

**МЕТОДИКА ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ ПРИ ФОРМУВАННЯ
МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА**

Гончар Вікторія Василівна, професор кафедри маркетингу та бізнес-адміністрування, д.е.н., доцент, Державний вищий навчальний заклад «Приазовський державний технічний університет» м. Маріуполь.

Gonchar Victoria, Head of Marketing and entrepreneurship department, D.Sc., Associate Professor, State Higher Educational Institution «PRIAZOVSKYI STATE TECHNICAL UNIVERSITY», city of Mariupol.

Gonchar V.V. Methods of staff evaluation in the formation of a marketing strategy for the company.

Research showed that in modern conditions of managing of the enterprises the human capital plays an important transformational role. The human capital acts as labor, managerial staff and consumers of production. Methods which are the cornerstone of analytical tools of staff evaluation can be generally divided into four groups: the general scientific; the quantitative; the high-quality; the combined. On the basis of the analysis of foreign experience of staff evaluation expansion of techniques of an assessment on domestic industrial enterprises due to use of the concept of enterprise lifecycles of I. Adizes is offered. There was offered step-by-step technique of carrying out staff evaluation which consists of eleven phases focused on one of aspects of activities of the enterprise. These phases are parts of the system approach allowing to give the company on the stage "Blossoming". A key factor of success on this way is selection of management team by the principle of a complementarily, a capability to bring together conscious and independent people and to create conditions for their effective work. The analysis of activities of the metallurgical enterprises of Ukraine showed that the majority of them is at a maturity, and some are close to a recession stage. Heads of the metallurgical enterprises first of all need to pay attention to financial and economic strategy of development review of stages on which training processes, stimulations and motivations of the personnel begin.

Гончар В. В. Методика оцінки персоналу при формуванні маркетингової стратегії розвитку підприємства.

Дослідження виявило, що в сучасних умовах господарювання підприємств людський капітал грає важливу трансформаційну роль. Людський капітал виступає в якості трудового, управлінського персоналу та споживачів продукції. Методи, які лежать в основі аналітичного інструментарію оцінки персоналу, можна узагальнено розділити на чотири групи: загальнонаукові; кількісні; якісні; комбіновані. На основі аналізу зарубіжного досвіду оцінки персоналу запропоновано розширення методик оцінки на вітчизняних промислових підприємствах за рахунок використання концепції життєвих циклів підприємства І. Адізе. Запропонована поетапна методика проведення оцінки персоналу, яка складається з одинадцяти фаз, кожна з яких сфокусована на одному з аспектів діяльності підприємства. Ці фази є частинами системного підходу, що дозволяє привести компанію на етап «Розквіт» на її життєвому циклі. Ключовим фактором успіху на цьому шляху є добір управлінської команди за принципом компліментарності, здатність зібрати свідомих та самостійних людей і створити умови для їх ефективної роботи. Аналіз діяльності металургійних підприємств України показав, що більшість з них знаходиться на стадії зрілості, а деякі близькі до стадії занепаду. Керівникам металургійних підприємств насамперед потрібно приділяти увагу фінансово-економічній стратегії розвитку, перегляду стадій на яких починаються процеси навчання, стимулювання та мотивування персоналу.

Гончар В. В. Методика оценки персонала при формировании маркетинговой стратегии развития предприятия.

Исследование показало, что в современных условиях хозяйствования предприятий человеческий капитал играет важную трансформационную роль. Человеческий капитал выступает в качестве трудового, управленческого персонала и потребителей продукции. Методы, которые лежат в основе аналитического инструментария оценки персонала, можно обобщенно разделить на четыре группы: общенаучные; количественные; качественные; комбинированные. На основе анализа зарубежного опыта оценки персонала предложено расширение методик оценки на отечественных промышленных предприятиях за счет использования концепции жизненных циклов предприятия И. Адизеса. Предложенная поэтапная методика проведения оценки персонала, которая состоит из одиннадцати фаз, сфокусированных на одном из аспектов деятельности предприятия. Эти фазы являются частями системного подхода, позволяющего привести компанию на этап «Расцвет». Ключевым фактором успеха на этом пути является отбор управленческой команды по принципу комплиментарности, способность собрать сознательных и самостоятельных людей и создать условия для их эффективной работы. Анализ деятельности металлургических предприятий Украины показал, что большинство из них находится на стадии зрелости, а некоторые близки к стадии спада. Руководителям металлургических предприятий прежде всего необходимо уделять внимание финансово-экономической стратегии развития, пересмотра стадий на которых начинаются процессы обучения, стимулирования и мотивирования персонала.

