

Очевидно, що важливим критерієм ефективності механізму управління об'єднанням є виконання такої умови, тобто зниження питомої ваги трансакційних витрат на одиницю продукції (робіт, послуг):

$$Y_{T4} < Y_{T1} \quad (1)$$

де  $Y_{T1}$  — питома вага трансакційних витрат на одиницю продукції учасників об'єднання перед початком робіт з його створення;

$Y_{T4}$  — питома вага трансакційних витрат на одиницю продукції об'єднання в період стійкого функціонування нових внутрішньокорпоративних механізмів.

Отже, економічна ефективність процесу формування об'єднання може бути визначена таким показником ( $\Delta Y$ ), який вказує на те, що ефект від об'єднання перевищує витрати, пов'язані зі створенням такого об'єднання:

$$\Delta Y = Y_T - Y_{T4} \quad (2)$$

Визначення лага між першим часом підвищення витрат та часом стійкого функціонування внутрішньокорпоративних механізмів, тобто період  $T_4 - T_3$  визначається індивідуальними особливостями кожного об'єднання і залежить від цілої низки соціально-економічних та виробничо-технічних факторів (обсягів виробництва, диверсифікації діяльності структур, що об'єднуються, наукоємності продукції, що випускається, кваліфікації управлінських кадрів та ін.). Але в цілому цей проміжок "становлення" діяльності об'єднання та стабілізації витрат не може перевищувати півроку, оскільки в умовах інноваційного розвитку економіки та постійного удосконалення менеджменту підприємств встановлення більшого строку оптимізації витрат не дає очікуваного ефекту від їх зниження.

Таким чином, слід ще раз підкреслити, що оцінка економії трансакційних витрат у процесі функціонування об'єднання є важливим завданням емпіричних досліджень. Стосовно українських підприємств така економія при стійкому функціонуванні інтегрованих структур може забезпечуватися за рахунок ефективної реалізації довгострокових контрактів як між промисловими підприємствами, так і між підприємствами та установами фінансово-кредитної сфери, а також за рахунок впровадження загальнокорпоративної інформаційно-аналітичної системи,

яка прискорює інформаційний обмін між підприємствами-учасниками.

**Література:** 1. Коуз Р. Фирма, рынок, право. — М.: Дело, 1993. — 192 с. 2. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. — СПб: Питер, 1999. — С. 2. 3. Рудык Н. Б., Семенкова Е. В. Рынок корпоративного контроля: слияния, жесткие поглощения и выкуп долговым финансированием. — М.: Финансы и статистика, 2000. — 456 с.

Стаття надійшла до редакції  
14.05.2003 р.

УДК 331.1(075.8)

**Рабынина Ю. Б.**

## ЭКСПЕРТНО-МАТРИЧНАЯ

## МОДЕЛЬ ОЦЕНКИ

## УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА

*A model of estimating professional and personal features of a candidate for leading position is described. The author offers the expert & matrix method in combination with integral index as a convenient mathematical device for making a decision about his accordance to this position.*

На сегодняшний день к актуальным проблемам относятся проблемы управления производством и персоналом. Обеспеченность квалифицированной рабочей силой, степень ее мотивации, организационные структуры и формы работы, определяющие эффективность использования персонала, стали основными факторами обеспечения конкурентоспособности предприятия. Поэтому существенно изменились требования как к управленческому персоналу, так и к остальным кадрам.

Так как главным элементом организации являются ее сотрудники (они же и составляют основную статью капиталовложений с точки зрения поддержания их деятельности и затрат по их найму, обучению), то на первый план выходит задача подбора и расстановки персонала, которая заключается в решении проблемы оптимального размещения персонала в зависимости от выполняемой работы. При решении этой задачи следует руководствоваться не только схемой "человек – должность" (так как работников,

соответствующих идеальной модели, найти почти невозможно), но и обращать существенное внимание на формирование коллектива в целом, то есть подбирать кадры таким образом, чтобы качествами одного работника возместить нехватку этих качеств у другого работника и добиться того, чтобы из не вполне идеальных отдельных работников сформировался эффективно работающий коллектив.

В странах с рыночной экономикой для решения проблемы подбора и расстановки работников в организации используется профильный метод. Суть этого метода заключается в составлении каталога характеристик – требований, предъявляемых к человеку в зависимости от выполняемой им работы, а также с учетом количественных характеристик рабочих мест. Эти характеристики разделяются на определенное количество категорий. Каждый уровень требований относится к какому-либо показателю и должен быть также охарактеризован. Каждому уровню требований соответствует определенный уровень качеств работника. И в итоге, по результатам сравнения уровня требований, обусловленных конкретной работой, и уровня качеств работника, выполняющего эту работу, можно сделать вывод о пригодности того или иного человека к данной работе.

