

УДК 334.72:005.95]:005.336.2

DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2020-2.32>

Ліпич Л.Г.

доктор економічних наук, професор  
кафедри економіки, безпеки та інноваційної діяльності підприємства,  
Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки

Хілуха О.А.

кандидат економічних наук, доцент  
кафедри економіки, безпеки та інноваційної діяльності підприємства,  
Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки

Кушнір М.А.

кандидат економічних наук,  
старший викладач кафедри прикладної економіки та бізнесу,  
Український католицький університет

## РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ НА ОСНОВІ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ

*Ефективність та результативність управління людськими ресурсами на основі компетентностей визначає рівень досягнення підприємством поставлених цілей. У статті розмежовано дефініції «результативність» та «ефективність». Зазначено, що результативність – це рівень досягнення запланованого результату. Ефективність є основним якісним чинником економічного зростання підприємства, оскільки забезпечує абсолютне зростання його результатів за тієї ж величини зусиль. Досліджено вплив показників результативності та ефективності управління людськими ресурсами на результати діяльності підприємства. Доведено, вплив на управління людськими ресурсами контекстуалізації, яка може приймати різні форми – від загальних до конкретних. Підприємства повинні прагнути знайти показники результативності та ефективності управління людськими ресурсами, засновані на компетентностях, оскільки лише вони допоможуть менеджерам досягнути корпоративних цілей.*

*Ключові слова:* результативність, ефективність, управління людськими ресурсами, контекстуалізація, компетентність.

## РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ НА ОСНОВЕ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ

Липыч Л.Г., Хилуха О.А., Кушнир М.А.

*Эффективность и результативность управления человеческими ресурсами на основе компетентностей определяют уровень достижения предприятием поставленных целей. В статье разграничены дефиниции «результативность» и «эффективность». Отмечено, что результативность – это уровень достижения запланированного результата. Эффективность является основным качественным фактором экономического роста предприятия, поскольку обеспечивает абсолютный рост его результатов при той же величине усилий. Исследовано влияние показателей результативности и эффективности управления человеческими ресурсами на результаты деятельности предприятия. Доказано, влияние на управление человеческими ресурсами контекстуализации, которая может принимать различные формы – от общих до частных. Предприятия должны найти показатели результативности и эффективности управления человеческими ресурсами, основанные на компетентности, поскольку только они помогут менеджерам достичь корпоративных целей.*

*Ключевые слова:* результативность, эффективность, управление человеческими ресурсами, контекстуализация, компетентность.

## EFFICIENCY AND EFFECTIVENESS OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT BASED ON COMPETENCIES

Lipych Lubov, Khilukha Oksana, Kushnir Myroslava

*The efficiency and effectiveness of human resource management based on competencies determines the level of achievement of the goals set by the enterprise. That is, management needs to analyze the indicators that enable the company to control this process. Referring to empirical research in this area, it can be stated that where the objective criteria and indicators of determining the efficiency and effectiveness of human resource management are used, the best results of the enterprise's activity as a whole are observed. The article defines the definitions of effectiveness and efficiency. It is noted that*

*effectiveness is the level of achievement of the intended result. Effectiveness is calculated as a percentage as the ratio of the actual result to the planned result. Efficiency is a major qualitative factor in the economic growth of an enterprise because it provides an absolute increase in its results with the same amount of effort. When assessing the effectiveness of human resource management activities, they pay attention to whether "this function is doing the right things". It is justified that subjective factors have a great influence on the definition of the right things. In turn, the effectiveness of human resource management is usually related to the internal evaluation of its inherent functions. Efficiency is seen as maximizing cost results. The ideal situation we expect within the HRM is when the right workers do the right things right. The influence of indicators of effectiveness and efficiency of human resources management on the results of the enterprise activity is investigated. It has been proven that contextualization can take a significant impact on human resource management, which can take many forms: from very general to very specific (globalization, politics, history, economic or technological development, managerial concepts and tools, social and employee relations, interpersonal relationships in teams or between executives and subordinates, formal and informal boundaries of interdependence, etc.). In this context, businesses should strive to find competency-based indicators of effectiveness and efficiency in managing human resources, as they alone will help managers achieve corporate goals.*

