

УДК 005.32.95/96

## СУЧАСНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Мирошниченко Ю.В., Навіцкас В.А., Сорокіна А.В.

Харківський торговельно-економічний інститут  
Київського національного торговельно-економічного університету

У статті досліджуються підходи до визначення категорій «ефект» та «ефективність». З'ясовано розбіжності та відмінності цих понять. Акцентується увага на важливості формування єдиних принципів та підходів до управління, виміру, оцінки розвитку і функціонування організації. Розкрито сутнісні характеристики та еволюцію методології Business Performance Management. Визначено основні етапи та завдання методології Business Performance Management.

**Ключові слова:** персонал, управління персоналом, ефект, ефективність, управління продуктивністю.

**Постановка проблеми.** В сучасних умовах економічної кризи та постійного негативного впливу на діяльність вітчизняних підприємств все більше уваги потребує один із стратегічних ресурсів організації – персонал.

Все більшої популярності в сучасному менеджменті набирають мотиваційні аспекти управління персоналом. Мотивація персоналу є основним засобом забезпечення оптимального використання ресурсів і мобілізації кадрового потенціалу підприємства.

У сучасному світі проблема мотивації і стимулювання персоналу актуальна як ніколи. Щоб почати розвиватися і «залишитися на плаву», всі члени команди повинні працювати з максимальною віддачею. Менеджер вищої ланки відіграє велику роль в підвищенні ефективності функціонування підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Протягом довгого часу вчені займаються питанням трудової мотивації і стимулювання персоналу. Значний внесок у вивчення питань мотивації персоналу зробили дослідження зарубіжних вчених, таких як Альдерфер К., Герцберг Ф., Маккеланда Д., Маслоу А., Еріх Врум, Веснін В.Р., Герчиков В.І., Каз М., Озерникова Т., Травін В.В., Дятлов В.А. та ін. Підвищену увагу методам матеріального стимулювання приділяли Жуков А.Л., Соболев М., Рожкова Т., Темніцькій А.Л., Яковлев Р.А., інші дослідники – розвитку систем стимулювання (Сурков С., Сосновий А., Балашов Ю.К., Коваль А.Г.). Великий внесок в дослідження проблеми мотивації персоналу зробили й українські вчені такі, як Балабанова Л.В., Рувльов Ю.С., Крушельницька О.В., Шершньова З.Є.

**Невирішені складові загальної проблеми.** Проте, незважаючи на значну кількість наукових праць по проблемі підвищення ефективності персоналу, питання введення нових підходів до управління та мотивації персоналу потребує подальшого дослідження.

**Мета статті.** Мета статті полягає у дослідженні підходів до визначення понять «ефект» та «ефективність», а також аналізі ключових ознак Performance Management і напрямів його розвитку в Україні.

**Викладення основного матеріалу.** Перш ніж перейти до теми нашої статті, необхідно розглянути тлумачення поняття «ефект» та «ефективність» з точки зору різних авторів.

Сьогодні автори не дають єдиного визначення такому поняттю, як «ефект» (див. табл. 1).

Таблиця 1

## Підходи до визначення економічної категорії «ефект»

Автор/Джерело	Визначення
Райзберг Б.А., Лозовський Л.Ш., Стародубцева О.Б [1, с. 479]	Ефект – результат, що досягається в його матеріальному, грошовому, соціальному (соціальний ефект) вираженні.
Сурмін Ю.П [2, с. 275]	Ефект – результат, наслідок яких-небудь дій.
Петрова І.В. [3, с. 472]	Ефект – корисний результат виражений у вартісній оцінці.
Сініцина Т.А. [4, с. 24]	Ефект – це результат, наслідок яких-небудь причин, дій, господарських заходів (введення нової техніки та інвестиційних проектів, реалізація господарського рішення, здійснення природоохоронних заходів, проведення соціальних заходів).
Лозовський Л.Ш. [5, с. 89]	Ефект – результат, наслідок якої-небудь дії, який вимірюється в матеріальному, грошовому або соціальному вираженні як різниця між результатами і втратами, пов'язаними з отриманням цього результату.
Куценко А.В. [6, с. 205]	Ефект – абсолютний показник результату будь-якої дії чи діяльності.

Таким чином, виходячи з аналізу підходів до визначення цієї економічної категорії, авторами пропонується трактовка поняття «ефект», як безпосередньо досягнутий або отриманий результат від здійснення певного виду діяльності, процесу, явища або будь-якої іншої взаємодії взагалі.