Постановка проблеми. В сучасних умовах господарювання конкурентною перевагою промислового підприємства при формуванні маркетингової стратегії підприємства стає його людський капітал. Це обумовлює необхідність застосування нових підходів до управління підприємствами та перенесення основної уваги на забезпечення ефективності та результативності управлінських систем, що потребує розв'язання науково-практичних завдань щодо оцінювання потенціалу та результатів діяльності управлінського персоналу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження різних аспектів маркетингової діяльності, в тому числі маркетингу персоналу, знайшли своє відображення в працях Є.В. Майдебур, Г. Армстронга, О.В. Дубовик, Ф. Котлера. В їхніх публікаціях, на основі глибоких теоретичних досліджень і практичного досвіду, обґрунтовані рекомендації щодо розробки та впровадження оптимальних маркетингових концепцій, зорієнтованих на забезпечення конкурентних переваг від вдосконалення управління персоналом. Питанням формування та оцінювання людського потенціалу та капіталу присвячено праці: І. Адизеса, В. Гриньової, М. Долишнього, В. Колосок, Г. Назарової, які синтезували різні теорії оцінювання людського капіталу на основі синергії зарубіжних методик оцінювання та їх адаптації до українських реалій.

Незважаючи на значну кількість наукових робіт, де зарубіжні та вітчизняні вчені здійснили спроби наукового визначення оцінки ефективності управлінських систем, практично не розглянуто питання розробки методики оцінки персоналу при формуванні маркетингової стратегії розвитку підприємства, що сприяє ефективному функціонуванню його в конкурентному середовищі.

Мета статті полягає в розробленні та обґрунтуванні теоретико-методичних положень та практичних рекомендацій щодо оцінювання ефективності діяльності людського капіталу промислового підприємства, яка б дала можливість оцінювати дієвість маркетингових стратегічних дій підприємства в залежності від стадії розвитку на засадах комплексного підходу.

Результати дослідження. Сьогодні, багато підприємств проводять перетворення, але лише частина з них. виявляється успішними. Особливу актуальність в такий ситуації має оцінка людського капіталу, його готовність та спроможність адаптуватися до умов турбулентного бізнес-середовища. Систематична робота з розвитку й удосконалення системи управління на різних стадіях життєвого циклу має на меті утримування стійкої конкурентної переваги.

Дослідження даних питань виявило, що в сучасних умовах господарювання підприємств людський капітал грає важливу трансформаційну роль. Людський капітал слід розглядати з різних точок: як трудовий та управлінський потенціал безпосередньо підприємства (внутрішні чинники), так і споживачі продукції та послуг господарюючого суб'єкта (зовнішні чинники).

Проведене дослідження надало можливості виокремити чинники за якими проводити оцінку людського капіталу при проведенні маркетингового аналізу (табл. 1).

