

вания тенденций развития рынков с использованием развитых инструментов, позволяющих согласовывать внешние и внутренние факторы деятельности предприятия на макро-, мезо- и микроуровне деятельности предприятия.

ПОЛОЖЕНИЕ 13

Формирование и реализация стратегий управления развитием ВЭД предприятия требуют изменений в организационном и информационном обеспечении его деятельности.

В связи с этим необходимо поставить и решить задачи анализа, проведения экономической оценки и оптимизации работы всей организационной структуры управления предприятия и отдельных ее подразделений в контексте развития сферы ВЭД, а именно: внести изменения в положения об отделах, занимающихся внешнеэкономической деятельностью или связанных с ее обеспечением, а также изменения в должностные инструкции аналитиков, маркетологов, руководителей и менеджеров отделов внешнеэкономических связей, директоров департаментов, занимающихся информационным обеспечением внешнеэкономической деятельности, в частности, глобальным стратегическим маркетингом, вопросами стратегического развития ИТ-технологий, использования современных средств Internet-технологий и т. д.

Поставленные задачи могут быть решены на основе методов проектирования организационных структур и существующих стандартов информационных систем, что предполагает применение современного подхода к управлению — процессного, и использования стандартов качества ИСО 9000:2000, что в целом повысит эффективность и качество системы управления деятельностью предприятия в сфере ВЭД.

ПОЛОЖЕНИЕ 14

Стратегии развития предприятия в сфере ВЭД должны поддерживаться стратегиями экономической безопасности развития ВЭД в условиях жесткой конкурентной борьбы, информационных войн, борьбы за ресурсы и т. д. и соответствующими мерами по созданию механизмов противодействия этим угрозам [3].

Стратегии развития ВЭД предприятия должны формироваться и реализовываться на основе системообразующей синергетической политики руководства предприятия, предусматривающей, с одной стороны, все расширяющееся его участие в процессах глобализации, а с другой — учет интересов как предприятия, так и национальной экономики и обеспечение ее экономической безопасности на всех уровнях управления ВЭД предприятия. Основой разработки стратегий в области экономической безопасности предприятия является обеспечение безопасности ее ресурсов — материальных, финансовых, трудовых и информационных, что позволит сформировать стратегии безопасного развития на основе получения интегральной оценки и диагностики стратегического потенциала предприятия, включающего оценки его производственного, маркетингового, трудового и информационного потенциалов.

Таким образом, предложенная концепция системно отражает все стороны и уровни функционирования предприятия в условиях интенсивного протекания процессов интеграции и кооперации, а также глобализации мировых хозяйственных связей и может использоваться в качестве теоретико-методологической базы для формирования стратегий устойчивого и безопасного развития предприятия в процессе эффективного осуществления его внешнеэкономической деятельности.

Дальнейшие исследования в области формирования стратегий развития ВЭД предприятия должны быть проведены в соответствии с реалиями и содержанием политических и экономических трансформаций, происходящих в настоящее время в Украине.

Література: 1. Порттер М. Конкуренція: Учеб. посібие. — М.: ІД "Вільямс", 2001. — 496 с. 2. Порттер М. Міжнародна конкуренція. — М.: Міжнародні отношення, 1993. — 896 с. 3. Білорус О. Г. Глобалізація і безпека розвитку. Наукове видання / О. Г. Білорус, Д. Г. Лук'яненко. — К.: КНЕУ, 2001. — 736 с.

Стаття надійшла до редакції
21.06.2005 р.

МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ В ЗАДАЧАХ УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕС- ПРОЦЕССАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ

In the article decision-making problems are considered in the tasks of management by the enterprise's business-processes on the basis of normative and descriptive models of business-processes concordance.

Проблемы повышения эффективности управленческой деятельности на предприятиях являются одними из наиболее важных на современном этапе развития рыночных отношений в Украине. На решение задач, связанных с ними, влияют такие факторы, как применение современных подходов к управлению предприятием, обеспечивающие широкое использование информационных технологий, внедрение систем менеджмента качества, участие персонала в управлении предприятием.