З категорією «ефект» дуже тісно пов'язане поняття «ефективності», але їх необхідно чітко розрізняти. Ефект може бути як позитивним, так і негативним. Ефективність – відносний показник результативності і може бути тільки позитивною величиною.

Розглянемо визначення поняття «ефективність» різними авторами (див. табл. 2).

На нашу думку найбільш повноцінне та універсальне визначення ефективності дали Устенко О. Л. та Рац О. М.

Для управління ефективністю організації необхідна розробка єдиних принципів та підходів до управління, виміру, оцінки розвитку і функціонування організації. Таким чином, ефективність управління діяльністю організації – це інтегральний показник, який складається з ефективності

управління в маркетинговій, фінансовій, кадровій і виробничій підсистемах [16, с. 300].

Одним з аспектів успішної діяльності організації є ефективність діяльності її персоналу.

Оцінити ефективність діяльності персоналу та компанії в цілому і керувати нею можна за допомогою методології Business Performance Management (BPM). У бізнес-середовищі застосовуються і інші, альтернативні, терміни, наприклад Corporate Performance Management і Enterprise Performance Management.

Performance management – це програма підвищення ефективності, мотивації та стимулювання розвитку співробітників організації. Іншими словами, це – Система Управління Досягненнями, постійно діюча схема планування і оцінки діяльності працівників [17].

Productivity management спрямований не тільки на підвищення ефективності роботи організації в цілому, а й на підвищення індивідуальної ефективності керівників і співробітників. Система управління досягненнями – це, по суті, система управління персоналом, яка дозволяє підприємству формувати корпоративні плани навчання, підтримувати лояльність співробітників компанії, а також приймати рішення про заробітної плати і премії співробітникам [18, с. 125].

В основі методології BPM лежить ідея безперервного управлінського циклу, що включає наступні етапи:

1) Розробка стратегії. На цьому етапі відбувається становлення стратегічних планів розвитку підприємства, формується система ключових показників ефективності (КРІ) і встановлюються їх кількісні значення.

2) Планування. Здійснюється оперативна розробка планів і перерозподіл ресурсів для виконання стратегії. Заплановані цільові значення КРІ використовуються як орієнтири при підготовці планів; бюджети являються основним інструментом. На етапі бюджетного планування вирішуються завдання узгодження стратегії і бюджетів, підтримки планів, котрі безперервно змінюються, оперативного згуртування даних, забезпечення необхідних і своєчасних звітів.

3) Моніторинг і контроль. Проводяться оперативний облік фактичного виконання бюджетів, зіставлення планових і фактичних значень в статтях бюджетів, а також планових і фактичних КРІ. Іншими словами, здійснюється безперервний контроль реалізації стратегічної концепції.

4) Аналіз і регулювання. Закінчується цикл корпоративного управління коригуванням стратегічних цілей і оперативних планів, забезпечуючи наступність його етапів. Коригування виконується на підставі оперативного аналізу поточної ситуації, обробки історичних даних, а також прогнозування з використанням технології сценарного моделювання, побудови трендів та інших методів статистичного аналізу. Планові бюджети і КРІ коригуються в «ковзному» режимі, що дозволяє оперативно адаптувати їх до змін внутрішнього середовища підприємства і макроекономічної ситуації [19].

BPM не замінює вже існуючі методи планування, управління і аналізу – як ті, що реально використовуються на підприємстві, так і розроблені лише теоретично. Більш того, BPM і не ставить перед собою такої мети. Мета BPM полягає в іншому: створити механізм або, можна сказати, управ-

