

сферах. Важливим напрямком подальших досліджень є формування концептуальних засад економічної політики в контексті легалізації тіньової економіки в умовах євроінтеграційних процесів в Україні.

1. *Основні чинники та шляхи протидії мінізації економіки України.* О.В. Савич, І.В. Савич. [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/op3827>.

2. *Механізми детінізації економіки: теоретико-методологічні підходи.* С. Клименко. Збірник наукових праць «Ефективність державного управління». Вип. 37. 2013. С.247

3. *Міжнародний досвід боротьби з мінізацією економіки в умовах глобалізації.* С.В. Онищенко, І.Е. Лапінський. [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2074>.

4. *Системний аналіз суті та закономірностей функціонування тіньової економіки.* М.М. Заверуха. [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/apdu/2015-1/doc/2/16.pdf>.

Устіловська А.С.

Харківський національний університет будівництва та архітектури

МЕТОДИ ОЦІНКИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Необхідно відзначити, що найважливішою метою оцінки є виявлення можливостей особистого розвитку працівників, тому краще використовувати оцінку начальника його підлеглими безпосередньо чи в поєднанні з іншими методами.

Розглянемо деякі методи оцінки [1-6]:

I. Заданий вибір. У даному методі особа, що проводить оцінку, має вибирати з набору описів працівника (здійснювати заданий вибір). Використання ряду інших методів збільшувало кількість дуже високих оцінок. Наприклад:

Завдання. Оцініть за шкалою убутої важливості в балах від 1 до 4 наступний набір характеристик того, як виконує свою роботу оцінюваний працівник.

Фахівці з управління персоналом готують свої питання (пункти анкети), а контролери оцінюють ці пункти з точки зору їх застосовності (тобто визначають, які описи відповідають ефективній і неефективній роботі). Потім контролер оцінює працівника. Далі відділ управління персоналом розраховує індекс ефективності. Цей метод може використовуватися керівництвом, колегами, підлеглими, або комбінацією оцінювачів при визначенні результативності праці працівників.

II. Описовий метод оцінки: особі, що проводить оцінку, пропонується описати переваги і недоліки поведінки працівника. Цей метод може комбінуватися з іншими, наприклад, з графічної шкали рейтингу.

III. Управління по цілям. Цей метод базується на тому, що керівним особам в процесі діяльності організації слід співпрацювати з підлеглими для вироблення цілей організації, що дає підлеглим можливість використання самоконтролю результативності праці. Але це не просто процес оцінки – це метод, за допомогою якого менеджери і підлеглі планують, організують, контролюють, спілкуються і обговорюють роботу. Таким чином, підлеглий отримує програму і мету своєї роботи.

Процес цей можна розділити на наступні етапи:

1) керівник і підлеглий проводять зустрічі для визначення основних завдань підлеглому і встановлення певної кількості кінцевих завдань (цілей).

2) учасники встановлюють завдання, реальні для виконання, стимулюючі, ясні і зрозумілі.

3) керівник визначає час виконання завдань.

4) встановлюються дати зустрічей і обговорення досягнутих у процесі роботи результатів.

- 5) керівник і підлеглий вносять необхідні зміни в початкові завдання і цілі.
- 6) керівник проводить оцінку результатів роботи та їх обговорення підлеглим.
- 7) підлеглий ставить завдання і цілі на наступний період своєї роботи, беручи до уваги попередній період.

Важливим моментом методу управління за цілями є те, що обговорення оцінки результативності праці концентруються на результатах. Керівник і підлеглий обговорюють досягнуті і не досягнуті цілі, і цей аналіз допомагає підлеглому поліпшити свою роботу при постановці завдань на наступний період.

Цей метод вимагає терпіння, вміння формулювати завдання і вести бесіду, довіри між керівником і підлеглим. Але є й практичні труднощі – великі об'єми паперової роботи; ставиться занадто багато завдань; іноді важко пов'язати результати ведення управління по цілям і винагороду; занадто велике значення надається короткостроковим завданням і т. д.

IV. Метод оцінки по вирішальній ситуації: готується список описів «правильного» і «неправильного» поведінки працівників в окремих ситуаціях. Ці ситуації називаються вирішальними ситуаціями». Потім фахівці розподіляють ці описи в рубрики залежно від характеру роботи. У період оцінки приклади поведінки працівників записуються в журнал (пізніше цей журнал використовується для оцінки результативності праці працівників). Метод оцінки по вирішальній ситуації найбільш часто використовується в оцінках, що виносяться керівництвом, а не колегами і підлеглими.

V. Анкети і порівняльні анкети: якщо особа, що проводить оцінку, вважає, що оцінюваний володіє певною рисою характеру, описаною в анкеті, ставить відмітку напроти її опису, якщо ж ні, то залишає пусте місце. Загальний рейтинг такої анкети являє собою суму позначок.

