

**Список використаних джерел**

1. Боковець В.В. Розроблення мотиваційних механізмів – прискорення інноваційної діяльності підприємств. *Економіка та суспільство*. Мукачівський державний університет. Мукачів. Випуск № 9. 2017. С. 338-344
2. Боковець В.В., Григорук І.А., Москвічова О.С. Людський потенціал як невід’ємна складова розвитку економіки. *Розвиток економіки та сучасний рівень менеджменту*. Одеса. 2019. С. 105-113
3. Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотивація персоналу: підручник. К.: КНЕУ, 2012. 397с.
4. Лещенко Л.О. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва. *Ефективна економіка*. 2016. №4. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua>
5. Письменна М.С. Системний підхід до мотивації управлінського. *Науковий вісник НЛТУ України: зб. наук.-техн. праць*. 2014. Вип. 24 (9). URL: [http://nltu.edu.ua/nv/Archive/2014/24\\_9/67.pdf](http://nltu.edu.ua/nv/Archive/2014/24_9/67.pdf).
6. Харченко Т.М. Матеріальне стимулювання персоналу як складова розвитку підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. №3. С. 129-131.
7. Никифорова В.Г. Управління персоналом. Одеса: Атлант. 2013. 275 с.
8. Ющенко Р.О. Значення системи мотивації персоналу. *Управління розвитком : збірник наукових статей Харківського національного економічного університету*. 2011. № 13 (110). С. 47-49
9. Поліщук І.І., Швед В.В. Управління персоналом. Вінниця: ТОВ «Твори». 2019. 284 с.
10. Швед В.В., Колібабчук Ю.В. Мотиваційні механізми управління персоналом. *Подільський науковий вісник*. 2017. №1. С. 114-117.

**Євась Т.В.**, старший викладач  
кафедри бізнесу і права,

Вінницький інститут Університету «Україна»

**Собчак А.І.**, здобувач 5-го року підготовки  
спеціальності «Менеджмент»,

Вінницький інститут Університету «Україна»

**Ходаківський М.М.**, здобувач 5-го року підготовки  
спеціальності «Менеджмент»,

Вінницький інститут Університету «Україна»

**ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА**

**ASSESSMENT OF THE ACTIVITIES OF THE MANAGERIAL PERSONNEL OF THE ENTERPRISE**

**Анотація.** У статті розглянуто сутність та критерії оцінки діяльності управлінського персоналу. Визначено принципи, що дозволяють визначити ефективність праці управлінця. Проаналізовано основні методи оцінки діяльності управлінського персоналу підприємства. Сформульовано етапи проведення оцінки діяльності управлінця.

**Ключові слова:** оцінка, ефективність, результативність, метод оцінки, менеджер, управлінський персонал, управлінська діяльність.

**Abstract.** The article considers the essence and criteria for assessment of the activities of the managerial personnel. The principles that allow to determine the efficiency of the manager are defined. The main methods of assessment of the activities of management personnel of the enterprise are analyzed. The stages of evaluation of the manager's activity are formulated.

**Key words:** assessment, efficiency, effectiveness, evaluation method, manager, managerial staff, managerial activity.

*Постановка проблеми.* В сучасних умовах господарювання з врахуванням актуальних тенденцій в управлінській науці, коли люди розглядаються як важливий ресурс, який нарівні з передовими технікою, технологією і доступом до фінансових ресурсів, забезпечує підприємству стабільне положення на ринку, врахування людського фактора в процесі формування загальної конкурентоспроможності дозволяє розкрити додаткове джерело підвищення ефективності діяльності суб'єкта господарювання. При цьому велике значення має конкурентоспроможність управлінського персоналу, що являє собою здатність робочої сили реалізувати сукупність особистісних, професійних та ділових якостей, які характеризують її специфічні особливості та здатність задовольняти вимоги роботодавців і відповідати цілям розвитку підприємства. Виявити таку здатність та відповідність допомагає оцінка діяльності управлінського персоналу підприємства.

Оцінка управлінського персоналу – це невід'ємна та одна з найважливіших частин в структурі управління працею управлінського персоналу. Вона представляє собою певну систему, яка має досить складну структуру та дозволяє виконувати регулятивну функцію по відношенню до діяльності управлінських працівників та керівників, що оцінюються [1].