Одним из наиболее распространенных, с учетом влияния этих факторов, является процессный подход к управлению, обеспечивающий достаточно высокую эффективность и качество управления, в частности, в условиях функционирования информационных систем различных классов. Методология процессного подхода базируется на представлении предприятия в виде сети бизнес-процессов, имеющих различное функциональное назначение [1; 2]. Вместе с тем, несмотря на существующие исследования как в теоретическом, так и в практическом аспектах, целый ряд вопросов, в частности, касающихся формализации БП на уровне параметрической модели, включающей такие показатели как длительность, управляемость и наблюдаемость, а также методические вопросы принятия решений при управлении добавленной стоимостью БП, величинами затрат, приходящимися на этапы основных БП, а также управленческих и обеспечивающих БП, выделение их границ в соответствии с существующей организационной структурой, остаются недостаточно разработанными.

Целью данной работы является разработка методического обеспечения принятия решений для задачи управления добавленной стоимостью БП предприятия на основе использования нормативной и дескриптивной моделей, позволяющих согласовать применение формальных, полученных с применением статистических методов, параметрических моделей основных БП, с описательными, отражающими субъективное понимание персоналом предприятия своих должностных обязанностей в условиях процессно-ориентированного предприятия.

Для решения поставленной задачи сделаем следующие предположения.

1. Расчет добавленной стоимости БП в рамках сквозных бизнес-процессов производства и реализации продукции (услуг) предприятия в рамках традиционного учета трудно реализуются в связи с отличиями объектов учета.

2. Система учета должна быть ориентирована на все бизнес-процессы предприятия (основные, управленческие, обеспечивающие).

3. Для реализации учета затрат БП предприятия необходимо использовать метод функционально-стоимостного анализа (ФСА).

4. Применение метода ФСА для формирования и расчета величины ДС сквозного БП необходимо осуществить на основе учета и оценки трудовых затрат (в соответствии с выделенными

центрами затрат) на всіх етапах сквозного БП і провести в відповідь наступної послідовності етапів:

1. Виділення БП підприємства.
2. Регламентація виділених БП (відповідно до типової класифікації) на підприємстві.
3. Розробка техніческого задання на різноманітні типи БП з використанням стандартів їх описання.
4. Опреділення затрат управлінческих і обслуговуючих БП для основного (сквозного) БП.

При цьому, в разі, коли для обслуговуючих або управлінческих БП використовується існуючий ресурс, який постачається зовнішнім постачальником для сквозного БП, для розрахунку його вартості використовуються вихідні дані, що є в системі обліку затрат підприємства (наприклад, дані про товари, які беруться з накладних, счета-фактури та інші, які характеризують вартість матеріальних ресурсів, які надходять в сквозний БП зовні). В такому разі, якщо розглядається вартість производного ресурса, отриманого на одному з етапів сквозного БП, яка є його результатом, необхідно попередньо визначити вартість процесу (етапа сквозного БП), в рамках якого цей ресурс створювався (формувався).

5. Розрахунок прогнозної величини прибутку сквозного БП, включаючи прибуток, що отримується на його окремі етапи. Прибуток може бути обчислений на базі моделей прогнозування, в яких в якості незалежних змінних використовуються величини ДС етапів сквозного БП.

6. Розрахунок споживчих стоянностей БП, що відносяться до окремих етапів сквозного БП.

7. Проведення порівняльного аналізу споживчих стоянностей продукту та ринкової (середньотраслової) ціни продукту для формування альтернативи прийняття управлінческих рішень для визначення величини ДС на кожному етапі сквозного БП.

Основною проблемою при використанні ФСА є відсутність моделі переходу від традиційної системи обліку (наприклад, за статтями, які групуються за місцем виникнення витрат, — центрами затрат) до системи обліку результатів БП.

Для зниження неопреділеності обліку витрат в структурі сквозного БП (в рамках продукту) при переході від традиційної системи обліку до методу ФСА предполагається використання моделі прогнозування впливу затрат окремих етапів сквозного БП на споживчу стоянку сквозного БП (продукту), яка визначається, в першу чергу, прибутком підприємства, отриманим по даному продукту. Особливістю побудови моделі є висока кореляція між величинами затрат, що відносяться до окремих етапів сквозного БП, що приводить до необхідності використання спеціальних підходів, методів, процедур їх дослідження та аналізу.

Целью побудови моделі БП є отримання прогнозних значень споживчої стоянки продукту, а також визначення та етапів сквозного БП, які максимальні збільшують її (вносять найбільший вклад, характеризуючись величиною додаткової стоянки), які називаються ключевими та використовуються в аналізі результатів БП підприємства [1; 2].

Для отримання адекватної моделі БП використовуємо наступні положення.

