

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.

Ефективна економіка. 2022. № 8.

DOI: 10.32702/2307-2105.2022.8.24

УДК 331.108.2

I. O. Нетреба,

к. е. н., доцент,

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

ORCID ID: 0000-0001-5586-5405

МЕТОДИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ ОЦІНЮВАННЯ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ КРИЗИ

I. Netreba,

PhD in Economics, Associate Professor,

Taras Shevchenko National University of Kyiv

METHODICAL TOOLS FOR EVALUATING PERSONNEL WORK IN CRISIS CONDITIONS

У статті досліджено методи оцінювання ефективності діяльності підприємства та продуктивності роботи персоналу як одного з ключових ресурсів підприємства. Здійснено аналіз теоретико-методичних положень застосування систем KPI (Key Performance Indicators) та Business Performance Management (BPM). Обґрунтовано доцільність використання цих методів в антикризовому менеджменті.

Доведено, що оцінювання продуктивності праці та розробка практичних рекомендацій для її підвищення базується на врахуванні інтересів персоналу.

Встановлено, що подолання кризи в умовах нестабільного зовнішнього оточення вимагає об'єктивної оцінки та аналізу фінансових показників та нефінансових характеристик. Роль персоналу надзвичайно важлива для досягнення вищих результатів ефективності.

Розглянуто напрями оцінки згідно KPI та переваги застосування цієї методики в умовах кризових ситуацій. Розкрито базові елементи методики Business Performance Management як методу оцінювання роботи персоналу підприємства: культура, лідерство, врахування індивідуальних потреб. Обґрунтовано доцільність застосування інформаційних технологій в антикризовому менеджменті для технічної підтримки комунікацій та збереження інформації підприємства. Доведено важливе значення якісного інформаційного забезпечення, встановлено, що пріоритетним завданням для подолання кризи є управління ризиками у сфері інформаційного забезпечення менеджменту. Визначено фактори, що впливають на прийняття рішень щодо розробки антикризових заходів для подолання кризових ситуацій на підприємстві з використанням інформаційних систем: економічність, дотримання політики корпоративної інформаційної безпеки, технічна підтримка досліджень і розробок на підприємстві, оптимізація процедури впровадження інформаційних технологій.

The article examines the methods of evaluating the efficiency of the enterprise and the productivity of the personnel as one of the key resources of the enterprise. An analysis of the theoretical and methodological provisions of the application of the KPI (Key Performance Indicators) and Business Performance Management (BPM) systems was carried out. The necessity of using these methods in anti-crisis management is substantiated.

It has been proven that the assessment of labor productivity and the development of practical recommendations for its improvement is based on taking into account the interests of the staff. It was established that overcoming the crisis in the conditions of an unstable external environment requires an objective assessment and analysis of financial indicators and non-financial characteristics. The role of personnel is extremely important to achieve higher performance results.

The areas of assessment according to KPI and the advantages of using this method in crisis situations are considered. The basic elements of the Business Performance Management methodology as a method of evaluating the work of the company's personnel are disclosed: culture, leadership, consideration of individual needs. The expediency of using information technologies in anti-crisis management for technical support of communications and preservation of enterprise information is substantiated. The importance of high-quality information support has been proven, and it has been established that the priority task for overcoming the crisis is risk management in the field of management information support. Factors affecting decision-making regarding the development of anti-crisis measures to overcome crisis situations at the enterprise using information systems were determined: cost-effectiveness, compliance with the corporate information security policy, technical support for research and development at the enterprise, optimization of the procedure for the introduction of information technologies.

Ключові слова: персонал, індикатори результативності, ефективність, цикл управління продуктивністю, антикризовий менеджмент.

Keywords: personnel, performance indicators, efficiency, performance management cycle, anti-crisis management.

Постановка проблеми. Розвиток підприємства як цілісної системи значним чином залежить від викликів зовнішнього оточення. Фактори зовнішнього середовища чинять суттєвий вплив на функціонування внутрішнього середовища, особливо коли є висока ймовірність виникнення кризових явищ та ситуацій. Персонал відіграє одну із ключових ролей у забезпеченні ефективної діяльності, визначаючи та реалізуючи плани, стратегію та місію організації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У працях вчених, що опубліковані у фахових джерелах, відображено проблематику управління кризами в організаціях [3; 8]; значна увага приділяється вивченню значущості людського фактора в управлінні кризами із застосуванням інформатизації [1]. Деякі дослідження спрямовані на поглиблений аналіз доцільності впровадження та

використання інформаційних систем і технологій в антикризовому менеджменті. Водночас, поглибленого вивчення потребують можливості розширення методичного інструментарію менеджера із застосуванням кількісних та якісних методів оцінювання продуктивності праці персоналу з урахуванням можливих кризових ситуацій та явищ за наявного інформаційного забезпечення.

