

*organization of information and analytical support of economic security of the business entities is offered. Conclusion. Thus, based on the theoretical approaches to the interpretation of the concept of information-analytical support of the economic security of business entities it was offered under the information-analytical support for the economic security of the entity to realize a set of actions aimed at finding, gathering and organizing information concerning threats to normal activity of the entity and risks in its work, and its processing mechanisms, such as assessment, inspection to obtain complete, objective and reliable data for rational management decisions on areas of effective economic security of business entity guarantee.*

**Keywords:** *economic security, information, information security, information support, information and analytical support for economic security.*

*Одержано редакцією: 31.01.2016  
Прийнято до публікації: 05.02.2016*

**УДК 658.012.32:331.522.4-047.44**

**ЗАНОРА Володимир Олександрович,**  
кандидат економічних наук, доцент кафедри  
менеджменту та економічної безпеки,  
Черкаський національний університет  
імені Богдана Хмельницького

## **УПРАВЛІННЯ КАДРАМИ: МЕТОДИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ ОЦІНЮВАННЯ УПРАВЛІНЦІВ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ**

*У статті визначено проблематику щодо необхідності огляду та узагальнення методичного інструментарію оцінювання представників керівної ланки промислових підприємств з метою визначення напрямів його подальшого удосконалення та розвинення. Наведено характеристику, особливості та можливості окремих методів оцінювання управлінців промислових підприємств. Запропоновано використовувати системний підхід в якості основного щодо дослідження та опрацювання оцінювання представників керівної ланки промислових підприємств. Зазначено, що необхідним є врахування впливу різноманітних чинників на систему управління кадрами, її підсистеми/процеси, функції, процедури. Виявлено, що методичний інструментарій оцінювання управлінців потребує подальшого опрацювання з огляду на доцільність врахуванням особливостей управління діяльності.*

**Ключові слова:** *кадри; управлінці; управління кадрами; інструментарій; методичний інструментарій; оцінювання; оцінювання управлінців; підприємства; промислові підприємства.*

**Постановка проблеми.** Стабільність функціонування, економічна безпека та стійкість розвитку промислових підприємств визначаються ефективністю трудової діяльності працівників, особливо представників управлінської ланки. Визначальною в ринкових умовах для здійснення господарської діяльності є значущість кадрів як головного джерела продуктивності праці, інтенсифікації, а, відповідно, конкурентоспроможності промислового підприємства, його прибутковості й, отже, досягнення мети. Прибутковість будь-якої організації першочергово залежить від того, наскільки фахово працюють в ній ті чи інші категорії працівників. Для того аби забезпечити процвітання промислового підприємства постійну увагу доцільно приділяти вирішенню таких ключових завдань: вибору сфери діяльності; підбору необхідних працівників; організуванню їхньої роботи з метою забезпечення максимальної ефективності. Останні два завдання вирішуються в процесі здійснення кадрового управління. Управління кадрами як самим значущим ресурсом організації є найважливішим елементом системи управління промислового підприємства, що полягає в умінні досягати поставленої мети, вирішувати поставлені завдання, використовуючи працю інших людей, їхній інтелект, а також мотиви поведінки, керівництві

людьми в різноманітних ситуаціях. Нагальність вирішення кадрових питань на промисловому підприємстві зростає з огляду на функціонування в умовах переходу до ринкових відносин, ризику, динамічних умовах внутрішнього та зовнішнього середовищ.

Одними з основних в системі кадрового управління, на наш погляд, є такі напрями як підбір та мотивування працівників, складником яких має бути оцінювання. Оцінювання як процес отримання інформації про працівників, що необхідна для ухвалення управлінських рішень, є базисом кадрового управління, що визначає підходи, інструментарій управління працівниками.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Особливої актуальності значущість кадрового управління та оцінювання працівників, зокрема, набуває відносно такої категорії управлінців, як лінійні та функціональні керівники підприємства. Зацікавленість фахівців кадрового управління щодо визначеної проблематики зумовлена причинами недостатнього рівня продуктивності на промислових підприємствах, серед яких не лише макроекономічні чинники, а й такі як: нестача управлінської культури; нестача навиків щодо організування праці; низька кваліфікація управлінців тощо. З огляду на вищенаведене, підвищення ролі системи управління в економіці, визначальне місце управлінців в організуванні бізнес-процесів підприємств зумовлюють необхідність зосередження зусиль кадрових служб саме на цій категорії працівників, проведення подальших наукових досліджень щодо процесів кадрового управління, його функцій, процедур, зокрема, оцінювання.