1. Для розрахунку величини затрат сквозного БП підприємства необхідно визначити місця та точки обліку, які максимально близки до тих, які використовуються в традиційній системі обліку та в методі ФСА.

2. В якості етапів сквозного БП виокремлюємо снабження, виробництво, сбыт. Контрольними точками обліку є фактическі затрати по статтям повної себестоимості виробництва підприємства.

В загальному вигляді порівняльний аналіз затрат БП та статей обліку повної себестоимості продукту приведений в табл. 1.

Таблиця 1

Сравнительный анализ затрат при существующей системе учета и использовании метода ФСА

Статья калькуляции (существующая система учета)	Затраты по этапам БП (метод ФСА)
Сыре и материалы	Затраты процесса "производство"
Полуфабрикаты	Затраты процесса "производство"
Топливо и энергия для технологических нужд	Затраты процесса "производство"
Транспортно-заготовительные расходы	Затраты процесса "снабжение"
Полуфабрикаты собственного производства	Затраты процесса "производство"
Работы и услуги сторонних предприятий	
Возвратные отходы	
Всего материальных расходов	
Основная заработная плата	Затраты процесса "производство"
Дополнительная заработная плата	Затраты процесса "производство"
Отчисление на социальное страхование	Затраты процесса "производство"
Расходы на подготовку и освоение производства	Затраты обеспечивающих производств
Износ специального инструмента	Затраты процесса "производство"
Расходы на содержание и эксплуатацию оборудования (РСЭО)	Затраты процесса "производство", затраты обеспечивающих производств
Цеховые расходы	Затраты процесса "производство"
Заводские расходы	Затраты управлінческого процесса
Потери от брака	Затраты процесса "производство"
Прочие производственные расходы	Затраты управлінческого и обеспечивающего производств
Вместе производственная себестоимость	
Административные расходы	Затраты на управлінческий процесс
Расходы на сбыт	Затраты процесса "сбыт"
Всего полная себестоимость	
Накопление	Прибыль
Свободная оптовая цена	Потребительская стоимость
Оптовая цена, включая НДС	

Із табл. 1 слідує, що існуючі затрати по основним БП розподіляються по етапам сквозного БП наступним чином (табл. 2).

Таблиця 2

Затраты по основным БП сквозного БП

Название этапа БП	Статьи расходов
Снабжение	Транспортно-заготовительные расходы
Производство	Полуфабрикаты собственного производства. Основная заработная плата. Дополнительная заработная плата. Топливо и энергия для технологических нужд. Расходы на содержание и эксплуатацию оборудования. Цеховые расходы. Потери от брака
Сбыт	Затраты на сбыт

Величину затрат управлінческих процесів (в даному случаї — для вищого і середнього рівнів управління) можна соотнести з расходами на заробітну плату по статтям "Адміністративні расходи", "Общепроизводственные расходы", "Прочие производственные расходы". Затрати обслуговуючих процесів можна розрахувати на основі расходів на заробітну плату статей "Затраты на подготовку и освоение производства", "Прочие производственные расходы" і "РСЭО".

3. Вплив величин затрат, отриманих для окремих етапів сквозного БП, на прибуток від реалізації продукта має стохастичну залежість, що обумовлено наявністю факторів зовнішньої та внутрішньої середовищ підприємства, що мають вероятністний характер. Це пов'язано з тим, що для аналізу використовуються дані, які не є плановою себестоимістю (имають детермінований характер), а фактичної, що дозволяє коригувати величину прибутку в залежності від обсягу реалізації продукта. Таким чином, величина потребительської стоямості продукта (або прибутку) має вероятністний характер та для побудови іскомої моделі можливо використовувати статистичного (регресійного) аналізу.

4. Для статистичного аналізу та побудови регресійної моделі необхідно використовувати дані, що відповідають наступним вимогам:

наблюдення повинні відноситися до одному виду изделия (або до видів, які є близькими за технологією). Смисл цього вимоги полягає в необхідності формування величини даних по БП, які мають близькі межі, відповідні протеканням основних БП (на етапі "виробництво") або межі, відповідні протеканням основних БП на етапах "снабження" та "сбыт" на основі використання одніх та тих же технологіческих схем та процесів;

кількість наблюдення повинна бути зголошеною з кількістю аналізуємих змінних (для незалежних змінних виборок наблюдення повинна виконуватися *t*-критерій або критерій Фишера (*F*-value));

наблюдення повинні мати нормальний закон розподілення.

