

Комплексний характер цілі екологічного менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств лісового господарства зумовлює наявність системи контурів (певних напрямків (процесів) управлінської діяльності), які поєднуються в загальному інтегрованому процесі екологічного менеджменту.

Ланцюжок процесів (контурів) є втіленням системного підходу до управління екологічною безпекою експортної діяльності підприємств лісового господарства як комплексної категорії, що поєднує в собі результати зусиль підприємств протягом всього циклу сталого природокористування.

Литература:

1. **Дяченко Я.** Державне регулювання лісового господарства в економічній системі відтворення природних ресурсів / Я. Дяченко, І. Волинець // Економіка України. – 1997. – № 9. – С. 68–73.
2. **Писаренко А.И.** Какая лесная политика нужна России? / А.И. Писаренко // Лесное хозяйство. – 2006. – № 2. – С. 2–5.
3. **Онучин А. О.** принципах экосистемного управления лесами / А. Онучин, А. Писаренко // Лесная таксация и лесоустройство. – 2005. – Вып. 1(34). – С. 78–85
4. **Синякевич І.** Екологізація розвитку: об'єктивна необхідність, методи, пріоритети / І. Синякевич // Економіка України. – 2004. – №1. – С. 57 – 63.
5. **Мишенина Н.В.** Социальный маркетинг в контексте развития информационного общества / Н.В. Мишенина // Социально-экономические проблемы информационного общества: монография; под ред. А.Г. Мельника, М.В. Брюханова. – Суми: Університетська книга.– 2010. – Вып.2. – С. 761 – 775.
6. **Мельник А.Г.** Екологічна економіка: підручник / А.Г. Мельник. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2002. – 346 с.
7. **Дикань В. А.** Основы экологии и природопользования: учеб. пособие / В. А. Дикань, Л. А. Позднякова, А. Г. Дейнека, И. Д. Михайлов, А. А. Каграманян – Харьков: ООО «Олант», 2005 – 384 с.
8. **Лебедевич С. І.** Теоретико-методологічні засади формування галузевої системи екологічного менеджменту підприємств: [монографія] / С. І. Лебедевич – Львів: Ліга-Прес, 2008. – 340 с.
9. **Лебедевич С. І.** Методологічні основи формування екологічного менеджменту і екоаудиту в лісовиробничому комплексі України: [монографія] / С.І. Лебедевич. – Львів: Камула, 2005. – 256 с.
10. **Серов Г.** Экологический аудит. Концептуальные и организационно – правовые основы. / Г. Серов. – М.: Экзамен, 2000. – 768 с.

Стаття надійшла: 25.11.2013 р.

Рецензент: д.е.н., проф. Горелов Д.О.



УДК 331.103.15

М 120

ОЦІНКА РОБОТИ ФУНКЦІОНАЛЬНИХ КЕРІВНИКІВ ЕКСПЕРТНИМ МЕТОДОМ

Лисанова А.М., старший викладач

Кіреєва М.П.

Харківський національний автомобільно-дорожній університет

Анотація. У статті розкритий підхід до оцінки роботи функціональних керівників бізнесу. Розроблено рекомендації з використання експертного методу оцінки праці функціонального керівника.

При цьому проаналізовано ділові та особистісні якості керівників функціональних підрозділів бізнесу. З метою отримання об'єктивних даних про ці якості функціонального керівника запропоновано проведення експертної оцінки якостей незалежними респондентами з числа працівників бізнесу.

Пропозиція полягає в удосконаленні експертного методу оцінки праці керівника. Метод містить-ся в тому, що група експертів, до якої запропоновано залучити працівників підприємства, незалежно один від одного дають оцінку ділових і особистих якостей керівника. Якості, що характеризують керівника, оцінюються експертами по п'ятибальній шкалі в залежності від їх наявності або відсутності у оцінюваного працівника.

