

**Verzun A.A.**

Lviv National Agrarian University

**Honcharenko L.V.**

Department of Agricultural Development Lviv Regional State Administration

**BANK CREDITING FOR THE AGRARIAN SECTOR: CURRENT STATE AND PERSPECTIVES FOR THE DEVELOPMENT****Summary**

The current state of bank crediting of the agrarian sector of Lviv region has been considered in the paper. The main tendencies for the attracting of credit resources from the point of view of their terms have been characterized. The value of credit resources and the structure of their attraction in certain branch have been analyzed. The role of the state in the process of stimulating the bank credits for the agrarian sector has been studied. The main problems of credit support for the agrarian sector of economy have been presented.

**Keywords:** bank crediting, soft credit, interest rate, purpose, borrower.

УДК 331.108

**ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ СУЧАСНИХ МЕТОДІВ ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ З ПОЗИЦІЇ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ****Волкова Н.В., Ковальчук І.В.**

Університет митної справи та фінансів

У статті здійснено порівняльний аналіз сучасних методів оцінки персоналу. Автор наголошує на доцільності їх застосування. Наведено, що традиційні методи оцінки є непристосованими до застосування у нестабільних зовнішніх умовах, в яких функціонують вітчизняні підприємства. Визначені чинники, що впливають на вибір найбільш оптимального методу оцінки персоналу. Наведено напрями практичного використання результатів оцінки персоналу.

**Ключові слова:** методи оцінки персоналу, чинники вибору оптимального методу, метод «Центр оцінки», метод «360 градусів», метод управління за цілями, метод ключових показників ефективності.

**Постановка проблеми.** Забезпечення підприємством стійких конкурентних переваг в сучасних ринкових умовах неможливо без здійснення ним інноваційної діяльності та проведення ефективної кадрової політики, націленої на формування продуктивної та креативної команди. Досягнення останнього передбачає оптимізацію технології управління персоналом, зокрема в частині оцінки персоналу. Значення оцінки персоналу не втрачає актуальності і в кризових умовах, в яких знаходиться економіка України. Практика діяльності вітчизняних підприємств в умовах перманентної економічної нестабільності неодноразово підтверджує, що лише послідовне застосування новітніх та раціональних методів використання людського капіталу дає змогу отримати належну віддачу від його використання, а також підвищити прибутковість підприємства, що є одним з найголовніших показників його діяльності.

Необхідність дослідження сучасних методів оцінки персоналу та виявлення їх особливостей обумовлена кризовою ситуацією в економіці, яка створює несприятливе зовнішнє поле для функціонування вітчизняних підприємств і неминуче впливає на їх кадрову політику. Вимоги виживання або розвитку в конкурентних умовах ринків праці та товарів завжди супроводжувалися

посиленням вимог до персоналу підприємств. Постійні зміни техніки і технології вимагають від підприємств відповідної реакції, що призводить до висунування нових вимог відносно кваліфікаційного рівня персоналу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Сучасні підходи та особливості впровадження новітніх методів оцінки персоналу висвітили у своїх працях С.Ю. Гончарова, В.Ю. Корнюшин, Л.Г. Миронова, С.В. Позднякова, Т.В. Сівашенко та ін. Проте, незважаючи на пильну увагу до цієї проблеми зазначених авторів, залишаються дискусійними питання пошуку оптимальної системи оцінювання персоналу для вітчизняних підприємств. Адже створення на підприємстві гнучкої системи оцінювання є запорукою досягнення високих результатів фірми, її конкурентоспроможності та динамічного розвитку.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Аналіз економічної та інноваційної поведінки працездатних індивідів, оцінка їх професійних, ділових та особистісних рис стають одним з основних напрямів формування національного менеджменту, без яких неможливо забезпечити ефективне функціонування найціннішого виробничого ресурсу – людського. Сучасні реалії, в яких функціонують вітчизняні підприємства, та тенденції розвитку економічної

ситуації в Україні спонукають роботодавців до пошуку оптимальних методів оцінки персоналу.