Теоретичним та методичним аспектам оцінювання працівників присвячені праці А. М. Колота [3], Д. П. Мельничука, В. Р. Веснін [2], П. Друкер, І. П. Мігус [1, 8], Є. А. Борисової, М. Мескон, В. С. Половинко [5], Л. І. Федулова, І. Ансоф, А. П. Волгін [7], М. Б. Курбатової, В. С. Савельєва, В. М. Мартиненко [9], М. І. Магури, Н. П. Сорокіної, Л. В. Балабанова [10], О. В. Крушельницької та інших.

Серед їхніх здобутків мають місце як результати аналізу з визначенням переваг та недоліків окремих підходів, методів, процедур, так й їхнє вдосконалення та пропозиції щодо подальшого розвитку.

Проте слід зазначити, що в працях науковців та фахівців досі не має узгодженості щодо визначеності підходів, методичного інструментарію оцінювання працівників (у тому числі й оцінювання управлінців), їхнього повного переліку, не повної мірою досліджено центральне місце оцінювання працівників та можливість його застосування на різних етапах управління кадрами.

Актуальним також є періодичний перегляд можливостей та властивостей методичного інструментарію оцінювання управлінців з огляду на зміни умов як внутрішнього так і зовнішнього середовищ системи управління кадрами, що впливають на неї, та необхідність врахування цього впливу.

**Мета та завдання статті.** Метою статті є дослідження методичного інструментарію оцінювання управлінців промислових підприємств, їхніх можливостей та особливостей, а також визначення напрямів його удосконалення та розвинення. Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити низку завдань: узагальнити методичний інструментарій оцінювання управлінців промислових підприємств, визначивши основні методи та розглянувши їхні характеристики, особливості; запропонувати напрями вдосконалення та розвинення підходів, методів щодо оцінювання управлінців промислових підприємств.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Проблематика оцінювання управлінської праці керівників представляє значний інтерес для науковців з огляду на такі її особливості: складність оцінювання результатів управлінської діяльності кількісними показниками; неочевидність причинно-наслідкового зв'язку результатів праці окремого керівника з результатами діяльності промислового підприємства; значимість оцінювання управлінської праці через необхідність забезпечення належного рівня економічної безпеки промислового підприємства [1], що зростає з огляду на функціонування підприємств в умовах ринку. Варто додати, що, як зазначають фахівці, наприклад, В.Р. Веснін, ефективно оцінювання кадрів

відіграє суттєву роль в управлінні ними, оскільки є основою безлічі процедур, а саме: прийому на роботу, внутрішніх переміщень, звільнень, зарахування до складу резерву на підвищення, матеріального та морального стимулювання, застосування стягнень, перепідготовки та підвищення кваліфікації, контролю, вдосконалення організації управлінської праці, прийомів і методів роботи, поліпшення структури апарату [2, с. 165].

Метою оцінювання керівників є розвинення потенціалу цієї найбільш цінної категорії працівників промислового підприємства, пошук можливостей підвищення результативності / ефективності роботи підрозділів і підприємства в цілому. Мета може бути досягнута при забезпеченні таких умов: кожен керівник має максимально повно використовувати всі можливості, що відкриваються перед ним та його структурним підрозділом (підприємством); керівні посади мають обіймати гідні та професійні люди.

Серед основних завдань, вирішенню яких має сприяти оцінювання праці керівників, такі: формування (або уточнення складу) кадрового резерву; визначення потреби керівного складу та фахівців в навчанні, підвищенні кваліфікації; уточнення вимог до управлінців з огляду на зміни внутрішнього та зовнішнього середовищ промислового підприємства; розроблення пропозицій, що направлені на підвищення ефективності роботи фахівців і керівників підприємства; підготовка рішень щодо того, як можна найкращим чином використовувати певного керівника або фахівця; перегляд заробітної плати керівників; моральне стимулювання тощо.