Для проведення експертної оцінки якостей керівника зроблено анкету, яка може бути використана для характеристики функціональних керівників будь-якого підприємства, незалежно від його виду діяльності.

Дослідження, заповнені експертами анкети можуть служити базою для аналізу, кінцевою метою якого є одержання інформації, необхідної для прийняття рішень по кандидатурі досліджуваного працівника при: підборі і розміщенні на вищестоящі посади; формуванні резерву кадрів; плановій атестації кадрів; удосконалюванні системи оплати і стимулювання праці.

Розроблена методика припускає принцип обробки анкет за допомогою комп'ютера, зокрема, програми Excel.

При підготовці до дослідження особливу увагу необхідно приділити підбору авторитетних експертів з числа представників колективу, у якому працює досліджуваний керівник. Можна також підбирати експертів з інших підрозділів, із членами колективів яких керівник по роду своїх обов'язків знаходиться в постійному контакті. Кожна кандидатура на роль експерта повинна підбиратися з урахуванням рекомендацій безпосереднього керівника досліджуваного працівника й інших керівників, добре інформованих про його виробничі зв'язки.

Ключові слова: *функціональний керівник, якості керівника, експертна оцінка, анкетування, ефективність праці функціонального керівника.*

Постановка проблеми. Для ефективного аналізу якісного складу кадрів керівників і фахівців велике значення має організація регулярної оцінки діяльності управлінських працівників. Оцінка роботи кадрів управління проводиться з метою поліпшення розміщення і використання потенційних можливостей керівників, морального і матеріального стимулювання управлінської праці, удосконалювання функціонування апарату управління.

Проблему оцінки роботи кадрів управління висвітлені у роботах таких вчених, як Генкін Б.М., Кібанов А.Я., Гуменюк М.М., Шевчук Л.Т. та інших. Незважаючи на широкий огляд цього питання у наукових роботах авторів, питання, що пов'язане з оцінкою роботи функціональних керівників бізнесу, є актуальними у сучасному бізнесі та потребують подальшого вивчення. При цьому особлива значимість вищевказаного питання слід зазначити для формування резерву управлінських працівників функціональних підрозділів бізнесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В літературі існує багато способів проведення оцінки праці функціональних керівників – це і оцінка кінцевих результатів праці відповідно до організаційної структури керування і звірення поточних та особистих планів роботи функціональних підрозділів і фахівців на визначений період, тощо.

Маловивченим питанням при підборі управлінських кадрів є відслідковування особистих якостей керівника та його ціннісної орієнтації. Це є великою проблемою при формуванні резерву управлінських кадрів.

Невирішені складові загальної проблеми. Головною складовою загальної проблеми раціонального підбору управлінських кадрів є субпроблема оцінки праці функціональних керівників бізнесу з обліком особливостей реалізації якостей керівника у бізнесі.

Окрім того, не завжди у бізнесі є компетентні експерти щодо оцінки якостей функціонального керівника.

Важливим питанням є також висока трудомісткість робіт пов'язаних з експертною оцінкою функціональних керівників. Сюди ж входить і досить трудомісткий процес обробки й аналізу інформації, отриманої в результаті проведення експертної оцінки.

Формулювання цілей статті. При дослідженні потенційних можливостей функціональних керівників бізнесу є необхідним вирішення питань, що можуть бути сформульовані як цілі: визначення ділових та особистих якостей функціонального керівника; проведення експертної оцінки якостей функціонального керівника; обробка, аналіз та синтез інформації за даними про проведення експертної оцінки якостей функціонального керівника.

Виклад основного матеріалу дослідження. Оцінку роботи функціональних керівників можна підрозділити на періодичну (атестацію) і поточну.

Періодична оцінка праці керівників і службовців - атестація - проводиться на підприємстві регулярно раз у три роки. За підсумками атестації видається наказ, яким затверджуються розроблені заходи, зміни в розміщенні кадрів і посадових окладах, зарахування перспективних працівників у резерв на висунання, а також заохочуються позитивно атестовані працівники.

