

DOI: [10.32702/2307-2105-2018.12.107](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2018.12.107)

УДК 330.331.1

*О. В. Григор'єва,  
к. е. н., доцент, доцент Полтавського національного технічного університету  
імені Юрія Кондратюка, м. Полтава  
А. М. Грибова,  
магістр, Полтавський національний технічний університет  
імені Юрія Кондратюка, м. Полтава*

## **ЗАСТОСУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ТА ВИЗНАЧЕННЯ ЇЇ ВПЛИВУ НА РЕЗУЛЬТАТИ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

*O. V. Hryhorieva, A. M. Hrybova*

### **APPLICATION OF AN EFFECTIVE SYSTEM OF ASSESSMENT OF PERSONNEL AND DETERMINATION OF ITS IMPACT ON THE RESULTS OF THE ACTIVITY OF THE ENTERPRISE**

*Оцінювання персоналу – це процес визначення ефективності діяльності співробітників у реалізації завдань організації з метою послідовного накопичення інформації, необхідної для прийняття подальших управлінських рішень. Застосування оцінки персоналу підприємствами відкриває для них багато можливостей, таких як: зростає продуктивність праці персоналу; поліпшується загальна керованість організації; зростає мотивація й лояльність серед працівників; виявляються очікування працівників щодо організації; визначається потреба в розвитку та навчанні, підвищується відповідальність працівників за виконання програм професійного й особистісного розвитку тощо. Проте вкрай важливо для кожного підприємства досліджувати результати своєї діяльності, аналізувати їх та чинники, які на них мають вплив. Адже на основі цих даних можна визначити стратегії фінансової та виробничої політики. Основними результатами діяльності підприємства виступають показники обсягу реалізованої продукції, виручки від реалізації продукції; собівартості продукції; чистого прибутку; рентабельності.*

*Застосування ефективної системи оцінювання персоналу та визначення її впливу на результати діяльності підприємства проілюстровано на прикладі діяльності підприємства харчової промисловості Полтавської області шляхом доповнення до існуючої системи оцінювання персоналу за методом «360 градусів» методикою оцінки KPI та економіко-математичним моделюванням для визначення впливу вдосконаленої системи оцінювання персоналу на величину виручки від реалізації продукції підприємства. Дослідження показало, що впроваджена система оцінювання персоналу позитивно вплине на основні результативні показники діяльності підприємства, зокрема доход, згідно результатів економіко-математичного моделювання, зросте на 18%.*

*Staff assessment is the process of determining the effectiveness of employees in the implementation of the tasks of the organization with a view to the consistent accumulation of information necessary for further management decisions. Applying staff assessment to enterprises opens up many opportunities for them, such as: increasing staff productivity; improving the overall manageability of the*

organization; increasing motivation and loyalty among employees; the expectations of employees about organization are revealed; the need for development and training is determined, the responsibility of employees for implementing programs of professional and personal development, etc., is increased. However, it is extremely important for each enterprise to investigate the results of their activities, analyze them and the factors that influence them. After all, on the basis of these data it is possible to define strategies of financial and industrial policy. The main results of the company's performance are indicators of sales volume, sales revenue; cost of production; net profit; profitability. The application of an effective system for assessing staff and determining its impact on the results of the company's activity is illustrated by the example of the food industry enterprise in the Poltava region. Currently, the company uses the "360 degree" method to assess the location of the company's employees, but the analysis revealed the shortcomings of this method: the assessment does not cover all categories of personnel, there are no clear quantitative indicators, insufficient periodicity of staff assessment. Therefore, it was suggested to supplement the existing methodology for assessing staff by the KPI assessment methodology, which eliminates these shortcomings. The KPI matrices of the department manager of the wholesale sales department and the manager of the procurement department were developed as an example of the application of this methodology at the enterprise, the criteria for assessing the feedback between the direct manager and his employee were determined, and the response scale of the enterprise management to the personnel assessment results was developed. Based on the application of economical-mathematical modeling, the application of an improved system of staff assessment to the amount of proceeds from sales of enterprise products has been determined. The research showed that the implemented system of personnel assessment will positively affect the main performance indicators of the enterprise, in particular income, according to the results of econometric mathematical modeling, will increase by 18%.

