

УДК 331. 522

М. П. Денисенко,
 д. е. н., професор, Київський національний університет технологій та дизайну, м. Київ
 С. О. Кодій,
 студентка магістратури,
 Київський національний університет технологій та дизайну, м. Київ

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ТА ОЦІНКИ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ

M. Denysenko,
 Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of Department of Enterprise Economics
 Kyiv National University of Technologies and Design, Kyiv
 S. Kodyi,
 Student of magistracy, Kyiv National University of Technologies and Design, Kyiv

FEATURES OF FORMATION AND EVALUATION OF LABOR POTENTIAL OF ENTERPRISE IN MODERN CONDITIONS

У роботі розглянуто поняття оцінки персоналу підприємства. Розглянуто етапи розвитку теорії і практики оцінки персоналу. Досліджено підходи до оцінки персоналу. Виокремлено одні з головних аспектів підходу до оцінки персоналу на підприємстві. Виділено всі етапи досліджень з оцінювання персоналу.

In this paper, the concept of evaluation personnel. The stages of evaluation theory and practice staff. Researched approaches to evaluating staff. Singled out one of the main aspects of the approach to the personnel in the company. Highlight all stages of the research evaluation staff.

Ключові слова: ефективність, критерії оцінки, підходи до оцінки персоналу, управління підприємством.

Key words: efficiency, evaluation criteria, approaches to the staff evaluation, management.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Успішна діяльність будь-якого підприємства значною мірою визначається рівнем відповідності його працівників. Однією з провідних функцій менеджменту персоналу є процес оцінювання, за допомогою якого можна визначити ступінь відповідності працівників підприємства, вимогам їхніх робочих місць.

Необхідність та значення оцінювання персоналу багаторазово зростають за сучасних умов ринкової трансформації економіки України. Перехід вітчизняних підприємств до ринку поставив роботодавців перед потребою оптимізувати якість та чисельність персоналу вслід за реорганізацією структури робочих місць.

Аналіз поведінки (діяльності) людей, оцінка їхніх ділових та особистісних рис стають одним з основних напрямів формування національного менеджменту, без яких неможливо забезпечити ефективне функціонування найціннішого виробничого ресурсу — людського.

Тенденції розвитку людських ресурсів у теперішній час є такі: зростання попиту на кваліфіковану працю, а отже, підвищення ціни трудових послуг, які вона створює; значне посилення ролі людського фактору у виробництві продукції підприємства; перехід до стратегічного управління підприємством, який вимагає високої творчої віддачі від кожного співробітника. За цих умов перед керівниками постають

такі першорядні завдання, як: найкраще використання кваліфікації працівників для реалізації цілей господарської діяльності; досягнення найповнішої корисної віддачі та водночас найвищого рівня мотивації персоналу до праці. Іншою тенденцією сучасного розвитку підприємств є швидка змінюваність зовнішнього середовища, звідки випливає необхідність постійного узгодження якісних та кількісних характеристик персоналу з новими вимогами. Відповідною реакцією підприємств на зазначені тенденції розвитку людських ресурсів має стати посиленна увага до розроблення та впровадження дієвих систем оцінювання персоналу.

Таким чином, сучасні реалії діяльності вітчизняних підприємств та тенденції розвитку економічної ситуації в Україні спонукають до пошуку відповідних до вимог сьогодення підходів до оцінки персоналу. Саме цим обумовлена актуальність обраного напрямку дослідження. Аналіз останніх досліджень і публікацій. Основою будь-якої організації і її головним багатством є люди. В умовах змішаної економіки роль і значення людини в господарюючих структурах не тільки не зменшилась, але навпаки — збільшились. Вивченню проблем, пов'язаних із визначенням ефективності управління персоналом, дослідженню форм і методів його оцінки присвятили свої праці багато вітчизняних та зарубіжних вчених, зокрема Бісвас П.Ч., Колот А.М., Лук'янихін В.О., Тіммер М.Р., Армстронг М., Білопольський М.Г., Гавриленко В.А., Ємельянов О.С., Балабанова Л.В., Білінська О.П., Завіновська Г.Т.

На теперішній час ступінь розвиненості виробничих відносин висуває жорсткі вимоги щодо управління персоналом на підприємстві, та оцінки його діяльності. В зв'язку з цим актуальними є дослідження відносно оцінки персоналу.

