

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

**Литература:** 1. Портер М. Конкуренция: Учеб. пособие. — М.: ИД "Вильямс", 2001. — 496 с. 2. Портер М. Международная конкуренция. — М.: Международные отношения, 1993. — 896 с. 3. Білорус О. Г. Глобалізація і безпека розвитку. Наукове видання / О. Г. Білоус, Д. Г. Лук'яненко. — К.: КНЕУ, 2001. — 736 с.

Стаття надійшла до редакції  
21.06.2005 р.

УДК 658.012.32

**Минухин С. В.  
Беседовский А. Н.**

## 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, приходящихся 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

© Минухин С. В., Беседовский А. Н., 2005

центрами затрат) на всех этапах сквозного БП и провести в виде следующей последовательности этапов:

1. Выделение БП предприятия.
2. Регламентация выделенных БП (в соответствии с типовой классификацией) на предприятии.
3. Разработка технического задания на различные типы БП с использованием стандартов их описания.
4. Определение затрат управленческих и обеспечивающих БП для основного (сквозного) БП.

При этом, в случае, когда для обеспечивающих или управленческих БП используется имеющийся ресурс, который поставляется внешним поставщиком для сквозного БП, для расчета его стоимости используются выходные данные, имеющиеся в системе учета затрат предприятия (например, данные о товаре, которые берутся из накладных, счета-фактуры и характеризуют стоимость материальных ресурсов, которые поступают в сквозной БП извне). В том случае, если рассматривается стоимость производного ресурса, полученного на одном из этапов сквозного БП, которая является его результатом, необходимо предварительно определить стоимость процесса (этапа сквозного БП), в рамках которого этот ресурс создавался (формировался).

5. Расчет прогнозной величины прибыли сквозного БП, включая прибыль, приходящуюся на его отдельные этапы. Прибыль может быть рассчитана на базе моделей прогнозирования, в которых в качестве независимых переменных используются величины ДС этапов сквозного БП.

6. Расчет потребительских стоимостей БП, приходящихся на отдельные этапы сквозного БП.

7. Проведение сравнительного анализа потребительской стоимости продукта и рыночной (среднеотраслевой) цены продукта для формирования альтернатив принятия управленческих решений для определения величины ДС на каждом этапе сквозного БП.

Основной проблемой при использовании ФСА является отсутствие модели перехода от традиционной системы учета (например, по статьям, которые группируются по местам возникновения расходов, — центрами затрат) и системы учета результатов БП.

Для снижения неопределенности учета расходов в структуре сквозного БП (в рамках продукта) при переходе от традиционной системы учета к методу ФСА предлагается использовать модель прогнозирования влияния затрат отдельных этапов сквозного БП на потребительскую стоимость сквозного БП (продукта), которая определяется, в первую очередь, прибылью предприятия, полученной по данному продукту. Особенностью построения модели является высокая корреляция между величинами затрат, приходящимися на отдельные этапы сквозного БП, что приводит к необходимости использования специальных подходов, методов, процедур их исследования и анализа.

Целью построения модели БП является получение прогнозных значений потребительской стоимости продукта, а также определение тех этапов сквозного БП, которые максимально ее увеличивают (вносят наибольший вклад, характеризующийся величиной добавленной стоимости), которые называются ключевыми и используются в анализе результатов БП предприятия [1; 2].

Для получения адекватной модели БП используем следующие положения.

1. Для расчета величины затрат сквозных БП предприятия необходимо определить места и точки учета, которые максимально близки к тем, которые используются в традиционной системе учета и в методе ФСА.

2. В качестве этапов сквозного БП выделить снабжение, производство, сбыт. Контрольными точками учета являются фактические затраты по статьям полной себестоимости изделия предприятия.

В общем виде сравнительный анализ затрат БП и статей расходов полной себестоимости продукта приведены в табл. 1.

Таблица 1

Сравнительный анализ затрат при существующей системе учета и использовании метода ФСА

Статья калькуляции (существующая система учета)	Затраты по этапам БП (метод ФСА)
Сырье 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 процессов
Износ специального инструмента	Затраты процесса "производство"
Расходы на содержание и эксплуатацию оборудования (РСЭО)	Затраты процесса "производство", затраты обеспечивающих процессов
Цеховые расходы	Затраты процесса "производство"
Заводские расходы	Затраты управленческого процесса
Потери от брака	Затраты процесса "производство"
Прочие производственные расходы	Затраты управленческого и обеспечивающего процессов
Вместе производственная себестоимость	
Административные расходы	Затраты на управленческий процесс
Расходы на сбыт	Затраты процесса "сбыт"
Всего полная себестоимость	
Накопление	Прибыль
Свободная оптовая цена	Потребительская стоимость
Оптовая цена, включая НДС	

Из табл. 1 следует, что существующие затраты по основным БП распределяются по этапам сквозного БП следующим образом (табл. 2).

