

4. Дубницький В.И., Ляшенко В.И. Условия формирования и перспективы развития промышленных и инновационных нанокластеров // Повышение конкурентоспособности экономики на основе формирования кластерной модели производства: сб. научных докладов III Международной научно-практической конференции, 16-17 апреля 2008 г., г. Севастополь / под общ. ред. Вишня Л.И., Дубницкого В.И., Соколенка С.И. – Донецк : Изд-во "Юго-Восток", 2008. – 134 с., С. 23-44.

5. Похильченко О.А. Інтеграційні процеси в реструктуризації промисловості регіону // Вісник Хмельницького національного університету. – 2008. – № 6. – Т. 2 (122). – С. 181-184.

6. Похильченко О.А. Особливості взаємовідносин суб'єктів всередині кластеру // Науковий вісник Волинського національного університету ім. Лесі Українки. Економічні науки. – 2009. – № 26. – С. 45-49.

7. Статистичні дані – Держком. статистики. [Електронний ресурс]. – Доступний з <http://www.ukrstat.gov.ua>.

8. Газета "Деревообробник", № 9 (219), 5-18 травня 2009 р. – С. 4, розділ А.

9. Розміщення продуктивних сил : посібник / Л.Л. Тарангул, І.О. Горленко, Г.І. Євтушенко. – К., 2000-264 с..

10. "Топ-100 Рейтинг" кращих компаній України", № 3-4 июль-август 2008 г. – К. : Изд-во "Новый друк", 2008.

11. Поповкін В.А. Регіонально-цілісний підхід в економіці. – К. : Вид-во "Наук. думка", 1993. – 219 с.

Похильченко О.А. Предпосылки формирования деревообрабатывающего кластера на территории Западного региона Украины

Оценено территориальное размещение отраслей лесопромышленного комплекса, и в частности, деревообрабатывающей отрасли, и обнаружено наличие тесных взаимосвязей между предприятиями этой сферы, в первую очередь в Западном регионе. Идентифицировано наибольшие центры деревообрабатывающей промышленности и определены предпосылки формирования деревообрабатывающего кластера на территории Западного региона Украины.

Ключевые слова: интеграция, кластер, конкурентоспособность, кластерная модель развития.

Pokhylchenko O.A. Pre-conditions of forming the woodworking cluster on territory of the Western region of Ukraine

The territorial location timber industry complex is assessed and in particular, woodworking industry and also revealed the close relations between enterprises of this sphere, especially in the western region of Ukraine. The largest woodworking industry centers are identified and also revealed preconditions of forming the woodworking cluster in Western region of Ukraine.

Keywords: integration, cluster, competitiveness, cluster model of development.

УДК 336.71 Здобувач Ю.Ю. Присяжник – Львівський інститут банківської справи УБС НБУ

ЗЛИТТЯ ТА ПОГЛИНАННЯ КОМЕРЦІЙНИХ БАНКІВ: МЕХАНІЗМИ РЕАЛІЗАЦІЇ І ПРИНЦИПИ ЗАСТОСУВАННЯ

Розкрито сутність механізмів злиття і поглинання комерційних банків. Наведено теоретичні положення, методичні та прикладні рекомендації щодо удосконалення формування і використання організаційно-економічних механізмів забезпечення ефективності злиттів та поглинань комерційних банків.

Постановка проблеми. В умовах трансформації національної економіки банківська система перебуває в стані становлення. Це передбачає постійну зміну правових актів, які регламентують банківську діяльність, умов створення, функціонування і ліквідування комерційних банків та їхніх