**Ключові слова:** персонал; оцінювання персоналу; системи оцінювання персоналу; методика KPI; результати діяльності підприємства.

**Keywords:** personnel; staff assessment; personnel assessment systems; KPI methodology; enterprise performance results.

**Постановка проблеми.** В сучасних умовах, коли загострюється протистояння виробників продукції, роль трудових ресурсів у забезпеченні ефективності виробництва суттєво зростає. Саме удосконалення бізнес-процесів, які пов'язані з управлінням персоналом може стати резервом для покращення основних показників результативності підприємства. Важливою детермінантою при цьому є впровадження ефективної системи оцінювання.

Оцінювання персоналу – це процес визначення ефективності діяльності співробітників у реалізації завдань організації з метою послідовного накопичення інформації, необхідної для прийняття подальших управлінських рішень.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемою оцінки персоналу займалося багато зарубіжних та вітчизняних авторів. Серед зарубіжних авторів дане питання досліджували П. Друкер, М. Мескон, Г. Мінцберг та інші. Проблемою оцінки персоналу займалися такі українські і російські вчені, як Богиня Д.П., Дмитренко Г.А., Грішнова О.А., Апенько С.Н., Колот А.М., Крушельницька О.В., Хруцький В.С. та інші. Переважна більшість вчених [1, 2, 4] підкреслює, що сфери використання оцінки персоналу є досить широкими. Результати оцінки використовуються для розв'язання таких питань, як: підбір і розстановка нових працівників; висування в резерв і на нові посади; прогнозування просування працівників по службі і планування кар'єри; раціоналізація засобів і методів роботи, управлінських процедур; удосконалення організації праці; побудова ефективної системи мотивації трудової діяльності; посилення демократичних засад в управлінні; удосконалення структури управління; оцінка ефективності навчання працівників; удосконалення планів і програм підвищення кваліфікації кадрів; оцінка ефективності роботи трудових колективів і окремих працівників. Проте, на нашу думку, оцінювання персоналу має на меті й іншу, головну, ціль – підвищення ефективності діяльності підприємства, зростання показників результатів його діяльності.

**Мета статті.** Дослідити, яким чином впровадження ефективної системи оцінювання персоналу впливає на бізнес-процеси та результати діяльності підприємства.

**Виклад основного матеріалу.** Оцінювання персоналу розглядається як елемент управління і як система атестації кадрів, що застосовується в організації в тій чи іншій модифікації. В той же час це необхідний засіб вивчення якісного складу кадрового потенціалу організації, його сильних і слабких сторін, а також основа для удосконалення індивідуальних трудових здібностей працівника і підвищення його кваліфікації [1].

При оцінюванні персоналу важливим є, по-перше, оцінка ефективності діяльності співробітника, а не самого співробітника, по-друге, важлива діяльність співробітника не сама по собі, а з метою реалізації завдань

організації, по-третє, у результаті оцінювання відбувається накопичення інформації, що потрібна для управління людьми.

Оцінювання може здійснюватися як регулярно, так і нерегулярно, залежно від конкретних потреб компанії. Оцінка може переслідувати різні, іноді досить вузькі завдання, не обов'язково зв'язані прямо зі стандартами роботи (психологічна оцінка, коректування, оцінка за метою посилення тиску або контролю, порівняння між собою діяльності працівників для прийняття адміністративних рішень і т.п.).