Крім атестації доцільно проводити на підприємстві ще і поточну оцінку роботи керівників, що допоможе визначити їх ділові та особисті якості в межатестаційний період. Поточна оцінка може послужити основою при розподілі премій, допоможе зробити правильні висновки атестаційній комісії. Вона складається з індивідуальної оцінки керівників і оцінки їх праці.

Група експертів повинна містити в собі в однаковій мірі експертів з числа підлеглих досліджуваного керівника, керівників такого ж рівня і вищестоящого керівництва. Після того, як анкети будуть заповнені експертами, відбувається обробка отриманих даних (табл. 1).

За результатами анкетування запропоновано побудувати таблицю, у якій приведені найменування оцінюваних якостей, коди експертів і бали, виставлені ними в анкетах. За допомогою програми Ексел можна вивести середні бали по кожній якості; групам якостей; середні бали, поставлені групою експертів; а також загальний середній бал.

За результатами таблиці була побудована діаграма розподілу експертних оцінок ділових і особистісних якостей керівника (рис. 1, табл. 2).

Для більш наочної оцінки якостей керівника, запропоновано шкалу балів розподілити на зони переваги. У першій зоні (перспективній) розташовуються максимальні оцінки (від 4 до 5 балів), що характеризують високий розвиток якостей у працівника.

Таблиця 1 – Обробка результатів анкетування

Найменування оцінюваних якостей	Номер експерта та його оцінка														Су-ма	Серед-ний бал		
	Підлеглі				Серед-ний бал у групі	Колеги				Серед-ний бал у групі	Начальники						Серед-ний бал у групі	
	1	2	3	4		5	6	7	8		9	10	11	12				
1 Особисті																		4,45
1.1 Приємний зовнішній вид	5	4	5	4	4,5	5	5	4	5	4,75	5	5	5	5	5	5	57	4,75
1.2 Високий культурний і загальноосвітній рівень	4	5	4	5	4,5	4	5	5	4	4,5	5	4	5	4	4,5	54	4,50	
1.3 Емоційна стійкість	3	4	3	5	3,75	4	4	3	5	4	4	3	4	3	3,5	45	3,75	
1.4 Відповідальність	4	5	4	5	4,5	4	5	5	4	4,5	4	5	5	4	4,5	54	4,50	
1.5 Лідерство, авторитетність у колективі	4	5	5	5	4,75	4	5	5	5	4,75	5	5	4	5	4,75	57	4,75	
2 Професійні																		4,48
2.1 Знання законів і законодавчих актів	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4,75	4	5	5	5	4,75	58	4,83	
2.2 Зацікавленість у високих результатах праці	4	4	5	4	4,25	3	4	5	4	4	5	4	3	4	4	49	4,08	
2.3 Уміння відрізнити головне від другорядного	4	4	5	3	4	4	5	4	3	4	4	5	5	4	4,5	50	4,17	
2.4 Високий професійний рівень керівника як фахівця	5	5	5	4	4,75	5	5	4	5	4,75	5	4	5	4	4,5	56	4,67	
2.5 Здатність застосувати знання на практиці	5	4	5	5	4,75	4	4	5	5	4,5	5	4	5	5	4,75	56	4,67	
3 Організаторські																		4,07
3.1 Уміння організувати роботу	4	5	4	5	4,5	4	4	3	5	4	5	4	3	5	4,25	51	4,25	
3.2 Об'єктивність в оцінці підлеглих	3	4	3	4	3,5	4	3	3	4	3,5	3	4	5	4	4	44	3,67	
3.3 Здатність створити позитивний соціально – психологічний клімат у колективі	3	4	3	3	3,25	4	3	3	4	3,5	4	5	3	4	4	43	3,58	
3.4 Комунікабельність	4	4	5	4	4,25	3	4	3	4	3,5	5	5	4	3	4,25	48	4,00	
3.5 Вимогливість до підлеглих	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4,5	5	5	5	5	5	58	4,83	
4 Ділові																		3,82
4.1 Працездатність	3	4	3	4	3,5	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	46	3,83	
4.2 Оперативність	4	4	3	4	3,75	4	5	4	4	4,25	3	3	4	4	3,5	46	3,83	
4.3 Надійність	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3,5	4	4	3	4	3,75	45	3,75	
4.4 Цілеспрямованість	4	5	5	4	4,5	4	5	4	4	4,25	3	4	4	4	3,75	50	4,17	
4.5 Пунктуальність	4	3	4	3	3,5	3	3	4	4	3,5	3	3	4	4	3,5	42	3,50	

