

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-46>

УДК 005.95:005.332.4:005.21:005.591.1:314.74:316.444:327:32.019.5:331.108: 331.5:334.72:33.012.23355.011:658

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ЯК ЕЛЕМЕНТ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРУВАННЯ: ТЕОРЕТИКО-ПРИКЛАДНИЙ АСПЕКТ

PECULIARITIES OF FORMATION OF PERSONNEL PERFORMANCE EVALUATION SYSTEMS AS AN ELEMENT OF ENTERPRISE COMPETITIVENESS IN THE CONTEXT OF EUROPEAN INTEGRATION: THEORETICAL AND APPLIED ASPECT

Завербний Андрій Степанович

доктор економічних наук, професор,
Національний університет «Львівська політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7307-536X>

Кушка Павло Андрійович

аспірант,
Національний університет «Львівська політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4190-8747>

Мицишин Роман Васильович

аспірант,
ЗВО «Львівський університет бізнесу та права»
ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-1135-3532>

Zaverbnyj Andriy, Kushka Pavlo

Lviv Polytechnic National University

Myshchyshyn Roman

ZVO «Lviv University of Business and Law»

У статті аналізуються та досліджуються теоретико-прикладні проблеми формування систем оцінювання ефективності діяльності персоналу як елемент конкурентоспроможності в умовах євроінтегрування. В роботі визначено, що застосування перевірених та ефективних принципів, методів із залучення, використання людського капіталу дозволяє отримувати належний рівень віддачі, підвищувати рівні доходності, прибутковості підприємства. Запропоновано концептуальну модель процесу оцінювання рівня ефективності діяльності персоналу підприємств і організацій. Рекомендована для застосування система оцінювання ефективності діяльності працівників, повинна володіти чіткою спрямованістю на виявлення, оцінювання рівня наявних у них професійних знань, досвіду, практичних вмінь, навичок, якісних характеристик, порівнюючи їх із затвердженими вимогами і нормами тощо

Ключові слова: персонал, працівники, система оцінювання ефективності, конкуренція, конкурентні переваги, євроінтегрування.

Formation, harmonious development and constant maintenance of competitive advantages for the domestic economy in the context of European integration, in general, and for its specific enterprises, in particular, are possible only under conditions of highly efficient formation and use of personnel. After all, the activities of domestic business have confirmed that the consistent application of proven and effective principles and methods for attracting and using human capital allows to obtain an appropriate level of return, increase the level of profitability, profitability of the

enterprise, and obtain a socio-economic effect. The relevance of this issue in the context of European integration is confirmed by the active processes of forming a national program of regulatory approximation to EU law. The methods of research are analysis, synthesis, and generalization. The paper determines that the application of proven and effective principles, methods for attracting and using human capital allows obtaining an appropriate level of return, increasing the level of profitability and profit of an enterprise. A conceptual model of the process of assessing the level of efficiency of personnel of enterprises and organizations is proposed. The processes of evaluating personnel and their performance are time-consuming and require a high level of expertise. The recommended system for assessing the performance of employees should have a clear focus on identifying and assessing the level of their professional knowledge, experience, practical skills, skills, qualitative characteristics, comparing them with the approved requirements and norms, etc. The developed system for evaluating the performance of personnel of enterprises/organizations should be a purposeful process in the overall, integrated system of their management. The practical application is that harmonious development and maintenance of competitive advantages of the national economy in the European integration environment are possible with the effective formation and use of personnel. One of the key elements is the assessment of its effectiveness.

Key words: personnel, employees, performance evaluation system, competition, competitive advantages, European integration.

