

УДК 658.115-057.212.001.1

**Корнєва І. О.**  
*кандидат економічних наук,  
старший викладач кафедри технології харчування та ресторанного бізнесу  
Київського національного університету харчових технологій*

**Korneva I. O.**  
*Candidate of Economic Sciences,  
Senior Lecturer of Food Technology and Restaurant Business Department  
Kyiv National University of Food Technologies*

## КРИТЕРІЇ ОЦІНКИ ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРІВ ДЕРЖАВНИХ ПІДПРИЄМСТВ

### ESTIMATING CRITERIAS IN MANAGERS OF STATE ENTERPRISES

**Анотація.** У статті розглянуто критерії оцінки діяльності менеджерів державних підприємств, які засновані на відповідності місії об'єкта управління підходам, які застосовується до управління, таким як теорія «раціонального управління», теорія «побічного управління», імовірнісна модель управлінської ефективності і теорія «ситуаційного лідерства». Нині більшість підприємств, які належать до державного сектора економіки України, функціонують украї неефективно. Однією з основних проблем є робота персоналу державних підприємств. Проблема вбачається в недосконалій системі мотивації та стимулювання, відсутні критерії оцінки діяльності менеджерів державних підприємств. З огляду на зазначене, потребують поглибленого вивчення теоретико-методологічні засади підходу до реалізації системи рейтингової оцінки. Зокрема, із нових позицій необхідно розробити критерії оцінки діяльності менеджерів державних підприємств.

**Ключові слова:** критерії оцінки, теорія «раціонального управління», теорія «побічного управління», імовірнісна модель управлінської ефективності і теорія «ситуаційного лідерства», рейтингова оцінка.

**Вступ та постановка проблеми.** Сучасна стратегія розвитку України передбачає істотну модернізацію економіки, яку неможливо реалізувати без ефективно функціонуючого державного сектору. Передбачувана модернізація означає надання економічної свободи менеджерам багатьох державних, перш за все великих, підприємств. При цьому керівники переконані, що менеджери державних підприємств можуть працювати не менше ефективно, ніж менеджери приватних підприємств. Проте існують певні протиріччя, які і будуть розглянуті у статті.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання розвитку державного сектора економіки, ефектив-

ність його функціонування, а також вплив такого фактора, як персонал, відображено в роботах А. Савченко, О.В. Хаджинова, Г. Поташева, С.І. Маторин, П. Друкер, В. Верхоглазенко, Х. Брьюін.

**Невирішені частини загальної проблеми.** Нині більшість підприємств, які належать до державного сектора економіки України, функціонують украї неефективно. Та враховуючи теперішній стан економіки, фінансово-економічну кризу, яка впливає на більшість країн світу, завдання підвищення ефективності функціонування економічних суб'єктів визначається як пріоритетне, актуальне, у тому числі – для державного сектора економіки. Невирішеною

частиною для виконання поставленого завдання є робота з персоналом державних підприємств. Система мотивації та стимулювання залишається на незадовільному рівні, не сформульовані критерії оцінки діяльності менеджерів державних підприємств.

**Метою дослідження** є розробка критеріїв оцінки діяльності менеджерів державних підприємств та використання методичного підходу до реалізації системи рейтингової оцінки.

**Результати дослідження.** Прийнята стратегія розвитку України передбачає істотну модернізацію економіки, яку неможливо реалізувати без ефективно функціонуючого державного сектору.

Передбачувана модернізація означає надання економічної свободи менеджерам багатьох державних, передусім великих, підприємств. При цьому керівники переконані, що менеджери державних підприємств можуть працювати не менш ефективно, чим менеджери приватних підприємств.

У ринковій (ліберальній) економіці критерієм роботи менеджера виступає ціна капіталізації підприємства, або, інакше, зміна ринкової ціни акції. Але це можливо тільки за умови вільного переходу власності з одних рук в інші і при невеликій кількості державних підприємств, тобто при захопленні командних висот приватним сектором.

Таким чином, лібералізація економіки в умовах переважання державної власності не призведе до підвищення її ефективності.

Наведена проблема вимагає рішення шляхом посилення контролю з боку держави діяльності найманих менеджерів аж до контролю їх витрат, а також встановлення оплати їхньої праці не нижче, ніж у приватному секторі економіки.

Критерії ефективності управління є характеристикою дії системи управління на об'єкт управління, яка відбиває можливість забезпечення ефективності діяльності цього об'єкта. Основна особливість ефективної управлінської дії – це його адекватність трьом величинам: потенціалу керованого об'єкта, стану зовнішнього середовища і цілям цього об'єкта (його стратегічним і оперативним планам) [5, с. 181].

Проте наукові розробки останніх років містять спроби побудови досконалих і точних критеріїв управлінської ефективності [1], що вимагають детального розгляду.