Таблиця 2

### Інтерпретація поняття «ефективність»

Автор/ Джерело	Визначення
Друкер П.Ф., Яценко О.І. [7, с. 237]	Ефективність – це наслідок того, що «правильно створюються потрібні речі» інтернет.
Сурмін Ю.П., Рац О.М. [2, с. 285]	Ефективність – показник успішності функціонування системи для досягнення встановлених цілей
Лямець В.І., Тевяшев А.Д. [3, с. 472]	Ефективність – це не просто властивість операції (процесу функціонування системи), що відбивається в її здатності давати певний ефект, а дієвість такої здатності, тобто результативність, співвіднесена з ресурсними витратами.
Шеремет А.Д., Сайфулін Р.С. [6, с. 205]	Ефективність – це складна категорія, що характеризується результативністю роботи підприємства та рентабельністю його капіталу, ресурсів або продукції.
Устенко О.Л., Рац О.М. [2, с. 276]	Ефективність являє собою комплексне вираження кінцевих результатів використання засобів виробництва та робочої сили за певний період часу.
Данілов-Данільян В.І. [8, с. 688]	Ефективність у загальному значенні – це відношення корисного ефекту (результату) до витрат на його одержання
Зінов'єв Ф.В., Немірович С.Н. [9, с. 144]	Ефективність (економічна) – співвідношення вартості реалізованої продукції до реальних витрат на їх виробництво
Куденко Г.С., Канарська І.В., Беленцов В.Н., Севостьянова С.І. [10, с. 239]	Ефективність – загальноекономічна категорія, суть якої полягає в тому, щоб досягти мети з найменшими витратами
Меєрович Г.Ш. [11, с. 64]	Ефективність системи – ступінь її пристосування до виконання відповідних функцій у процесі певної операції й за певних умов
Чудновський А.Д. [12, с. 200]	Ефективність є характеристика процесів і вплив суто управлінського характеру, що відбиває, насамперед, ступінь досягнення переслідуваних цілей, тому ефективністю володіє лише цілеспрямований вплив.
Раяцкас Р.Л. [13, с. 188]	Ефективність – це поняття, що означає результативність функціонування системи якого-небудь роду
Кабушкін Н.І. [14, с. 300]	Ефективність те саме що цілеспрямований вплив, тому вона носить управлінський характер і відображає ступінь досягнення поставлених цілей
Воронін А. [15, с. 29]	Ефективність (економічна) – показник, що співвідносить отриманий результат з поточними витратами, що спричиняють цей ефект, або використаними економічними ресурсами.

лінське середовище, яка дозволить підприємству швидко освоювати і ефективно використовувати вже існуючі методи управління, а саме – ті, які на поточний момент є найбільш ефективними з точки зору глобальних цілей компанії.

Що стосується BPM як інформаційної системи, то вона не замінює системи транзакційного типу: управління ресурсами підприємства (ERP) та інші. Більш того, системи класу BPM не містять навіть окремих функцій управління операціями. Навпаки, BPM системи доповнюють транзакційні системи. Це відбувається насамперед за рахунок більш ефективного використання даних транзакційних систем, а також за рахунок зворотного зв'язку, коли вони оновлюються під впливом BPM – системи (наприклад, коригування детальних планів виробництва в ERP – системи підставі уточнення перспективного плану продажів в BPM – системі).

Крім того, не слід плутати інформаційні системи класу BPM з системами бізнес – інтелекту (Business Intelligence, BI). Звичайно ж, BI – системи є однією з найважливіших складових BPM – комплексу, але все ж BI і BPM не можна ототожнювати з огляду на їх різної ролі в процесі управління. Якщо BI – системи зосереджені на аналізі й усвідомленні стану справ, то BPM – системи роблять акцент на використанні цієї інформації для координації і розвитку в ім'я досягнення стратегічних цілей [19, с. 225].

За час існування Productivity Management значно розвивався і видозмінювався (див. табл. 3).

Таблиця 3

**Еволюція Productivity Management [20]**

Від	До
Ухвалення рішення однією людиною	Колективне мислення
Разові зустрічі (наради)	Постійне обговорення
Непослідовний звітний процес	Автоматизація звітності по підприємству з можливістю розширеного доступу
Проста форма управління, заснована на директивних вказівках	Орієнтація на адаптацію до змін
Шаблонна форма управління	Зміна вектора за допомогою управління топ-менеджерів

Таблиця 4

**Ключові позиції РМ, які дають результати в бізнесі [20]**

	Повністю згодні	Сумніваються, але більш схильні до згоди	Не згодні
РМ займає ключову позицію в побудові бізнес стратегії	13%	49%	38%
РМ допомагає менеджерам приймати стратегічні оперативні рішення	11%	43%	46%
РМ допомагає службовцям домогтися поставленої мети за допомогою бізнес стратегії	19%	57%	27%

Дослідження показали, що Productivity Management на даний момент дає результати, але не на тому рівні, як очікується (дані наведені в табл. 4).

Загальним мотивом впровадження СРМ є бажання топ-менеджера радикально поліпшити контроль бізнесу. Нерідко формулюються більш конкретні завдання, наприклад:

1) Підвищити керованість компанією, що знизилася через надмірно складною організаційною структури, яка виникла внаслідок швидкого розвитку (або експансії) бізнесу або злиття (придбання) компаній.

2) Знизити рівень витрат і таким чином протистояти зниженню цін, викликаного жорстким конкуренцією (в тому числі із-за приходу на ринок розвинених іноземних компаній).

3) Реорганізувати систему управління підприємством після покупки або підготувати підприємство до продажу.

4) Підготувати підприємство до запуску нового напрямку діяльності або до швидкої експансії.