Метою статті є вивчення методичних засад оцінювання результативності роботи персоналу підприємства в динамічних умовах, що викликані кризовими явищами та ситуаціями.

Виклад основного матеріалу. У зв'язку зі складністю зовнішніх умов функціонування підприємств, виникає потреба у застосуванні низки нових методів менеджменту та формування відповідного банку методів. Управління підприємствами передбачає специфічний підхід до розробки та впровадження механізму запобігання кризовим явищам, ситуаціям та, в кінцевому підсумку, локальним і системній кризі, що можуть виникати у процесі провадження підприємницької діяльності [8].

Формування груп показників, що уможливають отримання якісної та кількісної оцінки змін, що відбуваються на підприємстві, передбачає застосування сучасного методичного інструментарію для аналізу показників ефективності діяльності [4; 7]. Однією із методик, яка зарекомендувала себе якнайкраще є система КРІ (Key Performance Indicators): визначення ключових індикаторів результативності діяльності, завдяки чому можна комплексно оцінити і проаналізувати ефективність основних та забезпечуючих бізнес-процесів. Цінність такої оцінки полягає в тому, що вона дає змогу кількісного виміру фактично досягнутих результатів діяльності підприємства за визначений період.

Згідно концептуальних засад, оцінювання проводять за наступними напрямками [10]:

- Результативність – фактично отримані результати діяльності;
- Витрати – фактичні витрати ресурсів;

- Функціональність— визначення послідовності та чітке виконання бізнес-процесів із дотриманням всіх вимог;
- Продуктивність – фактично отримане співвідношення результатів діяльності та витрат на їх здійснення за одиницю часу;
- Ефективність – показники оцінювання співвідношення отриманих результатів і витрат всіх видів ресурсів.

Зазначимо, що ключові показники поділяють на дві групи: ті, що відображують результати діяльності по завершенні звітного періоду і поточні, аналіз яких дає змогу ефективного оперативного управління ситуацією, що склалася. Доцільність застосування даної методики в період кризи обґрунтована тим, що оцінювання та аналіз вищевказаних індикаторів підтримує реалізацію гнучкої політики проведення змін на підприємстві, що відповідає реактивному підходу в антикризовому менеджменті.

Визначимо переваги застосування методики Key Performance Indicators:

1. Отримання об'єктивних даних щодо витрат ресурсів і реально отриманих вигод, що особливо актуально у період кризи, тобто при нестачі фінансових ресурсів і часу.
2. Забезпечення оцінки ступеня досягнення стратегічних цілей підприємства, що набуває актуальності у процесі реалізації концептуальних положень антикризового управління, зокрема превентивного, реактивного, посткризового типів.
3. Застосування системи КРІ як одного із методів для проведення ранньої діагностики кризових явищ на підприємстві. Це відповідає основним засадам превентивного антикризового менеджменту, оскільки застосування Key Performance Indicators охоплює всі групи показників: від фінансово- господарської діяльності до організації управління і ресурсного забезпечення.

4. Можливість інтеграції системи бюджетування та моделі управління згідно системи КРІ; визначення центрів відповідальності та закріплення за ними відповідних показників, що уможливають визначення ефективності.

Таким чином, дана методика забезпечує оцінку реального внеску кожного працівника у спільний результат (показники ефективності роботи підрозділу та підприємства в цілому), оскільки можна співвіднести показник продуктивності праці з витратами компанії на даного працівника та розробити мотиваційний механізм для досягнення персоналом оптимальних результатів, стимулювати професійне зростання, забезпечивши при цьому управління бюджетом в скорочені терміни.

Система КРІ може застосовуватися у комплексі з іншими методиками для оцінювання діяльності підприємства за різними напрямками з метою запобігання виникненню кризових явищ і ситуацій [3]. Key Performance Indicators є інструментом виявлення негативних тенденцій в діяльності підприємства, що пов'язано з внутрішніми і зовнішніми факторами, тому також може бути використана у межах комплексного підходу для діагностики ймовірності виникнення банкрутства.

Слід зазначити, що одним із вагомих факторів ефективного менеджменту в умовах кризи є налагоджена процедура управління персоналом, що потребує розробки і застосування мотиваційної складової і оцінювання результативності роботи підлеглих. Групи показників оцінювання ефективності діяльності підприємства, що зазначені у праці [2], підтверджують висновок про першочергову роль персоналу у процесах подолання кризи на підприємстві: соціальна та організаційна ефективності досягаються значним чином за рахунок зростання показників роботи різних категорій персоналу. Одна із методик, яка отримала позитивну оцінку теоретиків і практиків у сфері антикризового менеджменту - Business Performance Management (BPM), що використовується для оцінювання ефективності роботи персоналу підприємства. Застосування

методичних положень на практиці довели, що показники, які використовуються для оцінки результативності, сприяють розкриттю потенціалу працівників підприємства, а керівникам дають нові ідеї та рішення для подолання кризових ситуацій.