Таблица 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 управленческих процессов (в данном случае — для высшего и среднего уровней управления) можно соотнести с расходами на заработную плату по статьям "Административные расходы", "Общепроизводственные расходы", "Прочие производственные расходы". Затраты обеспечивающих процессов можно рассчитать на основе расходов на заработную плату статей "Затраты на подготовку и освоение производства", "Прочие производственные расходы" и "РСЭО".

3. Влияние величин затрат, полученных для отдельных этапов сквозного БП, на прибыль от реализации продукта имеет стохастическую зависимость, что обусловлено наличием факторов внешней и внутренней среды предприятия, имеющих вероятностный характер. Это связано с тем, что для анализа используются данные не плановой себестоимости (имеющие детерминированный характер), а фактической, что допускает корректировку величины прибыли в соответствии с объемами реализации продукта. Таким образом, величина потребительской стоимости продукта (и прибыли) носит вероятностный характер и для построения исковой модели возможно использование статистического (регрессионного) анализа.

4. Для статистического анализа и построения регрессионной модели необходимо использовать данные, удовлетворяющие следующим требованиям:

наблюдения должны относиться к одному виду изделия (или к изделиям близким по технологии). Смысл этого требования заключается в необходимости формирования множества данных по БП, которые имели близкие границы, определенную технологию протекания основных БП (на этапе "производство") или границы, определенные для основных БП на этапах "снабжения" и "сбыта" на основе использования одних и тех же технологических схем и процессов;

количество наблюдений должно быть согласовано с количеством анализируемых переменных (для независимых выборок наблюдений должен выполняться t-критерий или критерий Фишера (F-value);

наблюдения должны иметь нормальный закон распределения.

5. Для построения моделей зависимости величины прибыли по продукту от затрат БП необходимо использовать данные по промышленным предприятиям, имеющим аналогичные (технологически близкие) производства.

Таким образом, для построения адекватной модели величины прибыли сквозного БП необходимо провести предварительную обработку данных — проанализировать их состав, количество, закон распределения наблюдений, используя рассмотренные в табл. 1 и 2 затраты, приходящиеся на отдельные этапы сквозного БП и виды БП.

Учет приведенных требований и предположений позволяет на следующем этапе формировать управленческие 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 управленческого решения, которое сводится к формированию состава альтернатив, критериев оценки альтернатив и параметров, относящихся к критериям;

блок расчета значений критериев и оценка альтернатив;

блок определения критериев предпочтений ЛПР и выбор оптимальной группы критериев (с учетом решения задач координации между разными уровнями управления);

блок оценки эффективности альтернатив в выбранной группе критериев и выбор оптимального решения;

блок реализации принятого управленческого решения.

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

статической регрессионной модели, позволяет получить формальную модель основного БП предприятия.

Для уточнения возможностей и оценки адекватности применения формальной модели в данной работе предлагается дескриптивная модель, построенная на основе результатов анкетного опроса управленческого персонала и ППП предприятия.

Построение такой модели объясняется наличием человеческого фактора, влияющего на понимание ключевого процесса, его функционального назначения (границ) и личностных характеристик ЛПР, что в целом приводит к тому, что оно может отличаться от формальных моделей. В этом случае необходимо использовать дополнительную информацию о процессах, управление которыми является основной целью работы.

Для этого используется анализ данных анкетного опроса руководителей разных уровней управления промышленных предприятий Харьковской области, который проводился для руководителей высшего, среднего и низшего уровней управления предприятиями.

Анкета включала в себя следующие группы вопросов.

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 критериев, в соответствии с которыми выделяются ключевые БП.

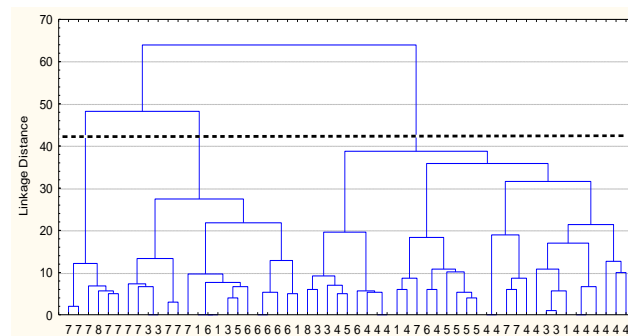
11. Определение условий взаимодействия клиента (клиентов) БП и владельца БП.