**Мета статті.** Метою статті є проведення порівняльного аналізу сучасних методів оцінки персоналу та визначення чинників, що впливають на вибір найбільш оптимального методу оцінки персоналу підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Орієнтація економіки на використання ефективних концепцій управління персоналом на основі соціально-економічних факторів докорінно змінює підходи до вирішення багатьох управлінських проблем і, насамперед, тих, які пов'язані з підвищенням ефективності праці персоналу. За умов раціонального впровадження західних технологій управління персоналом на основі людського фактору, вітчизняні підприємства мають можливість підвищити продуктивність праці працівників та ефективність роботи підприємства загалом з мінімальними матеріальними витратами, що особливо актуально в сучасний період постсвітової кризи [6, с. 217].

Разом із тим, однією із значних проблем сучасних українських підприємств є недостатня забезпеченість необхідним персоналом, який здатний нетрадиційно, творчо та на досить високому рівні вирішувати складні завдання в умовах ринкової економіки. А відтак, саме оцінка персоналу має стати певним індикатором, що дасть йому змогу отримувати зворотний зв'язок, тобто інформацію про результати своєї діяльності, яка буде мотивувати до подальших звершень, а роботодавець, таким чином, отримує контроль за досягненням поставленої мети і можливість побудови ефективної системи стимулювання. Отже, для успішного вирішення проблем кадрової політики на вітчизняних підприємствах надзвичайно важливою є розробка сучасних оцінних персонал-технологій та їх адекватних методологічних основ.

Із всієї сукупності цілей і напрямів проведення оцінки персоналу виділяють основну – підвищення ефективності управління трудовим потенціалом підприємства. Безпосередньо через оцінку персоналу стає можливим отримання об'єктивної інформації про ефективність роботи персоналу, його потенційні можливості та перспективи розвитку; виявлення причини неефективної роботи окремих спеціалістів; аналіз потреби і пріоритетів в навчанні та підвищенні кваліфікації; знаходження шляхів удосконалення та підвищення ефективності системи управління персоналом.

Розглядаючи досвід оцінки персоналу в деяких зарубіжних країнах, слід відзначити, що, наприклад, на підприємствах Японії вона ґрунтується на специфіці японської філософії з необхідністю визначення здібностей кожного працівника, його вмінь, характеру та здатності до певної роботи. В США за дослідженнями фахівців General Electric, критика, як засіб інформування підлеглих про недоліки в роботі, є дестимулюючим фактором. Натомість ефективним стимулятором є двостороння конструктивна дискусія з конкретних питань поліпшення роботи [1].

Сучасні вітчизняні підприємства використовують багато методів оцінки персоналу, серед яких є ті, які мають позитивні результати у зарубіжній

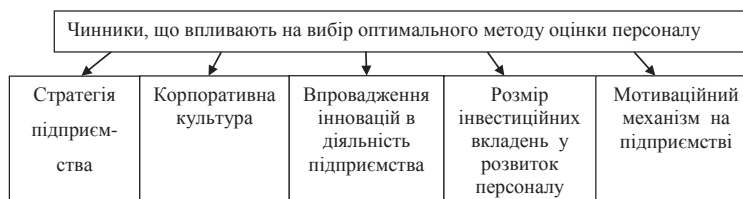
практиці. Умовно методи оцінки персоналу можна поділити на два види: традиційні та сучасні.

До традиційних відносяться такі методи, як: метод заданої бальної оцінки, бібліографічний метод, ранжування, метод попарних порівнянь, метод графічного профілю та ін. Перевагами даних методів є їх простота, незначні витрати при їх впровадженні та загальнодоступність. Проте, традиційні методи мають ряд серйозних недоліків. Зокрема, не враховуються особисті якості працівника, які впливають на результат його праці, та потенціал, яким він володіє. Традиційні методи також не пристосовані до нестабільних зовнішніх умов, у яких знаходиться переважна більшість сучасних вітчизняних підприємств [5]. Тому в сучасних реаліях все більше організацій зосереджують свою увагу на нетрадиційних, інноваційних методах оцінки персоналу. До них можна віднести наступні методи: метод «Центр оцінки» (Assessment Center), метод управління за цілями (Management by Objectives), метод «360 градусів», метод ключових показників ефективності (Key Performance Indicators).

