

показники таких порівнянь – індекси окремих показників конкурентоспроможності, що показують, наскільки кожний з показників відрізняється від такого ж показника конкурента. Індекси є безрозмірною величиною:

$$Y_i = \frac{K_i}{K_i^e}, \quad (1.2)$$

де Y_i – індекс i -го показника конкурентоспроможності;

K_i – величина i -го показника;

K_i^e – еталонна величина i -го показника.

На останньому (**шостому**) етапі розраховується узагальнений (інтегральний) індекс конкурентоспроможності за кожною конкуруючою послугою або за готелем-конкурентом. При цьому використовується така формула:

$$Y_0 = \frac{\sum_{i=1}^n \varphi_i \cdot Y_i}{\sum_{i=1}^n \varphi_i}, \quad (1.3)$$

де Y_0 – індекс конкурентоспроможності;

Y_i – індекс i -го показника конкурентоспроможності;

φ_i – ваговий коефіцієнт, який враховує значущість i -го показника конкурентоспроможності з позицій споживача.

Найбільший індекс буде відповідати найбільш конкурентоспроможному об'єкту.

У результаті проведеного аналізу підходів до оцінки конкурентоспроможності встановлено, що метод інженерного прогнозування є найдоцільніший у сфері готельних послуг. Це пояснюється такими його перевагами. По-перше, він дозволяє з більшою точністю врахувати значущість окремих показників і ступінь їх впливу на інтегральний показник конкурентоспроможності. По-друге, він знижує рівень використання умовних кількісних оцінок, оскільки багато показників вимірюється прямим методом. По-третє, він дає можливість використовувати інформацію, одержану безпосередньо від споживачів, що є запорукою успіху діяльності готелю.

Список використаних джерел: 1. Правила користування готелями та надання готельних послуг в Україні: затв. наказом Держкомітету України по ЖКГ та Держкомітету України по туризму № 77/44 від 10.09.1996 р. *Галицькі контракти*. 1997. № 5. С. 48-49. 2. Герасименко В. Г. Експрес-аналіз якості та конкурентоспроможності готельного господарства курортного міста. *Економіка розвитку*. 2010. №3(55). С. 35-40. 3. Семенов В. Ф. Методи оцінювання конкурентоспроможності туристичного підприємства. *Науковий вісник ОДЕУ*. 2010. № 14(115). С. 75-85.

УДК 338.242

Олійник І. В., канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри менеджменту та інформаційних технологій

Херсонський державний аграрно-економічний університет, м. Херсон, Україна

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ

Ключові слова: менеджмент персоналу, економічна ефективність менеджменту персоналу, організаційна ефективність менеджменту персоналу, система оцінки управління трудовими ресурсами, ключові показники результативності.

Розгляд ефективності функціонування будь-якої економічної системи передбачає застосування широкого спектру критеріїв оцінки результативності її діяльності в конкурентному середовищі. Такий принцип має панувати й у сфері управління організаціями, зокрема, в менеджменті персоналу. Прийняття конкретних управлінських рішень повинне забезпечувати запланований рівень результативності використання трудового потенціалу організації, що набуває вирішального значення на тлі стрімкого посилення ролі людського фактору виробництва [4, с. 230].

Оцінювати ефективність менеджменту персоналу можна по-різному, залежно від того, який саме аспект ефективності вивчається. Від цього залежатиме спосіб вираження результату й витрат. Відтак ефективність менеджменту персоналу слід розуміти як здатність забезпечувати ефект у вигляді економічної вигоди для підприємства та удосконалення організації виробництва й праці, а також соціальної вигоди для працівників [3, с. 48].

Усі ці складові ефективності менеджменту персоналу (організаційний-економічний і соціальний) тісно пов'язані та взаємодіють, хоча деяка перевага належить організаційно-економічній ефективності. Це пояснюється тим, що управлінські рішення насамперед трансформуються в конкретні організаційні заходи та економічні стимули розвитку підприємства відповідно до стратегічних цілей його розвитку.

Економічна ефективність системи менеджменту трудових ресурсів в організації, в першу чергу, зорієнтована на досягнення поставлених цілей та завдань її розвитку та оцінюється за такими показниками як співвідношення витрат, необхідних для забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами, та результатами отриманими від їхньої діяльності. Тому критерієм результативності використання кадрового потенціалу підприємства є підвищення загальної продуктивності праці; рівня рентабельності виробництва; виконання планів з обсягу товарної продукції; збільшення реалізації тощо [1, с. 192].

Окрім того, аналіз внутрішньої ефективності системи управління персоналом має ґрунтуватися на узагальненій оцінці ефективності за окремими елементами, що складають цілісну систему управління трудовими ресурсами підприємства. Це передбачає дослідження динаміки таких показників як:

- коефіцієнти кількісної та якісної укомплектованості кадрового складу підприємства;
- коефіцієнт сталості персоналу підприємства; коефіцієнт плинності персоналу підприємства;
- коефіцієнт заміщення персоналу підприємства;
- коефіцієнт відповідності середньомісячної заробітної плати персоналу підприємства рівню реальної заробітної плати.

Отже, визначення цих показників є надзвичайно важливою складовою аналізу системи ефективності діяльності підприємства.