*Keywords: effectiveness, efficiency, human resource management, contextualization, competence*

**Постановка проблеми.** Визначення рівня результативності діяльності підприємства є важливим завданням для його стейкхолдерів. Результати такого оцінювання дають змогу менеджменту підприємства визначити перспективи його подальшого розвитку, виявити проблемні зони, а також проаналізувати ефективність вибраної стратегії. З прикладного погляду найбільш значущий внесок у сферу функціонування підприємства робить використання адекватної сучасним умовам ведення бізнесу системи управління людськими ресурсами. Традиційні системи управління результативністю підприємства зосереджені тільки на фінансових цілях (зростання обсягів продажів, доходів, різні варіанти показника прибутку на інвестований капітал, грошовий потік). Оскільки результати діяльності підприємства формуються взаємопов'язаними процесами по всьому ланцюжку формування доданої вартості, використання фінансових показників є запізнілою реакцією, зверненою в минуле.

Протягом 70–90-х років минулого століття низка дослідників намагалася вирішити цю проблему. Вони дійшли висновку, що результати діяльності підприємств будуть ефективнішими, якщо управління людськими ресурсами здійснювати з використанням компетентного підходу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням визначення результативності та ефективності діяльності підприємства присвячено значну кількість вітчизняних і зарубіжних публікацій. Особливої уваги заслуговують праці С. Керра, Д. Парментера, Р. Каплана, Нортон, Г. Кокінза, І. Ансоффа, Г. Мінцберга, Б. Альстренда, С. Ейлсона, Е. Барона, П. Друкера [2], Т. Пітерса, С. Покропівного, В. Геєця, А. Матлина та ін. У цілому вітчизняні дослідження в галузі вимірювання результативності та ефективності, на нашу думку, є досить інтегрованими й ґрунтуються як на накопиченому прикладному досвіді, так і на дослідженнях зарубіжних теоретичних пошуків. Аналіз робіт, які розкривають певні елементи методичного апарату визначення показників діяльності підприємства, показує, що проблема оцінки результативності та ефективності розроблена лише за окремими напрямками. Отже, постає питання про необхідність розроблення методики визначення результативності й ефективності діяльності підприємства з урахуванням рівня задоволеності різних груп, зацікавлених у сталому функціонуванні підприємства. Тобто під час визначення результативності та ефективності діяльності підприємства

необхідно враховувати вплив на його функціонування системи управління людськими ресурсами, що базується на компетентностях як найбільш впливовому і динамічному складнику його розвитку.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є аналіз методичних підходів до вимірювання результативності та ефективності підприємства. Для ідентифікації ключових показників проаналізовано концептуальні основи оцінки результативності та ефективності підприємства; досліджено вплив управління людськими ресурсами на основі компетентностей на результативність та ефективність функціонування підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Ефективність та результативність управління людськими ресурсами на основі компетентностей визначає рівень досягнення підприємством поставлених цілей. Тобто менеджменту необхідно аналізувати показники, що дають можливість підприємству контролювати цей процес. Посилаючись на емпіричні дослідження у цій галузі, можна констатувати, що там, де використовуються об'єктивні критерії та показники визначення ефективності та результативності управління людськими ресурсами, спостерігаються кращі результати діяльності підприємства загалом. Це підтверджує гіпотезу про те, що якщо компетентності оцінювати, то в результаті здійснюються дії для їх підвищення [1, с. 162]. Основний напрям у підході до управління людськими ресурсами на основі компетентностей – це насамперед визначення внеску, який управління людськими ресурсами робить у діяльність підприємства, тобто визначення результативності та ефективності управління людськими ресурсами.

У повсякденній мові терміни «ефективність» та «результативність» часто вживаються взаємозамінно. Однак, говорячи про підприємство та його менеджмент, слід використовувати наукову термінологію.