об'єднань. Аналізування зміни чисельності комерційних банків і причин їхньої ліквідації протягом останніх років дає змогу стверджувати, що теоретико-прикладні підходи до уникнення кризових явищ у банківській діяльності розроблені досить фрагментарно. Варто визнати також те, що організаційно-економічні механізми забезпечення ефективності злиття і поглинання, як спосіб протидії кризовим явищам, а також спосіб набуття нових можливостей комерційними банками, базуються переважно на суб'єктивних баченнях і досвіді суб'єктів, які ухвалюють рішення про злиття і поглинання. Наукового обґрунтування формування і реалізації цих механізмів практично немає. Необхідність подальшого удосконалення теоретичних та методико-прикладних основ формування і використання організаційно-економічних механізмів забезпечення ефективності злиттів та поглинань комерційних банків зумовила актуальність обраної теми дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У науковій літературі та правових актах [1-5] значну увагу приділено видам різноманітних об'єднань, особливостям побудови організаційних структур у банках, які пройшли процедуру злиття і поглинання, методам відновлення фінансової надійності, технологіям запровадження креативних продуктів, системам внутрішньої безпеки, побудові систем індикаторів тощо. Незважаючи на безліч наукових праць і значні досягнення в теорії та практиці формування і використання організаційно-економічних механізмів забезпечення ефективності злиттів та поглинань комерційних банків, є частина питань, які залишаються постійним об'єктом дискусій. До них потрібно віднести: методичні рекомендації з оцінювання результативності реалізації організаційно-економічних механізмів злиття і поглинання комерційних банків; систему інформаційного забезпечення підготовки управлінських рішень щодо злиття і поглинання комерційних банків; модель створення системи моніторингу змін показників економічного розвитку і чинників, які вплинули на них; методологічну модель контролювання і регулювання реалізації рішень щодо злиття і поглинання комерційних банків тощо. Значною мірою суперечності виникають через відсутність чіткості у формулюванні термінів і понять, через недосконалість низки класифікацій у теорії формування і використання організаційно-економічних механізмів забезпечення ефективності злиттів та поглинань комерційних банків тощо.

Постановка цілей. Метою дослідження є розроблення теоретичних положень і методико-прикладних рекомендацій щодо удосконалення формування і використання організаційно-економічних механізмів забезпечення ефективності злиттів та поглинань комерційних банків.

Виклад основного матеріалу. Реалізація комерційними банками механізмів злиття і поглинання є внутрішньо необхідною, еволюційним етапом розвитку банківських установ. Циклічність економіки і синергетична дія економічних законів призводить до того, що рано чи пізно економічно доцільним є ухвалювати рішення про злиття і поглинання. Ці механізми, як явища об'єктивної дійсності, потребують ретельного уточнення, аналізу та розвитку з метою їхнього удосконалення і підвищення ймовірності отримання позитивних економічних ефектів від злиття і поглинання.

Злиття і поглинання комерційних банків є формами реорганізації, які базуються на механізмі перерозподілу власності між інвесторами і реципієнтами. На відміну від механізму злиття, який передбачає досягнення компромісу інтересів і конструктивну взаємодію між зацікавленими суб'єктами, механізм поглинання банків може мати однобічний характер. Щодо організаційно-економічних механізмів забезпечення ефективності злиттів та поглинань комерційних банків, то їх доцільно трактувати як комплекс взаємопов'язаних організаційних змін і технологій управління інтелектуальними, фінансовими, інформаційними, матеріальними та іншими ресурсами, який спрямований на використання наявних резервів і пошук нових можливостей отримання позитивних економічних та інших (соціальних, технічних, емоційно-психологічних) ефектів від злиття і поглинання комерційних банків. Під час побудови організаційно-економічних механізмів забезпечення ефективності злиття і поглинання комерційних банків виявлено, що до спонукальних чинників злиття і поглинання банків належать: недостатність власного капіталу в організації; приваблива для потенційного інвестора структура активів організації; нестійкий фінансовий стан організації; можливість доступу до вигідних клієнтів або ринків; можливість заволодіння капіталом організацій, які контролює банк; можливість отримання кваліфікованих працівників, сучасних технологій зберігання, оброблення і використання інформації, добре географічно розташованої організаційної структури управління тощо. Ці чинники, за відношенням теперішнього до часу, доцільно розглядати на предмет їхньої актуальності, а також на предмет черговості врахування.