Таблиця 1 – Оцінка людського капіталу підприємства

Група	Об'єкти аналізу	Результат
Трудовий персонал	втрати робочого часу та їх причини; норми обслуговування та виробітку; плинність; рівень заробітної плати; тощо	розробка і корекція стратегії відповідно до змін в умовах господарювання; набір і формування необхідних категорій персоналу; підготовка персоналу до відповідної професійної діяльності); оцінка персоналу; тощо.
Управлінський персонал	номенклатура продукції; рівень мотивації трудової діяльності; існуюча система планування та контролінгу; тощо	удосконалення та підвищення ефективності діяльності управлінського персоналу; прискорення темпів розвитку та підвищення ефективності інноваційного розвитку; активізація та раціональне використання практичного та емоційного інтелекту управлінського персоналу; дослідити відповідність результатів діяльності систем менеджменту поставленим стратегічним цілям та вимогам діяльності, а також їх вплив на ефективність діяльності підприємства
Споживачі	соціально-демографічні ознаки ; географічні ознаки; поведінкові ознаки; психографічні ознаки	наявні й майбутні потреби; пріоритети, що впливають на поліпшення діяльності; ставлення споживачів до підприємства, чи відповідає його діяльність їх вимогам; порівняти уявлення персоналу з очікуваннями споживачів; виконати вимоги споживачів до якості продукції, ціни, дисципліни поставок

Здійснення оцінки за наданими групами надає можливість при формуванні маркетингової стратегії розвитку враховувати діяльність з позиції системи економічної, організаційної та соціальної складових.

Аналіз розвитку моделей та підходів до оцінювання ефективності управління підприємством та управлінської діяльності показав суттєву трансформацію критеріального змісту такої оцінки від матеріального аспекту діяльності підприємства до ефективності нематеріального капіталу, де якість управлінського персоналу визначається ключовим критерієм ефективності управлінської діяльності. Враховуючи умови та фактори, які впливають на оцінку систем менеджменту, методи, які лежать в основі її аналітичного інструментарію, можна узагальнено розділити на чотири групи:

- 1) загальнонаукові;
- 2) кількісні (метод заданого групування робітників, метод рангового порядку);
- 3) якісні (метод номінальної оцінки; матричний, цільовий метод оцінки, метод еталону; метод групової дискусії, бальний метод);

4) комбіновані (метод аналізу результатів діяльності колективу, комплексний аналіз інтелектуального потенціалу, метод асесмент-центру, метод Адізеса) [1].

Базою дослідження виступили металургійні підприємства. Протягом досліджуваного періоду підприємства металургійного комплексу продовжували працювати в умовах гострої конкуренції на зовнішніх ринках металопродукції, що є пріоритетними для українських металовиробників. Така ситуація викликана значним надлишком світових виробничих потужностей, а також високою енерго- і матеріаломісткістю вітчизняної металопродукції, обумовленої моральним і фізичним зносом основного металургійного устаткування і впливом природних чинників (якість що здобуваються в Україні залізорудної сировини і вугілля, великі витрати на їх підготовку до використання у виробництві). Зниження попиту на металопродукцію і, відповідно, цін на неї при випереджаючому зростанні цін на залізорудну сировину, енергоносії і вантажні залізничні перевезення негативно позначилися на рівні виробництва і фінансово-економічному стані підгалузі. Все це призвело до реструктуризації підприємств, вимагає нових підходів до роботи підприємств та формує нові вимоги щодо оцінки персоналу [2,3].

Аналіз персоналу довів, що на підприємствах відбуваються наступні дії: на першій стадії підприємства здійснюють диференціацію або інтеграцію, створюють нові структури, ліквідує відділення та відділи, впорядковує рівні ієрархії, на другому - скорочується чисельність працюючих з метою зменшити виробничі витрати.

Визначено, що існуючі підходи до оцінювання людського капіталу не дозволяють розглядати його ефективність як комплексну характеристику, що підтверджує необхідність формування механізму оцінювання ефективності діяльності персоналу підприємства на іншому методичному підґрунті. Обґрунтовано, що формування даного механізму доцільне на засадах методології управління ефективністю роботи, що представляє собою стратегічний інтегрований підхід до забезпечення успіху підприємства шляхом підвищення якості праці його співробітників та акцентує увагу на управлінні якісними характеристиками управлінської діяльності.