Розглядаючи оцінювання персоналу з системних позицій як управлінську технологію, сучасна система оцінки персоналу компанії включає три основних компоненти: власно технологію (методологію) – технічні прийоми оцінки, організацію цього процесу (форми й структури проведення оцінки персоналу) і інформаційне забезпечення (збір і обробку даних у процесі й при підведенні підсумків атестації)

Створити систему оцінювання, однаково збалансовану з точки зору точності, об'єктивності, простоти, зручності і зрозумілості, досить складно, тому на сьогодні існує декілька підходів і систем оцінювання персоналу, кожна із яких, як вказують науковці, має як позитивні, так і негативні сторони [4].

Застосування оцінки персоналу сучасними організаціями відкриває для них наступні можливості: зростає продуктивність праці персоналу; поліпшується загальна керованість організації; зростає мотивація й лояльність серед працівників; виявляються очікування працівників щодо організації; визначається потреба в розвитку та навчанні, підвищується відповідальність працівників за виконання програм професійного й особистісного розвитку; визначається ефективність різних програм управління персоналом, які діють в організації; формується відкрита й прозора організаційна культура [3].

Отже, система оцінювання персоналу – це система, яка визначає методи встановлення відповідності персоналу займаним посадам, а також інструменти реалізації даних методів. Вона є важливою частиною управління персоналом, основною метою якої є покращення управління діяльністю підприємства.

Незважаючи на велику кількість існуючих видів оцінювання, досліджень на дану тему, теорія й практика оцінювання персоналу в Україні нині перебуває на етапі становлення. Для вітчизняної практики характерні некомплексність, еkleктичний підхід, коли результати оцінки одержують за допомогою зв'язаних між собою оцінних методів; відсутність систематичності й регулярності в застосуванні процедур оцінювання. До характерних ознак діючих в Україні систем оцінювання персоналу потрібно віднести й орієнтацію на спрощені процедури оцінки, відсутність конструктивного зворотного зв'язка між об'єктом і суб'єктами оцінювання.

Значний досвід застосування науково обґрунтованих методів оцінювання персоналу і підвищення на його основі ефективності роботи накопичено в закордонних країнах.

Аналіз практики оцінювання в розвинених країнах Заходу показує такі основні тенденції в цій області: поширення сучасних методів оцінки на всі категорії персоналу; розширення доступу персоналу до результатів його оцінювання; активне включення персоналу в процес оцінювання за допомогою залучення до самоаналізу діяльності й розробки заходів щодо поліпшення роботи; розширення кола оцінювачів, у ролі яких, крім безпосереднього керівника, часто виступають вищі менеджери, колеги по роботі, підлегли, споживачі результатів роботи [11].

Вкрай важливо для кожного підприємства досліджувати результати своєї діяльності, аналізувати їх та чинники, які на них мають вплив. Адже на основі цих даних можна визначати стратегії фінансової та виробничої політики.

Саме тому ми пропонуємо виділити такі основні результативні показники діяльності підприємства, як обсяг реалізованої продукції, виручка від реалізації продукції; собівартість продукції; чистий прибуток; рентабельність.

Зазначені показники мають тісний взаємозв'язок і залежать один від одного. Обсяг реалізованої продукції визначає, в якому обсязі підприємство отримає виручку. Але на основі інформації щодо обсягу виручки складно зробити будь-які висновки. Тільки після визначення собівартості продукції, яка була продана, стане зрозуміло, який чистий прибуток буде отримано. На основі даних щодо прибутку та виручки від реалізації є можливість розрахувати показник рентабельності, який вказує на обсяг чистого прибутку, який генерує кожна гривня продажів, тобто на скільки рентабельним є даний вид діяльності.

Проілюструємо зв'язок між впровадженням ефективної системи оцінювання персоналу та можливим зростанням результативності діяльності підприємства на прикладі роботи підприємства харчової промисловості Полтавської області. Наразі підприємство застосовує метод «360 градусів» для оцінювання свого персоналу, не враховуючи ті методи, що застосовуються при прийомі на роботу нового співробітника. Оцінювання проводиться для всіх керівників підрозділів та основних спеціалістів.