МЕТА СТАТТІ

Метою статті є формування та розгляд основних підходів до оцінки трудового потенціалу на сучасних підприємствах.

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ

Розвиток персоналу забезпечується заходами з оцінювання кадрів з метою здійснення виробничої адаптації і атестації персоналу, планування трудової кар'єри робітників і фахівців, стимулювання розвитку персоналу тощо. Персонал є головною ланкою виробничого процесу на підприємстві. Якими б не були новітні технології, інноваційні ідеї, але вони ніколи не будуть ефективними, не зможуть при-

носити максимальну користь без високоефективної роботи, належної підготовки і кваліфікації людських ресурсів. Управління персоналом є досить складним процесом, адже люди наділені інтелектом, здатністю мислити. Вони постійно вступають у взаємовідносини, які часто впливають на продуктивність праці, виробництво, внутрішній клімат підприємства [1].

Оцінювання персоналу передбачає порівняння певних характеристик людини (ділових та особистісних якостей, трудової поведінки та результатів роботи) з відповідними еталонами, вимогами, параметрами. Воно охоплює дві сфери діяльності працівників — поточну та перспективну. Під час аналізу поточної діяльності визначається, якою мірою кожний працівник досягає очікуваних результатів праці й відповідає тим вимогам, які впливають з його посадових обов'язків. Під час планування перспективної діяльності визначаються потреби в розвитку якостей персоналу, підвищенні еластичності його потенціалу, необхідних для вирішення майбутніх завдань. Оцінювання персоналу відповідає об'єктивним потребам як роботодавців, так і працівників, задоволення яких дає змогу узгодити індивідуальні та загальні інтереси [2]. Основними об'єктивними потребами підприємств в оцінюванні персоналу є: потреба в одержанні інформації для вдосконалення навичок і здібностей працівників; потреба в інформації для диференціації рівнів матеріальної винагороди; потреба в інформації для визначення індивідуального трудового внеску та кращого використання працівника в організації. До потреб працівників у оцінюванні належать: потреби в інформації про сильні та слабкі сторони своєї діяльності; потреби в одержанні матеріальної винагороди певного рівня, адекватної затраченим трудовим зусиллям; потреби в порівнянні власних здобутків з результатами діяльності інших співробітників, щоб підвищити свою конкурентоспроможність. Шляхом реалізації цих потреб, оцінювання персоналу сприяє формуванню належного соціально-психологічного клімату в колективі, утворенню певного стилю управління людськими ресурсами, стає однією з провідних цінностей корпоративної культури підприємства.

Становлення теорії і практики оцінки персоналу пройшло ряд етапів еволюційного розвитку [3], які умовно можна представити таким чином:

I етап — 20—30-і роки ХХ ст. — поява теорії оцінки персоналу як відносно самостійного наукового напрямку. Зумовлений тим, що на той

момент значно актуалізувались питання наукової організації праці та управління працівниками;

II етап — 50—80-і роки XX ст. — розвиток оцінки персоналу, обумовлений необхідністю оцінки різних груп працівників та їх праці. Дослідження цих років і стало базовою основою для подальшого розвитку теорії та практики оцінки персоналу підприємств;

III етап — з 90-х років XX ст. до теперішнього часу — сучасний розвиток теорії оцінки персоналу. Характерною ознакою цього етапу є зосередження на багатоаспектному розгляді всієї проблематики оцінки персоналу. На цьому етапі всі напрями оцінки, як правило, поділяють на фундаментальні та прикладні дослідження. Перші — спрямовані на розвиток теорії оцінки, другі — на розробку методологічних та організаційних основ для впровадження оцінки на підприємствах та організаціях.

Перспективні напрями стратегічного управління розвитком персоналом великих промислових підприємств повинні спиратися на Концепцію людського розвитку Програми розвитку ООН, яка ґрунтується на показниках стану соціально-економічного розвитку країни, що відображають досконалість соціально-трудових відносин [4]. У країнах з розвинутими ринковими відносинами, намітилася чітка тенденція суттєвого зростання ролі людського чинника у виробництві, що підтверджено результатами соціально-економічних досліджень провідних вчених всього світу і практикою роботи підприємств різних форм власності і господарювання. На зміну теорії, що вивчає персонал як витрати, як чинник, що працює по примусу, без ініціативи і вплив якого необхідно мінімізувати, приходить інша теорія, що розглядає персонал як найважливіший ресурс. З'являється нове бачення поняття "стратегічне управління", що спирається на людський потенціал як на основу організації, що орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, здійснює гнучке регулювання для створення конкурентних переваг, виживання і досягнення цілей у довгостроковій перспективі [5]. Це уявлення відповідає фундаментальним положенням концепції людського розвитку Програми розвитку ООН (The Human Development concept the United Nations Development Programme) [6]. На рівні країн світу з метою вирішення завдань щодо сприяння всебічному розвитку людини світовим співтовариством наприкінці 80-х рр. минулого століття були сформовані основні положення концепції людського розвитку.

