

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-

ний характер і завершеність на основі комплексного вирішення кадрових проблем, запровадження нових й удосконалення наявних форм і методів роботи.

Для підвищення ефективності системи управління персоналом потрібно аналізувати та враховувати специфічні кризові умови розвитку ринкової економіки в Україні. Величезну значущість для кожного підприємства незалежно від організаційно-правової форми має розроблення методики оцінки, що дає змогу визначити дійсну ситуацію на підприємстві в сфері управління персоналом, виявити слабкі позиції і надати рекомендації щодо підвищення ефективності.

Сучасна наукова література пропонує низку теоретико-методологічних підходів щодо проблеми оцінки системи управління персоналом на підприємствах. У цьому плані треба виокремити змістовні роботи В. Данюка, який пропонує авторську модель фахівця з управління персоналом і економіки праці, що є дуже актуальним в умовах становлення нових соціально-трудових відносин та формування трудового менталітету працівників; О.А. Грішнєвої та О.О. Наумової, які пропонують сучасні підходи до ефективного оцінювання працівників [1, 2]. Питанням формування і функціонування системи управління персоналом та ролі стратегічного управління персоналом присвячені роботи Н.Д. Лукьянченко і І.Л. Петрової [3, 4].

Метою дослідження є аналіз проблем, які виникають у процесі оцінювання ефективності системи управління персоналом, та обґрунтування певних систем критеріальних показників, на яких базується оцінка, а також ознайомлення з досвідом роботи системи управління на Мукачівському ВАТ "Мукачівський завод" "Точприлад".

Виклад основного матеріалу дослідження. На погляд деяких науковців [1], оцінка ефективності управління персоналом – це систематичний, чітко формалізований процес, спрямований на вимір витрат і вигод, пов'язаних із програмами діяльності управління персоналом і для співвіднесення їхніх результатів з підсумками базового періоду, з показниками конкурентів і цілями підприємства.

Оцінка ефективності управління персоналом заснована, насамперед, на інформації про працівників: просування по службі, їхні професійні, кваліфікаційні, віково-статеві характеристики, медичні і психологічні параметри, продуктивність і новаторська активність. Аналіз наукових концепцій дає змогу виділити три методичних підходи до оцінки ефективності управління.

Прибічники першого підходу вважають, що персонал підприємства є сукупним суспільним працівником, який безпосередньо впливає на виробництво, тому кінцеві результати виробництва повинні слугувати критеріальними показниками ефективності персоналу. Прибічники другого підходу до оцінювання ефективності роботи персоналу вважають, що критеріальні показники повинні відображати результативність, якість і складність живої праці чи трудової діяльності.

Прибічники третього підходу вважають, що ефективність роботи персоналу значною мірою визначають організація його роботи, мотивація праці, соціально-психологічний клімат у колективі, тобто більше залежить від форм і методів роботи з персоналом.

Оцінювання ефективності управління персоналом багатьох вчених-економістів, зокрема С.В. Шекшня, пропонують здійснювати в декілька етапів [2]: оцінка досягнення цілей; оцінка компетенції; оцінка мотивації; вивчення статистики людських ресурсів; оцінка витрат.

Відзначимо, що оцінка ефективності управління персоналом є здебільшого суб'єктивна. На наш погляд, виникнення такої ситуації має дві причини: відсутність виробленої чіткої методики такої оцінки і нерозуміння усієї важливості такої оцінки. Акцентують на оцінці продуктивності, такий підхід ми бачимо в Д.С. Синка [3], залишаючи осторонь "людський фактор".

Ознайомившись із досвідом роботи ВАТ "Мукачівський завод" "Точ-прилад", який ефективно співпрацює з австрійською фірмою "Flextroniks", бачимо, що керівники від австрійської сторони оцінюють ефективність управління персоналом саме за вказаними нижче етапами, зокрема:

1. Оцінка досягнення цілей. За такої оцінки керівник та підлеглий тісно співпрацюють, визначають завдання діяльності підлеглого, при цьому ступінь досягнення мети є основним критерієм оцінки та винагородження діяльності підлеглого;

2. Оцінка компетенції. Здійснюють у зв'язку з тим, що до персоналу висуваються певні вимоги, він повинен мати високу кваліфікацію, ефективно проводити свою діяльність, з відповідальністю ставитися до виконання своїх обов'язків. Внаслідок чого за ефективну роботу персонал отримує певну винагороду.