Оцінювання за допомогою методу «360 градусів» ґрунтується на виділених внутрішньокорпоративних компетенціях: загальних та управлінських, які зазначені в корпоративному кодексі підприємства.

За методом «360 градусів» фахівець оцінюється своїм безпосереднім керівником, колегами та підлеглими, а також і він самостійно оцінює себе за переліченими вище компетенціями за п'ятибальною шкалою.

Періодичність проведення – один раз перед закінченням маркетингового року.

Так як на підприємстві відбувається каскадування за цілями, тобто спочатку визначається загальна мета на рік для компанії, потім вона деталізується і каскадується топ-менеджменту, їх цілі також деталізуються та передаються менеджерам середньої ланки і т.п, важливим методом в системі оцінювання є оцінювання за цілями. Перед початком нового маркетингового року кожний керівник зазначає в своєму особистому кабінеті цілі за системою SMART. В кінці маркетингового року він та його керівник оцінюють, чи всі цілі досягнуті в повній мірі. Результати впливають на річне преміювання.

Так, дана система дуже ефективна, проте були виявлені такі недоліки:

1. Оцінювання не охоплює всі категорії персоналу. Але дуже важливо проводити оцінювання не тільки керівників і ключових фахівців, але і технічних службовців, і робітників основного виробництва. Це дозволить бути гнучким в управлінні персоналом, аналізувати динаміку роботи кожного працівника окремо.

2. Відсутні чіткі кількісні індикатори, що приводить до суб'єктивізму системи оцінювання.

3. Недостатня періодичність проведення оцінювання – один раз на рік.

4. В існуючому вигляді подібне оцінювання персоналу може привести до нездорової конкуренції, кожен співробітник може виставити спеціально низьку оцінку, коли буде здійснюватися оцінка «360 градусів» для того, щоб зайняти вищу посаду.

Для усунення визначених вище недоліків в системі оцінювання персоналу підприємства було запропоновано доповнити методику оцінювання на основі ключового індикатора ефективності (KPI).

Система KPI ефективна, оскільки для неї характерно наступне [12]:

➤ адресна приналежність. Кожний ключовий показник ефективності закріплений за конкретним співробітником або групою із сфери бізнесу, які мають відповідальність за відповідні результати (тобто знаходиться в зоні його відповідальності);

➤ правильна орієнтація. Ключові показники ефективності завжди прив'язані до корпоративних стратегічних цілей, ключовим бізнес-процесам та проектам розвитку;

➤ досяжність. Затверджені показники та нормативи повинні бути досяжними. Досягнення цілі повинно бути пов'язано з докладанням зусиль, але в той же час вірогідність її досягнення повинна бути не меншою за 70-80%;

➤ відкритість до дій. Значення ключових показників ефективності розраховується на основі актуальних даних, тобто користувачі можуть втручатися в процеси, щоб покращити результати роботи;

➤ забезпечення прогнозування. Ключові показники ефективності кількісно оцінюють фактори, які впливають на вартість бізнесу, тобто вони є показниками, які визначають бажані майбутні результати;

➤ обмеженість. Ключові показники ефективності повинні фокусувати увагу і зусилля користувачів на досягненні декількох високопріоритетних задач;

➤ легкість сприйняття. Ключові показники ефективності повинні бути легкими для розуміння;

➤ збалансованість та взаємозв'язок. KPI повинні бути збалансовані і не конфліктували один з одним;

➤ ініціювання змін. Вимір ключових показників ефективності повинні викликати в організації реакцію позитивних змін;

➤ простота виміру. Ключові показники ефективності працюють в процесному контексті, в якому використовують цільові та порогові значення. Користувачі мають можливість кількісно оцінювати прогрес;

➤ підкріплені відповідними індивідуальними стимулами. Показники повинні сприяти мотивації персоналу;

➤ релевантність. Взаємодія ключових показників ефективності з часом слабшають, тому їх необхідно періодично переглядати;

➤ співставленість. Показники повинні бути співставлені для зручності аналізу.