Під впливом ідентифікованих чинників суб'єкти злиття і поглинання ухвалюють управлінські рішення, які, зазвичай, зводяться до рішень щодо: актуальності спонукальних чинників і цілей злиття чи поглинання банку; обрання механізму перерозподілу власності між інвесторами і реципієнтами; обрання методів реалізації встановлених цілей. Усі, без винятку, рішення, які ухвалюють суб'єкти під час функціонування механізму злиття або поглинання, доцільно класифікувати таким чином: за терміном реалізації (постійні та тимчасові рішення); за способом формування (односторонні; двосторонні рішення; колективні рішення); за функціями управління (рішення, пов'язані з реалізацією функції планування; рішення, пов'язані з реалізацією функції організування; рішення, пов'язані з реалізацією функції мотивування; рішення, пов'язані з реалізацією функції контролювання; рішення, пов'язані з реалізацією функції регулювання); за методом оброблення інформації (оптимізаційні рішення; евристичні рішення); за результатом реалізації (раціональні рішення; нераціональні рішення). Практичне застосування цієї класифікації дасть змогу суб'єктам злиття і поглинання раціоналізувати процес вироблення, реалізації, аналізування та удосконалення управлінських рішень щодо застосування тих чи інших механізмів злиття і поглинання.

Національна правова доктрина, на якій базуються нормативно-правові акти, які регламентують застосування механізмів злиття і поглинання комерційних банків, а також механізмів забезпечення їхньої ефективності, має функціональний характер. Відповідно до неї, визначення форм реорганізації банківських установ, а також порядок їхнього застосування, здійснюється так,

що відповідальність за наслідки реорганізації, зокрема у формі злиття і поглинання комерційних банків має корпоративний характер. Тобто з позиції нормативно-правових актів рішення про злиття і поглинання мають ухвалюватись на основі аналізу економіко-соціального резонансу, який можуть спричинити суб'єкти реорганізації. Виконання комерційними банками економічної і соціальної функцій зумовлює корпоративізм у відповідальності за рішення, пов'язані зі злиттям та поглинанням.

Для забезпечення ефективності застосування механізму злиття і поглинання банків доцільно дотримуватись низки взаємопов'язаних принципів, а саме: системності; економічної ефективності; кумулятивності; послідовності; каузальності; цілеспрямованості; інформаційної безпеки; збалансованості рівня дохідності та ризиковості; креативності. Дотримання суб'єктами злиття або поглинання банків цих принципів на практиці сприятиме ефективності механізму їхньої реалізації, тобто забезпечуватиме повне і своєчасне отримання ними очікуваних ефектів від злиття або поглинання.

Узагальнивши позиції фахівців і матеріали досліджуваних банків, виявлено, що ефективність реалізації механізмів злиття і поглинання комерційних банків можна ідентифікувати на основі кільком методичних підходів, а саме: параметричному; маркетинговому; каузально-цільовому; інтеграційному. Порівняно з параметричним маркетинговим і каузально-цільовим підходами інтеграційний є найприйнятнішим, оскільки він дає змогу всебічно, комплексно оцінити досліджуваний об'єкт.

Керуючись інтеграційним підходом, протягом 2005-2009 рр., було здійснено експертне дослідження на тему "Рівень ефективності злиття і поглинання комерційних банків в Україні". З позиції експертів, середній рівень ефективності злиттів і поглинань комерційних банків протягом 2005-2009 рр. був однаковим і становив 6 балів із десяти, тобто був не дуже високим. Найвищі бали припали на 2008-2009 рр. Фахівці стверджують, що цей факт спричинений ускладненням фінансової ситуації через світову економічну кризу.

Експерти зазначають, що екстремальність умов, у яких ухвалювались рішення про злиття і поглинання, призвели до того, що суб'єкти цих процесів використали максимум резервів із ліквідації непродуктивних витрат і покращання умов обслуговування головних клієнтів. Криза, певною мірою, призвела до більш "тверезого" погляду власників і керівників комерційних банків на реалізовувані стратегії розвитку організацій, зокрема у таких напрямках, як позиціонування на валютних і фондових ринках, трансфер кредитних ресурсів, участь у проектах лізингу тощо.

Загалом, аналізування процесів злиття і поглинання комерційних банків в Україні показало, що протягом останніх років спостерігалась стійка тенденція до зростання кількості злиттів і поглинань комерційних банків. У більшості випадків ці механізми реалізують великі іноземні банки або їхні об'єднання. Окрім злиття і поглинання банків, в Україні досить активно відбуваються процеси формування добровільних регіональних банківських об'єднань під егідою асоціації українських банків. Ці процеси супроводжувались низкою законодавчих ініціатив щодо зміни законодавства, яке регламентує процеси злиття і поглинання банків, а також застосування інших механізмів

мів об'єднання організацій, які мають лібералізаційний характер. На сьогодні в колах банківської еліти активно обговорюють намір Нацбанку спростити для акціонерів невеликих банків процес об'єднання їхніх установ, через що будуть знижені вимоги до статутного капіталу об'єднаних банків. Нещодавно НБУ оприлюднив проект змін до "Положення про особливості реорганізації банків за рішенням його власників", затверджений постановою № 189 в червні 2008 р. Їхня практична реалізація стимулюватиме комерційні банки до об'єднання.