5. Для побудови моделей залежності величини прибутку від затрат БП необхідно використовувати дані по промисловим підприємствам, які мають аналогічні (технологічески близькі) виробництва.

Таким чином, для побудови адекватної моделі величини прибутку сквозного БП необхідно провести предварительну обробку даних — проаналізувати їх склад, кількість, закон розподілення наблюдення, використовуючи розглянуті в табл. 1 та 2 затрати, приходящіся на окремі етапи сквозного БП та види БП.

Учет приведенных требований и предположений позволяет на следующем этапе формировать управленические решения на основе следующего алгоритма, включающего в себя:

блок получения зависимости в виде линейной регрессионной модели, где независимая переменная — затраты сквозного БП;

блок анализа параметров регрессионной модели, которая используется для прогнозирования прибыли БП, и определения регрессоров, которые имеют наибольшее влияние на величину зависимой переменной (определяется максимальным значением параметра при регрессоре модели);

блок ранжирования этапов сквозного БП в соответствии с величиной затрат, приходящейся на эти этапы;

блок формирования управленического решения, которое сводится к формированию состава альтернатив, критеріїв оцінки альтернатив та параметрів, що відносяться до критеріям;

блок розрахунку значень критеріїв та оцінки альтернатив;

блок вибору критеріїв та оцінки альтернатив (з урахуванням критеріїв та параметрів, що відносяться до критеріям);

блок реалізації прийнятої управленическої рішення.

Использование такого подхода к управлению ДС сквозного БП и принятие решений, в основе которых лежит построение

статистическої регресійної моделі, дозволяє отримати формальну модель основного БП підприємства.

Для уточнення можливостей та оцінки адекватності використання формальної моделі в данній роботі предполагається дескриптивна модель, побудована на основі результатів анкетного опиту управленического персонала та ППП підприємства.

Побудова такої моделі обумовлюється наявністю чоловічого фактора, впливаючого на розуміння ключевого процесу, його функціонального назначения (границ) та личностних характеристик ЛПР, що в цілому приводить до того, що вона може відрізнятися від формальних моделей. В цьому випадку необхідно використовувати додаткову інформацію про процесах, управління якими є основною метою роботи.

Для цього використовується аналіз даних анкетного опиту руководителів різних рівнів управління промислових підприємств Харківської області, який проводився для руководителів вищого, середнього та низького рівнів управління підприємствами.

Анкета включає в себе наступні групи питань.

1. Общего характера (сфера деятельности, должность, уровень управления, стаж и т. д.).

2. Характеристику выполняемых респондентами задач и функций.

3. Определение результатов тех задач, которые выполняются респондентами.

4. Определение условий, которые регламентируют должностные обязанности и полномочия респондентов.

5. Понимание содержания БП респондентами, которые относятся к различным уровням управления.

6. Определение этапов сквозного БП, к которым относятся респонденты.

7. Определение границ БП для тех заданий, которые решаются респондентами.

8. Определение результатов БП, которые контролируются респондентами.

9. Выделение ключевых БП предприятия.

10. Формирование критеріїв, в залежності від яких видаються ключеві БП.

11. Определение условий взаимодействия клиента (клиентов) БП та владельца БП.

12. Учет результатов этапов сквозного БП производства та результатов реалізації продукції.

13. Отношение к процессному представлению деятельности предприятия и его возможной реструктуризации.

По кожній з груп питань були предложені альтернативні відповіді, які респонденти вибирали в процесі анкетування.

Получені результати кластеризації даних анкетного опиту, представлені в вигляді дендрограм, наведені на рис. 1 – 2.