Запропонована методика оцінювання має здійснюватися за допомогою спеціальних таблиці – «матриць KPI». Дані матриці передбачають оцінку результатів у відповідності із професійними обов'язками. Розроблений приклад такої матриці наведений в таблиці 1, у якій представлено оцінювання виконання KPI менеджера відділу продажів підприємства.

Дана матриця відображає перелік цілей, на які має вплив менеджер з продажів; завдання, які має виконувати працівник протягом визначеного періоду та за допомогою яких дані цілі можуть бути досягнутими. Завдання ранжовані за своєю пріоритетністю із зазначенням вагомості. Визначені одиниці виміру, за допомогою яких вимірюється даний показник, а також планове значення та фактичний результат.

Таблиця 1.

Оцінювання виконання KPI менеджера відділу оптових продажів в «Матриці KPI»

Ціль	KPI	Вага, %	Одиниця виміру	План	Факт	Індекс, %	Підсумок, %
Виконання плану продажів товару	Відсоток виконання плану за виручкою за продукцію	40	%	100	98	98	34,6
Скоротити оборотність дебіторської заборгованості за товаром	Коефіцієнт оборотності товару	25	дні	26	34	130,8	21,7
Скоротити дебіторську заборгованість за товаром	Сума дебіторської заборгованості на кінець періоду за товаром	25	грн	400000	480000	120	21,7
Підвищити задовільність клієнтів	Відсоток задовільності клієнтів	10	%	100	99	99	8,6
Підсумок: 86,6%							

На основі цих даних розраховується індекс виконання, а також аналізується тенденція.

У таблиці 2 представлено аналогічну матрицю для іншого працівника підприємства, якій працює на посаді менеджера із виробничих закупівель. Пріоритетним завданням у його роботі є виконання заявок на закупівлю, які необхідні для виробничого процесу в певний строк. Було визначено, що другим за пріоритетністю завданням є співвідношення вхідних та ринкових цін на сировину і матеріали, які закупуються. Третім завданням є зменшення рівня залишків сировини та матеріалів. Четвертим показником є відсоток задовільності внутрішніх клієнтів. Заповнюємо таблицю 4.5. Відповідність оцінювання працівника здійснюється через співвідношення планового і фактичного значення. Після чого результати приводяться до підсумкового показника (грейду).

**Таблиця 2.**  
**Оцінювання виконання КРІ менеджера відділу закупівель в «Матриці КРІ»**

Ціль	КРІ	Вага, %	Одиниця виміру	План	Факт	Індекс, %	Підсумок, %
Виконання плану виробничих закупівель	Відсоток виконання заявок на закупівлю в строк	40	%	100	95	95	38,0
Економія витрат на закупівлю	Коефіцієнт співвідношення вхідних та ринкових цін на сировину та матеріали	30	-	0,833	0,802	96,3	28,5
Оптимізація обсягів закупівель та економія складського простору	Сума залишків сировини та матеріалів	15	грн	100000	110000	110	14,3
Підвищити задовільність внутрішніх клієнтів	Відсоток задовільності внутрішніх клієнтів	15	%	100	99	99	14,3
Підсумок:							95,1%

Аналогічні матриці розробляються для інших фахівців, технічних службовців та робітників підприємства.

Друга складова оцінювання передбачає зворотній зв'язок, тобто «зовнішню» оцінку працівника з позицій «члена команди». Розроблений приклад такої оцінки наведений в таблиці 3. У стовбці «підсумок» вказується оцінка співробітника відділу закупівель як у попередньому прикладі. Розрахунок проводиться за аналогічною методикою.

Запропоновані критерії відображають роль і залученість працівника з таких позицій, як ефективність взаємодії, ефективність комунікацій, залученість в роботу, відданість власній справі.