Важливою передумовою досягнення прийняттого рівня економічної ефективності менеджменту персоналу є забезпечення відповідного організаційного рівня менеджменту персоналу. Іншими словами, економічна ефективність менеджменту персоналу формується на основі організаційної.

Серед найважливіших показників організаційної ефективності менеджменту персоналу варто виокремити:

- грамотний підбір кадрів;
- навчання і стимулювання професійного зростання персоналу;
- систематична перепідготовка та підвищення кваліфікації працівників;
- забезпечення стабільної зайнятості;
- висока організація робочих місць;
- раціональне планування робочого часу;
- вдосконалення оплати і методів нематеріальної мотивації праці;
- формування корпоративної культури і створення затишного психологічного мікроклімату [4, с. 284].

В той же час, забезпечення економічної ефективності в галузі управління персоналом означає використання персоналу для досягнення цілей підприємницької діяльності організації (наприклад, збільшення обсягів виробництва) при обмеженості трудових ресурсів. Такий підхід базується на системі ключових показників результативності (KPI), який дозволяє класифікувати й оцінювати результативність роботи персоналу за його місцем в системі менеджменту підприємства [2, с. 171].

KPI дозволяють здійснювати контроль ділової активності співробітників, підрозділів і компанії в цілому. За допомогою KPI можна створити досконалу та ефективну систему мотивації і стимулювання співробітників компанії, тому KPI і мотивація персоналу стали нерозривними поняттями. Залежно від стратегії компанії розрізняють різні KPI. В основному їх застосовують для визначення результативності роботи адміністративно-управлінського персоналу. Проте доцільним виглядає застосування зазначеної методики по відношенню до системи управління персоналом підприємства в цілому, оскільки на них зручно орієнтуватися і рядовим співробітникам, особливо тим, чий дохід безпосередньо залежить від результатів діяльності.

Показники KPI пропонуються виокремити у 5 групи:

- результату (показують якість і кількість результатів роботи);
- витрат (показують, скільки всього витрачено ресурсів);
- функціонування (показують відповідність бізнес-процесів їх алгоритму виконання);
- продуктивності (показують відповідність результатів витраченого на них часу);
- ефективності (показують співвідношення результатів до затрачених ресурсів).

Кількісний вимір результатів дозволяє управляти не окремим працівником або підрозділом, а в цілому бізнес-процесами в компанії. Зменшення кількості результатів служить індикатором проблеми, причину якої треба встановити.

Список використаних джерел: 1. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом: [навч. посіб.]. 2-ге вид. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 502 с. 2. Довгань Л. Є., Ведута Л. Л., Мохонько Г. А. Технології управління людськими ресурсами: підручник. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 512 с. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/1679/25275/1/TULR_navch_posibn.pdf 3. Рощина Н. В., Борданова Л. С. Визначальні чинники конкурентоспроможності персоналу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 3. С. 46-50. 4. Хміль Ф. І. Управління персоналом: підручник для студентів вищих навчальних закладів. Київ: Академвидав, 2006. 488 с.

УДК 338

Черевань А. А., здобувачка першого рівня вищої освіти факультету фінансів та обліку

Гоцуляк В. Д., канд. екон. наук, доцент

Державний торговельно-економічний університет, м. Київ, Україна

ФУНКЦІОНАЛЬНО-ВАРТІСНИЙ АНАЛІЗ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Ключові слова: функціонально-вартісний аналіз, управління підприємством, інструмент

Кожне підприємство протягом своєї господарської діяльності шукає шляхи вдосконалення процесу управління, підвищення ефективності та конкурентоспроможності, виявлення резервів, покращення якості своїх товарів чи послуг зі зменшенням затрат на їх створення. Вирішити ці завдання можна за допомогою сучасних методологічних засобів дослідження та видів аналізу, найбільш поширеним з яких є функціонально-вартісний аналіз.

На сьогоднішній день теоретичним та практичним питанням щодо застосування функціонально-вартісного аналізу присвячені дослідження як вітчизняних, так і зарубіжних вчених, серед яких можна виділити Х. Велленройтера, Є. Грампа, К. Друрі, М. Карпуніна, Г. Лахтіна, З. Литвина, Б. Майданчика, Н. Моїсеєву, Ю. Соболева, Я. Сосновського, М. Чумаченко. Але попри наявність великої кількості наукових праць і подекуди відмінностей у поглядах вчених, проблематику функціонально-вартісного аналізу треба досліджувати і надалі, адже його застосування і розвиток задля підвищення ефективності управління підприємством має великі перспективи. Зокрема, за розрахунками американських спеціалістів, застосування цього аналізу в галузях економіки дає можливість скоротити витрати на: продукцію промислової галузі – 40%; військової галузі – 60%; сфери послуг – 25%; виробництво споживчих товарів - 25% [1].

Науковці по різному дають визначення функціонально-вартісному аналізу, але його зміст є єдиним – комплексна, систематична діагностика й дослідження об'єкта та його функцій. Він спрямований не тільки на мінімізацію витрат, а й на досягнення їх оптимального рівня на кожній стадії життєвого циклу об'єкта при збереженні чи підвищенні якості його функцій, що в свою чергу сприяє вдосконаленню процесу прийняття управлінського рішення.