Одними з основних напрямів оцінювання працівників, що розглядаються та аналізуються науковцями й фахівцями, є прямий, такий, що орієнтований на оцінювання за результативністю трудової діяльності працівника, та опосередкований, такий, що передбачає оцінювання як ділових так і особистих якостей співробітника [3 – 6].

Серед методів оцінювання управлінців, що найчастіше використовуються, виокремлюємо такі: експертне оцінювання; психологічне тестування; проведення спеціалізованих семінарів; оцінювання ефективності діяльності керівника (оцінювання показників функціонування підрозділу); центри оцінювання; біографічний метод; усні або письмові характеристики довільної форми; співбесіда; групові дискусії; метод ситуацій (англ. case-study); порівняння з «ідеалом» (вибір оціночних характеристик); ранжирування; ділові ігри; метод заданої бальної оцінки; метод графічного профілю; метод критичних ситуацій; детектор неправди тощо (мал. 1).

Психологічне тестування передбачає виконання стандартизованого завдання, результати якого надають можливість визначити психофізіологічні та особистісні характеристики, знання, уміння та навички управлінця. Тестування працівників як елемент системи кадрового управління застосовується для оцінювання особових якостей, здібностей, схильностей, інтересів, потреб і мотивів управлінців підприємства. Психологічне тестування може представляти собою комплекс діагностичних методик, що направлені на дослідження перерахованих властивостей фахівців з управління, а також інших особливостей, а саме психічних процесів (сприйняття, увага, пам'ять, інтелект) та міжособової сфери кандидата, професійної придатності. Тестування надає можливість дізнатися більше про внутрішній світ співробітників для побудови ефективніших систем управління; своєчасного виявлення назрівання конфліктних ситуацій, визначення шляхів їх попередження та вирішення; планування кар'єрного зростання та ротатії управлінців; обґрунтування кадрових переміщень, а також про негативні чинники, що можуть загрожувати вдаті збитку діяльності промислового підприємства.

За допомогою методу експертного оцінювання проводиться визначення ступеня прояву в управлінців тих або інших якостей шляхом проставлення експертних оцінок за певною сукупністю шкал, що представлені в оціночній формі. Запитання, що використовуються при експертному оцінюванні роботи керівників, можуть змінюватися залежно від специфіки діяльності даних керівника або категорії керівників. У кожному конкретному випадку слід враховувати особливості певного напряму управлінської діяльності керівника.



Рис. 1. Методичний інструментарій оцінювання управлінців  
(узагальнено на основі [2 – 9])

Однією з найвідоміших методик експертного оцінювання управлінців є методика «360°». Серед переваг методики можливість оцінювання ділових, особових якостей управлінців, особливостей їхньої робочої поведінки, а серед недоліків та обмежень: ефект поблагливості, надмірна вимогливість та ін.

Оцінювання ефективності управлінської діяльності керівників є одним із інструментів діагностування процесів на промисловому підприємстві, результати якого є основою для прийняття рішення щодо їх корегування у тому разі, якщо буде виявлено відхилення від заданих параметрів. Метод передбачає вимірювання досягнень мети та завдань, що поставлені перед керівником. Зазначений метод розрахований на використання щодо: 1) функціональних керівників (наприклад, заступник директора з маркетингу); 2) керівників, які відносяться до категорії керівників першого (такі, яким підпорядковуються рядові співробітники), та другого рівнів (такі, в підпорядкуванні у яких знаходяться керівники першого рівня (наприклад, керівник філії, заступник директора і т.д.)). Ефективність діяльності керівника оцінюється, відповідно, за результативністю: а) процесу, що їм управляє керівник; б) діяльності структурного підрозділу промислового підприємства, який він очолює.

Одним з різновидів оцінювання ефективності управлінської діяльності керівників є оцінювання досягнутих результатів, що проводять шляхом усного або ж письмового опису певного виду роботи, що була виконана керівником.

Одним із найефективніших на сьогодні інструментів є центр оцінювання керівників. За своєю сутністю він є комплексним оцінюванням з використанням набору методів: інтерв'ю, тестів, ділових ігор, групових дискусій, метод моделювання ситуацій (англ. case-study) й ін. Серед його переваг – достатній рівень об'єктивності оцінок, що виставляються фахівцями таких центрів.