Вони зводяться до того, що кінцевою метою суспільного розвитку повинно бути підвищення якості життя населення. Сьогодні ця концепція визнана більшістю країн світу як об'єктивна необхідність при визначенні стратегії та тактики їх соціально-економічного розвитку [7,8]. Об'єктом у стратегічному управлінні персоналом виступають "змістовні" характеристики персоналу (знання, навички, здібності, соціальний статус, норми поведінки та цінності, професійно-кваліфікаційні, ієрархічні та демографічні структури). Ці характеристики, носієм яких він є, виражають з позиції довгострокової перспективи потенціал персоналу підприємства. Окрім того, об'єктом стратегічного управління є технології стратегічного управління персоналом (технології реалізації трудового потенціалу, відтворення та розвитку персоналу). У сукупності вони утворюють трудовий потенціал підприємства. Однією з основних стратегічних цілей підприємства при управлінні розвитком власного персоналу є створення умов, за яких будуть реалізовані всі можливі резерви зростання потенціалу працівників і забезпечено їх високу вмотивованість щодо досягнення завдань виробництва. Такий потенціал, як правило, містить у собі як здатність набувати і використовувати нові знання, уміння і навички, так і накопичені нереалізовані ідеї про шляхи вдосконалення діяльності підприємства [9]. Процес стратегічного управління розвитком персоналу промислового підприємства є цілеспрямованим і всебічним, базується на результатах аналізу стану розвитку персоналу з метою визначення пріоритетних напрямів його реалізації, підвищення якості кінцевих результатів виробничої діяльності підприємства та визначення джерел фінансування обґрунтованих управлінських рішень із стратегії розвитку персоналу. До основних його функцій відносяться:

- аналіз показників стану розвитку персоналу промислового підприємства;
- прогнозування та планування рівнів основних показників, що характеризують розвиток персоналу промислового підприємства;
- організація стратегічного управління розвитком персоналу промислового підприємства;
- реалізація внутрішніх та зовнішніх програм розвитку персоналу;
- мотивація розвитку персоналу;
- контроль за виконанням планових показників розвитку персоналу.

Реалізація функцій стратегічного управління розвитком персоналу промислового підприємства спрямована на забезпечення спри-

ятливих умов здійснення трудової діяльності працівників. Основними завданнями підприємства з розвитку персоналу виступають:

— формування середовища, у якому працівників заохочують до навчання і розвитку;

— підвищення кваліфікації з метою випуску нової продукції, правильного використання, техобслуговування і ремонту засобів виробництва; підготовка і перепідготовка кадрів, навчання сучасним технологіям;

— розвиток здібностей до комунікації, роботи в групі;

— усвідомлення значення зростаючої ролі трудової, технологічної, фінансової, виробничої дисципліни для точного виконання дій, що забезпечують безпомилкову роботу верстата, установки, підрозділу, підприємства;

— формування відповідальності як системної якості співробітника і розвиток її видів.

Зазначимо, що реалізація стратегії розвитку персоналу передбачає: створення корпоративної культури, орієнтованої на успішну реалізацію стратегії; виділення бюджетів для ресурсного забезпечення корпоративних проєктів, які визначають стратегічну успішність підприємства; встановлення відповідних до стратегії завдань і процедур управління; упровадження найкращої практики і техніки забезпечення постійного розвитку і вдосконалення; інсталяція підтримуючих систем, які створюють можливість для персоналу компанії успішно здійснювати стратегічну роль; узгодження системи винагород і стимулювання з виконанням на високому рівні та досягненням поставлених цілей; створення робочого оточення і корпоративної поведінки, що підтримують стратегію підприємства; забезпечення внутрішнього керівництва (лідерства), необхідного для реалізації стратегії і її удосконалення в процесі реалізації [10]. Ефективне стратегічне управління розвитком персоналу повинне сприяти поліпшенню ефективності діяльності підприємства, підвищенню продуктивності праці, поліпшенню обслуговування клієнтів і тим самим сприяти довгостроковому підвищенню обсягу продажів. Однак оцінка ефективності роботи персоналу та встановлення взаємозв'язку між витратами на розвиток персоналу та показниками ефективності діяльності підприємства супроводжується певними труднощами і до сьогодні не має єдиного методу. Саме тому у багатьох підприємств існує така позиція з цього приводу: підприємству набагато легше відмовитися від фінансування витрат, пов'язаних із розвитком власного персоналу, і таким чином зекономити кошти та управлінські