Процеси злиття і поглинання комерційних банків в Україні надалі посилюватимуться. На користь цієї тези доцільно зазначити, що попит на кредитні ресурси на сьогодні істотно перевищує пропозицію. Нездатність банків диверсифікувати ресурсну базу призводить до подорожчання кредитів. Відсутність розвиненого фондового ринку, з одного боку, пом'якшує вплив світової фінансової кризи на вітчизняний банківський сектор економіки, а, з іншого боку, істотно обмежує можливості комерційних банків у акумулюванні дешевих кредитних ресурсів за допомогою реалізації арбітражних операцій. Врешті-решт, повна лібералізація умов злиття і поглинання банків може призвести до того, що банківський ринок України буде повністю розподілено між інтегрованими національними і, переважно, іноземними структурами. Виникнення таких умов може мати неоднозначні наслідки. Якщо їх створення буде цілеспрямованим і послідовним, то це забезпечить для національної економіки, так званий, кредитний баласт, тобто сприятиме економічному розвитку. Своєю чергою, стихійність злиттів і поглинань комерційних банків найімовірніше призведе до виникнення низки економічних загроз, які в сукупності знижуватимуть потенціал національної економіки до розвитку.

Під час розроблення способів удосконалення наявних механізмів злиття і поглинання необхідно відштовхуватись від систем інформаційного забезпечення підготовки управлінських рішень. До типових елементів системи інформаційного забезпечення підготовки управлінських рішень щодо злиття і поглинання комерційних банків належать цілі, інформація, суб'єкти, комунікації, інформаційні технології і джерела інформації. Ця система належить до управлінських систем, яка створюється штучно і функціонує під впливом ініціативи суб'єктів злиття і поглинання. Її, з огляду на будову, можна характеризувати за ознаками і видами, які традиційно виділяють теоретики інформаційних систем. Так, з точки зору охоплення об'єктів управління, інформаційні системи поділяють на інтегровані та локальні. Відповідно до цього поділу досліджувана система, безумовно, є інтегрованою системою, оскільки рішення про злиття і поглинання комерційних банків охоплює усі напрями їхньої діяльності, відображається на всіх узагальнювальних показниках розвитку суб'єктів злиття і поглинання.

З позиції способу формування система інформаційного забезпечення підготовки управлінських рішень щодо злиття і поглинання комерційних банків є комбінованою системою. Фахівці стверджують, що незважаючи на те, що для підготовки рішень на предмет злиття і поглинання комерційних банків широко застосовуються СППР, системи інформаційного забезпечення, які практично завжди формуються на засадах делегування користувачам сис-

теми функції кінцевого вибору оптимального варіанта рішення. Щодо ідентифікування приналежності досліджуваної системи за функціональною ознакою, то її треба визнати багатофункціональною, оскільки сукупність цілей цієї системи, зазвичай, будується на засадах декомпозиції, тобто реалізація встановлених цілей передбачає виконання низки функцій, які, своєю чергою, виконуються на засадах застосування відповідних методів і технологій.

Управлінське рішення є функцією управління і одночасно його завершальним етапом. Під час удосконалення механізмів злиття і поглинання комерційних банків технологія формування управлінських рішень є одним з об'єктів удосконалення. З позиції процесійного підходу, технологія формування рішення може удосконалюватись на предмет змісту і черговості етапів. На рис. наведено етапи формування і реалізації рішень щодо застосування механізмів злиття і поглинання комерційних банків.