Постановка проблеми. Формування, гармонійний розвиток та постійне підтримання конкурентних переваг для вітчизняної економіки в євроінтеграційних умовах, загалом, так і конкретних її підприємств, зокрема, є можливими виключно за умов високоефективного формування, використання персоналу. Адже діяльність вітчизняного бізнесу підтвердила, що послідовне застосування перевірених та ефективних принципів, методів із залучення, використання людського капіталу дозволяє отримувати належний рівень віддачі, підвищувати рівні доходності, прибутковості підприємства, отримувати соціально-економічні ефекти тощо [11, с. 5–6]. Важливість та актуальність даної проблематики в умовах євроінтегрування підтверджується активними процесами щодо формування вітчизняної програми нормативно-правового наближення до актів права ЄС, його норм, зокрема і в сфері управління людським капіталом [9].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика із формування систем оцінювання рівня ефективності діяльності персоналу, як елементу конкурентоспроможності в умовах євроінтегрування, знаходила своє відображення у наукових дослідженнях таких вчених як А. М. Вдовиченко [1], Т. А. Власенко [2], Н. Л. Гавкалова [2], К. Дарті-Бах [15], А. О. Долінська [5], В. Й. Жежуха [16], А. С. Завербний [4; 6; 13], І. Я. Іпполітова [10], Ф. Каплан [14], І. О. Ковшова [5], М. І. Копитко [6], Т. Ю. Коритько [8], О. Є. Кузьмін [16], Д. Макгрегор [16], В. В. Малтиз [7], Х. Д. Ніценко [4], Д. Нортон [14], В. В. Овчарук [16], С. Т. Пілецька [8], Г. О. Селезньова [10], Ю. П. Синиціна [11], Ю. В. Тарасенко [7], Г. Ю. Шпортько [11] та багатьох інших. А проблематиці оцінювання розвитку компетенцій працівників, їх впливу на рівень ефективності

діяльності структурних підрозділів та цілому підприємств, де вони працюють, присвячені дослідження таких науковців як Дарміць Р. З. [3], Долінська А. О. [5], Ковшова І. О. [5], Коритько Т. Ю. [8], Пілецька С. Т. [8] та інших фахівців цієї галузі. Військовий час вносить свої корективи у всі бізнес-процеси, зокрема й оцінювання ефективності діяльності працівників. Дана тематика розглядається такими вченими як О. П. Білінська [12], А. С. Завербний [13], О. В. Темченко [12], Т. М. Хлебнікова [12], Ю. Чирва [13] та іншими.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Не дивлячись на значні досягнення в тематиці дослідження, дещо поза увагою залишається проблематика формування оптимально-адаптивної системи оцінювання рівня ефективності діяльності персоналу як елементу конкурентоспроможності в умовах євроінтегрування під час воєнного часу.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Основними цілями статті є дослідження проблем в системах оцінювання ефективності діяльності персоналу як елементу конкурентоспроможності в умовах євроінтегрування та воєнного стану та розроблення пропозицій щодо їх вирішення.

Виклад основного матеріалу дослідження. В процесі оцінювання персоналу фахівці із кадрових питань вітчизняних підприємств стикаються із рядом проблем. Першою є те, що вони за цією посадою (на противагу HR-менеджерам, які на сьогодні є не у всіх організаціях) мають вузький спектр завдань, можливостей, компетенцій. А саме HR-менеджери формують кадрову політику підприємства (а не лишень кадрове забезпечення), визначаючи потреби у персоналі, розробляючи стратегію, тактику відбору,

набору та оцінювання персоналу, його подальшого навчання, розвитку, мотивування тощо. Іншими проблемами оцінювання ефективності діяльності персоналу виступають певна упередженість щодо процесів оцінювання, нерозуміння працівниками необхідності його проведення, можливе невірне інтерпретування отриманих результатів [11, с. 9–10], несвоєчасністю, несистематичністю його проведення тощо. Як показує дослідження, понад половина вітчизняних підприємств та організацій проводили, проводять оцінювання власного персоналу. Спостерігається тенденція щодо збільшення їх кількості. Проте, покищо не здійснювали оцінювання понад 1/3 від всіх респондентів (37,5%) [11, с. 10–11]. А 18% взагалі не ознайомлені із вказаними процесами [11, с. 11]. Фахівцями [7, с. 486; 10; 15; 16] абсолютно слушно виділено ключові цілі оцінювання персоналу (адміністративна, мотивуюча та інформаційна). Погоджуючись, варто наголосити, що вказані елементи оцінювання, все ж, тяжіють саме до функціонального спрямування процесу оцінювання (адже ціль являє собою певний прогнозований, очікуваний результат). Доцільним є виокремлення наступних функцій: інформаційної (вимірювальної), розвиваючої (мотивуючої) та адміністративної. Цілями ж оцінювання рівня ефективності діяльності персоналу виступає отримання інформації стосовно кількісного, якісного складу персоналу підприємства (організації), виявлення потенційних можливостей та перспектив зростання (зокрема, кар'єрного), встановлення потреб, пріоритетності для навчання, підвищення рівня кваліфікації та інших напрямків удосконалення, орієнтування власних працівників на покращення трудової (зокрема й управлінської) діяльності за потрібними для підприємства/організації напрямками у конкретний період, покращення системи управління діяльністю працівників, підвищення рівня ефективності їх роботи [11, с. 486] тощо.