**Таблиця 3.**  
**Оцінка зворотного зв'язку (feedback) між безпосереднім керівником та його співробітником**

Критерій	Вагомість критерію	Висока оцінка (100%)	Середня оцінка (50%)	Низька оцінка (0%)	Підсумок, %
1	2	3	4	5	6
Виконання пунктів посадової інструкції	30%	Співробітник завжди виконує всі пункти своєї інструкції; у випадку необхідності виконує додаткові функції, які не передбачені інструкцією.	Майже всі пункти виконуються. Невиконання окремих пунктів інструкції легко коректуються після роз'яснення керівника. Повторних роз'яснень та нагадувань не потрібно.	Більшість пунктів інструкції не виконуються. Невиконання окремих пунктів повторюється, потрібні додаткові роз'яснення керівника.	95
Зони відповідальності	20%	Співробітник повністю вирішує всі проблеми в зоні своєї відповідальності, в тому числі і нетрадиційні. Справляється з дорученнями, які не входять в зону його	Співробітник має уявлення про свою зону відповідальності, переважно самостійно вирішує всі традиційні проблеми в межах своїх повноважень.	Співробітник має уявлення про свою зону відповідальності, але намагається обмежити її лише прописаними пунктами в посадовій інструкції.	75

		відповідальності.		Деякі традиційні проблеми в його зоні відповідальності періодично не можуть бути вирішені без допомоги інших співробітників і керівників.	
Контроль керівника	20%	У випадку необхідності виконання функції контролю за діяльністю інших співробітників.	Потребує стандартний контроль керівника, в рамках регулярних зборів.	Потребує додатковий контроль і нагадування керівника за певними пунктами посадової інструкції. Керівник змушений повторно проводити роз'яснення.	80
Якість роботи	30%	Співробітник завжди виконує роботу з високою якістю і намагається підвищувати її.	Співробітник виконує роботу, виходячи із стандартних вимог до якості.	Співробітник не завжди виконує свої посадові обов'язки якісно.	50
				Підсумок	74,5%

Для того, щоб оцінювання було ефективним, слід дотримуватися таких правил зворотного зв'язку:

- зворотній зв'язок повинен бути конкретним;
- він повинен бути об'єктивним;
- повинен бути збалансованим, тобто повинен бути баланс позитивних та негативних прикладів;
- він повинен бути зрозумілим для співробітника;
- повинен бути орієнтованим на розвиток та включати план наступних дій.

За результатами проведеного оцінювання визначається середній підсумковий грейд за допомогою середньої арифметичної.

Отримане значення інтегрованого показника необхідно проаналізувати. По-перше, показник може слугувати, як вже зазначалося раніше, грейдом. Якщо, наприклад, необхідно визначити серед цілого відділу одного працівника для підвищення, то ним може стати той, що має найвищий інтегрований показник.

Якщо дана оцінка була просто плановою, то рекомендується розробити шкалу реагування на результати оцінки. Приклад такої шкали, розробленої авторами, наведений у таблиці 4.

**Таблиця 4.**  
**Шкала реагування на результати оцінювання персоналу**

Інтегрований показник	Реагування
95-100%	Працівник з таким результатом інтегрованого показника повинен бути обов'язково заохочений. Так показник говорить про те, що працівник легко справляється зі своїми обов'язками. Так як оцінювання пропонується проводити один раз на квартал, пропонується виплатити такому працівнику квартальну премію у розмірі 100% від місячної ставки. В той же час, пропонується переглянути показники KPI та збільшити їх на наступний квартал, щоб працівник не втратив мотивацію та зацікавленість. Якщо є можливість підвищення працівника, то це необхідно зробити.
80-94%	Працівник показав добрий результат. З метою мотивації, він може бути заохочений також квартальною премією у розмірі 30% від місячної ставки. Проте керівник повинен виділити зони розвитку свого підлеглого та розробити план усунення недоліків.
60-79%	Керівник повинен дуже уважно проаналізувати всі показники працівника. Повинен виділити зони розвитку. Необхідно провести бесіду з працівником, виявити причини недостатньої мотивації, вислухати його думку щодо своєї оцінки. Після цього, керівник разом із своїм підлеглим розробляє план розвитку та навчання, обирає наставника серед інших працівників, який буде допомагати оцінюваному працівнику. Переглядаються показники KPI.
менше 60%	Ставиться питання про звільнення співробітника. Визначається випробувальний термін, щоб працівник мав можливість виправитися та покращити інтегральний показник.