Для оценки труда производственных рабочих приемлем балльный метод, который был усовершенствован Научно-исследовательским институтом труда (г. Москва). Основная идея этой оценки — количественно выразить при помощи баллов наиболее важные характеристики как работника, так и работы, которую он выполняет. В рамках этой системы учитываются профессионально-квалификационный уровень, деловые качества, а также результаты труда работников. Элементы комплексной оценки имеют разную степень постоянности. Если профессионально-квалификационный уровень и деловые качества практически не изменяются, то оценка результатов труда более динамична и осуществляется через определенные промежутки времени (например, ежемесячно) [1, с. 233 – 234].

В случае оценки управленческого труда ситуация намного сложнее. *Под управленческим трудом понимается вид деятельности по выполнению функций управления в организации, назначением которого является обеспечение целенаправленной и скоординированной деятельности трудового коллектива по решению стоящих перед ним задач* [2, с. 377]. Довольно сложно учесть

влияние человеческого фактора на принятие руководящих решений. Выделяя три категории управленческих работников, следует иметь в виду, что работники каждой из этих категорий вносят свой вклад в управленческий процесс: специалисты вырабатывают и подготавливают решение, другие служащие их оформляют, а руководители принимают решения, оценивают их качество, контролируют сроки выполнения.

Отбор претендентов на вакантную руководящую должность производится в первую очередь при помощи оценки деловых качеств кандидатов на основании резюме кандидата и рекомендательных писем с места предыдущей работы (если речь идет о найме на работу человека "со стороны"). Потом используются специальные методики, которые учитывают систему деловых и личностных характеристик, охватывающих следующие группы качеств: уровень знаний и опыт работы; отношение к труду; организаторские способности; умение работать с людьми; умение работать с документами и информацией; умение своевременно принимать и реализовывать решения; морально-эстетические черты характера. В каждом конкретном случае из этого списка выбираются (при помощи экспертов) те позиции, которые важнее всего для конкретной должности и организации, и добавляются к ним специфические качества, которыми должен обладать претендент на вакантную должность.

Существующие методики оценки персонала недостаточно полно учитывают личностные качества кандидата при определении соответствия его требованиям вакантной должности. Поэтому для определения более точного соответствия рассматриваемого кандидата требованиям вакантной должности в качестве еще одного этапа оценки претендента автор предлагает использовать экспертно-матричный метод, который можно и необходимо использовать в дополнение к уже существующим методикам. Данный метод состоит в сравнении профессионально-личностных характеристик кандидата с соответствующими характеристиками модели профессионально-личностных качеств руководителя и расчете интегрального показателя степени соответствия характеристик данного кандидата модели.

Для каждой должности экспертами составляется таблица-матрица (таблица), представляющая собой перечень деловых и личных качеств, которыми должен обладать работник, занимающий эту должность (или претендующий на эту

должность), в нашем случае — это руководитель высшего звена. Этот перечень составляется экспертами организации на основании должностных инструкций с учетом специфики предприятия. В таблицу заносятся оценки качества по десятибалльной системе и сравниваются со значениями характеристик модели.

Таблица

**Сопоставление личностных характеристик руководителя (специалиста) и модели**

№	Наименование качества	Значение характеристики кандидата, x	Значение характеристики модели, X
Профессиональные качества			
1	Уровень образования		10
2	Творческая инициатива		8
3	Знание передовых технологий		8
4	Компетентность		10
5	Результативность труда		10
6	Опыт работы		10
Организаторские способности			
7	Умение организовать людей		8
8	Целенаправленность		10
9	Способность планировать и проектировать		8
10	Авторитет		10
Коммуникативные способности			
11	Способность к ведению переговоров		8
12	Склонность к лидерству		6
13	Стиль общения		8
14	Эффективность взаимодействия с людьми		7
15	Коллективизм		6
Личностные качества			
16	Работоспособность		10
17	Организованность, дисциплинированность		9
18	Уверенность в себе		8
19	Мотивация к успеху		8
20	Эстетическое развитие		6
21	Любознательность		10
22	Самокритичность		7
23	Амбициозность		5

В соответствии с таблицей количество характеристик равно 23. Предполагается, что все характеристики равнозначны между собой, но важен уровень развития каждой из них: от 0 до 10. Следует заметить, что некоторые из пере-

численных характеристик взаимосвязаны. Таким образом, величины некоторых характеристик обуславливают пределы изменения других характеристик, в которых при экспертной оценке качеств кандидата необходимо выбирать конкретный показатель. Например, величина такого показателя, как амбициозность, может влиять на пределы, в которых необходимо выбирать значение такого показателя, как коллективизм. Далее отбор лиц, желающих получить данную должность, осуществляется по приведенной ниже формуле, позволяющей определить степень близости характеристик кандидата к характеристикам модели. Для этого используется показатель S, который рассчитывается на основании метода наименьших квадратичных отклонений Гаусса для оценки аппроксимирующих приближений непрерывных функций:

$$S = 1 - \frac{\sum_{i=1}^N (X_i - x_i)^2}{\sum_{i=1}^N X_i^2}$$

где  $X_i$  — балльное значение характеристики модели;

$x_i$  — балльное значение характеристик кандидата;

$i$  — номер характеристики;

$N$  — количество характеристик кандидата.