Теорія «раціонального управління». Спираючись на експериментальні розробки американських фахівців в області менеджменту, японський дослідник Т. Коно висунув концепцію «раціонального» управління. З точки зору Т. Коно, ефективне управління є раціональне управління. Щодо підприємств і організацій державного сектора економіки такий підхід відповідає економічному типу місії, оскільки дає змогу функціонувати в динамічних ситуаціях з високим рівнем конкуренції.

При цьому жорстка залежність між раціональністю управління і його ефективністю в ситуаціях, коли місія організації виходить за межі економічних категорій, є сумнівною. У реальній управлінській практиці багато що залежить від ситуації, від умінь керівника притягнути на свою сторону співробітників, притягнути їх до участі (співучасті) в процесі управління. Ця обставина стала визначальною в концепції «побічного управління».

Теорія «побічного управління». Єдиної теорії побічного управління не існує. Сутність підходу полягає у тому, що управління стає ефективнішим за умови залучення співробітників до постановки і рішення управлінських завдань – за умови їх «співучасті» [1].

Таким чином, «побічне управління» може бути застосоване в досить вузьких межах і тільки за певних умов. Цей тип управління найбільш адекватний для підприємств державного сектора з домінуванням соціальної місії, оскільки критерії ефективності діяльності таких організацій орієнтовані на кінцевий стан соціальної системи в цілому: рівень і якість життя населення і окремі складові цих показників.

Окрім вищенаведеного, становить інтерес імовірнісна модель управлінської ефективності. Суть імовірнісної моделі управлінської ефективності, розробленої відомим американським фахівцем в області соціальної і управлінської психології Ф. Фидлером, зводиться до такого: ефективність управління (незалежно від стилю або типу) опосередкована мірою контролю керівника над ситуацією, в якій він діє [2 с. 35].

Будь-яка ситуація може бути представлена як сукупність трьох основних параметрів: міра сприятливості стосунків керівника з підлеглими; величина влади (впливу) керівника в групі (його можливості в контролі за діями підлеглих і використанні різних видів стимулювання); структура групового завдання (що включає чіткість поставленої мети, шляхів і способів її рішення і так далі).

Сукупна кількісна оцінка усіх цих параметрів дає змогу зробити висновок про міру ситуативного контролю керівника над ситуацією. Особливості цієї моделі дають змогу застосовувати її в ситуаціях, коли місією підприємства державного сектора економіки є забезпечення безпеки заданого об'єкта і/або системи.

Низкою експериментальних досліджень було доведено, що керівник авторитарного типу найбільш ефективний у ситуаціях з високим і низьким ситуативним контролем, а керівник-демократ – в ситуаціях з середнім ситуативним контролем. Так що сам по собі ситуативний контроль, навіть якщо він дуже високий, не може бути показником ефективності. Управління може бути ефективним як при високому, так і при низькому ситуативному контролі. З іншого боку, навіть при високому ситуативному контролі управління може бути і неефективним [6, с. 10].

І, нарешті, варто зазначити теорію, яка започаткувала вивчення особових якостей менеджера з точки зору ефективного управління.

Теорія «ситуаційного лідерства». Ця теорія виникла в результаті багаторічних спостережень американських психологів, які, прагнучи зрозуміти, що таке ефективне управління, вели спостереження, записували й аналізували як ефективні і неефективні менеджери виконують свої щоденні завдання. Після обробки отриманих даних був отриманий наступний результат: ефективний тільки той керівник, який має таку управлінську якість як лідерство.

Тільки лідер може бути ефективним менеджером незалежно від стилю управління, особливостей завдання і інших умов.

Лідерство є способом взаємодії керівника і колективу. Проте далеко не будь-який спосіб взаємодії особи і групи є лідерством. Лідером буде тільки той керівник, чий стиль керівництва найбільшою мірою підходить, відповідає рівню розвитку групи.

Існують чотири рівні (стадії) розвитку групи. Кожна група, за умови умілого керівництва нею, може досягти найвищої стадії свого розвитку:

- група, не здатна і не бажаюча працювати (А рівень);
- група, сприйнятлива (що частково бажає), але не здатна працювати (Б рівень);
- група, що бажає і частково здатна працювати (В рівень);

- повністю здатна і бажаючи працювати (Г рівень) [4, с. 274].

Кожному рівню розвитку групи відповідає відповідний для неї стиль управління. Існують чотири основні стилі управління:

- «Вказівка» (для групи А рівня);
- «Розподіл» (чи «популяризація») (для групи Б рівня);
- «Участь в управлінні» (для групи В рівня);
- «Передача повноважень» (для групи Г рівня) [1].