На основі аналізу зарубіжного досвіду оцінки персоналу запропоновано розширення методик оцінки на вітчизняних промислових підприємствах за рахунок використання концепції життєвих циклів підприємства І. Адізеса, яка стала серйозним кроком в розвитку моделей життєвого циклу підприємства в області підвищення ефективності ведення бізнесу і урядової діяльності. Ключовим фактором успіху на цьому шляху є добір управлінської команди за принципом компліментарності (додатковості), здатність зібрати свідомих та самостійних людей і створити умови для їх ефективної роботи. Основні рекомендації по створенню дієвої команди наступні:

1. Взаємодоповнюваність членів команди. Формуючи взаємодоповнюючу команду, важливо пам'ятати, що в ній повинні бути представлені всі чотири базові функції. Команда не буде працювати належним чином, якщо в ній не вистачає менеджера, який відмінно справляється з (P), (A) або будь-який інший функцією. Тому, якщо вже є один або два члени команди, подальший вибір залежить від їх стилю. Навіть якщо кандидат здатний виконувати всі необхідні функції менеджменту, будучи (Paei), (pAei), (paEi) або (paeI), його не варто включати до складу команди, якщо властивий йому стиль призведе до надмірного посилення якоїсь однієї функції і не відшкодує недоліки інших членів команди.

2. Наступна умова - кожен член команди повинен займати посаду, на якій його стиль принесе максимальну користь. Знайшовши того, чий стиль ідеально відповідає вимогам конкретного завдання, можна уникнути розвитку потрібних схильностей кандидата і негайно приступити до його навчання. Тому, перш ніж призначити людину на конкретну посаду, потрібно проаналізувати, які завдання йому доведеться виконувати, щоб успішно впоратися з роботою.

3. Свобода дій при прийнятті рішень. Вважається, що, чим вище піднімається людина по ієрархічній драбині, тим більше влади, повноважень і впливу він має, а значить,

тим більше повинна бути його свобода дій при прийнятті рішень. З іншого боку, в порівняно децентралізованій організації певна свобода дій при прийнятті рішень надається і на більш низьких рівнях ієрархії. Таким чином, у двох організаціях, одна з яких централізована, а інша децентралізована, одне і теж завдання вимагає двох різних стилів менеджменту. Чим вище децентралізація, тим потрібніше ініціативність і тим вище потреба в (Е) і (І)

Згідно стадії життєвого циклу багатьох металургійних підприємств України рекомендований наступний набір коду PAEI (табл. 2)

Таблиця 2 - Рекомендований набір коду PAEI за підрозділами

Структурний підрозділ	Бажаний код PAEI	Код за оцінкою	Вимоги
Фінансова служба	PAEi	Pa-i	Повинен мати право критично оцінювати маркетінг і розробку нових виробів, щоб зрозуміти, чи варто вкладати кошти в новий продукт.
Бухгалтерія	PAEi	paEi	показує поточний стан справ компанії і підводить підсумки роботи за минулий період. Точність та дотримання правил. Забезпечення інформацією, для прийняття рішень
Служба персоналу	PAEi	paEI	Адміністративна робота, атестація співробітників і їх навчання.
Виробництво	PAEi	PAEi	Результативна та ефективна робота. Виробництво вчасно та належної якості
Інформаційні технології	PAEI	PAEi	Обробка даних, технічна підтримка

Програма Адізеса складається з одинадцяти фаз, кожна з яких сфокусована на одному з аспектів діяльності організації. Ці фази є частинами системного підходу, що дозволяє привести компанію на етап «Розквіт» на її життєвому циклі. Склад, послідовність, глибина і тривалість кожної фази вибирається виходячи з потреб конкретного клієнта:

Фаза 1 Синергетична організаційна діагностика (Syndag™).

Самодіагностика, здійснювана командою ключових менеджерів компанії. Syndag дозволяє виявити основні аспекти роботи компанії, поліпшення яких дозволить суттєво підвищити організаційну ефективність і зробити з неї лідера на своєму ринку.

Фаза 2 Вирішення проблем у складі крос-функціональних команд (Synerteam™).

Керівництво командами, створеними для вирішення пріоритетних проблем, виявлених на Фазі 1, включаючи тренінги, спрямовані на навчання роботи в складі команд.

Фаза 3 Створення структури управління змінами.