Як зазначав Пітер Друкер [2], існує змистова відмінність між результативністю та ефективністю: результативність (effectiveness) означає «робити правильні речі» (doing the right things), а ефективність (efficiency) – «робити речі правильно» (doing thing sright). Подібне розділення він виводить із різного написання і вимови однокореневих слів. Однак у всіх наших словниках і effectiveness, і efficiency перекладаються як «ефективність», що свідчить, на нашу думку, про неправильне тлумачення цих понять. Якщо мету підприємства визначено правильно, то діяльність організації спрямована на задоволення конкретної важливої потреби, тобто ство-

рення тих товарів та послуг, на які існує реальний та потенційний попит. Результативність у такому ракурсі є чимось невідчутним, ефективність, навпаки, можна кількісно виміряти. Доцільно доповнити, що ефективність функціонування господарюючого суб'єкта досягається внаслідок багатьох управлінських дій та синергійної інтеграції отриманих результатів від використання кожного ресурсу окремо. Не можна назвати результати окремих управлінських дій ефективними, якщо не досягнута консолідована мета виробництва. Тобто доцільно сформулювати таке визначення результативності: будь-які управлінські дії щодо використання будь-яких ресурсів і виробничої системи у цілому можна вважати результативними, якщо вся система досягла запланованого рівня ефективності.

Деякі з авторів, а саме М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі, вважають, що ефективність характеризується співвідношенням між обсягом виробництва продукції і необхідними для її виготовлення ресурсами, тобто визначається як внутрішній параметр функціонування підприємства, віддзеркалюючи ефективність використання ресурсів [3]. Натомість результативність вони визначають не лише як співвідношення між обсягом та затратами, а й як таку, що передбачає врахування додаткових параметрів: виконання обов'язків, адаптивність та розвиток, тобто більш повноцінно характеризує діяльність підприємства. Як бачимо, у даному визначенні результативність отримує більш широкую характеристику, а не тільки як співвідношення результату і витрат на його досягнення. Автори намагаються виміряти результативність за допомогою оцінки рівня використання всіх існуючих організаційних і управлінських можливостей отримання результату. Якщо використано не всі можливості, результат і результативність оцінюються як недостатні. Оновлення підприємствами кадрового складу, впровадження нової техніки і технологій, співробітництво із всесвітньо відомими консультантами, участь у галузевих міжнародних асоціаціях, отримання сертифікатів якості, дозволів і ліцензій, грантів на розвиток, упровадження заходів щодо охорони навколишнього середовища, укладення довгострокових (на три-п'ять років) контрактів на постачання готової продукції, диверсифікація бізнесу можуть служити критеріями оцінки результативності діяльності будь-якого підприємства.

Результативність – це рівень досягнення запланованого результату, характеризується висновком «виконано – значить результативно, не виконано – значить не результативно, не повністю виконано – значить недостатньо результативно». Результативність розраховується у відсотках як відношення фактично отриманого результату до запланованого.

Економічна ефективність – це термін, який використовується для оцінки результатів господарської діяльності підприємства порівняно із зусиллями, пов'язаними з відповідною діяльністю. Ефективність є основним якісним чинником економічного зростання підприємства, оскільки забезпечує абсолютне зростання його результатів за тієї ж величини зусиль. Економічна ефективність включає у себе рентабельність, яка є загальним показником ефективності. Рентабельність визначається як здатність підприємства отримувати прибуток від своєї економічної діяльності, використовуючи свої ресурси, і вона являє собою еко-

номічний інструмент, який лежить в основі всіх його рішень, що стосуються управління діяльністю і відносин із діловими партнерами; тому вона набуває статусу важливого критерію, що використовується для оцінки економічної ефективності [4]. Тобто ефективність відображає, який результат отримано з одиниці витрат чи які витрати приходяться на одиницю результату (залежно від виду показника), що характеризує результативність витрат. Ефективність розраховується як відношення результату до витрат чи, навпаки, відношенням затрат до результату.