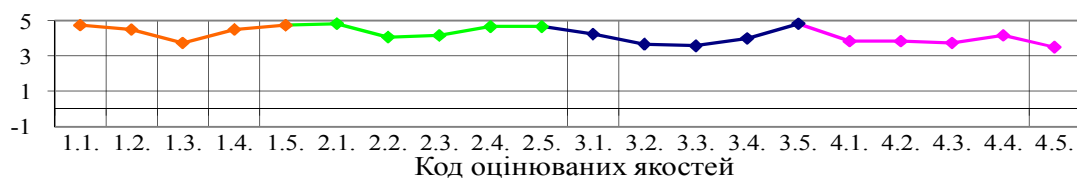


Рисунок 1 - Результати атестації керівника відділу бухгалтерії

В другій зоні (ординарній) знаходяться середні оцінки (від 3 до 4 балів), що характеризують рівень якостей керівника, що вимагають подальшого розвитку. У третій зоні (мало перспективній)

розташовані нижчі оцінки (від 0 до 3 балів), що характеризують слаборозвинені чи негативні якості керівника, що вимагають виправлення.

Таким чином, у залежності від того, у якій зоні знаходяться оціночні показники, легко і швидко можна визначити, які якості в керівника розвиті слабо чи вимагають виправлення, а які є сильною стороною його особистості. Тепер можемо сказати, що оцінюваний керівник є цілком перспективним - більшість його оцінок знаходяться в першій зоні, менше половини оцінок потрапили в другу зону.

Зменшений розвиток таких якостей, як емоційна стійкість, об'єктивність оцінки праці підлеглих, надійність і пунктуальність – саме на ці особливості керівнику необхідно звернути особливу увагу. Досить високо були оцінені експертами такі якості як лідерство в колективі, знання законодавства, високий професійний рівень, вимогливість, цілеспрямованість.

За даними таблиці 1 також складені діаграми розподілу середнього балу по групам якостей, а також середнього балу по групам якостей, виставленого окремо вищестоящими, рівностоящими чи нижчестоящими експертами, представлені на рис. 2 і 3.

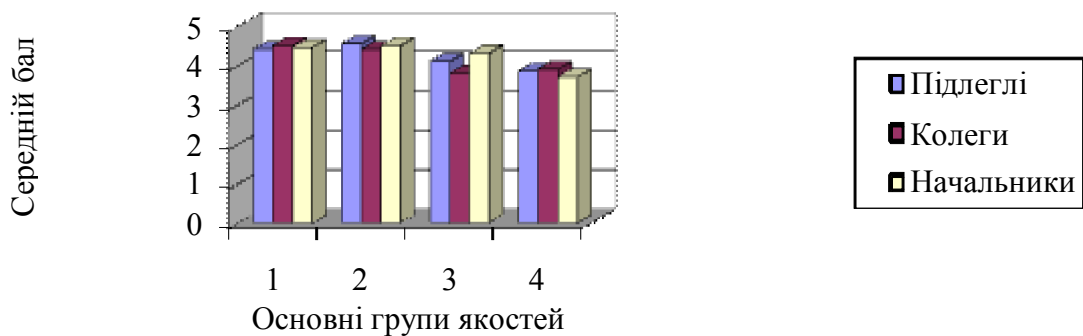


Рисунок 2 – Середній бал оцінки керівника експертами, що займають різні посади стосовно працівника, що атестується

Експерти ставили оцінки практично на однаковому рівні, тільки оцінюючи третю групу якостей (організаторські здібності) рівностоящі експерти (колеги) виявилися найбільш вимогливими, а начальники, навпаки, більш поблажливими.