Формування та управління роботою структури, яка відповідає за здійснення необхідних перетворень. Ця структура існує паралельно зі звичайною ієрархічною структурою, і являє собою новий механізм безперервного виявлення і подальшого дозволу системних крос-функціональних проблем та / або можливостей.

Фаза 4 Розробка бачення, місії, цінностей.

На основі аналізу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища і обраних стратегічних імперативів виробляються ключові стратегічні зміни, які необхідно здійснити в організації. Це необхідно для визначення загального напрямку і спільних цілей, які в рівній мірі розділяються і підтримуються всіма членами управлінської команди.

Фаза 5 Структурна реорганізація.

На цьому етапі організаційна структура перебудовується для того, щоб більше відповідати новим стратегічним цілям і факторів зовнішнього середовища. Мета цих змін -

забезпечити гнучкість, підприємницький дух і умови для зростання при збереженні керованості і націленості на загальний результат.

Фаза 6 Перегляд системи звітності.

Відбувається перегляд організації інформаційних потоків компанії для того, щоб привести їх у відповідність новій організаційній структурі. Мета - забезпечити отримання менеджерами всієї необхідної інформації для прийняття рішень, а також чітко встановити межі їх індивідуальної відповідальності.

Фаза 7- Передача технологій Адізеса.

На цьому етапі технології Адізеса передаються клієнту. Відбувається навчання, ліцензування та сертифікація необхідної кількості спеціально відібраних співробітників клієнта для того, щоб розумним чином знизити витрати на впровадження методології на нижніх рівнях організації.

Фаза 8- Організаційна «розтяжка».

Працюючи в команді, ми розробляємо напружені плани, «розтягуючи» організацію для досягнення максимально можливих результатів. Як правило, після цієї фази спостерігається істотне підвищення прибутковості компанії. Це відбувається за рахунок істотного зростання мотивації персоналу на досягнення більш високих цілей.

Фаза 9-Стратегічна фокусування ресурсів.

На цій фазі опрацьовуються довгострокові перспективи кожної організаційної одиниці. Стратегія розвитку підтримує існуючі успішні види діяльності та ідентифікує нові напрямки для заміни неперспективних.

Фаза 10- Створення системної структури.

З метою забезпечення ефективної роботи створеного в організації механізму управління змінами, ми формалізуємо систему управління змінами, створену на етапі 3 і вбудовуємо її в нову структуру, створену на етапі 5, і забезпечуємо в організації вільний перебіг енергії як по горизонталі, так і по вертикалі.

Фаза 11- Розробка синергетичної системи винагороди.

Нова стратегія, нова структура відповідальності і принципи командної роботи вимагають перегляду системи винагороди та приведення її у відповідність з новими цілями і завданнями [3].

Методика потребує застереження на трьох ключових моментах: По-перше, кожен менеджер повинен вдосконалювати свою домінуючу функцію (один з кодів) і обов'язково вдосконалювати інші. Таким чином, в його управлінському коді повинні повністю відсутнім нулі.

По-друге, компанія обов'язково повинна сформувати команду менеджерів, які вже в тій чи іншій мірі розвинули в собі всі 4 коду (раеі), а їх домінуючі функції доповнюють один одного. Таким чином створюючи симбіоз - РАЕІ, завдяки якому забезпечується зростання компанії.

По-третє, важливо знати, на якій стадії життєвого циклу знаходиться компанія. Для кожної стадії потрібна команда менеджерів з певними кодами. Тільки таким чином досягається найбільша ефективність.

Дії, які треба керівництву підприємства запроваджувати на різних етапах життєвого циклу надано в табл. 3.

Вимоги до керівника також змінюються в залежності від стадії життєвого циклу (табл.4). Отже, як свідчать результати аналізу, для стадії багатьох металургійних підприємств керівнику насамперед потрібно приділяти увагу фінансово-економічній стратегії розвитку. Сьогоднішня ситуація на підприємстві, це підтверджує.