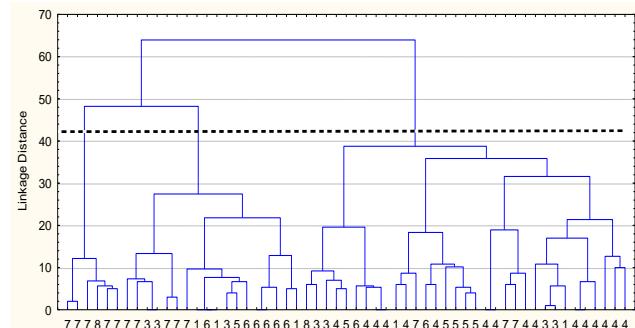


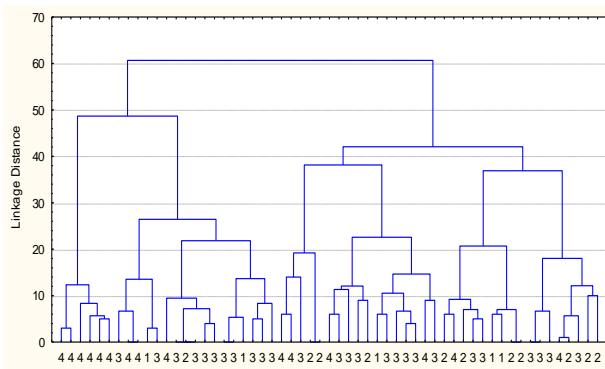
Рис. 1. Результат кластеризації наблюдення по сферам діяльності респондентів

На рис. 1 можна виділити три основних кластери. В перший кластер входять наблюдения (відповіді респондентів), отримані від робітників бухгалтерії (профіль "учет"). Вторий кластер характеризується робітниками апарату адміністративного управління (АУП) (43%), учета (32%) і снабження (23%). Внутрішні це кластери мають слій наблюдень, який включає відповіді робітників сфер учета і снабження, і слій наблюдень, який в більшій ступені відноситься до відповіді робітників сфер управління, що свідчить про специфіку їх розуміння як БП, так і учета його результатів.

Третій кластер з точки зору признака "сфера діяльності" являється слабо структурованим (размитим). Використовуючи підкластери, які характеризують закономірності в відповідях респондентів, отримаємо, що підкластер 3.1 включає відповіді респондентів, які відносяться до основному і допоміжному виробництвам і сфері снабження, підкластер 3.2 містить відповіді респондентів основного (40%) і допоміжного (35%) виробництв, підкластер 3.3 — відповіді респондентів основного виробництва (72%) і сфері учета (11%).

Таким чином, аналіз кластерів з точки зору принадлежності респондентів до певної сфері діяльності підприємства, показав, що представлення про БП в кожній з розглянутих груп респондентів відрізняються між собою, що вимагає від обслуговуваних підприємств обсягу виборки "точки зору" кожного з профілів респондентів для побудови дескриптивної (описальної) моделі сквозного БП підприємства, призначеної для уточнення можливості застосування статистичних моделей БП на практиці та інформаційного аналізу їх адекватності.

Для розв'язання цієї задачі проведемо додатковий аналіз результатів кластеризації, використовуючи для цього кластери, які були отримані на основі деревовидної кластеризації з точки зору їх відповідності тем рівням управління, до яких вони відносяться (рис. 2).



Условные обозначения: 1 — высшее руководство; 2 — линейный руководитель; 3 — начальник цеха; 4 — рядовой сотрудник.

Рис. 2. Результаты кластеризации наблюдений для уровней управления предприятием

Із рис. 2 слідує, що набувається наступна закономірність: перший кластер — це рядові робітники, які відносяться до сфери учета; другий — начальники цехів; третій — начальники цехів, лінійні руководителі, а також вищі робітники. Таким чином, відповіді робітників різних рівнів управління відрізняються згідно з їх розумінням питань анкети та застосуванням регресійних моделей є достатньо проблематичним з практичної точки зору.

Таким чином, кластеризація дозволяє виділити профілі (команди) персоналу підприємства, які включають робітників різних сфер та рівнів управління, представляючи результати своєї роботи одночасно, що допоможе обезпечити ефективне застосування процесного підходу на підприємстві.

С урахуванням результатів проведених дослідження обробки анкет предполагається наступна схема алгоритму прийняття рішень для управління результатами сквозного БП (рис. 3).