Діяльність центру ґрунтується на оцінюванні керівника фахівцями-експертами за декількома критеріями під час виконання ними, наприклад, імітаційних вправ, ситуаційних завдань, тестів тощо. Керівники можуть оцінюватись разом, що може сприяти підвищенню рівня об'єктивності, оскільки надає можливість порівнювати їх один з одним або ж окремо, одним експертом чи декількома.

Спеціалізовані семінари є одним з методів, що використовуються з метою визначення управлінського потенціалу представників керівної ланки та надають можливість сумістити навчання управлінців, що полягає у ділових іграх, групових обговореннях, розгляді практичних ситуацій тощо, з процедурою їхнього оцінювання. Одним із основних завдань визначення управлінського потенціалу є формування кадрового резерву керівного складу з перспективних кандидатів на підвищення. Для

підготовки та проведення семінарів зазвичай користуються послугами зовнішніх організацій, що мають достатній досвід такої роботи.

Біографічний метод передбачає визначення оцінки керівника за його біографічними даними.

Серед інших використовуються також усні або письмові характеристики довільної форми, тобто опис досягнень керівника та його упущень.

Співбесіда проводиться в двох формах, структурованій або неструктурованій, для оцінювання ступеня відповідності досвіду співробітників, їхніх професійних знань, робочої поведінки та відношення до праці встановленим вимогам, а також у вільній формі або ж за програмою, що була складена заздалегідь, проводиться обговорення планів, досягнень, результатів роботи працівників, яких оцінюють.

За допомогою групових дискусій проводиться оцінювання знань управлінця, лідерського потенціалу, особистих і його ділових якостей, комунікативних здібностей в ході сумісного обговорення проблем, що поставлені перед групою.

Використання методу моделювання ситуацій (англ. «case-study») надає можливість проводити розбір практичних ситуацій. Під час реалізації зазначеного методу керівникам пропонують визначити найважливіші проблеми ситуацій, що запропоновані для аналізу, й виробити пропозиції щодо їх вирішення.

Порівняння з «ідеалом», тобто вибір оціночних характеристик зі стандартного списку. Порівняння якостей, якими володіє оцінюваний, з переліком якостей, які представлені в заздалегідь розробленій оціночній формі (порівняння з «ідеалом»).

Під час застосування методу ранжирування визначається за допомогою експертів місце оцінюваного серед інших кандидатів / претендентів на посаду за сукупністю результатів оцінювання.

В ділових іграх проводиться розігрування ситуацій за сценарієм, що був розроблений заздалегідь та імітує виробничі умови такі, що вимагають ухвалення рішень на основі наявної інформації.

Під час реалізації метода заданої бальної оцінки відбувається нарахування або зняття певної кількості балів за ті або інші досягнення чи упущення в ході провадження оціночних процедур.

У методі графічного профілю замість кількісних або якісних оцінок використовується графічна форма оцінювання (профіль особи), що надає можливість проводити наочне порівняння оцінюваного з профілем «ідеального» керівника, а також порівнювати між собою різних працівників [6].

За допомогою метода критичних ситуацій, серед яких, наприклад, надзвичайні події, ухвалення відповідального рішення, вирішення певних проблем, конфліктної ситуації тощо, оцінюється поведінка в них керівника [7].

Останнім часом поширеності набуває використання такого методу оцінювання представників керівних ланок промислового підприємства як перевірка на детекторі неправди (поліграфі). Сутність методики з використанням детектора полягає в проведенні комплексної процедури з використанням складних технічних пристроїв, що призначені для всебічного оцінювання психофізіологічних характеристик осіб, що проходять тестування [8].

Використання методичного інструментарію щодо оцінювання управлінців повинно передбачати наявність зворотного зв'язку про сильні та слабкі сторони їхньої управлінської діяльності з метою нейтралізації слабких та закріплення й подальшого розвинення сильних сторін.