Показатель S модели из формулы равен 1. Для рассматриваемого кандидата степень близости лежит в пределах от 0,7 до 1. Если S лежит в пределах [0,5; 0,7], то при необходимости можно рассмотреть вопрос об обучении кандидата.

Таким образом, интегральный показатель оценки претендента на руководящую должность, рассчитываемый на основе экспертно-матричной модели, дает возможность оценить конкретного человека с точки зрения соответствия его данной руководящей должности.

Эта методика может быть использована для остальных категорий работников, но при этом следует учитывать те характеристики, которые наиболее полно будут отражать особенности выполняемой работы.

В заключение следует ещё раз отметить, что именно персонал в наибольшей степени определяет различие между организациями. Производительность труда в организации, которая эффективно использует своих сотрудников, мо-

жет превышать в десятки и более раз производительность труда в организации, не уделяющей внимание эффективности использования человеческих ресурсов.

**Литература:** 1. Управління персоналом: Навчальний посібник. — К.: Кондор, 2003. — 296 с. 2. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А. Я. Кибанова. — М.: ИНФРА-М, 2002. — 636 с.

Стаття надійшла до редакції  
23.04.2003 р.

УДК 658.15

Лук'яненко І. О.

## ВИКОРИСТАННЯ СИСТЕМОГО ПІДХОДУ ЩОДО УПРАВЛІННЯ ОБІГОВИМИ КОШТАМИ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ РИНКУ

*The necessity of system approach application to enterprise working capital administration is grounded in this article. The system approach gives this administration the opportunity of self-perfection and adaptation to constant changes in current manufacturing and economic activities, in particular.*

Ринкова система господарювання характеризується різнобічним розвитком суспільних відносин, які базуються на певних стимулах і принципах господарювання, зокрема, таких, як одержання високого доходу у сфері бізнесу. Свобода підприємництва, свобода вибору й особисті економічні інтереси підприємців формують відносини змагання, конкуренції між учасниками ринкового процесу.

У цих умовах економічне становище підприємства — це показник якості менеджменту на підприємстві, готовності підприємця до ведення справи. Основними факторами, що впливають на економічне становище підприємства, є: рівень техніки і технології; якість робочої сили та цілеспрямоване використання мотивації праці; організація й управління виробництвом. Останній

елемент виконує головну роль, здійснюючи вплив на формування й ефективність функціонування першого та другого елементів.

Основи наукового управління підприємством заклали Ф. Тейлор, А. Файоль, Г. Форд. Так, на думку Ф. Тейлора, під управлінням маються на увазі заходи, що забезпечують "максимальний прибуток для підприємця у поєднанні з максимальним добробутом для кожного працюючого на підприємстві працівника" [1]. А. Файоль під управлінням розумів одну з функцій, дія якої повинна забезпечувати підприємству реалізацію поставленої мети при прагненні витягти "можливо великі вигоди з усіх ресурсів, якими воно розпоряджається" [2].

Таким чином, можна зробити висновок, що управління є способом впливу на ресурси (трудові, матеріальні і т. д.) підприємства для досягнення певного результату в майбутньому.

Сучасна наука трактує управління як елемент, функцію організованих систем різної природи, що забезпечує збереження їхньої певної структури, підтримку режиму діяльності, реалізацію їхніх програм і цілей [3]. Під економічним управлінням мається на увазі спосіб впливу на процес суспільної праці відповідно до об'єктивних законів розвитку суспільства. Даний вид управління містить у собі управління виробництвом і невиробничою сферою.

Деякі автори (Румянцев А. Г., Яковенко Є. Г., Янаєв С. І.) під управлінням розуміють технологію процесу управління — виконання сукупності операцій і процедур, що забезпечують процес впливу на систему, якою управляють, і приводять останню до змін, що відповідають цілям та інтересам підприємства.

Актуальність цих визначень для управління підприємством в сучасних умовах очевидна. Але практичне управління бізнесом спирається, в основному, на такі прийоми управління, як інтуїція й імпровізація. Управління підприємством як складною економічною системою без конкретної мети й технології її досягнення здатне викликати такі економічні наслідки, як тимчасова неплатоспроможність підприємства, втрата позицій на ринку, зниження обсягів продажу та, як наслідок, банкрутство.

Для українських промислових підприємств на сьогоднішній день актуальною залишається проблема забезпечення їхньої діяльності достатнім обсягом обігових коштів. Це свідчить про