Теорія «ситуаційного лідерства» більшою мірою адекватна у підприємствах і організаціях із зовнішньою і стратегічною місією, які є динамічними і відбивають періодичність участі держави в управлінні. Як реалізація стратегії країни, так і державне втручання, обумовлене зовнішніми дестабілізуючими чинниками, є тимчасовими явищами, які закінчуються з досягненням поставлених цілей, – реалізації обраної стратегії і стабілізації визначеного сектору економіки.

Таким чином, виділення критеріїв оцінки ефективності управлінської діяльності базується на відповідності місії керованого об'єкта і вживаного підходу до управління: теорія «раціонального управління» – для об'єктів з домінуванням економічної місії; теорія «побічного управління» – для об'єктів з домінуючою соціальною місією; імовірна модель управлінської ефективності – для місії, що полягає у безпеці; теорія «ситуаційного лідерства» – для зовнішньої і стратегічної місії.

Критерії ефективності управлінської діяльності визначаються в термінах і показниках однієї з вищевказаних теорій, застосування яких обумовлене місією даного об'єкта управління в заданий період часу.

Виходячи з цього, менеджер в умовах ринку зобов'язаний: бути стратегом, досконало знати маркетинг, контролювати фінанси і управляти ними, знати виробництво, уміти організувати продажі своєї продукції, розвивати нові продукти, впроваджувати інформаційні технології на своєму підприємстві, здійснювати адміністрування, знати законодавство в усій його повноті, керувати людськими ресурсами, забезпечувати безпеку [3, с. 100].

Доцільно запропонувати методичний підхід до реалізації системи рейтингової оцінки менеджерів державних підприємств України.

Інформатизація і відкритість процесу рейтингової оцінки менеджерів державних підприємств забезпечить їх персональну відповідальність за результати роботи об'єктів державного управління [7, с. 192].

Заздалегідь варто зауважити, що нині більшість бізнес-видань складають рейтинг кращих менеджерів України. Проте цей рейтинг включає переважно, а у більшості випадків – і виключно, менеджерів приватного сектора економіки. Що ж до державного сектора, то в його відношенні діє негласне правило про неефективність його функціонування і управління.

Цей недолік вимагає усунення, що стане основою для стимулювання ефективності діяльності менеджерів підприємств державного сектора, оскільки забезпечить їхню персональну відповідальність за результати діяльності підприємства, а також вплине на подальшу управлінську кар'єру [8].

Значущість критеріїв, відповідно до яких розрахований рейтинг оцінки, представлено в таблиці 1. Варто зазначити, що усі рейтингові оцінки діяльності топ-менеджерів є динамічними, оскільки щороку робиться необхідна корекція методики оцінки.

Проте відмінність цих методик від запропованої у цьому дослідженні в тому, що методика оцінки менеджерів державних підприємств припускає визначити задалегідь

критерії ефективності функціонування підприємств і діяльності менеджерів, повідомити їх керівників цими підприємствами. Це необхідно для того, щоб орієнтація на відповідність цим критеріям ефективності стала основою підвищення ефективності функціонування керованих об'єктів – підприємств державного сектора економіки України.

Таблиця 1

## Критерії ефективності діяльності менеджерів

| Найменування критерію   | Оцінка від 0 до 10 |
|---|--------------------|
| Вміння мислити стратегічно і бачити перспективи розвитку бізнесу                                      | 9,5                |
| Лідерство   | 9,2                |
| Уміння зібрати сильну і ефективну команду та делегувати відповідальність                              | 9,2                |
| Інноваційність (застосування нових бізнес-технологій)   | 8,2                |
| Ділова репутація, думка колег і партнерів; загальна і управлінська культура                           | 8,0                |
| Успішність підприємства (зростання керованого підприємства, який визначається ефективністю керівника) | 7,7                |

У рамках цього дослідження рекомендується сформувати рейтингову оцінку менеджерів підприємств державного сектора економіки шляхом їх угруповання за характеристиками об'єктів управління: 1) типу місії; 2) галузі національної економіки. Варто зауважити, що угруповання по галузі економіки забезпечить облік таких чинників як життєвий цикл галузі та її значення для реалізації стратегії соціально-економічного розвитку країни.

Пропонована рейтингова оцінка менеджерів включає дві складові:

1) оцінку ефективності функціонування об'єкта управління із застосуванням запропонованого в дослідженні методичного підходу. У цій категорії відбивається, які складові ефективності домінували у рамках періоду оцінки (економічність, продуктивність, або результативність), а також відзначаються значення цих показників. Самі ж показники формуються з урахуванням специфіки кожної конкретної галузі економіки, кожного виду діяльності;

2) оцінку адекватності управлінської дії місії об'єкта управління. У цій категорії відбивається, прибічником якого управлінського підходу є менеджер, а також – який управлінський підхід був використаний для управління в даному періоді. Потім цей підхід зіставляється з місією керованого об'єкта.