Основним підходом, в рамках якого має відбуватися дослідження та опрацювання процесу оцінювання керівників промислових підприємств, має стати системний підхід, що є багатоаспектним та дозволяє врахувати вплив різноманітних чинників на систему управління кадрами. З огляду на динамічність як чинників зовнішнього, так і

внутрішнього середовищ, що впливають на господарську діяльність промислових підприємств, доцільно запропонувати, на нашу думку, використовувати комплексні методики оцінювання управлінців підприємства, що включатимуть декілька методів, через необхідність досягнення максимальної об'єктивності та достовірності, обраних з урахуванням їхніх особливостей та визначенням доречності застосування у кожному конкретному випадку. Зазначимо, що процедура оцінювання управлінців має містити психологічний складник, на чому акцентують увагу й інші науковці [10].

Результати оцінювання управлінців з використанням розглянутих інструментів доцільно розглядати комплексно, тобто разом з, наприклад, результатами щорічного оцінювання управлінської діяльності зазначеної категорії працівників.

**Висновки та перспективи подальших розвідок.** Актуальність проблематики оцінювання співробітників, а саме представників сфери управління промислових підприємств, зумовлена тим, що окремі його аспекти на сьогодні досліджені не повною мірою, зокрема, варто зазначити, що найбільша увага приділяється оцінюванню саме ділових і особистих якостей самих працівників, а не роботи, тобто їхньої трудової діяльності.

Комплексність визначеної проблематики орієнтує на використання системного підходу щодо дослідження та опрацювання процесу оцінювання керівників промислових підприємств, поліаспектність якого надає можливість врахувати численні чинники, що впливають на систему управління кадрами загалом й процес оцінювання та його методичний інструментарій зокрема.

Вибір підходу, методу щодо оцінювання керівників може відбуватися на основі особистого досвіду вищого керівництва (представників вищої управлінської ланки) або власника організації, виходячи з його можливостей та особливостей, а також відповідно мети, яку ставить керівництво підприємства під час проведення оцінювання.

Подальша робота в даному напрямі вбачається у дослідженні процедури оцінювання управлінців промислових підприємств, особливостей її застосування, а також її уточнення, деталізація та формалізація.

#### Список використаних джерел

1. Мігус І. П. Сучасні підходи до оцінки персоналу суб'єктів господарювання з позицій економічної безпеки / І. П. Мігус, С. А. Черненко // *Бізнес-інформ*. – 2013. - № 10. – С. 357 – 363.
2. Веснин В. Р. Практический менеджмент персонала: пособие по кадровой работе / В. Р. Веснин. – М. : Юристъ, 2001. – 496 с.
3. Колот А. М. Мотивація персоналу: підручник / А. М. Колот. – К. : КНЕУ, 2005. – 337 с.
4. Егоршин А. П. Методология управления трудовыми ресурсами: моногр. / А. П. Егоршин, И. В. Гуськова. – Н.Новгород: НИМБ, 2008. – 352 с.
5. Половинко В. С. Управление персоналом: системный подход и его реализация: моногр. / Под науч. ред. Ю. Г. Одегова / В. С. Половинко. – М. : Информ-Знание, 2002. – 484 с.
6. Стахів О. Проведення оцінки персоналу на підприємстві з метою стимулювання працівників до підвищення кваліфікації / О. Стахів // *Україна: аспекти праці*. – 2007. – № 1. – С. 29 – 35.
7. Волгін А. П. Управління персоналом в умовах ринкової економіки (досвід ФРН) / А. П. Волгін, В. І. Мітірко, А. А. Модін. – М. : «Справа», 1992. – 409 с.
8. Мігус І. П. Сучасні методики оцінки стану кадрової безпеки суб'єктів господарської діяльності [Електронний ресурс] // І. П. Мігус, С. А. Черненко. – *Ефективна економіка*. – 2013. – № 4. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1923>.
9. Мартиненко В. М. Сучасна технологія оцінювання персоналу та кадрового потенціалу організації і її соціально-психологічний аспект : наук. розробка / авт. кол. В. М. Мартииненко, Ю. Д. Древаль, Ю. В. Конотопцева та ін. – К. : НАДУ, 2013. – 52 с.
10. Балабанова Л. В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки: монографія / Л.В. Балабанова, О.В. Стельмашенко. – Донецьк: ДонНУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2010. – 237 с.