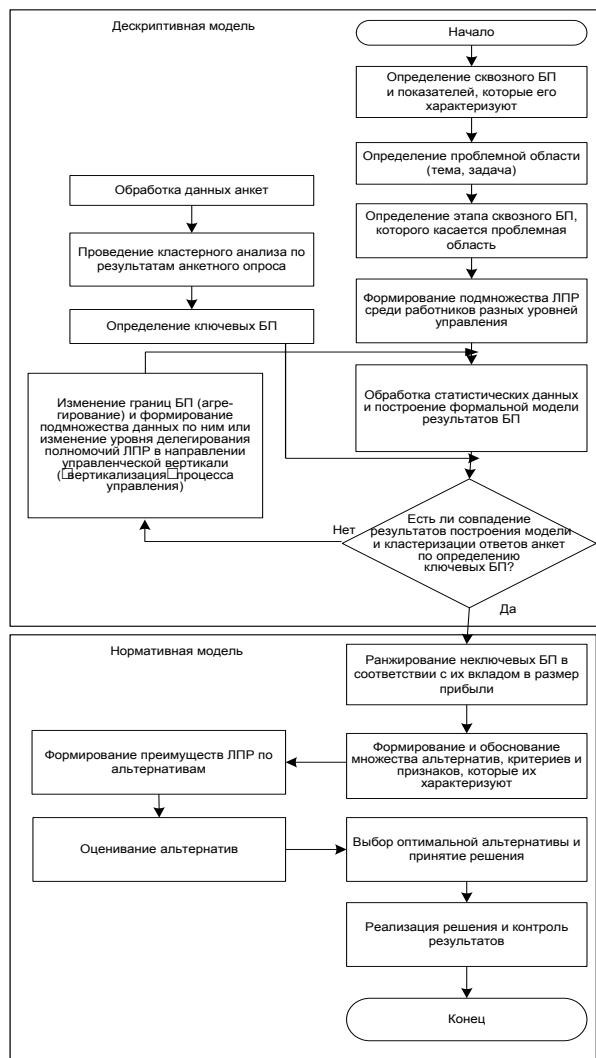


Рис. 3. Обобщенна схема алгоритму прийняття рішень для управління величиной ДС сквозного БП з використанням нормативної та дескриптивної моделей

Предложенний алгоритм дозволяє структуризувати процес прийняття рішень для управління результатами БП підприємства та згіднувати результати проведеного анкетного опитування та статистичні моделі, відображаючи залежність прибутку від додаткових стисливостей етапів сквозного БП, для прийняття управлінческих рішень. Структура процесу прийняття рішень включає в себе нормативну модель, побудовану на основі параметрическої моделі залежності прибутку від ДС окремих етапів сквозного БП, та дескриптивну, дозволяючу уточнити такі характеристики сквозного БП, як ключеві етапи, можливість управління БП, критерії управління БП, відповідні застосуванням в сфері управлінчої діяльності на підприємстві.

Предлагаемі моделі дозволяють сформувати вимоги до переходу підприємства від функціонально-орієнтованої системи управління підприємством до процесно-орієнтованої на основі внесення змін в должностні інструкції персоналу, положення про відділи та підрозділи та принципи делегування повноважень робітникам різних сфер

управления предприятием, что позволит учесть влияние человеческого фактора и повысить эффективность и качество управления.

Література: 1. Репин В. В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов / В. В. Репин, В. Г. Елиферов. — М.: РИА "Стандарты и качество", 2004. — 408 с. 2. Елиферов В. Г. Бизнес-процессы: регламентация и управление: Учебник / В. Г. Елиферов, В. В. Репин. — М.: ИНФРА-М, 2004. — 320 с.

Стаття надійшла до редакції
25.07.2005 р.

УДК 331.108.2

**Мартиненко М. В.
Половнєва О. В.**

ОЦІНКА ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ СОЦІАЛЬНО ОРІЄНТОВАНОЇ РИНКОВОЇ ЕКОНОМІКИ

The article deals with the idea of new recommendations, oriented at improving evaluation of personnel in the process of management in the conditions of social and economic transformations in society. Tasks have been solved and as the result directions of improving management of personnel have been represented. Evaluation of personnel is considered as an element of management and as a system of testing personnel.

На сучасному етапі розвитку українське суспільство знаходиться на шляху до створення соціально орієнтованої ринкової економіки, що передбачає підвищення ролі соціальних, політико-правових, морально-психологічних, культурно-етичних, природно-демографічних проявів суспільно-економічного прогресу, встановлення справедливих та рівноправних взаємозв'язків між суб'єктами трудових відносин. Історичний досвід розвитку країн з ринковою економікою показує, що ринкові сили, взяті в чистому вигляді, за рядом позицій суперечать загальнолюдській моралі та принципам соціальної справедливості, а за певних умов можуть призводити до соціальних, економічних та екологічних потрясінь.