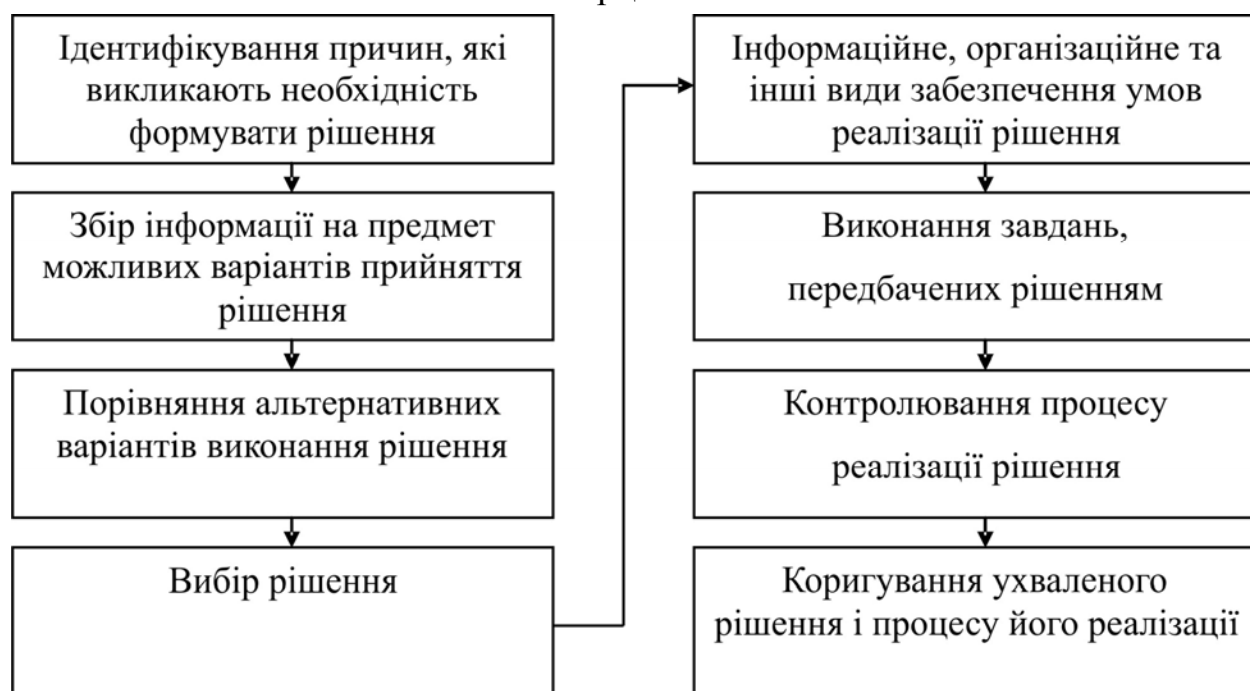


Рис. Етапи формування і реалізації рішень щодо застосування механізмів злиття і поглинання комерційних банків

Незважаючи на досить високий рівень формалізації технології формування і реалізації рішень, у сучасних реаліях для керівників комерційних банків є досить широкий спектр резервів удосконалення рішень на предмет побудови і застосування механізмів злиття і поглинання комерційних банків. Це пов'язано із нестабільністю національного законодавства, частими кризовими ситуаціями на світових фінансових ринках, активним проникненням іноземних банків на вітчизняний ринок, значним впливом політичних процесів на рішення НБУ, неусталеністю умов співпраці України загалом і вітчизняних фінансових установ зокрема, із міжнародними фінансовими організаціями тощо.

Серед об'єктів моніторингу реалізації механізмів злиття і поглинання комерційних банків доцільно виділяти показники економічного розвитку суб'єктів злиття і поглинання комерційних банків і способи їхнього обчислення; підходи до трактування значень показників; фактори внутрішнього і зовнішнього середовища суб'єктів злиття і поглинання; актуальність визначених