Рисунок дає наочне представлення про те, які якості у анкетуємого керівника добре розвиті, а які вимагають доробки. Так, наприклад, 1 і 2 група якостей – особисті і професійні – одержали досить високі оцінки – у районі 4,5 балів, менш розвиті організаторські здібності – 4,1 бали, але ця оцінка все одно потрапила в перспективну зону, а от ділові якості були в цілому оцінені експертами на 3,8 бали.

У випадку якщо на підприємстві буде проводитися більш масова експертна оцінка – тобто будуть оцінюватися 2 і більш керівника є доцільним складання діаграми порівняльного аналізу якостей досліджуваних працівників, яка допоможе наочно виявити лідерів і відстаючих по тій чи іншій

групі якостей. Отримані середні бали оцінок якостей порівнюються з моделлю усереднених якостей керівників, на основі чого виявляються найбільш перспективні фахівці, якості яких виявилися на рівні чи вище усереднених показників.

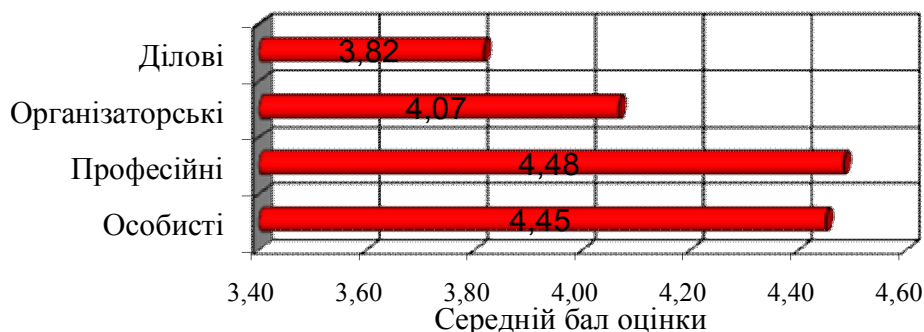


Рисунок 3 – Середні бали оцінки керівника по основним групам якостей

Загальна середня оцінка досліджуваного керівника склала 4,3 бали. Ця оцінка є цілком прийнятною, але вона може бути збільшена доробкою згаданих недоліків.

Також анкета містила відкрите питання, у якому експерти вказали додаткові якості, що також сильно виражені в керівника. Ці якості можна розділити на позитивні і негативні. Серед позитивних часто зустрічалися наступні: енергійність, ініціативність, здатність прийняття нестандартних рішень.

Негативними якостями є: надмірна вимогливість, категоричність в оцінках та судженнях.

Висновок або наукова новизна. Таким чином, була проведена експертна оцінка роботи функціонального керівника, у ході якої встановлено найбільш і найменш розвинуті якості, розраховані середні бали оцінок по кожній із груп якостей, а також загальний середній бал; названо якості, які необхідно удосконалювати, а також негативні риси, властиві даному керівнику. Усунення перерахованих вище зауважень допоможе керівнику підняти свій загальний рейтинг і підвищити ефективність своєї роботи.

Подібні експертні оцінки якостей функціональних керівників можна проводити практично на будь-якому підприємстві. Дослідження з вивчення ділових і особистих якостей працівників повинні проводитися за наказом директора підприємства і несуть у собі корисну інформацію щодо ухвалення рішення по кандидатурі досліджуваного керівника у різних ситуаціях, наприклад, при призначенні на вищестоящу посаду, формуванні резерву кадрів, доборі фахівців для закордонного відрядження, плановій атестації, удосконалюванні системи оплати і стимулювання праці.