Аналіз діючих на підприємствах систем і методів оцінки персоналу дає можливість проаналізувати способи досягнення цілей підприємства, оцінити ефективність інвестицій у персонал, визначити рівень кадрових ризиків підприємства.

Вибір методу оцінки персоналу залежить від багатьох чинників, серед яких чільне місце посідає стратегія підприємства (рис. 1), адже стратегія управління персоналом є похідною від загальної стратегії розвитку. Вибір методів оцінки персоналу залежить від того, наскільки інноваційним у своїй діяльності та інвестиційно спроможним для розвитку персоналу є підприємство. Оцінювання поточної діяльності такого підприємства має ґрунтуватися не тільки на аналізі узагальнених виробничих показників, а й на оцінці рівня досягнень кожним працівником очікуваних результатів праці та відповідності вимогам, визначених посадовими обов'язками. При плануванні перспективної діяльності підприємства повинна визначатися потреба у розвитку його трудового потенціалу та підвищенні еластичності (адаптованості) персоналу новим умовам.

Одним із найбільш поширених методів оцінки персоналу на прогресивних підприємствах в Україні вважається «Центр оцінки» (Assessment Center). Метод використовують для підбору, навчання і розвитку персоналу. Сутність методу полягає у створенні завдань, які моделюють ключові моменти діяльності працівника з метою виявлення наявних професійно важливих якостей [7]. В Україні даний метод застосовується для оцінки фахівців як вищої, так і середньої ланки управління. Даний метод передбачає декілька оціночних процедур – тестування, інтерв'ю, рольові ігри.



**Рис. 1.** Чинники, що впливають на вибір оптимального методу оцінки персоналу на підприємстві

Джерело: розроблено авторами

Наступним одним із найпоширеніших методів оцінки персоналу є метод управління за цілями (Management by Objectives – MBO). Проведення оцінки методом MBO полягає в спільній постановці завдань керівником і співробітником й оцінці результатів їхнього виконання по закінченні звітного періоду. Рішеннями, прийнятими за підсумками оцінки MBO можуть бути: перегляд розміру та моделі оплати плати, призначення премій і бонусів, застосування нематеріальної мотивації, присудження почесних звань, нагородження грамотами тощо [8]. На нашу думку, запровадження на вітчизняних підприємствах методу MBO дозволить підвищити ефективність цільового управління шляхом активізації мотивів персоналу в досягненні встановлених цілей.

Оцінка персоналу за допомогою методу «360 градусів» виявляється у тому, що працівник оцінюється своїм керівником, рівними за рангом колегами та підлеглими, а відтак результати такої оцінки можуть бути використані для вирішення найбільш широкого кола завдань, пов'язаних з професійним розвитком, адже вона застосовується для попереднього формування кадрового резерву, виявлення потреби в навчанні, оцінки його результатів, створення планів індивідуального розвитку [4].

На нашу думку, оптимальним методом оцінки персоналу сучасних підприємств, власники яких

намагаються збалансувати витрати на персонал з продуктивністю його праці, має стати оцінювання за допомогою системи ключових показників ефективності (Key Performance Indicators – KPI), адже саме цей метод дозволяє не лише побудувати ефективну систему оплати праці, що співвідносить задачі, результати та винагороду, а й оцінити ефективність та внесок кожного працівника або колективу у цілому в реалізацію стратегії підприємства (рис. 2).

Необхідною умовою створення системи ключових показників діяльності підприємства є чітке визначення показників, за якими буде вестися оцінка ефективності діяльності, їх підпорядкованість загальній стратегії та визначення критеріїв та інструментів такої оцінки, що будуть максимально прозорими для підприємства й співробітників [2].