Вказані вище загальні проблеми вітчизняних систем оцінювання рівня ефективності діяльності персоналу також доповнюється помилками під час процесу їх реалізування. Ключовими з них є недостатній рівень мотивування учасників процесу оцінювання (звідси слідує негативне, несерйозне сприйняття процесу), конфлікт інтересів учасників (як наслідок, суб'єктивність оцінювання), недотримання конфіденційності процесу [5; 7; 11] тощо. Задля уникнення вказаних помилок, вирішення проблем в процесах оці-

нювання рівня ефективності діяльності персоналу підприємств і організацій необхідно сформулювати чітку послідовність їх реалізування (рис. 1).

Хоча зустрічаються різні перші (початкові) етапи процесу оцінювання рівня ефективності діяльності персоналу підприємств і організацій, більшість все ж схильються до обрання методів оцінювання [2; 7; 11; 12]. Вважаємо, що передувати цьому етапу має встановлення мети, цілей оцінювання і лише відповідно із ними потрібно обирати методу (методи) (рис. 1). Зрозуміло, що другий етап (обрання методів оцінювання ефективності діяльності персоналу) є унікальним для кожного підприємства і організації. Завданням даного етапу є вирішення, обрання методу керівництвом підприємства/організації, із можливим залученням професіоналів, консультантів [7; 11; 12]. Адже підходів та методів до оцінювання персоналу, його ефективності діяльності існує досить багато [7, с. 485–487]. Їх прийнято об'єднувати наступні три групи (за спрямованістю): якісні, кількісні та комбіновані методи (рис. 1). Вказані методи є здатними для оцінювання лише певний аспект роботи працівника, його соціально-психологічні характеристики тощо. Для цього HR-відділи, кадрові консультанти застосовують комплексні універсальні методи (рис. 1). Саме вони сприяють об'єктивному аналізуванню та містять в собі позитивні досягнення всіх наявних підходів. Доцільно також розглядати докладніше методи оцінювання компетенцій персоналу (атестування, асесмент центр, тестування, інтерв'ю, ділові ігри, експертне оцінювання тощо) задля об'єктивнішого уявлення професійних якостей працівників [7, с. 485–487]. Побудована система оцінювання ефективності діяльності персоналу підприємств/організацій повинна представлятися цілеспрямованим процесом у загальній, комплексній системі їх менеджменту.

Рекомендована для застосування система оцінювання ефективності діяльності працівників (в т.ч. й управлінців), повинна перш за все володіти чіткою спрямованістю на виявлення, оцінювання рівня наявних у них професійних знань, досвіду, практичних вмінь, навичок, інших якісних характеристик порівнюючи їх із затвердженими вимогами і нормами тощо.

Різноманітність методів, що можуть застосовуватися у система оцінювання ефективності діяльності персоналу, передусім, зумовлює з однієї сторони неможливість



Рис. 1. Концептуальна модель процесу оцінювання рівня ефективності діяльності персоналу підприємств і організацій

Джерело: систематизовано на основі [7; 11; 12]

розроблення та активного використання єдиної узагальненої стандартної методики для всіх підприємств, всіх їх структурних підрозділів. Адже все залежить від розміру підприємства, видів діяльності, приналежність підприємства до якоїсь галузі національного господарства, особливостей виробничого, технологічного процесів, рівня активності реалізування зовнішньоекономічної діяльності, її географії, структури, спрямованості, видів а також безпосередньо організаційної структури управління підприємством, норм, правил, постулатів, принципів системи його менеджменту, рівень кваліфікування працівників, співвідношення кількості працівників управлінського апарату до працівників, зайнятих у виробництві тощо.

Що стосується умов євроінтегрування економіки нашої країни, то сучасному етапі

розвитку ЄС постав перед необхідністю вирішення проблем соціального, економічного характеру, пов'язаних із глобалізуванням, російською війною. Зокрема, зростання культурної різноманітності (сучасне, потенційне розширення ЄС), підвищення рівня конкуренції формують умови, коли саме знання, людський капітал, висока мобільність людських ресурсів отримують визначальне значення для перспективного зміцнення позицій ЄС (в перспективі України як повноправного його члена) на міжнародній арені.