Зазвичай прибуток і рентабельність характеризують економічну ефективність виробництва на мікроекономічному рівні в тісному зв'язку з іншими показниками, що використовуються для вимірювання економічних показників підприємства, такими як продуктивність праці, якість продукції, собівартість продукції тощо. Із них продуктивність праці має найбільший вплив на прибуток і рентабельність та призводить до зростання прибутку, з одного боку, за рахунок збільшення обсягу виробництва, а з іншого – за рахунок зниження витрат на одиницю продукції [4].

Оцінюючи результативність діяльності з управління людськими ресурсами, ми зазвичай звертаємо увагу на те, чи ця функція робить «правильні речі». На жаль, під час оцінки результативності проблема полягає у компетентності експерта, тобто того, хто проводить оцінку, та конкретних критеріях, що використовуються чи повинні бути використані. Зрозуміло, що відмінності між людьми або їхніми групами відіграють велику роль у визначенні того, що таке «правильні речі». Як результат, різна спрямованість окремих груп зацікавлених осіб, які змагаються за вплив та керівництво, може зробити надійність та достовірність результатів у кращому разі сумнівними. Своєю чергою, ефективність управління людськими ресурсами зазвичай пов'язана з внутрішньою оцінкою притаманних йому функцій. Ефективність може розглядатися як максимізація результатів стосовно витрат на відміну від результативності, де йдеться про те, щоб діяти правильно [5]. Скажімо, якщо підприємство навмисно завищує показники витрат, щоб уникнути оподаткування прибутку. Чи, наприклад, ціни на продукцію спеціально занижені, і підприємство лише вибирає обсяг виробництва, за якого збитки мінімізуються. Обсяг реалізованої продукції і виручка від реалізації отримуються згідно з установленим керівництвом планом. Мета досягнена. При цьому прибуток заплановано відсутній. Таке підприємство в результаті своєї виробничої діяльності отримало запланований результат (чи ефект), який керівництвом підприємства оцінюється як позитивний, бо цілі досягнуті. У цьому разі можна констатувати виконання заданого рівня результативності (результат досягнуто) і низького чи від'ємного рівня ефективності виробництва. Підприємство можна вважати результативним, але неефективним, якщо воно в силу об'єктивних обставин не отримує прибуток. Тому результативними є управлінські дії, які призвели до запланованого результату, навіть якщо це запланований збиток, але з об'єктивних причин, визнаних такими в даній ситуації. При цьому якщо збиток менший за збитки інших виробників аналогічної продукції (послуг), то можна заявляти про відносну ефективність виробництва з меншими збитками. Таким

чином, рівень ефективності виробництва залежний від наявного порівняльного еквіваленту чи нормативу, скажімо, середньогалузевого чи найвищого рівня рентабельності виробництва і продукції.

Тому функцію управління людськими ресурсами можна розглядати як [6]:

ефективну, але не результативну – коли витрати низькі, але зацікавлені сторони (interesariuszy) не отримують якісних послуг;

неефективну, але результативну – коли надаються першокласні послуги, але за такими високими цінами, що підприємство не в змозі їх оплатити;

ефективну та результативну – коли витрати залишаються низькими, а якість послуг висока;

неефективну та не результативну – коли послуги, що надаються, дорогі та низької якості.

У практичній діяльності результативність функції управління людськими ресурсами часто оцінюється у поєднанні з критеріями ефективності. Це передбачає відповіді на такі питання: як швидко були задоволені потреби в кадрах, чи нещодавні навчальні програми управління знаннями збільшили вартість людського капіталу, чи укладений колективний договір забезпечує випередження рівня росту продуктивності порівняно з ростом заробітної плати, чи зменшилися порушення дисципліни та плинність кадрів, які заходи підвищили

активність працівників та багато інших. Довгострокова результативність функції управління людськими ресурсами, як щодо підприємства, так і його середовища, часто залежить від конкретної короткострокової неефективності. По суті, неефективними видами діяльності, які мають вирішальне значення для довгострокової результативності, є, наприклад, розроблення посадових інструкцій, проведення зустрічей, пов'язаних із прийняттям працівників на роботу, проведення профорієнтації, вихід на пенсію та переведення на іншу роботу, а також розгляд скарг та пропозицій.