*Аналіз останніх досліджень і публікацій.* Проблемам пошуку найбільш адекватних сучасним умовам методів оцінки діяльності управлінського персоналу присвячені дослідження багатьох вітчизняних і зарубіжних вчених та практиків. Ці питання висвітлено, зокрема у роботах Беккера Г., Виханського О.С., Градосельської Г.В., Друкера П., Карташова С.А., Климової С.М., Ковальчука К.Ф., Лессера Е., Прусака Л., Фріман Є.М., Фріман І.М., Чавичалова І.І., Чуракової А.Н. та інших.

На сьогодні у вітчизняній та закордонній практиці розроблена велика кількість систем оцінки управлінського персоналу, які можна класифікувати за певними ознаками. Аналіз того, що називається змістом оцінки, а саме які сторони управлінської діяльності підлягають виміру, аналізу та інтерпретації, дозволяє виділити декілька основних підходів. Також, відмінною рисою на даний момент стає застосування цілого комплексу різних методів, спрямованих на оцінку відповідності безлічі показників і критеріїв.

Незважаючи на різноманітність запропонованих авторами-науковцями та практиками методичних підходів, поки не існує єдиної методичної системи оцінки, що забезпечувала б вирішення всіх виникаючих проблем оцінки управлінського персоналу підприємства.

*Формулювання цілей статті.* Метою статті є дослідження сутності, критеріїв, принципів, методів та етапів проведення оцінки діяльності управлінського персоналу підприємства.

*Виклад основного матеріалу.* Оцінка ефективності управлінського персоналу підприємства – це складна система виявлення характеристик співробітників, спрямована на

те, щоб допомогти керівнику організації в прийнятті управлінських рішень по збільшенню результативності роботи підлеглих. Розглядаючи особливості оцінки управлінського персоналу підприємства, варто зазначити, що досить просто оцінити результати праці робітників, оскільки кількісні і якісні результати їх праці виражаються в кількості виробленої продукції та її якості. Набагато складніше оцінювати результати праці керівників і фахівців управлінського персоналу, оскільки вони характеризують їх здатність безпосередньо впливати на діяльність будь-якої виробничої або управлінської ланки. Предметом оцінки управлінського персоналу підприємства можуть бути, залежно від обраної методики особисті якості працівників, процес праці та результативність праці [4, с.41-42].

Тому, одним із головних завдань дослідження процесу управління є визначення критеріїв ефективності або успішності управління.

Ефективність управління визначається за допомогою різних критеріїв, серед яких найбільш часто використовуваним є ступінь того, наскільки успішно керівник виконує завдання та досягає поставлених цілей. У всякому разі, даний параметр вимірювання торкається результатів дій підлеглих. При цьому у більшості випадків об'єктивна виробничо-економічна оцінка грає велику роль. Критеріями досягнення цілей виступають прибуток, обсяг продажу, частка ринку, кількість продаж відносно до поставлених цілей, продуктивність, витрати на одну одиницю порівняно до результатів або до фінансової переваги.

Також це можуть бути результати роботи людини, яка за певний період досягла відповідного рівня в ієрархії організації або рівня заробітної плати. Також враховуються суб'єктивні критерії визначення успішного управління: оцінка роботи керівництвом підприємства, начальниками, співробітниками чи колегами, при цьому суттєву роль відіграє критерій задоволеності або тісний зв'язок співробітників організації з поставленим завданням.

Зазначені вище критерії оцінки ефективності управлінської діяльності здебільшого являють собою якісні показники. Але на сучасному етапі розвитку науки управління не менш важлива увага повинна приділятися і кількісним критеріям оцінки ефективності управлінської діяльності.

При цьому до кількісної оцінки управлінської діяльності можна висунути такі вимоги, як: точність, правильність, повнота, придатність, вичерпність, надійність, зрозумілість, індивідуальність, контрольованість, ефективність.

Крім того, показники оцінки ефективності управлінської діяльності повинні забезпечувати можливість як переведення якісних ознак в кількісні, так і якісну інтерпретацію результатів вимірювання явища чи процесу [1].

Також, необхідно сформулювати принципи, що дозволяють визначити ефективність праці управління. До них відносяться:

- 1) результати роботи колективу, що відображають ефект праці менеджера;
- 2) відокремлення відповідальності керівника, з одного боку, по стадіях виробничої діяльності та за спеціальними функціями управління (наприклад, капітальне будівництво і реконструкція), а з іншого – за ієрархічними рівнями управління (бригада – дільниця – зміна);
- 3) розподіл відповідальності між управлінським працівниками за загальними функціями управління;
- 4) взаємозв'язок показників виробничої діяльності підприємства [1].