Висновки. Гармонійний розвиток, підтримання конкурентних переваг вітчизняній економіці в євроінтеграційних умовах є можливі при ефективному формуванні, використанні персоналу. Одним із ключових елементів є оцінювання його ефективності. Хоча обрання методів оцінювання для конкретного підпри-

ємства є унікальним завданням, важливим є дотримання чіткої послідовності процесу формування системи оцінювання ефективності діяльності персоналу, яка повинна враховувати цілі організації, внутрішнє та зовнішнє середовище, організаційну структуру управління, характеристики персоналу тощо.

Процеси оцінювання персоналу, ефективності його діяльності є трудомісткими та вимагають високого рівня кваліфікації виконавців. За нестабільних умов (війна, криза) підприємствам необхідно швидко адаптуватися, дбаючи про збереження цінних працівників, як ключового елемента власних конкурентних переваг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Вдовиченко А. М. Система ключових індикаторів результативності діяльності органів Міністерства доходів і зборів України: монографія. Київ : Алерта, 2013. 336 с.
2. Гавкалова Н. Л., Власенко Т. А. Управління ефективністю менеджменту персоналу: монографія. Харків : Вид-во ХНЕУ. 2011. 295 с.
3. Дарміць Р. З. Оцінювання та розвиток компетентностей працівників апарату управління підприємств: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. Львів, 2020. 29 с.
4. Завербний А. С., Ніценко Д. Проблеми та перспективи застосування бенчмаркінгу підприємствами як елемент конкурентного розвитку. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1947>
5. Ковшова І. О., Долінська А. О. Система оцінювання персоналу підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. № 3(65). С. 80–85.
6. Копитко М. І., Завербний А. С. Проблеми і перспективи формування конкурентоспроможності вітчизняних промислових підприємств та вплив на його рівень системи управління персоналом. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2022. № 4 (80). С. 63–68.
7. Малтиз В. В., Тарасенко Ю. В. Оцінка персоналу: сучасні методи та інструменти її проведення. *Економіка та суспільство*. 2018. № 19. С. 484–489.
8. Пілецька С.Т., Коритько Т.Ю. Ефективність управління підприємством, підходи та методи щодо її оцінки. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2018. № 5(67). С. 100–106.
9. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 14 березня 2023 р. № 221-р «Про затвердження плану пріоритетних дій Уряду на 2023 рік» (зі змінами, доповненнями від 14 грудня 2023 року № 1032-р).
10. Селезньова Г. О., Іпполітова І. Я. Оцінювання ефективності системи управління підприємством. *Ефективна економіка* 2020. № 3. С. 2–9.
11. Синиціна Ю. П., Шпортько Г. Ю. Дослідження елементів сучасної системи управління персоналом: монографія. Дніпро : Поліграфцентр «Формат». 2022. 116 с.
12. Хлебнікова Т. М., Темченко О. В., Білінська О. П. Ефективність системи управління персоналом в умовах військових дій. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2426>
13. Чирва Ю., Завербний А. Оцінювання рівня втрат трудових ресурсів в Україні у зв'язку із вимушеною міграцією через збройну агресію: проблеми і перспективи. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. URL: <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1931>
14. Kaplan Fobet, Norton David. Strategy maps. 2010. URL: <http://strategus.it/files/Strategy-Maps.pdf>
15. Dartey-Baah, Kwasi. Human Resource Capacity Building in the developing world and mobilising excess capacity for export. *Academic Leadership*. Vol. 8: Iss. 2, Article 23. 2010. URL: <https://scholars.fhsu.edu/alj/vol8/iss2/23>
16. McGregor D. The Human Side of Enterprise. McGraw Hill. 2006. 480 p.
17. Kuzmin O., Ovcharuk V., Zhezhukha V. Administration Systems in Enterprises Management: Assessment and Development. *Studies in Systems, Decision and Control*. 2021. № 330. P. 201–229.