стратегією розвитку організацій довготермінових цілей; адекватність схвалюваних рішень і раціональність їхньої реалізації; відповідність фактичних ефектів, отриманих від злиття і поглинання комерційних банків очікуваним ефектам. Чим формалізованішою і диверсифікованішою є сукупність об'єктів моніторингу, тим більша ймовірність того, що суб'єкти управління процесами злиття і поглинання будуть своєчасно поінформовані про необхідність коригування раніше ухвалених рішень. У загальній сукупності об'єктів моніторингу найважливіше місце займають показники економічного розвитку і способи їхнього обчислення. Це пов'язано з тим, що показники, власне, і є однією з найвищих форм абстрагування, яка дає змогу параметризувати досліджувані процеси і явища, ідентифікувати, на засадах застосування загальних правил логіки причинно-наслідкові зв'язки між встановленими цілями злиття і поглинання, ухваленими рішеннями щодо обрання конкретних механізмів злиття і поглинання, особливостями їх реалізації, а також наслідками злиття і поглинання. В усіх, без винятку, досліджуваних комерційних банків, які були або є сьогодні суб'єктами злиття і поглинання, до переліку показників, значення яких є об'єктом перманентного моніторингу, входять: приріст обсягу власного капіталу, валюти балансу, обсягу кредитного та інвестиційного портфеля, платоспроможності, ліквідності, оборотності кредитних ресурсів, рентабельності. Зміна значень цих показників є якщо не основною метою злиття і поглинання комерційних банків, то входить у число очікуваних ефектів, на сонові яких формується рішення про ефективність реалізації механізмів злиття або поглинання. Ми здійснили експертне опитування і проаналізували інформацію на предмет того, яким з показників економічного розвитку суб'єкти злиття і поглинання віддають перевагу під час моніторингу реалізації цих механізмів. За результатами виконаного дослідження виявлено, що сьогоднішня пріоритетність викликана наслідками фінансової кризи, а також погіршенням рівня платоспроможності як в середовищі фізичних, так і юридичних осіб. Крім того, доцільно визнати, що усі показники, які ми ідентифікували як об'єкт моніторингу під час управління процесом злиття і поглинання комерційних банків, пов'язані між собою, що, безумовно, значною мірою пояснює причини отриманих результатів експертного дослідження.

Висновки. Злиття і поглинання комерційних банків є формами реорганізації, які базуються на механізмі перерозподілу власності між інвесторами і реципієнтами. На відміну від механізму злиття, який передбачає досягнення компромісу інтересів і конструктивну взаємодію між зацікавленими суб'єктами, механізм поглинання банків може мати односторонній характер. Щодо організаційно-економічних механізмів забезпечення ефективності злиттів та поглинань комерційних банків, то їх доцільно трактувати як комплекс взаємопов'язаних організаційних змін і технологій управління інтелектуальними, фінансовими, інформаційними, матеріальними та іншими ресурсами, який спрямований на використання наявних резервів і пошук нових можливостей отримання позитивних економічних та інших (соціальних, технічних, емоційно-психологічних) ефектів від злиття і поглинання комерційних банків. За результатами дослідження до організаційних змін і технологій управління ресурсами, які є елементами організаційно-економічних ме-

ханізмів забезпечення ефективності злиттів та поглинань комерційних банків належать методичні рекомендації з ідентифікування ефективності реалізації механізмів злиття і поглинання, моделі контролювання і регулювання реалізації рішень щодо злиття і поглинання комерційних банків, система інформаційного забезпечення підготовки управлінських рішень щодо злиття і поглинання комерційних банків, розроблена статико-динамічна модель створення системи моніторингу змін показників економічного розвитку комерційних банків і чинників, які вплинули на них.

Розвиток організаційно-економічних механізмів забезпечення ефективності злиттів та поглинань комерційних банків, як об'єкт і одне із стратегічних завдань банківського менеджменту, має інформаційну основу. З огляду на це, однією з найважливіших умов отримання позитивних змін, пов'язаних із формуванням і використанням організаційно-економічних механізмів забезпечення ефективності злиттів та поглинань комерційних банків, є побудова раціональних систем інформаційного забезпечення підготовки управлінських рішень щодо злиття і поглинання комерційних банків. Раціональність цих систем доцільно оцінювати такими критеріями, як повнота, своєчасність і достовірність управлінської інформації на момент необхідності ухвалення управлінського рішення щодо злиття або поглинання. На підставі аналізування матеріалів досліджених комерційних банків є підстави стверджувати, що раціональність систем інформаційного забезпечення, зазвичай, забезпечується диверсифікуванням джерел і методів отримання управлінської інформації, а також запровадженням автоматизованих систем управління базами даних.