12. Учет результатов этапов сквозного БП производства и результатов реализации продукции.

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

По каждой из групп вопросов были предложены альтернативные ответы, которые респонденты выбирали в процессе анкетирования.

Полученные результаты кластеризации данных анкетного опроса, представленные в виде дендрограм, приведены на рис. 1 — 2.



**Условные обозначения:** 1 — проектирование изделия; 2 — маркетинг; 3 — снабжение; 4 — основное производство; 5 — вспомогательное производство; 6 — административное управление; 7 — учет; 8 — сбыт.

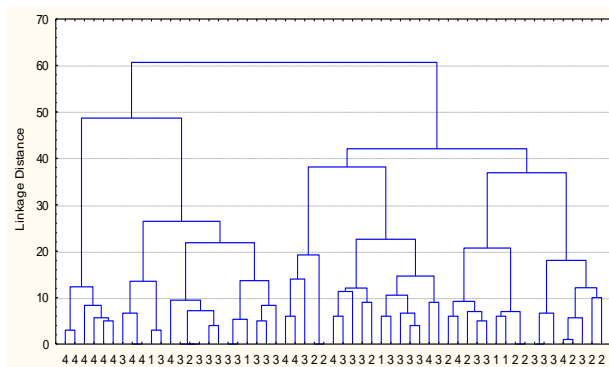
Рис. 1. Результат кластеризации наблюдений по сферам деятельности респондентов

На рис. 1 можно выделить три основных кластера. В первый кластер входят наблюдения (ответы респондентов), полученные от работников бухгалтерии (профиль "учет"). Второй кластер характеризуется работниками аппарата административного управления (АУП) (43%), учета (32%) и снабжения (23%). Внутри этого кластера есть слой наблюдений, который включает ответы работников сфер учета и снабжения, и слой наблюдений, который в большей степени относится к ответам работников сферы управления, что свидетельствует о специфике их понимания как БП, так и учета его результатов.

Третий кластер с точки зрения признака "сфера деятельности" является слабо структурированным (размытым). Используя те подкластеры, которые характеризуют закономерности в ответах респондентов, получим, что подкластер 3.1 включает тех респондентов, которые относятся к основному и вспомогательному производствам и сфере снабжения, подкластер 3.2 содержит ответы респондентов основного (40%) и вспомогательного (35%) производств, подкластер 3.3 — ответы респондентов основного производства (72%) и сферы учета (11%).

Таким образом, анализ кластеров с точки зрения принадлежности респондентов к определенной сфере деятельности предприятия, показал, что представления о БП в каждой из рассмотренных групп респондентов отличаются между собой, что приводит к необходимости выбора "точки зрения" каждого из профилей респондентов для построения дескриптивной (описательной) модели сквозного БП предприятия, предназначенной для уточнения возможности применения статистических моделей БП на практике и информационного анализа их адекватности.

Для решения этой задачи проведем дополнительный анализ результатов кластеризации, используя для этого кластеры, которые были получены на основе древовидной кластеризации с точки зрения их соответствия тем уровням управления, к которым относятся респонденты (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

Из рис. 2 следует, что наблюдается следующая закономерность: первый кластер — это рядовые сотрудники, которые в соответствии с результатами предыдущего анализа относятся к сфере учета; второй — начальники цехов; третий — начальники цехов, линейные руководители, а также высшее руководство. Таким образом, ответы сотрудников разных уровней управления отличаются согласно их пониманию вопросов анкеты и применение регрессионных моделей является достаточно проблематичным с практической точки зрения.

Таким образом, кластеризация позволяет выделить профили (команды) персонала предприятия, которые включают работников разных сфер и уровней управления, представляющих результаты своей работы однообразно, что поможет обеспечить эффективное использование процессного подхода на предприятии.

С учетом результатов проведенных исследований обработки анкет предлагается следующая схема алгоритма принятия решений для управления результатами сквозного БП (рис. 3).