3. Оцінка мотивації. Її здійснюють для стимулювання працівника щодо підвищення його кваліфікаційної діяльності. Мотивація стимулює персонал до стараннішого виконання своїх службових обов'язків, стимулює персонал підвищувати свій професійний рівень, що сприяє ефективному розвитку підприємства.

4. Вивчення статистики людських ресурсів. Аналізують кваліфікацію персоналу, їхній професійний рівень, ефективно чи неефективно виконання своїх службових обов'язків, тощо.

5. Оцінка витрат. Враховуючи витрати, пов'язані з відрядженням персоналу, на навчання та перенавчання персоналу, на оздоровлення кадрів, утримання і обслуговування будь-яких делегацій, пов'язаних з професійною діяльністю підприємства.

Щодо систем критеріальних показників, на яких базується оцінка, то вчені виділяють такі:

- система, заснована на остаточних результатах діяльності підприємства, яка охоплює показники: прибуток до оподаткування, оподатковуваний, чистий прибуток, собівартість, рівень рентабельності, виторг від реалізації, обсяг виробництва, якість продукції, термін окупності інвестицій, рентабельність інвестицій та інші;
- система, заснована на результативності, якості та складності трудової діяльності, яка охоплює показники: продуктивність праці, темпи зростання продуктивності і заробітної плати, частка фонду оплати праці у собівартості продукції, трудомісткість продукції, коефіцієнт складності праці, чисельність персоналу і т. д.;

- система, заснована на формах і методах роботи з персоналом, яка включає показники: плинність кадрів, рівень кваліфікації персоналу, рівень трудової дисципліни, професійно-кваліфікаційна структура, соціальна структура персоналу, витрати на одного працівника, привабливість праці, інші.

Відомо, що найбільш узагальненим та універсальним показником, який відображає ефективність використання трудових ресурсів підприємства, є продуктивність праці працівників.

Щодо конкретних методів оцінки управлінської праці, то пропоновані методи і ті, що використовуються на практиці, можна поділити на три групи: кількісні, якісні (або описові) і комбіновані (або проміжні) [4, 5]. До кількісних методів оцінювання належать бальний, коефіцієнтний, метод рангового порядку, метод парних порівнянь, система графічного профілю, метод "експерименту" тощо. До якісних (описових) методів належать: система усних і письмових характеристик, метод еталона, матричний і біографічний методи, метод групової дискусії. Прикладами комбінованих методів є метод стимуляційних оцінок, угруповання працівників, тестування.

Найпоширеніші кількісні методи оцінювання управлінської праці, особливо бальний, коефіцієнтний і бально-коефіцієнтний. Їхніми перевагами є об'єктивність, незалежність ставлення експертів до фахівця, можливості формалізації результатів, порівняння параметрів, систематизація результатів і використання математичних методів.

На підприємстві ВАТ "Мукачівський завод" "Точприлад" застосовують комбіновані системи критеріальних показників, на яких базується оцінювання, а саме:

- система, заснована на остаточних результатах діяльності підприємства.
- система, заснована на результативності, якості та складності трудової діяльності.
- система, заснована на формах і методах роботи з персоналом.

Вони дають змогу краще оцінити ефективність системи управління персоналом загалом, та окремих його підрозділів.

На ефективність трудової діяльності управлінських працівників, як і працівників будь-якої іншої сфери діяльності, можна впливати.

Ефективне управління і розвиток підприємства багато в чому визначаються особовими і професійними якостями самого керівника підприємства, ступенем усвідомлення ним необхідності вчитися самому і сприяти навчанню інших, щоб відповідати соціально-економічному середовищу, яке постійно змінюється.