Більшість підприємств постійно прагне до компромісу між результативністю та ефективністю. Із погляду контролю над людськими ресурсами обидва показники мають принципове значення, але постійною проблемою є встановлення оптимальних взаємозв'язків між ними [5, с. 4–16]. Усе це залежить від результативності управління людськими ресурсами, у цьому разі це здатність персоналу та підприємства у цілому досягати бажаних результатів. Ідеальна ситуація, яку ми очікуємо в рамках функції управління людськими ресурсами, – це коли правильні працівники правильно роблять правильні речі. У будь-якому разі, визначення результативності та ефективності використання ресурсів підприємства може здійснюватися за допомогою таких показників та критеріїв (рис. 1).



Рис. 1. Вплив управління людськими ресурсами на результативність та ефективність діяльності підприємства

Як показують наукові дослідження, існує багато способів підвищення результативності управління людськими ресурсами, що розглядаються з погляду її внеску в успішну діяльність підприємства, і, як було зазначено раніше, результативність управління персоналом часто оцінюється у взаємозв'язку з критеріями ефективності. С. Гібб вважає, що дослідження ефективності управління людськими ресурсами можуть бути структуровані та організовані відповідно до двох основних вимірів [7, с. 58]:

- внутрішньої чи зовнішньої орієнтації – тобто орієнтація на підприємство чи його зовнішнє середовище;

- використання об'єктивних чи суб'єктивних чинників – тобто врахування тих чинників, що визначають певні рамки операційної діяльності з управління людськими ресурсами.

Отже, ми можемо отримати чотири основні комбінації. Це [7, с. 58–60]:

- внутрішня орієнтація та об'єктивні чинники – включає внутрішнє горизонтальне та вертикальне узгодження діяльності підприємства з управління людськими ресурсами із цілями, стратегіями та потребами бізнесу. У цьому разі зазвичай використовуються концепції, пов'язані зі стратегічним управлінням персоналом;

- зовнішня орієнтація та об'єктивні чинники – зазвичай це стосується питань, пов'язаних зі створенням стандартного набору найкращих практик. Вона включає оцінювання виконання чітко визначених цілей, а отже, аудиту управління персоналом та людських ресурсів;

- зовнішня орієнтація та суб'єктивні чинники – включаючи бенчмаркінг, тобто порівняння з практикою, що використовується визнаними лідерами, та копіювання цих практик як створення можливостей для подібного успіху;

- внутрішня орієнтація та суб'єктивні чинники – збір та аналіз думок управлінського персоналу та співробітників даного підприємства як замовників або також кінцевих споживачів системи управління людськими ресурсами.

Правильне тлумачення дефініції «результативність» та «ефективність» управління людськими ресурсами з економічного погляду, на жаль, не означає однакового розуміння цих понять різними суб'єктами. Суттєве значення тут відіграє так звана контекстуалізація.

Контекстуалізація може приймати різні форми – від дуже загальних до дуже конкретних. Вона може включати вплив таких чинників, як глобалізація [8, с. 210], релігійна спрямованість, особливості національної культури [9, с. 6], політика, історія, економічний або технологічний розвиток, управлінські концепції та інструменти, соціальні відносини та відносини з працівниками, міжособистісні відносини в колективах або між керівниками та підлеглими, формальні та неформальні межі взаємозалежностей [10] та багато інших. На практиці це означає, що одні й ті ж економічні визначення результативності та ефективності управління людськими ресурсами можуть трактуватися по-різному в різних країнах, і – що більш суттєво – це може призвести до того, що різні показники можуть застосовуватися для визначення одних і тих же характеристик. Для міжнародних корпорацій, що працюють у всьому світі, це певна проблема: як порівняти результати, отримані в окремих країнах, якщо засто-

совуються різні показники щодо результативності та ефективності управління людськими ресурсами?