#### References

1. Migus, I. P. & Chernenko, S. A. (2013). Current approaches to the assessment of an entity from the standpoint of economic security. *Biznes-inform*, 10, 357 – 363.
2. Vesnin, V.R. (2001). Practical personnel management. *Moskva, Jurist*.

3. Kolot, A.M. (2005). Personnel motivation. *Kiev, KNEU*.
4. Egorshin, A.P. & Gus'kova I.V. (2008). Methodology of human resource management. *Novuy Novgorod, NIMB*.
5. Polovinko, V.S. (2002). Personnel management: system approach and its implementation. *Moskva, Inform-Znanie*.
6. Stahiv, O. (2007). Assessment of personnel in the enterprise to encourage employees to training. *Ukraina: aspekty praci*, 1, 29 – 35.
7. Volgin, A.P. & Mitirko, V.I. & Modin, A.A. (1992). Personnel management in a market economy (the experience of Germany). *Moskva, Sprava*.
8. Migus, I. P. & Chernenko, S. A. (2013). Modern methods of assessment of personnel security business entities. *Efektivna ekonomika*, 4. Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1923>.
9. Martynenko, V. M. (2013). Modern technology assessment personnel and human resource capacity of the organization and its socio-psychological aspect. *Kiev, NADU*.
10. Balabanova, L. V. & Stel'mashenko, O. V. (2010). Strategic personnel management of enterprises in a market economy. *Donez'ck, DonNUET im. M. Tugan-Baranovs'kogo*.

### ZANORA Volodymyr Oleksandrovych,

PhD (in Economics), Assistant professor, Department of management and economic security, Cherkasy National University named after Bohdan Khmelnytsky

#### PERSONNEL MANAGEMENT: METHODOLOGICAL INSTRUMENTS OF EVALUATION INDUSTRIAL ENTERPRISES MANAGERS.

**Abstract. Introduction.** *The stability of functioning, the level of economic security and durability of industrial enterprises are defined by the efficiency of employees' work, especially members of the management level. Evaluation of management activity as the process of obtaining information about employees, that is necessary for decision-making, is the basis of personnel management which defines the approaches and instruments of personnel management.* **Purpose.** *The purpose of the article is to review, synthesize and research the methodical instruments of industrial enterprises managers evaluation, determine the characteristics, features and capabilities of several methods and directions for their further improvement.* **Methods.** *Theoretical generalization, logical analysis, induction are used to determine the main methods for evaluation of industrial enterprises managers; to determine scientific approach that must be used for research and study of the evaluation process of managers of industrial enterprises.* **Results.** *It is established that the problem of evaluation of industrial enterprises managers is current and topical. It is determined methodical instruments of industrial enterprises managers' evaluation. It is actual to periodically review the capabilities and properties of methodical instruments for managers' evaluation in view of changing conditions in both internal and external environment of personnel management system that affect it and the need to take account of the impact.* **Originality.** *The main methods used to evaluate industrial enterprises managers are determined. System approach is offered as an approach that may be used for research and study of the evaluation process of industrial enterprises managers. It is noted that in view of such dynamic factors as external and internal environment which affect the economic activity of industrial enterprises, it is advisable to use complex methods of evaluating management companies that include multiple methods.* **Conclusion.** *The main methodical instruments of evaluation of industrial enterprises managers are determined. The characteristic, features and capabilities of individual evaluation methods of industrial enterprises managers are established. It is revealed that the methodical instruments need further elaboration because of expediency to the specific management of senior management representatives of industrial enterprises. The complexity of certain issues focuses on the use of systemic approach to the research and study of managers' of industrial enterprises evaluation process which is multidimensional and allows to take into account many factors that affect the system of personnel management in general and evaluation process and its methodical instruments in particular. The choice of approach and a method for evaluating managers may be based on personal experience of senior management (members of the highest management level) or the owner of the organization, based on its capabilities and features, but also on the goal, which puts the company's management at the time of evaluation.*

**Keywords:** frames; management; personnel management; tools; methodological tools; evaluation; evaluation of managers; company; industry.

Одержано редакцією: 10.01.2016  
Прийнято до публікації: 17.01.2016