Аналіз сучасних методів оцінки персоналу можна узагальнити у вигляді таблиці (табл. 1).

Таким чином, оцінка персоналу в першу чергу надає керівництву організації інформацію, необхідну для прийняття обґрунтованих рішень щодо підвищення, переведення, звільнення або навчання працівників. Хоча на сьогоднішній день відсутня універсальна методика оцінки, однаково ефективна як для врахування психологічних особливостей робітника, так і цілей роботодавця, але за допомогою розглянутих вище

сучасних методів можна максимально ефективно оцінити працівників будь-якої категорії та уникнути грубих помилок при прийнятті кадрових рішень.

**Висновки і пропозиції.** Порівняння переваг та недоліків сучасних методів оцінки персоналу дозволяє роботодавцям обирати найбільш оптимальний метод, враховуючи внутрішньофірмові чинники, серед яких головним є стра-

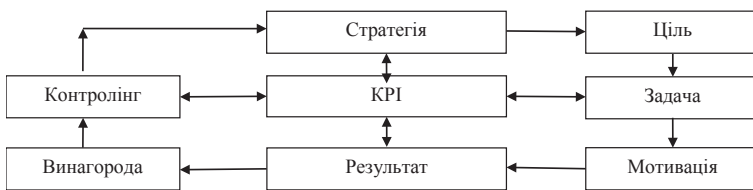


Рис. 2. Система оцінки персоналу на основі ключових показників ефективності (КРІ)

Джерело: розроблено авторами

Таблиця 1

### Порівняльний аналіз сучасних методів оцінки персоналу

| Метод   | Особливості   | Переваги  | Недоліки   |
|---|---|---|--|
| Метод «Центр оцінки» – Assessment Center                                  | Репрезентує технологію оцінки професійних якостей працівників, що спирається на моделювання ключових аспектів їхньої діяльності       | Дає змогу співробітникам продемонструвати свої знання, вміння, навички та особисті якості в конкретних ситуаціях і визначити відповідності компетенцій кадрового складу організації   | Потребує великих інвестицій у розвиток персоналу, досить значних організаційних витрат і витрат часу   |
| Метод управління за цілями – Management by Objectives (MBO)               | Ключовою умовою впровадження є бути наявність визначених стратегій та операційних завдань на підприємстві                             | Орієнтований на досягнення кінцевого результату за допомогою встановлення мети, дозволяє максимальною мірою задіяти потенціал кожного працівника на досягнення успіху підприємства  | Оцінюється не компетентність, а фактичне виконання обов'язків кожним працівником без урахування оцінки трудової поведінки  |
| Метод «360 градусів»  | Отримання даних про дії працівника в реальних робочих ситуаціях та демонстрація ним ділових якостей                                   | Орієнтований на виявлення наявності особистісних та професійних якостей, що в результаті вказує на те, які саме якості проявляються в роботі  | Складність в отриманні відвертої думки від колег, трудомісткість обробки результатів, оцінка компетенції, а не результатів діяльності  |
| Метод ключових показників ефективності – Key Performance Indicators (KPI) | Дана система дозволяє не лише контролювати та оцінювати ефективність виконуваних дій, але й побудувати ефективну систему оплати праці | Поряд із основною постійною заробітною платою формується змінна частина грошової винагороди, що стимулює працівника до досягнення високих індивідуальних результатів, а відтак і до збільшення внеску у колективні досягнення у виконанні стратегічних цілей компанії | Даний метод є трудомістким, існує ризик неправильного визначення ключових показників, що може бути викликано недостатнім професіоналізмом команди, що створює такий механізм |

Джерело: розроблено авторами

тегія розвитку підприємства. Отже, вибір ефективного методу та інструментів оцінки персоналу залежить від специфіки конкретного підприємства: його стратегічних завдань, корпоративної культури, спрямованості на інноваційний розвиток, фінансової спроможності, а також зовнішніх умов його діяльності.