За допомогою рішення таких задач керівники припускають домогтися виконання стратегії своєї компанії. Але на практиці досягнення цілей ускладнюється, в тому числі із-за наступних (внутрішніх для компанії) факторів:

1) Відсутність чітке уявлення про те, наскільки компанія просунулася в реалізації своєї стратегії. Уявлення про внесок окремих підрозділів в реалізацію стратегії – дуже приблизне.

2) Не існує єдиного, наочного, візуального відображення того, що відбувається з бізнесом компанії, в режимі реального часу. Інформація про ефективність бізнесу розкидана по різних звітів, файлам і облікових систем.

3) Стратегія і цілі компанії відомі тільки одному керівнику або вузькому колу менеджерів.

4) Операційне планування і бюджетування займає кілька тижнів або навіть місяців, а будь-який невелика зміна планів вимагає трудомісткого перерахунку бюджету.

5) Звіти по закриттю періоду готуються зі значною затримкою і невчасно потрапляють до одержувачів.

6) Належний аналіз інформації вимагає недоволено великих витрат часу.

7) Будь-яка нестандартна звітність вимагає залучення програмістів.

8) Показники підрозділів і відділів знаходяться в ізолюваних різноформатних джерелах (спеціалізовані бази даних; локальні файли Excel, Word і т.д.), планові і фактичні показники також знаходяться в різних джерелах.

9) Версії однієї і тієї ж інформації, отримані з різних джерел, не збігаються.

10) Цілі одних підрозділів компанії часто суперечать цілям інших підрозділів, а іноді і цілям всієї компанії.

11) Компенсація менеджерів і співробітників не прив'язана до цілям компанії, в результаті чого: те, що потрібно компанії, не мотивує співробітників, і навпаки – то, що цікавить співробітників, не приносить компанії користі.

У світовій практиці поява СРМ (званого ще Business Productivity Management або Enterprise Productivity Management) стало реакцією на зростаючі вимоги до прозорості і керованості біз-

несу. У США великим стимулом для розвитку і впровадження CRM стало також поява нового закону (Sarbanes-Oxley Act, 2002). Це нововведення збільшує відповідальність топ-менеджменту компанії за достовірність інформації про стан справ на підприємстві, що надається акціонерам, контролюючим органам та іншим зацікавленим сторонам. Ухвалення такого закону стало наслідком гучних скандальних банкрутств, що сталися за останні роки. Закон прискорив широке впровадження методів і систем, що дозволяють значно поліпшити розуміння і контроль бізнесу як з боку менеджменту, так і з боку акціонерів і контролюючих організацій.

Незважаючи на те, що в Україні подібних законів поки немає, а прозорість бізнесу все ще вважається небезпечною, сьогодні і в нашій країні існує потреба в збільшенні ефективності управління. Це відкриває широкі можливості для успішного використання Corporate Productivity Management в нашій країні [21, с. 2-4]

**Висновки.** За результатами проведених досліджень можна зробити висновок про те, що поняття «ефект» та «ефективність» є складними та

багатогранними та не мають однозначного трактування. Авторами пропонується визначення поняття «ефект», як безпосередньо досягнутий або отриманий результат від здійснення певного виду діяльності, процесу, явища або будь-якої іншої взаємодії взагалі.

Доведено, що сьогодні РМ-рішення в управлінні персоналом є необхідними та ефективними. Для цього є кілька причин. По-перше це мінливість економічного середовища, що супроводжує глобалізацію світової економіки, підвищення динамічності бізнесу і посилення конкуренції. Відбувається зміна правил, які застосовувалися протягом десятиліть, клієнти стають більш розбірливими, з'являються нові конкуренти, які пропонують нові рішення. Друга причина – поява нових інструментів управління і можливість їх ефективного використання. Повідомлення про нові концепції, методи і моделі управління з'являються постійно. Останньою причиною є нові технологічні можливості. РМ є результатом еволюції як управлінської теорії, так і інформаційних технологій, тому що він увібрав в себе як актуальні управлінські принципи, так і сучасні технології.