Запропоновану систему можна використовувати при визначенні премій або підвищення. Пропонується така періодичність: один раз в квартал. Таким чином, керівник зможе відслідковувати динаміку оцінки своїх підлеглих та аналізувати її.

Одним із недоліків вже існуючої системи оцінювання було те, що вона охоплювала не всі категорії працівників. Важливо, як вже зазначалося раніше, проводити й оцінювання робітників основного виробництва. Запропонована нами система може бути модифікована і для робітників. При цьому, «матриця» зворотного зв'язку залишається ідентичною. Адже важливо, щоб робітник відчував свою причетність до компанії, свою важливість, щоб він також був членом команди.

Для «матриці КРІ» в оцінки робітників підприємства необхідно розробити інші показники. Наприклад, показники можуть бути такими: рівень продуктивності праці; кількість та відсоток бракованої продукції; виробіток; економія витрат енергії тощо.

Саме для робітників важливо проводити оцінювання частіше, що, по-перше, підвищить рівень мотивації, а також дозволить знайти резерви підвищення продуктивності.

Для оцінки впливу застосування системи оцінювання персоналу на основні результативні показники діяльності підприємства використаємо економіко-математичне моделювання.

Для моделювання обираємо результативний показник – дохід (виручка) від реалізації продукції. У 2015 році на підприємстві, діяльність якого аналізувалася, він дорівнював 392571 тис.грн, у 2016 – 452312 тис.грн, у 2017 році – 629290 тис.грн.

Далі здійснюємо відбір факторів, які впливають на результативний показник. Для цього проводимо теоретичний аналіз взаємозв'язку результату та низки факторів, які впливають на нього найбільше.

При виборі факторів необхідно керуватися такими правилами:

➤ фактори повинні бути кількісними. Якщо необхідно включити в модель якісний фактор, який не має кількісного виміру, йому необхідно надати кількісну форму;

➤ кожний фактор повинен бути тісно пов'язаний з результатом;

➤ фактори не повинні бути сильно корельовані між собою.

Для даної множинної регресії були обрані такі три фактори: рівень оплати праці за 1 людино-годину, продуктивність праці одного працівника, тривалість операційного циклу.

Результати моделювання показали, що впроваджена система оцінювання персоналу позитивно вплине на основні результативні показники діяльності підприємства, зокрема дохід, згідно результатів економіко-математичного моделювання, зросте на 18%.

**Висновки.** Впровадження ефективної системи оцінювання персоналу шляхом додавання до існуючої періодичної (один раз в квартал) системи оцінювання за методикою КРІ може призвести до зростання основних результатів діяльності підприємства, як показано на прикладі, на збільшення виручки від реалізації. Ефективність даної методики доведена досвідом її використання багатьма закордонними компаніями. Дані свідчать, що застосування цієї методики, як правило, впливає на основні результативні показники діяльності підприємства таким чином: збільшення виручки орієнтовно на 10%; зниження витрат на 10%; збільшення продуктивності праці на 17%; скорочення тривалості операційного циклу на 15% [12].