Використання таких сучасних методів оцінки персоналу, як метод Assessment Center, метод управління за цілями, метод «360 градусів» та оцінювання за допомогою системи показників

Key Performance Indicators, завдяки своїй комплексності дають можливість реалізувати ряд важливих задач в управлінні персоналом, а саме: визначити потребу в навчанні, підвищенні кваліфікації та розвитку необхідних професійних компетенцій персоналу, формувати кадровий резерв. Сучасні методи оцінки персоналу дають інформацію не тільки щодо поточної діяльності, а й дозволяють оцінити перспективну діяльність працівника, його взаємодію в колективі та ймовірний термін закріплення на робочому місці.

### Список літератури:

1. Гетьман О. О. Обґрунтування вибору ефективної методики оцінки персоналу сучасними підприємствами / О. О. Гетьман, О. С. Колеснік // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. – 2014. – № 1. – С. 10-14. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/piprp\\_2014\\_1\\_4.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/piprp_2014_1_4.pdf)
2. Гончарова С. Ю. Формування ефективної системи мотивації на основі КРІ [Текст] / С. Ю. Гончарова // Управління розвитком. – 2010. – № 6 (82). – С. 34-39.
3. Ключков А. К. КРІ и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов // М.: Эксмо. – 2010. – С. 16.
4. Корнюшин В. Ю. Оценка и аттестация персонала [Текст]: учебный курс (учебно-методический комплекс) / В. Ю. Корнюшин. – М.: МИЭМП, 2010. – 120 с.
5. Миронова Л. Г. Сучасні методи оцінювання персоналу підприємств / Л. Г. Миронова // Культура народів Причорномор'я. – 2011. – № 214. – С. 46-50.
6. Морщенок Т. С. Обґрунтування важливості формування стратегії управління персоналом для сучасного підприємства / Т. С. Морщенок // Держава та регіони. – 2006. – № 5. – С. 216-221.
7. Позднякова С. В. Сучасні особливості впровадження методів оцінки професійно-кваліфікаційних якостей персоналу [Текст] / Світлана Валеріївна Позднякова, Катерина Юріївна Потапова // Економічний аналіз: зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: С. І. Шкарабан (голов. ред.) та ін. – Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2013. – Том 14. – № 3. – С. 173-179.
8. Сивашенко Т. В. Сучасні підходи до оцінки персоналу / Т. В. Сивашенко // Економічний аналіз: зб. наук. пр. – Тернопіль: Видавництво Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2011. – Вип. 8. – Ч. 2. – С. 315-318.

**Волкова Н.В., Ковальчук И.В.**

Університет таможенного дела и финансов

## СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ СОВРЕМЕННЫХ МЕТОДОВ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА С ПОЗИЦИИ ОТЕЧЕСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

### Аннотация

В статье осуществлен сравнительный анализ современных методов оценки персонала. Автор отмечает целесообразность их применения. Показано, что традиционные методы оценки являются неприспособленными к применению в нестабильных внешних условиях, в которых функционируют отечественные предприятия. Определены факторы, влияющие на выбор наиболее оптимального метода оценки персонала. Приведены направления практического использования результатов оценки персонала.

**Ключевые слова:** методы оценки персонала, факторы выбора оптимального метода, метод «Центр оценки», метод «360 градусов», метод управления по целям, метод ключевых показателей эффективности.

**Volkova N.V., Kovalchuk I.V.**

University of Customs and Finance

## COMPARATIVE ANALYSIS OF MODERN METHODS OF PERSONNEL EVALUATION FROM THE PERSPECTIVE OF DOMESTIC ENTERPRISES

### Summary

The article presents a comparative analysis of modern methods of personnel evaluation. The author points out the feasibility of their application. It is shown that the traditional methods of personnel evaluation are unsuited for use in volatile environments in which domestic enterprises are operating. The factors influencing on choice of the optimal method for assessing staff were identified. Practical application of the staff evaluation results are given.

**Keywords:** methods of personnel evaluation, factors of choosing optimal method, method «Assessment Center», method of «360 degrees», method of Management by Objectives, method of Key Performance Indicators.