## Список літератури:

1. Райзберг Б. А. Сучасний економічний словник. 2-е изд. / Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовський, О. Б. Стародубцев. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 479 с.
2. Рац О. М. Економічний простір: зб. наук. праць / О. М. Рац – № 15. – Дніпропетровськ: ПДАБА, 2008. – 275–285 с.
3. Ячменьова В. М. Ефективність управління діяльністю промислового підприємства та діагностика загроз: монографія / В. М. Ячменьова, М. В. Височина, О. Й. Сулима. – Сімферополь: ВД АРІАЛ, 2010. – 472 с.
4. Градобоев Е. В. Особенности оценки эффективности деятельности промышленных предприятий: автореф. дис. на соиск. учен. степени канд. экон. и аук / Е. В. Градобоев. – Иркутск, 2009. – 24 с.
5. Падерин И. Д. Научные и практические аспекты повышения экономической эффективности современного предприятия / И. Д. Падерин // Вісник Академії економічних наук України. – 2003. – № 1. – С. 89–95.
6. Куценко А. В. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності підприємства споживчої кооперації України: монографія / А. В. Куценко. – Полтава: РВВ ПУСКУ, 2008. – 205 с.
7. Ященко О. І. Економічні та соціальні аспекти оцінки ефективності / О. І. Ященко, О. П. Романюк // Науковий вісник НЛТУ України, 2008. – С. 237–238 с.
8. Данилов-Данильян В. И. Экономико-математический энциклопедический словарь / В. И. Данилов-Данильян. – М.: Большая Российская энциклопедия: Издательский Дом «ИНФРА-М», 2003. – 688 с.
9. Зиновьев Ф. В. Экономическая работа на предприятиях / Ф. В. Зиновьев, С. Н. Немирович. – Симферополь: Таврия, 2002. – 144 с.
10. Куденко Г. Е. Управление эффективностью хозяйственной деятельности промышленного предприятия: монография / Г. Е. Куденко, Н. В. Канарская, В. Н. Беленцов, С. И. Севастьянова. – Севастополь: «Вебер», 2003. – 239 с.
11. Меерович Г. Ш. Анализ эффективности: принципы, критерии, опыт / Г. Ш. Меерович. – М.: Знания, 1979. – 64 с.
12. Чудновский А. Д. Туризм и гостиничное хозяйство: учебник / А. Д. Чудновский. – М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем», Издательство ЭКМОС, 2000. – 400 с.
13. Раяцкас Р. Л. Социально-экономическая эффективность производства / Р. Л. Раяцкас, В. П. Суткайсис. – М.: Наука, 1984. – 188 с.
14. Кабушкин Н. И. Менеджмент туризма: учебное пособие / Н. И. Кабушкин. – М.: БГЭУ, 1999. – 664 с.
15. Воронин А. А. Определение показателей экономической эффективности производства на основе модификации ресурсного подхода / А. А. Воронин // Экономика Украины. – 2007. – № 10. – С. 29–37.
16. Литвак Б. Г. Разработка управленческого решения: учебник / Б. Г. Литвак. – М.: Дело, 2002. – 392 с.
17. [Електронний ресурс] Режим доступу: [http://www.treningoff.ru/articles\\_235.html](http://www.treningoff.ru/articles_235.html)
18. Управление эффективностью бизнеса. Концепция Business Performance Management / Е. Ю. Духонин, Д. В. Исаев, Е. Л. Мостовой и др.; Под ред. Г. В. Генса. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 269 с.
19. Чаусов В. Классификация аналитических систем. Три года спустя. Банки и технологии / В. Чаусов, Ю. Амриди, 2002, № 6.
20. Эволюция performance management [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://www.edwvb.blogspot.de/2012/07/performance-management.html>
21. Моленова А. В. Использование Corporate Performance Management в мире и на Украине / А. В. Моленова. – М.: Ученые записки ТНУ, 2013.

**Мирошниченко Ю.В., Навицкас В.А., Сорокина А.В.**

Харьковский торгово-экономический институт  
Киевского национального торгово-экономического университета

## **СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

### **Аннотация**

В статье исследуются подходы к определению категорий «эффект» и «эффективность». Определены отличия этих понятий. Акцентируется внимание на важности формирования единых принципов и подходов к управлению, измерению и оценке развития, функционирования организации. Раскрыты существенные характеристики и эволюцию методологии Business Performance Management. Определены основные этапы и задачи методологии Business Performance Management.

**Ключевые слова:** персонал, управление персоналом, эффект, эффективность, управление производительностью.

**Miroshnichenko Y.V., Navitskas V.A., Sorokina A.V.**

Kharkiv Institute of Trade and Economics  
of Kyiv National Trade and Economics University

## **MODERN METHODS FOR HR MANAGEMENT**

### **Summary**

The article examines approaches to defining the categories of «effect» and «efficiency». Identified the differences between these concepts. The attention is focused on the importance of formation of unified principles and approaches to the management, measurement and evaluation of the development, functioning of the organization. Opened essential characteristics and evolution of the Business Performance Management methodology. The basic steps and tasks Business Performance Management methodology.

**Keywords:** staff, personnel management, effect, which promises more effective, performance management.