VI. Шкала рейтингів поведінкових установок: даний метод заснований на використанні вирішальних ситуацій, які служать ключовими позиціями на шкалі. Анкета рейтингу зазвичай містить від 6 до 10 спеціально визначених характеристик результативності роботи, кожна з яких виводиться з 5 або 6 вирішальних ситуацій. Шкала зазвичай містить такі пункти:

Ї визначаються від 6 до 10 характеристик. Їх встановлення виробляють як особи, що проводять оцінку, так і оцінюються.

Ї характеристики визначаються «ключовими пунктами» - позитивними та негативними вирішальними ситуаціями.

Ї за цими характеристиками проводиться оцінка продуктивності праці.

Ї оцінюваним повідомляються їхні рейтинги, і при цьому використовуються описи, відображені в анкеті.

У даному методі можливі помилки типу «ефекту ореолу» або занадто поблажливою або вимогливою оцінки.

VII. Шкала спостереження за поведінкою: даний прийом використовує вирішальні ситуації для фіксування вчинків, що визначають поведінку працівника в цілому. Зазначається кількість випадків, коли працівник поведився тим чи іншим специфічним чином раніше. Обмеження тут – це час і матеріальні витрати, необхідні для розробки шкали результативності праці [7].

1. Гончарова С.Ю. *Формування ефективної системи мотивації на основі KPI / Управління розвитком.* – 2010. – №6(82). – С. 34–39.

2. Зайцева, Н. А. *Управление персоналом в гостиницах : учебное пособие / Н. А. Зайцева.* – М. : ФОРУМ : ИНФРА-М, 2013. – 416 с.

3. Уорд П. *Метод 360 градусов: пер. с англ. / П. Уорд.* – М: HIPPO Publishing, 2006. – 352 с.

4. Кириллова Е. *Оценка 360 градусов: плюсы и минусы [Электронный ресурс] / Интернет-ресурс.* – Режим доступа: <http://www.hr-portal.ru/article/otsenka-360-gradusov-plyusy-i-minusy>.

5. Сорока В.А. *Оценка персонала [Электронный ресурс] / Интернет-ресурс. – Режим доступа: <http://www.hrm.ru/ocenka-personala>*

6. <https://www.statista.com/statistics/192361/unadjusted-monthly-number-of-full-time-employees-in-the-us/>

7. Калініченко Л.Л., Устіловська А.С. *Оптимізація методів оцінки системи управління персоналом // Topical questions of contemporary science: Collection of scientific articles. – Aspekt Publishing, Tounton, MA, United States of America, 2017. -508 p.*

Farion A.I.

PhD, Associate Professor

Ternopil national economic university

THE WAY OF UKRAINIAN EINTEGRATION TO THE EUROPEAN UNION

Ukraine has long been at the process of work for building closer ties with the European Union and its member states. Ukraine very well integrated into Europe up to now. The question of Ukraine's inability to stay out of the international integration processes and the choice of the way of development – Integration into the EU or the CES, arise each year. The adventure of becoming a full member of the international community appeared for Ukraine, basing on its principles and preserving national characteristics. This is very important for our country at this stage of transformation of its economy.

European Union (EU), international organization comprising 28 European countries and governing common economic, social, and security policies. Originally confined to Western Europe, the EU undertook a robust expansion into central and Eastern Europe in the early 21st century [3]. The EU is unlike anything – it isn't a government, an association of states, or an international organization. The 28 Member States have relinquished part of their sovereignty to EU institutions, with many decisions made at the European level [2].

Ukraine became a member of the Council of Europe – 1995, the OSCE – 1992, the Energy Community – 2011 and has been subject to the European Human Rights Court's rulings since it ratified the European Convention of Human Rights in 1997 [1]. The relationship between the Ukraine and EU is governed by the European Neighborhood Policy, funded through the European Neighborhood Instrument.

In March 2014, the Ukrainian government adopted the resolution “On confirmation of Ukraine's course towards integration into the European Union and priority measures in this direction”.

The problems of integration of Ukraine could be finding out in the fact that European Union is one of the fastest developing integration unions and become our closest neighbor and involving close cooperation with Ukraine in the near future. At the same time the emergence of a new integration association with Ukraine (Common Economic Space) says about the origin of the two-vectored foreign policy of Ukraine.

The Entrance of Ukraine nation into the EU will permit the following things:

1) conducting intra-regional trade – there will be new opportunities for optimal location of enterprises in the integration group;

2) creating more attractive conditions for foreign investors that could have a positive impact on economic development;

3) improving the living standards of the Ukrainian people;

4) providing opportunities for foreign banks to open branches in Ukraine;

5) attracting foreign banks to the financial market of Ukraine;

6) reducing terms of transactions;

7) expanding spheres of services;

8) increasing lending volume by different institutions.