З позиції процесійно-функціонального підходу важливими етапами управління організаційно-економічними механізмами забезпечення ефективності злиттів та поглинань комерційних банків є контролювання і регулювання реалізації рішень щодо злиття і поглинання комерційних банків. Розроблені моделі реалізації цих функцій менеджменту базуються на діалектиці, як способі пізнання дійсності, і принципі каузальності. Побудовані моделі, у комплексі із запропонованими методичними рекомендаціями з ідентифікування ефективності реалізації механізмів злиття і поглинання комерційних банків, є технологією управління інформаційними ресурсами. На підставі її застосування суб'єкти злиття і поглинання можуть формувати і реалізовувати управлінські рішення щодо забезпечення ефективності злиттів і поглинань комерційних банків.

Перспективи подальших досліджень. Подальші дослідження доцільно виконувати у напрямку побудови економіко-математичних моделей щодо оптимізування умов формування злиттів і поглинань комерційних банків.

Література

1. Горбунов А.Р. Дочерние компании, филиалы, холдинги: Организационные структуры, консолидированный баланс, налоговое планирование. – М. : Изд-во АНКЛ, 1997. – 150 с.
2. Депафиллис Д. Слияния, поглощения и другие способы реструктуризации компании / пер. с англ. – М. : Изд-во : ЗАО "Олимп-Бизнес", 2007. – 960 с.
3. Закон України "Про банки і банківську діяльність" від 07.12.2000 р., № 2121-III" з внесенням відповідних змін та доповнень / В. Иноземцев // Американская и европейская мо-

дели корпоративного поведіння: сходство, отличия и перспективы развития. [Електронний ресурс]. – Доступний з http://www.lin.ru/db/emitent/CF227F0D_C171F98CC3256D1D005FF034/bib.html.

4. Намонюк В.Є. Транскордонні злиття і поглинання банків в умовах глобальної конкуренції : дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.02 / Намонюк Василь Євгенович. – Київ: нац. ун-т ім. Т. Шевченка. – К., 2008. – 226 с.

5. Постанова Правління НБУ "Зміни до Положення про особливості реорганізації банку за рішенням його власників" № 683 від 18.11.2009 р.

***Присяжнийк Ю.Ю.* Слияние и поглощение коммерческих банков: механизмы реализации и принципы применения**

Раскрыта сущность механизмов слияния и поглощения коммерческих банков, приведены теоретические положения, методические и прикладные рекомендации относительно усовершенствования формирования и использования организационно-экономических механизмов обеспечения эффективности слияний и поглощений коммерческих банков.

***Prisyazhnik Yu.Yu.* Confluence and absorption of commercial banks: mechanisms of realization and principles of application**

Essence of mechanisms of confluence and absorption of commercial banks is exposed in the article, theoretical positions, methodical and applied recommendations, are resulted in relation to the improvement of forming and use of organizationally economic mechanisms of providing of efficiency of confluence and absorptions of commercial banks.

УДК 331.108.26

***Проф. В.Ф. Проскура, канд. екон. наук;
здобувач Г.С. Григорук – Мукачівський державний університет***

**ЩОДО ПРОБЛЕМ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ
СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

Проаналізовано проблеми оцінювання ефективності системи управління персоналом, розглянуто певні системи критеріальних показників, на яких базується оцінка. Зроблено висновок щодо напрямків підвищення ефективності управлінської праці.

Ключові слова: оцінювання ефективності управління персоналом, етапи здійснення оцінки ефективності системи управління персоналом, система критеріальних показників, на яких базується оцінка.

Умови кризової ринкової економіки, що склалися на сьогодні в Україні, зумовили потребу в розробленні принципово нових підходів до управління персоналом з усвідомленням того, що головним резервом підприємства є працівники, а за його межами – споживачі продукції, якість якої забезпечує персонал. З урахуванням цього положення, в сучасних умовах потрібна розгорнута система кадрової роботи, яка спирається не так на організаційні методи, як на досягнення сучасної управлінської психології і проектування методики оцінки персоналу. Треба чітко уявляти собі вимоги до перспективних вакантних посад і кадрового складу, що залучається, застосовувати сучасні гнучкі системи управління тощо.

Тому виникає необхідність у підвищенні ефективності системи управління персоналом з урахуванням вимог ринкової економіки, що перебуває у глибокій кризі. Управління персоналом, як багатогранний і винятково складний процес, має свої специфічні властивості і закономірності та повинен мати систем-