Базовими компонентами ВРМ є взаємопов'язані елементи управління персоналом, що спрямовані на підвищення продуктивності праці:

1. Культура - вплив оточення на персонал компанії та спонукання його до кращих результатів роботи, самовираження і розкриття потенціалу.
2. Лідерство, що базується на власному прикладі керівника, мотивація персоналу через високу оцінку досягнутих результатів та аналіз власних можливостей.
3. Врахування потреб та інтересів персоналу, спрямоване на використання знань, досвіду, навичок для досягнення сталого розвитку компанії.

Вищезазначені компоненти становлять фундамент «циклу управління продуктивністю» як процесу планування, контролю, оцінювання та аналізу показників ефективності діяльності працівників на їх робочих місцях. Наголошується на тому, що індивідуальні інтереси підпорядковані загальним цілям компанії і таким чином, виявляється значущість досягнення вищого рівня продуктивності кожного працівника як внесок у реалізацію стратегічних цілей компанії та виконання її місії. З точки зору антикризового менеджменту, такий підхід передбачає використання коучингу з метою орієнтування працівників на отримання оптимального результату за умови використання наявних ресурсів і у встановлені часові межі, тобто, застосування отриманих знань і набутих навичок в нових умовах діяльності. Перевагою методики Business Performance Management є забезпечення індивідуального підходу до оцінки роботи підлеглих, що відповідає сучасним принципам менеджменту персоналу: врахування керівником результатів виконання завдань, що були поставлені перед кожним підлеглим та відповідна винагорода.

На сьогоднішній день важливою складовою своєчасного та ефективного подолання криз залишається оперативне реагування керівництва на зміни зовнішніх і внутрішніх умов діяльності [1; 9]. Значним чином дану функцію виконують засоби забезпечення комунікацій на підприємстві та оптимізації документообігу. Якщо на підприємстві виникає загроза виникнення системної кризи, є висока ймовірність охоплення й ІТ-сфери, що є вкрай небажаним і потребує своєчасної розробки та реалізації програми по зниженню ризиків та швидкого подолання проблем.

Технічні можливості інформаційних технологій та функціонал інформаційних систем, які впроваджують та використовують підприємства, уможливають управління ризиками, що є одним із пріоритетних питань управлінської діяльності в умовах невизначеності. Відповідність інформаційних технологій вимогам промислових підприємств, що діють на засадах відкритості та гнучкості є тим ключовим джерелом, яке визначає ефективність ланцюжка управління даними, що формуються в автоматизованому режимі, відповідно до сформульованих вимог системи менеджменту (Рис. 1). За цих умов необхідним є дотримання принципів управління інформаційними технологіями та системами [5; 6]:

- Відповідність загальним технічним вимогам тих програм, що використовуються підприємством у різних напрямках діяльності.

- Економічність, що передбачає отримання ефекту від використання ІТ, тобто переважання прибутку над витратами на створення та технічну підтримку інформаційних технологій.

- Запобігання втраті інформації у межах реалізації політики корпоративної інформаційної безпеки.

- Забезпечення технічної підтримки досліджень і розробок, що здійснюються фахівцями підприємства.

- Застосування методів управління витратами на інформаційні технології, що дають змогу оптимізувати процеси впровадження та експлуатації інформаційних систем на підприємстві

- Зменшення інформаційного ризику, тобто виключення можливості доступу неавторизованих користувачів до даних підприємства, тобто створення системи захисту від умисного пошкодження даних, внесення недостовірної інформації, порушення конфіденційності та цілісності даних, які оброблює, систематизує, зберігає система, і якими користується персонал підприємства, в тому числі й тією інформацією, що становить комерційну таємницю.



Рис. 1. Розробка системи антикризових заходів за рівнями управління
(складено автором)

Таким чином, для забезпечення збереження даних доцільно встановити засоби контролю, що блокують внесення змін до бази даних без дозволу власника цієї інформації.

Висновки і перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Управління персоналом, інформацією та іншими видами ресурсів формулює нові задачі для керівників підприємств, що потребує застосування інструментарію оцінювання досягнутого рівня результативності з урахуванням складних умов невизначеності й високого ризику можливих втрат. Розкриті у роботі методики Key Performance Indicators (KPI) та Business Performance Management (BPM) уможливають оцінювання рівня досягнення цілей персоналом підприємства, надають можливість співвіднести ці результати зі стратегією компанії та виявити резерви для подальшої роботи з урахуванням динамічних зовнішніх умов та при наявності кризових явищ на підприємстві.