Однією з основних проблем, з якою стикаються міжнародні компанії та підприємства, що працюють на зовнішніх ринках, є проблеми, що виникають між материнською компанією та країною перебування структурної одиниці. Успіх діяльності підприємства часто визначається якістю відносин, що склалися з працівниками, діловими партнерами, професійними асоціаціями, місцевими посадовими особами та навіть державними органами в країні розміщення структурної одиниці. Ці відносини складаються з різних міжособистісних ситуацій, як формальних, так і неформальних. Дослідження чітко показує, що культура, яка є одним із визначальних чинників, відповідальних за вищезазначені відмінності, впливає на практику управління людськими ресурсами. Багато концепцій, методик та систем управління, що розроблені та викладаються в бізнес-школах, базуються на культурних переконаннях, цінностях та припущеннях про те, як повинні вести себе менеджери, і вони добре працюють у країнах, де вони були розроблені. Однак ці поняття, методи та системи можуть не працювати за призначенням в інших культурах. Якщо вони будуть переселені в іншу країну та використовуються неправильно, це може загострити управлінські проблеми. Культурні відмінності, якщо їх не зрозуміти, також можуть створювати серйозні перешкоди для впровадження та успіху бізнес-починань. У цьому контексті підприємства повинні прагнути знайти показники результативності та ефективності управління людськими ресурсами, засновані на компетентностях, оскільки лише вони допоможуть менеджерам досягнути корпоративних цілей. Правильний вибір основних чинників результативності та ефективності управління людськими ресурсами на основі компетентностей повинен допомогти міжнародним корпораціям і підприємствам, що працюють на зовнішніх ринках, створити загальну систему показників для оцінки результативності й ефективності управління людськими ресурсами на основі компетентностей, наскрізну для різних організаційних рівнів, тобто результати, досягнуті на локальному або регіональному рівні, мають корелювати з досягнутими на корпоративному рівні. Однак ми повинні розуміти, що стандартизація не завжди забезпечує найкращі результати й є панацеєю від усіх проблем. Деякі заходи стандартного характеру можуть бути прийнятними та застосовуватися в глобальному масштабі, інші можуть мати локальний характер. Тобто коли ми прагнемо до розвитку творчості, запровадження стандартизації недоречно. У високо індивідуальних культурах, таких як американська, австрійська чи українська, система оцінювання працівників або системи оплати праці, що базуються лише на результатах колективної роботи, можуть сприяти розвитку так званого соціального неробства. У такому разі рекомендується застосовувати індивідуальні показники, що пов'язують створення доданої вартості з конкретною роботою керівників та працівників. Це сприятиме підвищенню якості стратегій управління людськими ресурсами за рахунок вищої якості її формулювання та реалізації.

**Висновки з проведеного дослідження.** Загальний висновок, що випливає з нашого дослідження, полягає у тому, що всі заходи, які проводяться в межах управління

людськими ресурсами, повинні спрямовуватися на розвиток підприємства, тобто досягнення ним високого рівня результативності й ефективності щодо цілей, стратегій та завдань, що виконуються на різних організаційних рівнях. На практиці очікується, що хороші результати на нижчих організаційних рівнях сприятимуть підвищенню результативності на вищих рівнях, а у випадку з міжнародними корпораціями вони сприятимуть підвищенню результатів на загальному корпоративному рівні.

Підсумовуючи, слід зауважити, що управління людськими ресурсами на основі компетентностей є складовою частиною системи управління підприємством. Однак воно є фундаментальною частиною та визначає його успішність. У цьому контексті визначення результативності та ефективності управління людськими ресурсами на основі компетентностей є одним із ключових чинників успіху управління підприємством загалом.