ресурси, вивільнивши їх для управління операційною діяльністю. Прихильники такої точки зору аргументують, що підприємству достатньо підтримувати високий рівень заробітної плати та покласти на заходи, що проводить держава у цьому напрямку чи власну ініціативну діяльність працівників. Основними результатами реалізації внутрішніх програм стратегічного розвитку персоналу є розвиток трудового потенціалу підприємства та зростання соціальної активності працівників [11]. Розвиток трудового потенціалу підприємства забезпечує таке: ефективну професійну орієнтацію робітника, яка полягає у більш глибокому пізнанні людини її внутрішніх здібностей й можливостей, що дозволяє працівнику вибрати одну з найбільш підходящих для нього професій із врахуванням потреб виробництва; зростання рівня кваліфікації працівників та удосконалення їх професійних вмінь і навичок. За рахунок цього відбувається поглиблення наукової організації праці, і на підприємстві збільшується кількість науково-дослідних розробок. Основною метою підприємства при реалізації зовнішніх програм стратегічного розвитку персоналу виступає зміцнення репутації та іміджу підприємства у всіх зацікавлених сторін та створення у персоналу відчуття соціальної захищеності. У свою чергу, зростання соціальної активності працівників на підприємстві веде до формування соціально-відповідального працівника, який має не тільки власну активну позицію стосовно змін, що відбуваються у навколишньому середовищі, беручи участь в управлінні підприємством, суспільних, політичних та інших організаціях, але й ціннісне відношення до підприємства та його матеріально-технічної бази; свідоме та відповідальне ставлення до результатів своєї праці. Спираючись на концепцію людського розвитку, визначено, що розвиток персоналу підприємства здійснюється за рахунок зростання та поліпшення: матеріального добробуту персоналу; охорони здоров'я персоналу; інтелектуального та культурного рівня персоналу. З огляду на це, ефективність витрат підприємства на розвиток персоналу варто визначати за виділеними складовими розвитку персоналу підприємства. Більшість ефектів від стратегічного розвитку персоналу не можливо оцінити за допомогою вартісних показників. Головною причиною такого підходу є відсутність вихідних даних для визначення показників оцінки стану розвитку персоналу та їх змін у вартісному вираженні. Проблема полягає у тому, що деякі активи людського капіталу не піддаються

прямій вартісній оцінці. Саме тому можна стверджувати, що для оцінки ефективності витрат з фінансування стратегії розвитку персоналу доцільно, а в більшості випадків і єдино можливо, використовувати якісні натуральні або відносні показники ефекти від стратегії розвитку персоналу підприємства, що характеризують економічну, управлінську, соціальну діяльність підприємства [12]. Оскільки заробітна плата є головним, а у більшості працівників підприємства і єдиним, джерелом доходів для розвитку матеріального добробуту, оцінку ефективності його розвитку у внутрішній сфері пропонується визначати за показниками "рівень середньомісячної заробітної плати працівників" та "коефіцієнт співвідношення середньомісячної заробітної плати працівників підприємства із мінімальною середньомісячною заробітною платою". Стан здоров'я працівників підприємства та системи його забезпечення — один з основних показників ефективності стратегії розвитку персоналу.