Література

1. Воронкова Т. Є., Приймак Я. В. Трансформація антикризового управління в сучасних економічних умовах. *Ефективна економіка*. 2021. № 10. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9447>
2. Діденко Є. О., Чумак О. В. Теоретико-методичні засади забезпечення ефективності функціонування підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7581>
3. Джеджула В.В. Оцінювання ефективності антикризового управління підприємства за умов інноваційного розвитку. *Інвестиції: практика та досвід*. № 11. 2017. С. 10-14.
4. Кудренко Н. В. Теоретико-методичні підходи щодо оцінювання економічної ефективності функціонування підприємств. *Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова. Серія 18 : Економіка і право*. 2014. Вип. 24. С. 61-67. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nchnpu_018_2014_24_11

5. Нетреба І. О. Обґрунтування доцільності застосування системи КРІ в антикризовому управлінні підприємством. *Розвиток підприємництва як фактор росту національної економіки: Матеріали ХІХ Міжнародної науково-практичної конференції 17 листопада 2021 року*. Київ: ІВЦ Видавництво «Політехніка». 2021. С. 146.
6. Нетреба І.О. Антикризові заходи у сфері інформаційних технологій на промисловому підприємстві. *Сучасні теорія і практика менеджменту та бізнес-адміністрування: Збірник тез доповідей VI Всеукраїнської науково-практичної конференції* (м. Черкаси, 25 травня 2022 р.). – Черкаси, Черкаський державний технологічний університет, 2022. – С. 113-114.
7. Пашенко О., Куліш Н. (2021). Теоретичні засади управління результативністю менеджменту організації. *Економіка та суспільство*. Вип. 26. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/330>
8. Романяк Г. М. Сутність антикризового управління підприємством в умовах нестабільного ринкового середовища. *Наукові записки [Української академії друкарства]*. 2016. № 1. С. 235-239.
9. Самсоненко М. С., Передало Х. С. Проектний менеджмент як інструмент управління економічною конкуренцією. *Ефективна економіка*. 2021. № 1. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8552> (дата звернення: 03.08.2022).
10. Цалко Т. Р. Система ключових показників ефективності як запорука ефективного управління бізнес-процесами в компанії. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Вип. 6 (74), Ч. 2. С. 160-167.

References

1. Voronkova, T. and Pryimak, Ya. (2021), “Transformation of anti-crisis management in modern economic conditions”, *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 10, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9447> (Accessed 10 Aug 2022).
2. Didenko, Ye. and Chumak, O. (2020), “Theoretical and methodological principles for ensuring the efficiency of the enterprise”, *Efektivna ekonomika*, [Online],

vol. 1, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7581> (Accessed 10 Aug 2022).

3. Dzhedzhula, V.V. (2017), “Estimation of efficiency of anti-crisis enterprise management in the conditions of innovative development”, *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 11, pp.10-14.

4. Kudrenko, N.V. (2014), “Theoretical and methodological approaches for evaluating economic efficiency of companies”, *Naukovyj chasopys NPU imeni M. P. Drahomanova. Ekonomika i parvo*, Vol. 24, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nchnpu_018_2014_24_11 (Accessed 10 Aug 2022).

5. Netreba, I. (2021), “Justification of the feasibility of using the KPI system in anti-crisis management of the enterprise”, *Materialy Mizhnarodnoi nauково-praktychnoi konferentsii* [Entrepreneurship development as a factor in the growth of the national economy], IVTs Vydavnytstvo «Politekhnik», Kyiv, Ukraine.

6. Netreba I. (2022), “Anti-crisis measures in the field of information technologies at an industrial enterprise”, *Materialy Vseukrains'koi nauково-praktychnoi konferentsii* [Modern theory and practice of management and business administration], Cherkas'kyj derzhavnyj tekhnolohichnyj universytet, Cherkasy, Ukraine, pp. 113-114.

7. Paschenko, O. Kulish, N. (2021), “Theoretical principles of management of organization effectiveness”, *Ekonomika ta suspil'stvo*, Vol. 26, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/330> (Accessed 10 Aug 2022).

8. Romaniak, H.M. (2016), “The essence of anti-crisis management of the enterprise in conditions of an unstable market environment”, *Naukovi zapysky Ukrains'koi akademii drukarstva*, vol. 1, pp. 235-239.

9. Samsonenko, M. and Peredalo, Kh. (2021), “Project management as a tool of management economic competition”, *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 1, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8552> (Accessed 03 Aug 2022).

10. Tsalko, T.R. (2019), “The system of key performance indicators as a guarantee of effective management of business processes in the company”, *Problemy systemnoho pidkholodu v ekonomitsi*, vol. 6 (74), pp. 160-167.

Стаття надійшла до редакції 18.08.2022 р.