#### Список використаних джерел:

1. Thompson J., Cole M. Strategic competency – the learning challenge, (w:) *Journal of Workplace Learning*. 1997. Vol. 9. Iss 5.
2. Друкер П.Ф. Эффективное управление: экономические задачи и оптимальные решения / пер. с англ. М. Котельникова. Москва : ФАИР-пресс, 2003. 285 с.
3. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / пер. М.А. Майорова и др. ; ред. Л.И. Евенко ; Академия народного хозяйства при Правительстве Российской Федерации ; Высшая школа международного бизнеса ; Национальный фонд подготовки кадров. Москва : Дело, 1998. 799 с.
4. Geamanu M. Economic efficiency and profitability. URL: <https://www.researchgate.net/publication/265814327> (дата звернення: 26.03.2020).
5. Wright P.M., McMahan G.C., McWilliams A. Human resources as sustained competitive advantage: a resource-based perspective. Center for Effective Organizations. Marshall School of Business. University of Southern California, Los Angeles, 1990.
6. Stor M. Continental frameworks for HRM effectiveness and efficiency in MNCs: European, American, Asian, and African perspectives. (w:). *Human Resource Management*. 2012. Vol 6. № 89.
7. Gibb S. Evaluating HRM effectiveness: the stereotype connection. (w:) *Employee Relations*. 2000. Vol. 22(1).
8. Colakoglu S., Lepak D.P., Hong Y. Measuring HRM effectiveness: Considering multiple stakeholders in a global context. (w:) *Human Resource Management Review*. 2006. № 16.
9. Dicke C., Holwerda J., Kontakos A.M. Global HR best practices: Maximizing innovation, Effectiveness and Efficiency in HR. Center for Advanced Human Resource Studies, New York, 2004.
10. Trompenaars F., Hampden-Turner C. Riding the Ways of Culture. Understanding Diversity in Business, Nicholas Brealey Publishing, London, 1997.

#### References:

1. Thompson, J., Cole, M. (1997) Strategic competency – the learning challenge, (w:) “Journal of Workplace Learning, Vol. 9 Iss 5. (in English)
2. Druker, P. F. (2003) Effektivnoe upravlenie : ekon. zadachi i optim. Resheniya [Effective management: econ. tasks and optim. Solutions] ; per. s angl. M. Kotel'nikova. Moskva: FAIR-press. (in Russian)
3. Meskon, M., Albert, M., Khedouri, F. (1998) Osnovy` menedzhmenta [Management basics]; per. M.A. Majorova [i dr.] ; red. L.I. Evenko ; Akademiya narodnogo khozyajstva pri Pravitel'stve Rossijskoj Federaczii, Vy'sshaya shkola mezhdunarodnogo biznesa, Naczional'ny`j fond podgotovki kadrov. Moskva: Delo. (in Russian)
4. Geamanu, M. (2001) Economic efficiency and profitability. Retrieved from: <https://www.researchgate.net/publication/265814327> (accessed 23 March 2020).
5. Wright, P. M., McMahan, G. C., McWilliams, A. (1990) Human resources as sustained competitive advantage: a resource-based perspective. Center for Effective Organizations. Marshall School of Business. University of Southern California, Los Angeles. (in English)
6. Stor, M. (2012) Continental frameworks for HRM effectiveness and efficiency in MNCs: European, American, Asian, and African perspectives. (w:) “Human Resource Management”. Vol. 6, No 89. (in English)
7. Gibb, S. (2000) Evaluating HRM effectiveness: the stereotype connection. (w:) “Employee Relations”. Vol. 22(1). (in English)
8. Colakoglu, S., Lepak, D.P., Hong, Y. (2006) Measuring HRM effectiveness: Considering multiple stakeholders in a global context. (w:) “Human Resource Management Review”, No 16. (in English)
9. Dicke, C., Holwerda, J., Kontakos, A.M. (2004) Global HR best practices: Maximizing innovation, Effectiveness and Efficiency in HR. Center for Advanced Human Resource Studies, New York. (in English)
10. Trompenaars, F., Hampden-Turner, C. (1997) Riding the Ways of Culture. Understanding Diversity in Business, Nicholas Brealey Publishing, London). (in English)

E-mail: [lglipych@gmail.com](mailto:lglipych@gmail.com)