Таблиця 3 - Зміст програми діяльності промислового підприємства залежно від етапу життєвого циклу

Стабільна ситуація		Кризова ситуація
«Формування», «Інтенсивне зростання»	«Стабілізація»	«Спад», «Відродження»
Оптимізація бізнес-процесів	Підтримка рівня виробництва конкурентоздатних товарів для підприємства	Реструктуризація з мінімальним рівнем ризику досягши нульової або близької до нуля вартості бізнесу
Вдосконалення організаційної структури підприємства	Узгодження власних управлінських ресурсів з потенціалом виявлених можливостей і недоліків	Задоволення інтересів як кредиторів, так і мінімальних вимог власників підприємства
Вдосконалення системи управління капіталом і фінансами	Узгодження своїх можливостей з інтересами окремих сегментів споживачів	Прагнення до максимальної вартості бізнесу.
Виявлення точок зростання	Дія на цільовий ринок з метою реалізації своїх конкурентних переваг	

Таблиця 4 - Залежність вимог до знань і навичок керівника від стадії «життєвого циклу» підприємства

Стадія «життєвого циклу» підприємства	Конкурентна позиція підприємства		
	Сильна	Середня	Слабка
Розвиток	Знання сутності підприємства, наявність стратегічного мислення	Комунікаційні та економічні знання, навички — «досвідченого політика»	Знання з системної реструктуризації, навички проведення комплексу змін
Стагнація	Фінансово-економічні та стратегічні знання; «зняття» прибутків, глобалізація діяльності	Економічні знання, особливо облікові, які дають змогу «керувати» витратами	Комунікаційні знання та навички, «схильність до колективної праці»
Занепад	Економічні та соціологічні знання, вміння перейти в іншу галузь з мінімальними витратами	Економічні та правові знання — навички віджи-лих підсистем «ліквідатора»	Правові та економічні знання — вміння оформити банкрутство

На засадах вивчення існуючої практики діяльності провідних підприємств металургійній галузі України [4], проведеного експертного опитування, а також систематизації, існуючих в роботах ряду українських та зарубіжних учених, було проведено зіставлення стадій життєвого циклу підприємства та потреб в області управління персоналом наведений в табл. 5.

Таблиця 5 - Завдання по основних напрямках управління персоналом на стадіях життєвого циклу підприємства

Основні завдання служби персоналу	Життєвий цикл підприємства			
	Стадія створення	Стадія зростання	Стадія зрілості	Стадія занепаду
Підбір, відбір персоналу	+	+++	++	-
Навчання і розвиток	++	+++	++	-
Оцінювання	-	+	+++	++
Стимулювання і мотивація	+	+++	++	-
Кадрове адміністрування	+	+	+	+

Безперервність освіти протягом усього життя. У таких умовах вирішення проблем підготовки фахівців рівня, задовольняючого потреби підприємства повинен відбуватися в комплексі на принципах доцільності, багатоваріантності підходів, відповідальності і стабільності в довгостроковій перспективі. Концептуальними тенденціями організації навчального процесу має стати: гуманізація, фундаменталізація, інформатизація, безперервність освіти протягом усього життя. з урахуванням запитів на ринку праці, особистого бажання і можливостей особи. Розглядаючи процесний підхід до роботи з персоналом, необхідно урахувати основні стадії життєвого циклу, оскільки підприємство на різних етапах розвитку ставитиме різні цілі, і вирішуватиме безліч завдань, пов'язаних з досягненням цих цілей, а отже актуальність різних завдань по управлінню персоналом також розрізнятиметься. Врахування описаних особливостей системи взаємин між працівниками, підприємством і зовнішнім середовищем допоможе практичним працівникам і керівникам підприємств своєчасно вирішувати, наприклад, такі питання, як: чому підприємства старіють, і на якій стадії життєвого циклу вони знаходяться; які складнощі на конкретній стадії вважати нормальними, а які аномальними і що з ними робити. Таким чином, накопичений значний теоретичний і емпіричний матеріал, який може бути використаний як у методичній так і в практичній роботі керівників, топ-менеджерів та консультантів для поглиблення розуміння процесів, що відбуваються на підприємстві, зокрема в управлінні окремими бізнес-процесами, одним з яких є управління персоналом. Багато в чому від початкової теоретичної концепції і визначення того, що є підприємством підприємства, залежить те, як управляють цим підприємством та його ефективна діяльність.