В сучасних умовах принципи соціально орієнтованої ринкової економіки досягти поширені у світі. Це пов'язано з тим, що у центрі всього, що відбувається в економіці, стоїть людина, її добробут, здібності, прагнення до реалізації своїх інтересів, досягнення успіху в житті. Люди є не тільки виробничим ресурсом або фактором виробництва, що неодноразово підтверджено практикою сучасних вчених-економістів [1 – 6]. Неможливо звести особистість в економіці лише до ролі "трудового" фактора, тому що саме людина постає кінцевою метою розвитку як окремого виробництва, так і економіки в цілому. Це твердження повинно бути основною засадою соціальної політики суб'єктів хазяйування на всіх рівнях, починаючи зі сфери управління персоналом на малому підприємстві і закінчуючи соціальною політикою держави. У зв'язку з цим побудову в Україні економіки на засадах соціально орієнтованого ринкового хазяйства слід починати з фундаменту, який становить усвідомлення сучасними організаціями та підприємствами необхідності проведення еф-

ективної та прозорої кадрової політики. Дотримання принципів соціальної справедливості в управлінні трудовими ресурсами в значній мірі залежить від обґрунтованого застосування соціально-психологічних методів оцінки та мотивації персоналу, що зумовлює актуальність теми дослідження.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та розробка рекомендацій, спрямованих на удосконалення оцінки персоналу в процесі управління в умовах соціально орієнтованої ринкової економіки.

Для досягнення поставленої мети в роботі вирішуються наступні завдання: виявлення значущості процесу управління персоналом для ефективної реалізації соціальної політики підприємства, розгляд можливих шляхів удосконалення управління персоналом на підприємстві, розробка методики оцінки персоналу в умовах соціальної ринкової економіки та її апробація на конкретному підприємстві. В роботі дістали подальшого розвитку напрямки удосконалення управління персоналу на підприємствах, що ґрунтуються на вперше запропонованій методиці оцінки персоналу з використанням математичного апарату нечіткої логіки.

Сучасний етап соціально-економічного розвитку України характеризується переходом від односторонньої моделі, орієнтованої на економічну ефективність, до багатоцільової соціально орієнтованої моделі. Стратегія управління персоналом повинна бути відображенням загальної соціально орієнтованої стратегії управління підприємством, доцільність якої в сучасних умовах не викликає сумнівів. Таким чином, набуває значення дослідження можливих шляхів удосконалення управління персоналом в умовах соціально орієнтованої ринкової економіки. На рис. 1 наведено напрямки удосконалення процесу управління персоналом, які є відображенням основних його складових.

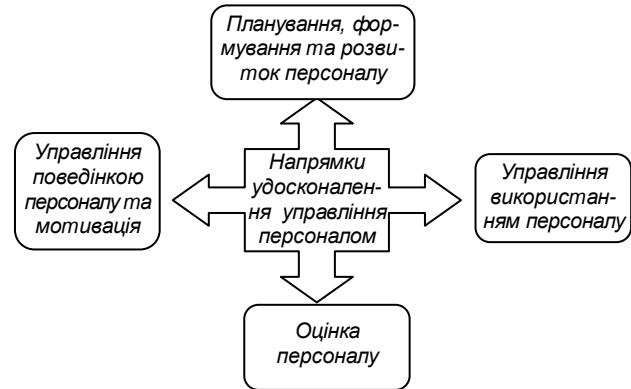


Рис. 1. Напрямки удосконалення процесу управління персоналом

Оцінка персоналу розглядається як елемент управління та як система атестації кадрів, що застосовується в організації. Методи оцінки персоналу мають відповідати структурі підприємства, характеру діяльності персоналу, цілям оцінки, бути простими та зрозумілими. Загальноприйняті методики оцінки персоналу за багальною системою викликають ряд проблем, пов'язаних із важкістю проведення межі між високим, середнім і низьким рівнями кваліфікації та адекватною оцінки співробітників, що отримали приграницну кількість балів.

З метою підвищення ефективності системи управління персоналом на підприємстві, набуття більшої конкурентоспроможності персоналу, оптимізації кадрової політики пропонується застосовувати розроблену авторами методику оцінки персоналу, адаптовану до умов соціально орієнтованої ринкової економіки, яка пройшла апробацію на одному з підприємств м. Харкова. Відмінністю та вагомою перевагою даної методики є її розробка за допомогою математичного апарату нечіткої логіки (НЛ), який ліквідує суттєвий пробліз загальноприйнятої двозначної логіки, котра не дозволяє адекватно оцінити непостійне, мінливе життя. Вперше концепція НЛ була запропонована професором Каліфорнійського університету Л. Заде в Берклі як