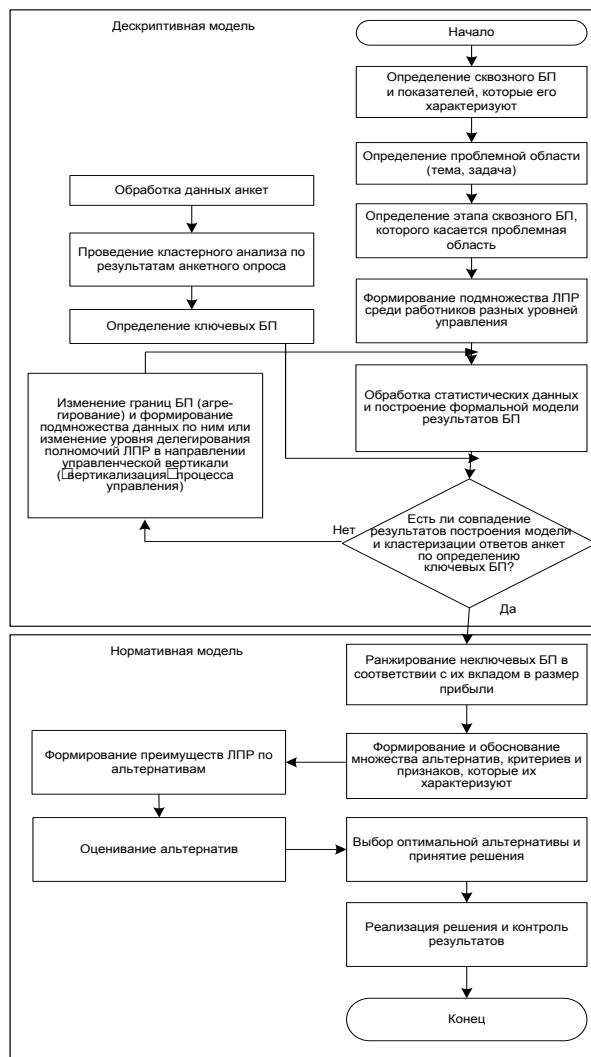


Рис. 3. Обобщенная схема алгоритма принятия решения для управления величиной ДС сквозного БП с использованием нормативной и дескриптивной моделей

Предложенный алгоритм позволяет структурировать процесс принятия решений для управления результатами БП предприятия и согласовывать результаты проведенного анкетного опроса и статистические модели, отражающие зависимость прибыли от добавленных стоимостей этапов сквозного БП, для принятия управленческих решений. Структура процесса принятия решений включает в себя нормативную модель, построенную на основе параметрической модели зависимости прибыли от ДС отдельных этапов сквозного БП, и дескриптивную, позволяющую уточнить такие характеристики сквозного БП, как ключевые этапы, возможность управления БП, критерии управления БП, определяющие предпочтения в сфере управленческой деятельности на предприятии.

Предлагаемые модели позволяют сформировать требования к переходу предприятия от функционально-ориентированной системы управления предприятием к процессно-ориентированной на основе внесения изменений в должностные инструкции персонала, положения об отделах и подразделениях и принципы делегирования полномочий работников различных сфер

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

**Литература:** 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 досить 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 працями сучасних вчених-економістів [1 – 6]. Неможливо звести особистість в економіці лише до ролі "трудоного" фактора, тому що саме людина постає кінцевою метою розвитку як окремого виробництва, так і економіки в цілому. Це твердження повинно бути основою засади соціальної політики суб'єктів хазяювання 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 орієнтованої ринкової хазяйства слід починати з фундаменту, який становить усвідомлення сучасними організаціями та підприємствами необхідності проведення ефек-

тивної 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 соціально орієнтованої 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 односпрямованої моделі, орієнтованої на економічну ефективність, до багатопільової 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.

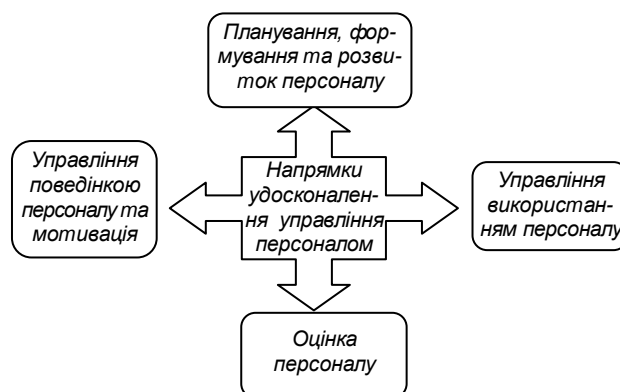


Рис. 1. Напрямки удосконалення процесу управління персоналом

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 бальною системою викликають ряд проблем, пов'язаних із важкістю проведення межі між високим, середнім і низьким рівнями кваліфікації та адекватної оцінки співробітників, що отримали приграничну 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 пробіл загальноприйнятої двозначної логіки, котра не дозволяє адекватно оцінити нестійке, мінливе життя. Вперше концепція НЛ була запропонована професором Каліфорнійського університету Л. Заде в Берклі як