Результати аналізу описаних моделей концепції життєвих циклів представляють собою системне уявлення про підприємництво, проблеми підприємства на кожній стадії їх життєвого циклу, кожна з яких має велике значення в діяльності господарюючих суб'єктів. Спираючись на необхідність і можливість запровадження стратегічних змін у виробництві світової економіки, виникла нагальна потреба в обґрунтуванні такої наукової концепції формування і розвитку системи управління використанням стратегічних змін в діяльності вітчизняних підприємств, сутність якої полягає у застосуванні науково - теоретичних, технічних, технологічних світових розробок на кожній стадії життєвого циклу підприємства. Підсумки і обумовлюють передумови для одержання позитивного синергетичного ефекту в діяльності господарюючих суб'єктів, у даному випадку чорної металургії, незалежно від тієї чи іншої стадії життєвого циклу промислового підприємства.

Висновки. Сьогоднішній етап розвитку потребує від підприємств перегляду стадій на яких починаються процеси навчання, стимулювання та мотивування персоналу. Здійснення цих процесів потребує стратегічного бачення перспектив розвитку підприємства, тому виникає потреба початку впровадження дій в цих напрямках на стадії створення підприємства та рекомендується проводити безпосередньо у взаємодії з навчальними закладами, будуючись на принципах виробничих відносин внутрішньогосподарського механізму. Систематична робота з розвитку й удосконалення системи управління персоналу та його оцінки на різних стадіях життєвого циклу має на меті утримування стійкої конкурентної переваги.

Список використаних джерел:

1. Борщ В.И. Аналитический инструментарий оценки эффективности систем управления предприятием в инновационной экономике / В.И. Борщ // Праці Одеського політехнічного університету: Наук. та наук.-виробнич. збірн. – Одеса, 2012. – Вип. 2(39). – 346 с. – С. 318-325.

2. Гончар В.В. Управління системою стратегічних змін в діяльності підприємств: проблеми формування, розвитку та використання: монографія / В.В. Гончар. – Маріуполь: ДВНЗ «ПДТУ», 2014. – 280 с.

3. Колосок В. М. Методологія розвитку стратегічного управління великих промислових підприємств: монографія / В. М. Колосок. - Маріуполь: ДВНЗ «ПДТУ», 2012. – 247 с.

4. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации / И. Адизес: пер. с англ. – СПб.: Питер, 2007. – 384 с.

References:

1. Borsch, V.I. (2012), Analytical tools for assessing the effectiveness of the management of the enterprise in the innovation economy [Analytical ynstrumentaryy otsenki of the effectiveness enterprise management system in ynnovatsyonnoy economy], *Proceedings of Odessa Polytechnic University: Science and scientific-production*, Odessa, Vol. 2 (39), pp. 318-325.

2. Gonchar, V.V. (2014), The system of strategic changes in the enterprise: the problems of formation, development and use: monograph [Upravlinnya system strategichnih for Change in diyalnosti of companies: problems formuvannya, rozvitku that vikoristannya: monografiya], SHEI "PSTU", Mariupol, 280 p.

3. Klosok, V.M. (2012), Methodology of strategic management of large industrial enterprises: monography [Metodologiya rozvitku strategichnogo upravlinnya great Promyslova of companies: monografiya], SHEI "PSTU", Mariupol, 247 p.

4. Adizes, I. (2007), Lifecycle Management Corporation, Trans. from Eng., Peter, St. Petersburg, 384 p.

Ключові слова: людський капітал, оцінка персоналу, життєвий цикл підприємства, управлінський потенціал.

Ключевые слова: человеческий капитал, оценка персонала, жизненный цикл предприятия, управленческий потенциал.

Keywords: human capital, personnel assessment, the life cycle of the enterprise, the management capacity