Ці та інші критерії, на наш погляд, потрібно покласти за основу в дослідженні ефективності управління персоналом. Оцінювання ефективності, як система процедур, є засобом, що допомагає керівнику побачити і оцінити в конкретному значенні якість системи управління персоналом загалом і свої професійні здібності зокрема, і ті вади в підготовці, які відповідно можна визначити як потребу в навчанні, з метою підвищення результативності роботи.

Література

1. Данюк В. Модель фахівця з управління персоналом і економіки праці / В. Данюк // Україна: аспекти праці. – 2003. – № 6. – С. 8-12.

2. **Грішнова О.А.** Оцінювання персоналу: сучасні підходи до забезпечення ефективності / О.А. Грішнова, О.О. Наумова // Формування ринкової економіки : зб. наук. праць. – Т. 2: Управління персоналом в організаціях. – К. : Вид-во КНЕУ, 2005. – С. 42-50.

3. **Лукьянченко Н.Д.** Система управления человеческими ресурсами на предприятии в современных условиях / Н.Д. Лукьянченко // Вісник Донецького університету. – 1998. – Вип. 2. – С. 7-11.

4. **Петрова І.Л.** Стратегічне управління персоналом: реалії та перспективи / І.Л. Петрова // Формування ринкової економіки : зб. наук. праць. – Т. 2: Управління персоналом в організаціях. – К. : Вид-во КНЕУ, 2005. – С. 214-223.

5. **Иванцевич Дж. М.** Человеческие ресурсы управления / Дж. М. Иванцевич, А.А. Лобанов. – М. : Изд-во Дело, 1993. – С. 288.

6. **Шекшня С.В.** Управление персоналом современной организации / С.В. Шекшня. – М. : Изд-во "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 1997. – С. 295-296.

7. **Сынк С.Д.** Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение / С.Д. Сынк. – М. : Изд-во "Прогресс", 1989. – С. 272-273.

8. **Бутинця Ф.Ф.** Економічний аналіз : навч. посібн. для студ. ВНЗ / Ф.Ф. Бутинця. – Житомир : ПП "Рута", 2003. – 680 с.

9. **Журавлев П.В.** Технологія управління персоналом : Настольная книга менеджера / П.В. Журавлев, С.А. Карташов, Н.К. Маусов, Ю.Г. Одегов. – М. : Изд-во "Экзамен", 1999. – 576 с.

Проскура В.Ф., Грыгорук Г.С. Относительно проблем оценивания эффективности системы управления персоналом

Проанализированы проблемы оценивания эффективности системы управления персоналом, рассмотрены определенные системы критериальных показателей, на которых базируется оценка. Сделан вывод относительно направлений повышения эффективности управленческого труда.

Ключевые слова: оценивание эффективности управления персоналом, этапы осуществления оценки эффективности системы управления персоналом, система критериальных показателей, на которых базируется оценка.

Proskura V.F., Grygoruk G.S. Evaluation of the efficiency of personnel management system

The article analyzes the problems of evaluating the effectiveness of management, considered certain system performance criteria are based on rating. The conclusion about the direction of administrative work efficiency.

Keywords: assessment of the effectiveness of management, stages of evaluation of personnel management systems, performance criteria are based on rating.

УДК 339+658

*Доц. К.М. Прохоренко, канд. екон. наук;
студ. В.Г. Васильців – Львівська КА*

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ВИДОВИЩНО-РОЗВАЖАЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ВНАСЛІДОК ЕФЕКТИВНОГО ВИКОРИСТАННЯ ОКРЕМИХ ІНСТРУМЕНТІВ МАРКЕТИНГУ

Узагальнено теоретичні аспекти сутності поняття інструментів маркетингу та запропоновано заходи з підвищення ефективності їхнього використання. Вагомим чинником покращення результатів діяльності підприємства сфери видовищно-розважальних послуг є покращення цінової політики. Підприємствам цього виду діяльності необхідно посилити рівень плановості цінової політики.

Ключові слова: інструменти маркетингу, товар, ринок, ціна, стимулювання збуту.