Оцінка персоналу, побудована на традиційному управлінні за цілями, дозволяє: підвищити контроль за роботою та її результатами; пов'язувати цілі компанії з індивідуальними цілями співробітників; оцінювати співробітників на об'єктивній основі, а не на суб'єктивній думці лінійних керівників; створювати об'єктивну базу для визначення винагород за досягнуті результати та прийняття рішень про просування. У той же час, досвід застосування традиційної системи оцінки персоналу в багатьох західних компаніях виявився малоефективним або взагалі невдалим. Проблема виявилася в тому, що в основі логічності та результативності цієї системи лежить ряд припущень, які далеко не завжди можна застосувати на практиці: по-перше, традиційна система оцінки персоналу передбачає, що результати роботи компанії являють собою просту суму результатів роботи кожного співробітника компанії. Сучасна практика і теорія менеджменту показують, що результати роботи компанії безпосередньо залежать від взаємодії між співробітниками, від командної роботи, а не тільки від індивідуальних успіхів. Взаємодія між співробітниками, будучи ключовим чинником ефективності організації, випадає із традиційної системи управління за цілями; по-друге, в рамках традиційної системи управління за цілями основний акцент робиться на досягненні кінцевих результатів, хоча постановка перед співробітником мети, орієнтованої на результат, не означає чіткого розуміння ним цієї мети та способів її досягнення; по-третє, традиційна сис-

тема управління за цілями передбачає залучення самих співробітників у визначення індивідуальних цілей. Співробітники хочуть мати великий контроль над своєю роботою, і надання такого контролю, природно в розумних рамках, безумовно буде додатковим стимулом. Але насправді визначення цілей самими співробітниками далеко не у всіх випадках є ефективним. Сучасна теорія і практика управління людськими ресурсами показують, що простого залучення співробітників до постановки індивідуальних цілей недостатньо. Це відбувається тому, що співробітники не залучені до процесу визначення загальних цілей організації, на основі яких мають формуватися індивідуальні цілі працівників. Процес оцінки персоналу, орієнтований на розвиток організації, повинен сприяти професійному росту та розвитку співробітників, а не тільки бути орієнтованим на оцінку роботи персоналу за минулий період. Тим більше, неправильно було б розглядати оцінку як основу для скорочення штатів. Якщо співробітник розглядається як "людський капітал", то було б неправильно "списувати" ті кошти, які організація вже вклала в нього. Потрібно думати про способи підвищення віддачі на вкладений (створений) людський капітал на підприємстві. Сучасні технології оцінки та атестації персоналу — це, перш за все, способи підвищення віддачі від цього капіталу, пошук шляхів найкращим чином розпорядитися цими корпоративними ресурсами. Це не означає, що за результатами оцінки та атестації робочі місця за співробітниками завжди зберігаються, в гіршому випадку все обмежується ротацією кадрів або підбором іншої посади у рамках компанії. Але дбайливе ставлення до високопрофесійних кадрів, на підготовку і навчання яких могли бути витрачені значні корпоративні ресурси, до кадрів, що мають до того ж досвід роботи в цій компанії, стає домінуючою тенденцією сучасного корпоративного управління. Саме тому процес оцінки персоналу, орієнтований на розвиток компанії, виявляється набагато ефективнішим. Найбільш успішні західні компанії ставлять перед своїми співробітниками більш жорсткі вимоги та цілі, прямо і значною мірою пов'язують винагороду своїх співробітників і менеджерів зі ступенем досягнення цих цілей. У цих компаніях процес оцінки персоналу спрямований на майбутнє компанії, для реалізації не тільки короткострокових, а й довгострокових планів; по-четверте, традиційна оцінка персоналу спрямована на минуле, в той час, як при сучасному підході оцінка персоналу, спрямована на розвиток,

покликана допомогти співробітникам зрозуміти напрямок розвитку компанії, її цілі та способи їх досягнення. Мотивація та робота співробітника можуть бути поліпшені тільки в тому випадку, якщо співробітник чітко розуміє, що конкретно необхідно досягти. Третю групу підходів можна вважати найбільш прогресивною та придатною для задоволення сучасних вимог господарювання. Оцінка заради характеристики та порівняння включає в себе аналіз оцінки особистості та оцінку здібностей, пов'язаних з роботою. Такий підхід намагається пов'язати оцінку персоналу виключно з роботою, а також необхідними навичками та можливостями для її ефективного виконання. Крім того, цей підхід зумовлює оцінку навичок та здібностей, що необхідні для освіти, розвитку та удосконалення. Сутність підходу оцінки персоналу задля розвитку компанії та мотивації полягає в тому, що під час дискусії щодо оцінки ефективності менеджер та підлеглий спільно розглядають досягнення останнього та порівнюють їх з цілями, що були поставлені за певний період, а потім визначають цілі на наступний період. Значна кількість досліджень підтверджує, що постановка цілей є досить сильним засобом підвищення мотивації [13; 14]. Об'єктивність, мотиваційний потенціал, високий рівень участі, орієнтування на результат є основними перевагами цього підходу. Але широке використання цього підходу обмежене. Це обмовлено, перш за все, складністю об'єктивної оцінки співробітників, заснованої на порівнянні їх між собою. Більше того, концентрація на результатах не тільки відволікає увагу від виконання цих результатів, але і залишає осторонь питання розвитку людей. Такий підхід не дає змогу повністю аналізувати навички та здібності працівників або потребу в розвитку. Тому, виходячи з огляду вищезазначеного, досить популярним на сьогодні є використання комбінованого підходу, орієнтованого на результат з системою оцінки, заснованої на компетенціях. Поняття "компетенції" останнім часом набуло великої популярності у спеціалістів управління персоналом. Деякі дослідники визначають компетенцію як "базову характеристику людини" або як "навичку або здібність, яка дає змогу ефективно виконувати завдання керівництва" [15]. Найчастіше такий підхід широко використовується для визначення стандартів ефективності роботи менеджерів. Більшість відомих компаній світу визначають певні компетенції, за допомогою яких ілюструється ефективність роботи в організації, і потім використовують їх у процесах відбору, навчання та розвитку пер-