### Література.

1. Хруцкий, В.Е. Оценка персонала. Теория и практика применения системы сбалансированных показателей / В.Е. Хруцкий, Р.А. Толмачев. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, 2009. – 224 с.
2. Балабанова Л.В. Управление персоналом: Навч. посібник / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. – К.: Професіонал, 2006. – 512 с.
3. Завіновська Г. Т. Економіка праці: навч. посіб. / Г. Т. Завіновська. – К.: КНЕУ, 2003. – 432 с.
4. Калінін А.М. Сучасні методи оцінки банківського персоналу / А.М. Калінін // Економічні науки, 2014. – №25. Режим доступу: <http://economics.kntu.kr.ua/pdf/25/10.pdf>
5. Бойчик І.М. Економіка підприємства: підручник. / І.М.Бойчик. – К.: Кондор -Видавництво, 2016. – 378 с.
6. Миронова Ю.Ю. Економічна сутність собівартості продукції та шляхи її зниження / Ю.Ю. Миронова // Економіка і регіон: наук. вісн. – Полтава: ПолтНТУ. – 2009. – № 3 (22). – С. 160–165.
7. Салиджанов И. Сокращение издержек как важнейшее условие стабилизации и снижения цен / И. Салиджанов // Финансы. – 2009. – № 6. – С.16-18.
8. Филинков А. Размеры предприятий и себестоимость продукции / А.Филинков // Экономика Украины. – 2003. – № 9. – С. 42–46.
9. Тищенко А.Н., Кизим Н.А., Догадайло Я.В. Экономическая результативность деятельности предприятий: Монография. – Х.: ИД «ИНЖЭК», 2005. – 144 с.
10. Петрович Й.М. Економіка виробничого підприємництва : навч. посіб. / Й.М. Петрович, І.О. Будіщева, І.Г. Устінова та ін.; за ред. Й.М. Петровича. – [2-ге вид., перероб. і доп.]. – К. : Знання, КОО, 2001. – 405 с.
11. Колот А.М. Мотивація персоналу: Підручник. / А.М. Колот – К.: КНЕУ, 2002. – 337 с.
12. Ключков А.К. КРІ и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов – М.: Эксмо, 2010. – 103 с.

### References.

1. Khrutsky V.E. and Tolmachyov R.A. (2009), *Ocenka personala. Teorija i praktika primenenija sistemy sbalansirovannyh pokazatelej*, Finansy i statistika, Moscow, Russia
2. Balabanova L.V. and Sardak O.V. (2006), *Upravlinnia personalom*, Profesional, Kyiv, Ukraine
3. Zavinov'ska H. T. (2003), *Ekonomika pratsi*, KNEU, Kyiv, Ukraine
4. Kalinin A.M. (2014), «Suchasni metody otsinky bankivs'koho personalu», *Ekonomichni nauky*, vol 25, available at: <http://economics.kntu.kr.ua/pdf/25/10.pdf> (Accessed 2014)

5. Bojchuk I.M. (2016), *Ekonomika pidpriemstva*, Kondor -Vydavnytstvo, Kyiv, Ukraine
6. Myronova Y.Y. (2009) «Ekonomichna sutnist' sobivartosti produktsii ta shliakhy ii znyzhennia», *Ekonomika i rehion*, vol 3 (22), pp. 160-165
7. Salidzhanov I. (2009) «Sokrashhenie izderzhok kak vazhnejshee uslovie stabilizatsii i snizhenija cen», *Finansy*. vol 6, pp. 16-18
8. Filinkov A. (2003) «Razmery predpriyatij i sebestoimost' produktsii», *Jekonomika Ukrainy*, vol 9, pp. 42-46
9. Tishhenko A.N. and Kizim N.A. and Dogadajlo Ja.V. (2005), *Jekonomicheskaja rezul'tativnost' dejatel'nosti predpriyatij*, INZhJeK, Kharkiv, Ukraine
10. Petrovych, J.M., Budischeva I.O., Ustinova I.H. (2001), *Ekonomika vyrobnychoho pidpriemnytstva*, Znannia, Kiev, Ukraine
11. Kolot A.M. (2002), *Motyvatsiia personalu*, KNEU, Kiev, Ukraine
12. Klochkov A.K. (2010), *KPI i motivacija personala*, Jeksmo, Moscow, Russia

Стаття надійшла до редакції 19.12.2018 р.