REFERENCES:

1. Vdovychenko A. M. (2013). Systema kliuchovykh indyikatoriv rezul'tatyvnosti dijāl`nosti organiv ministerstva dokhodiv i zboriv Ukrajinu [The system of key performance indicators of the Ministry of Revenue and Duties of Ukraine: a monograph]. Kyiv: Alerta. 336 p. (in Ukrainian)
2. Gavkalova N. L., Vlasenko T. A. (2011). Upravlinia efektyvnistiu menedzhmentu personalu [Managing the effectiveness of personnel management: a monograph]. Kharkiv: Vyd-vo KhNEU. 295 p. (in Ukrainian)

3. Darmic R. Z. (2020). Ociniuvania ta rozvytok kompetentnostej pracivnykiv aparatu upravlinia pidpryjemstv [Evaluation and development of competencies of employees of the enterprise management apparatus]. Lviv. 29 p. (in Ukrainian)
4. Zavernbyj A. S., Nicenko D. (2022). Problemy ta perspektyvy zastosuvania benchmarkingu pidpryjemstvamy jak element konkurentnogo rozvytku [Problems and prospects of benchmarking by enterprises as an element of competitive development]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 45. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1947> (in Ukrainian)
5. Kovshova I. O., Dolinska A. O. (2018). Systema ociniuvania personalu pidpryjemstva [The system of personnel evaluation of the enterprise]. *Ekonomika ta upravlinia pidpryjemstvamy*, no. 3(65), pp. 80–85. (in Ukrainian)
6. Kpytko M. I., Zavernbyj A. S. (2022). Problemy i perspektyvy formuvania konkurentospromozhnosti vitchyznianskykh promyslovykh pidpryjemstv ta vplyv na joho riven systemy upravlinia personalom [Problems and prospects for the formation of competitiveness of domestic industrial enterprises and the impact of the human resource management system on its level]. *Naukovyj pogliad: ekonomika ta upravlinia*, no. 4 (80), pp. 63–68. (in Ukrainian)
7. Malyz V. V., Tarasenko Yu. V. (2018) Ocinka personalu: suchasni metody ta instrumenty jiji provedenia [Personnel assessment: modern methods and tools for its implementation]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 19, pp. 484–489. (in Ukrainian)
8. Pilecka S. T., Korytko T. Yu. (2018). Efektyvnist upravlinia pidpryjemstvom, pidkhody ta metody shchodo jiji ocinky [Efficiency of enterprise management, approaches and methods for its evaluation]. *Problemy systemnogo pidkhodu v ekonomici*, no. 5(67), pp. 100–106. (in Ukrainian)
9. Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated March 14, 2023, No. 221-p "On Approval of the Government's Priority Action Plan for 2023" (as amended and supplemented on December 14, 2023, No. 1032-p). (in Ukrainian)
10. Seleznova G. O., Ippolitova I. Ya. (2020). Ociniuvania efektyvnosti systemy upravlinia pidpryjemstvom [Evaluating the effectiveness of the enterprise management system]. *Efektivna ekonomika*, no. 3, pp. 2–9. (in Ukrainian)
11. Synycina Yu. P., Shportko G. Yu. (2022). Doslidzhenia elementiv suchasnoji systemy upravlinia personalom [Research of elements of the modern system of personnel management: a monograph]. Dnipro: Poligrafcentr «Format». 116 p. (in Ukrainian)
12. Khlebnikoba T. M., Temchenko O. V., Bilinska O. P. (2023). Efektyvnist systemy upravlinia personalom v umovakh vijskovykh dij [Efficiency of the personnel management system in the conditions of military operations]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 50. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2426> (in Ukrainian)
13. Chyrva Yu., Zavernbyj A. S. (2022). Ociniuvania rivnia vtrat trudovykh resuraiv v Ukraini u зв'язku iz vymushenoju migracijeju cherez zbrojnu agresiju: problemy i perspektyvy [Assessment of the level of labor force losses in Ukraine due to forced migration due to armed aggression: problems and prospects]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 45. URL: <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1931> (in Ukrainian)
14. Kaplan Fobet, Norton David (2010). Strategy maps. URL: <http://strategus.it/files/Strategy-Maps.pdf>
15. Dartey-Baah Kwasi (2010). Human Resource Capacity Building in the developing world and mobilising excess capacity for export. *Academic Leadership*. Vol. 8: Iss. 2, Article 23. URL: <https://scholars.fhsu.edu/alj/vol8/iss2/23>
16. McGregor D. The Human Side of Enterprise. McGraw Hill. 2006. 480 p.
17. Kuzmin O., Ovcharuk V., Zhezhukha V. (2021). Administration Systems in Enterprises Management: Assessment and Development. *Studies in Systems, Decision and Control*, no. 330, pp. 201–229.