соналу. Як правило, визначаються основні компетенції, які є детермінуючими для успіху в роботі. Особливістю компетенцій є їх спрямованість на майбутнє. Оцінка на основі компетенцій дає змогу провести порівняння існуючих компетенцій працівників з ідеальними, враховуючи прогрес та залучення персоналу в ті сфери, де є змога покращити та підвищити ефективність їх роботи. Така оцінка орієнтована на розвиток та мотивацію працівників, яких оцінюють. З огляду на все вищезазначене вважаємо, що орієнтація оцінки персоналу на результат у поєднанні з оцінкою компетенцій має досить успішний характер. Але цей підхід може мати місце лише за умови можливості розвитку потенціалу людини всередині самого підприємства через мотиваційні механізми управління. До того ж, доцільніше формувати систему оцінки персоналу на підприємстві через розвиток потенціалу співробітника всередині самого підприємства в поєднанні з мотиваційними механізмами управління, тобто поєднуючи переваги мотиваційного підходу з орієнтацією на розвиток, залишаючи за керівництвом необхідність вчасно побачити та мотивувати високі та ефективні результати діяльності працівника. Відтак, сутність такого підходу полягатиме в стимулюванні бажаної поведінки кожного співробітника для досягнення цілей підприємства.

ВИСНОВОК

У статті наведено теоретичне узагальнення і нове вирішення наукового завдання, що виявляється у формуванні дієвого механізму оцінювання трудової діяльності персоналу промислових підприємств шляхом створення науково, обґрунтованої системи комплексної оцінки з метою підвищення результативності їх праці. Таким чином, у традиційній оцінці персоналу акцент робиться на визначення того, що сталося, а в сучасній — на те, чому це сталося і що потрібно виправити. Процес оцінки персоналу, орієнтований на розвиток підприємства, включає три основні риси: постановку цілей і нормативів з контролю за їх реалізацією; огляд виконаної роботи; поліпшення роботи, розвиток компанії і оцінку внеску у цей розвиток кожного працівника зокрема.

Література:

1. Бісвас П.Ч. Управління персоналом на іноземних підприємствах в Україні / П.Ч. Бісвас // Маркетинг в Україні. — 2008. — № 3. — С. 36—39.

2. Колот А.М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: навч. посіб. / А.М. Колот. — К.: КНЕУ, 1998. — 224 с.

3. Лук'янихін В.О. Менеджмент персоналу: навч. посіб. / В.О. Лук'янихін. — Суми: ВТД "Університетська книга", 2004. — 592 с.

4. Timmer M.P. The EU KLEMS growth and productivity accounts / M.P. Timmer, M.B. O'Mahony. — An overview University of Groningen and University of Birmingham. — 2007 [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.euklems.net>.

5. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами / М. Армстронг. — Пер. с англ. — М.: ИНФРА-М, 2002. — 328 с.

6. Статистичний департамент Європейської економічної комісії ООН [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.unecsc.org>

7. Білопольський М.Г. Маркетингова діяльність металургійних підприємств: монографія // М.Г. Білопольський, Т.В. Мордвінцева, О.В. Кленін, Р.О. Толпежников. — Донецьк: ІЕП НАН України, 2010. — 286 с.