Аналіз сучасної наукової літератури, де розглядаються підходи до оцінки управлінського персоналу, дозволяє об'єднати їх в три групи, відповідно до спрямованості: якісні, кількісні та комбіновані (табл. 1):

Таблиця 1

## Характеристика методів оцінки управлінського персоналу підприємства\*

Назва методу	Зміст методу
<b>Якісні методи оцінки</b> – описові, оскільки вони характеризують співробітників без застосування строгих кількісних даних	
Матричний метод	- порівняння якостей конкретної людини з ідеальною моделлю співробітника для тієї чи іншої посади управлінського персоналу підприємства
Метод системи довільних характеристик	- кадрова служба або керівник виділяють найбільші досягнення і найсерйозніші порушення в роботі і роблять висновки на основі їх зіставлення
Оцінка виконання завдань	- найпростіший метод, коли оцінюється робота співробітника в цілому; дозволяє визначити зусилля керівника при виконанні конкретного завдання
Метод «360 градусів»	- оцінка працівника управлінського персоналу підприємства колегами, керівниками, підлеглими, клієнтами та ним самим
Групові дискусії	- розмова працівника з керівником або експертами в цій сфері діяльності про результативної роботи і перспективи
Метод еталону	- на підставі результатів роботи найбільш успішних працівників розробляються планові показники, яких необхідно досягти іншим працівникам
<b>Кількісні методи оцінки</b> — вважаються найбільш об'єктивними, оскільки всі результати їх проведення виражені в цифрах	
Метод бальної оцінки	- за кожне професійне досягнення управлінський персонал підприємства отримує певну, заздалегідь обумовлену кількість балів, яку узагальнюють за підсумками конкретного періоду — місяця, кварталу або року
Ранговий метод	- група керівників розробляє власний рейтинг співробітників, потім всі рейтинги звіряються між собою, і тих співробітників, які опинилися на найнижчих позиціях, звільняють або переводять на менш відповідальну посаду
Метод вільної бальної оцінки	- кожна особистісна якість, властивість співробітника оцінюється експертами на певну кількість балів, а результати сумуються і на основі отриманих фактів складається рейтинг
<b>Комбіновані методи оцінки</b> – найбільш ефективні, оскільки в них використовуються і описові, і кількісні аспекти	
Метод суми оцінок	- кожна характеристика працівника оцінюється за певною шкалою, а потім виводиться якийсь середній показник, порівнюваний з ідеальним для конкретної посади
Система угруповання	- всіх співробітників управлінського персоналу підприємства ділять на кілька груп — від тих, хто працює незадовільно, до тих, чия робота практично бездоганна
Метод тестування	- оцінює компетентність робітників в процесі моделювання виробничої ситуації, зазначеної в змісті тестів

\* складено авторами на основі [3, с.3-5] та [4, с.42-43]

Незважаючи на багатоваріантність запропонованих вище методів, можна узагальнити, що всі вони здатні оцінити лише певний аспект роботи співробітника управлінського персоналу підприємства або його соціальнопсихологічних характеристик, тому останнім часом HR-відділи або кадрові консультанти все частіше використовують для об'єктивного

оціночного аналізу комплексні універсальні методи, що увібрали в себе досягнення всіх наявних підходів. До таких комплексних методів варто віднести: методи оцінки компетенції персоналу (атестація, ассесмент-центр, тестування, метод експертних оцінок персоналу, ділові ігри) та методи оцінки результативності персоналу (за показником КРІ: ключові показники ефективності) [4, с.43].

Отже, система оцінювання діяльності управлінського персоналу підприємства повинна забезпечувати точні та достовірні дані. Чим суворіша та більш визначена вона є, тим вища вірогідність отримати достовірні та чіткі дані. Спеціалісти рекомендують створювати основу для такої системи у шість етапів:

1 етап: встановити стандарти результативності праці по кожному робочому місцю та критерії її оцінки;

2 етап: виробити політику проведення оцінок результативності праці, тобто вирішити, коли, як часто, кому належить виконувати оцінку;

3 етап: зобов'язати деяких осіб проводити оцінку результативності праці;

4 етап: поставити за обов'язок людям, що проводять оцінку, збирання даних по результативності праці;

5 етап: обговорити оцінку з працівником;

6 етап: прийняти рішення та задокументувати його.

Оцінку може проводити менеджер-управлінець, комітет з декількох контролерів (це може виключити упередженість, яка може існувати при оцінюванні одним начальником), колеги оцінюваного, його підлеглі, будь-хто, хто не має прямого відношення до робочої ситуації. Може проводитись самооцінка, а також комбінація з декількох перелічених методів.