Література:

1. Генкин Б.М. Экономика и социология труда: учеб. для вузов / Б.М. Генкин. – 7-е изд., доп. – М.: Норма, 2007 – 448 с.
2. Гуменюк М.М. Методические аспекты оценки трудового потенциала предприятия в условиях инновационной экономики / М.М. Гуменюк, А.С. Миронцова // Інноваційна економіка. – 2011. - № 4 – с. 60 – 68.

3. **Кибанов А.Я.** Управление персоналом организации : Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова – 3-е изд. доп. и перераб. – М. : ИНФРА – М, 2005. – 638 с.

4. **Петренко О.О.** Розвиваюча функція навчання в процесі управління персоналом / О.О. Петренко // Економіка розвитку. – 2009. - № 3 (51). – с. 94-98.

Стаття надійшла: 26.11.2013 р.
Рецензент: д.е.н., проф. Бабич Д.В.



УДК 336.763.2

G 340

ЯКІСТЬ ТА КОНТРОЛЬ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ЯК ОСНОВИ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ АКЦІОНЕРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Прокопенко М.В., старший викладач

Харківський національний автомобільно-дорожній університет

Анотація. У представленій роботі проаналізовані особливості вітчизняних підприємств - корпорацій. Проведено аналіз існуючих схем корпоративного управління з точки зору вищого менеджменту та акціонерів. Розглянуті основні суб'єкти корпоративних стосунків, механізм контролю акціонерів за діяльністю менеджерів акціонерного товариства. Метою роботи є аналіз та розробка пропозицій щодо підвищення якості керування корпорацією як суб'єктом ринкової економіки. Одною з основних проблем керування є конфлікт інтересів менеджерів компанії, які переслідують свої цілі, та акціонерами. Як показує світовий досвід, керівництво часто приймає управлінські рішення на основі власних амбіцій, що зменшує ефективність діяльності підприємства – акціонерного товариства. В цілях мінімізації втрат акціонерів від опортуністичної (такої, що не відповідає інтересам акціонерів) поведінки менеджерів в зарубіжній практиці корпоративного управління створена досить ефективна система внутрішнього і зовнішнього контролю. Національна модель корпоративного управління не має важелів впливу на менеджмент, також відсутні системи внутрішнього і зовнішнього контролю. Ситуація, що склалася, може призвести до суттєвого зменшення прибутків акціонерного товариства внаслідок вад керування. Тому вкрай необхідно побудувати систему нагляду за діями керівництва та оцінки якості прийнятих рішень. Альтернативою механізму корпоративного контролю власників та акціонерів за діями менеджерів в українській економіці тимчасово може стати інститут економічної відповідальності керівників підприємств за якість управлінських рішень, що приймаються ними. Необхідно щоб керівник розумів, що його дії буде перевірено і оцінено належним чином. Як результат статті подано рекомендації щодо підвищення якості управління корпорацією через контроль над діяльністю керівних ланок.

Ключові слова: підприємство, корпорація, інвестиції, менеджер, акціонерне товариство, акціонери, корпоративне управління.

Постановка проблеми. Процес корпоратизації економіки привів до необхідності створення нормативно-правової бази і таких інструментів в системі господарського механізму, які б у сукупності створили систему, що націлює діяльність менеджерів і посадовців органів правління компаній на реалізацію інтересів акціонерів і зміцнення позицій корпорацій в національній економіці.

У зв'язку з цим у будь-якій корпорації неминує виникає конфлікт інтересів власників, основною метою яких є максимізація доходів на вкладений капітал і менеджерів, які переслідують безліч локальних цілей, серед яких максимізація прибутку керованої ними корпорації знаходиться не на першому місці.