8. Гавриленко В.А. Економічний аналіз діяльності промислових підприємств: монографія / В.А. Гавриленко. — Донецьк: ДВНЗ ДонНТУ, 2009. — 383 с.

9. Білопольський М.Г. Стратегія інноваційного розвитку підприємств металургійної промисловості: монографія / М.Г. Білопольський, Н.М. Щепкіна, О.І. Лисаченко, І.В. Філіпшин. — Маріуполь: ДВНЗ "ПДТУ", 2010. — 162 с.

10. Ємельянов О. Ефективність використання виробничих ресурсів підприємства та їх вплив на експлуатаційні витрати / О. Ємельянов, О. Курило // Схід. — 2011. — № 8 (99). — С. 63—66. — № 2. — С. 32—37.

11. Тимчасові методичні рекомендації розрахунку продуктивності праці в цілому в економіці та за видами економічної діяльності: Наказ Міністерства економіки України від 26.12.2008 р. № 916 [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.me.gov.ua>

12. Ревенко А. Продуктивність праці в сучасних умовах / А. Ревенко // Україна: аспекти праці. — 2008.

13. Балабанова Л.В. Управління персоналом: навч. посібник / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. — К.: Професіонал, 2006. — 512 с.

14. Білінська О.П. Еволюційний аспект формування та розвитку підходів до системи оцінки персоналу організації / О.П. Білінська // Економіка Криму. — 2011. — № 3 (36). — С. 103—107.

15. Завіновська Г.Т. Економіка праці: навч. посіб. / Г.Т. Завіновська. — К.: КНЕУ, 2000. — 200 с.

References:

1. Biswas, P.CH. (2008), "Personnel management in foreign enterprises in Ukraine", *Marketynh v Ukraini*, vol. 3, pp. 36—39.

2. Kolot, A.M. (1998), *Motyvatsiia, stymuliuвання j otsinka personalu* [Motivation, promotion and assessment of staff], KNEU, Kyiv, Ukraine.

3. Luk'yanyhin, V.A. (2004), [Personnel Management], VTD "Universytets'ka knyha", Sumy, Ukraine.

4. Timmer, M.P. and O'Mahony, M.B. (2007), "The EU KLEMS growth and productivity accounts", An overview University of Groningen and University of Birmingham, available at: <http://www.euklems.net> (Accessed 05 March 2017).

5. Armstrong, M. (2002), *Strategicheskoe upravlenie chelovecheskimi resursami* [Strategic management of human resources], INFRA-M, Moscow, Russia.

6. UNECE (2017), "Statistical Department", available at: <http://www.unecsc.org> (Accessed 05 March 2017).

7. Bilopolskyy, M.G. (2010), *Marketynhova diial'nist' metalurhijnykh pidpriemstv* [Marketing activity of metallurgical enterprises], IEF Sciences of Ukraine, Donetsk, Ukraine.

8. Gavrilenko, V.A. (2009), *Ekonomichnyj analiz diial'nosti promyslovykh pidpriemstv* [Economic analysis of industrial enterprises], DVNZ DonNTU, Donetsk, Ukraine.

9. Bilopolskyy, M.G. (2010), *Stratehiia innovatsijnoho rozvytku pidpriemstv metalurhijnoi promyslovosti* [The strategy of innovative development of the metallurgical industry], DVNZ "PDTU", Mariupol, Ukraine.

10. Emelyanov, A. (2011), "Efficiency of manufacturing enterprise resource and their influence on mutation exploitation costs", *Skhid*, vol. 8 (99), pp. 63—66.

11. Ministry of Economy of Ukraine (2008), Order "Interim guidelines calculating productivity in the whole economy and by economic activity", available at: <http://www.me.gov.ua> (Accessed 05 March 2017).

12. Revenko, A. (2008), "Productivity in modern conditions", *Ukraine: aspects of labor*.

13. Balabanov, L. (2006), *Upravlinnia personalom* [Personnel management], Professional, Kyiv, Ukraine.

14. Bilinsky, A.P. (2011), "The evolutionary aspect of the formation and development of approaches to the evaluation system of personnel", *Ekonomika Krymu*, vol. 3 (36), pp. 103—107.

15. Zavinovska, G.T. (2000), *Ekonomika pratsi* [Labor Economics], KNEU, Kyiv, Ukraine.
Стаття надійшла до редакції 11.03.2017 р.