Як вже зазначалось, в умовах сьогодення ефективність та результативність господарської та фінансово-економічної діяльності підприємства визначається та напряду залежить від раціональної організації та здійснення керівниками управлінської діяльності. Економічне зростання підприємства можна забезпечити, розвиваючи здатність працівників системи управління ефективно реагувати на об'єктивні процеси зміни та ускладнення внутрішнього і зовнішнього середовища організації, адже якість менеджменту є одним із головних чинників, що впливають на ефективність функціонування підприємства. Тому, без адекватної системи організації, забезпечення та оцінки управлінської діяльності неможливо розробити програми формування та розвитку потенціалу підприємства [2, с.39-40].

*Висновки.* Результат праці управлінського персоналу – це творчі та аналітичні узагальнення, ідеї, концепції, які набувають форм управлінських рішень. Кількість цих рішень ще не визначає ефективності результатів праці керівника або спеціаліста. Тому сьогодні питання адекватної оцінки діяльності управлінських працівників підприємства є надзвичайно важливими для забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку. У зв'язку з цим дослідження проблем оцінки діяльності управлінського персоналу з метою обґрунтованого та ефективного прийняття організаційних заходів щодо запобігання, мінімізації та нівелювання негативних чинників є актуальною проблемою для розвитку теорії та практики прийняття рішень відносно кадрового забезпечення підприємства і має господарське значення.

#### Список використаних джерел

1. Євась Т.В. Оцінка ефективності управлінської діяльності менеджера сільськогосподарського підприємства. URL: [http://www.rusnauka.com/8\\_NPE\\_2007/Economics/21083.doc.htm](http://www.rusnauka.com/8_NPE_2007/Economics/21083.doc.htm).

2. Євась Т.В., Коломієць А.М. Методичні підходи до оцінки ефективності системи менеджменту підприємства. *Подільський науковий вісник*. 2019. Випуск №2(10). С. 39-45. URL: [http://pnv.in.ua/images/Magazine/2\\_2019.pdf#page=39](http://pnv.in.ua/images/Magazine/2_2019.pdf#page=39).

3. Ковальчук К.Ф., Фріман Є.М., Фріман І.М. Оцінка діяльності кадрового управлінського персоналу промислового підприємства як основний чинник підвищення його економічної безпеки. *Наукові праці КНТУ: Економічні науки*. 2009. Випуск №15. С. 3-10. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/55293757.pdf>.

4. Чавичалов І.І. Методи оцінки ефективності управлінського персоналу підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. Випуск №1. С. 41-44. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/1\\_2018/9.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/1_2018/9.pdf).

5. Швед В.В., Поліщук І.І., Управління персоналом. Вінниця: ТОВ «Твори». 2019. 284 с.

**Жукова О.А.**, старший викладач  
кафедри бізнесу і права,

*Вінницький інститут Університету «Україна»*

**Ковтунова Д.С.**, магістрант 2 року підготовки  
спеціальності «Фінанси, банківська справа та страхування»,  
*Вінницький інститут Університету «Україна»*

## УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ

### FINANCIAL RESOURCES MANAGEMENT OF BANKING INSTITUTIONS

**Анотація.** В статті висвітлено підходи щодо управління фінансовими ресурсами банківських установ, розглянуто понятійне наповнення банківських фінансових ресурсів. Розглянуто особливості управління банківськими ресурсами для забезпечення сталого розвитку національної економіки. Висвітлено фактори які впливають на створення ресурсного потенціалу банків. Зроблено висновки щодо необхідності удосконалення управління фінансовими ресурсами банку

**Ключові слова:** фінансові ресурси банку, управління фінансовими ресурсами банку, фінансовий менеджмент банку, методи управління, капіталізація банку, структура капіталу банку.

**Abstract.** The article highlights the approaches to managing the financial resources of banking institutions, considers the conceptual content of bank financial resources. Peculiarities of bank resources management to ensure sustainable development of the national economy are considered. The factors influencing the creation of resource potential of banks are highlighted. Conclusions are made on the need to improve the management of the bank's financial resources

**Key words:** bank financial resources, bank financial resources management, bank financial management, management methods, bank capitalization, bank capital structure.

*Постановка проблеми.* Коронакриза створила виклики, з якими банківська система не стикалася раніше. Практично одночасно реалізувалися ринковий та операційний ризики у