Рейтингова оцінка менеджерів визначає оцінку їхньої праці і відбиває ефективність управління підприємствами державного сектора економіки.

**Висновки.** Розроблені критерії оцінки діяльності менеджерів державних підприємств.

Критерії управлінської діяльності ґрунтовані на відповідності місії керованого об'єкта і вживаного підходу до управління: теорія «раціонального управління» – для об'єктів з домінуванням економічної місії; теорія «побічного управління» – для об'єктів з домінуючою соціальною місією; імовірна модель управлінської ефективності – для місії, що полягає у безпеці; теорія «ситуаційного лідерства» – для зовнішньої і стратегічної місії.

Враховуючи сформульовані рекомендації щодо підвищення ефективності управління підприємствами держав-

ного сектора економіки України, запропонований методичний підхід до реалізації системи рейтингової оцінки менеджерів державних підприємств України. Інформатизація і відкритість процесу рейтингової оцінки менеджерів державних підприємств забезпечить їх персональну відповідальність за результати роботи об'єктів державного управління.

Рекомендується угруповання менеджерів за характеристиками об'єктів управління: типу місії і галузі національної економіки. Рейтингова оцінка менеджерів включає дві складові: оцінку ефективності функціонування об'єкта управління (з урахуванням домінант складових ефективності) й оцінку адекватності управлінської дії місії об'єкту управління.

#### Список використаних джерел:

1. Проблемы теории и практики управления: международный журнал [Электронный ресурс] Савченко А. Экономические основы управления государственной собственностью. – Режим доступа : [http://vasilievaa.narod.ru/ptpu/5\\_6\\_00.htm](http://vasilievaa.narod.ru/ptpu/5_6_00.htm).
2. Хаджинова О.В. Логістична стратегія інноваційного розвитку багатопрофільних підприємств / О.В. Хаджинова // Менеджер. – 2006. – № 2. – С. 35-44.
3. Поташева Г. Подходы к оценке организационного потенциала фирмы на основе принципа «золотого сечения» / Г. Поташева // Проблемы теории и практики управления. – 2007. – № 6. – С. 100-107.
4. Маторин С.И. Анализ и моделирование бизнес-систем: системологическая объективно-ориентированная технология / С.И. Маторин. – Харьков : ХНУРЕ, 2002. – 322 с.
5. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке / Питер Друкер ; пер. с англ. – М. : Вильямс, 2001. – 272 с.
6. Верхоглазенко В. Система мотивации персонала / В. Верхоглазенко // Консультант директора. – 2002. – № 4. – С. 10-14.
7. Брюйн Х. Управление по результатам в государственном секторе / Ханс де Брюйн ; пер. с англ. – М. : Институт комплексных стратегических исследований, 2005. – 192 с.
8. Технологии корпоративного управления [Электронный ресурс] 10 критериев успешности менеджеров. – Режим доступа : [http://www.iteam.ru/publications/human/section\\_47/article\\_819](http://www.iteam.ru/publications/human/section_47/article_819).

**Аннотация.** В статье рассмотрены критерии оценки деятельности менеджеров государственных предприятий, основанные на соответствии миссии объекта управления подходам, которые применяются к управлению, таким как теория «рационального управления», теория «побочного управления», вероятностная модель управленческой эффективности и теория «ситуационного лидерства». В настоящее время большинство предприятий, которые относятся к государственному сектору экономики Украины, функционируют крайне неэффективно. Одна из основных проблем – работа персонала государственных предприятий. Проблема заключается в несовершенной системе мотивации и стимулирования, отсутствуют критерии оценки деятельности менеджеров государственных предприятий. Учитывая вышесказанное, требуют углубленного изучения теоретико-методологические основы подхода к реализации системы рейтинговой оценки. В частности, из новых позиций необходимо разработать критерии оценки деятельности менеджеров государственных предприятий.

**Ключевые слова:** критерии оценки, теория «рационального управления», теория «побочного управления», вероятностная модель управленческой эффективности и теория «ситуационного лидерства», рейтинговая оценка.

**Summary.** In the article the criteria for evaluating managers of state enterprises based on matching missions facility management approaches that are used to control, such as the theory of «rational management» theory «collateral management» probabilistic model of administrative efficiency and the theory of «situational leadership». Currently, most companies that belong to the public sector of Ukraine, there are very inefficient. One of the main problems – is the work of public enterprises staff. The problem is seen as imperfect system of motivation and stimulation, no criteria for evaluating managers of state enterprises. In view of the above said, it is needed in-depth study of theoretical and methodological principles approach to implementing the system of rating. In particular, with new positions need to develop criteria for evaluation of managers of state enterprises.

**Key words:** evaluation criteria, the theory of «rational management» theory «collateral management» probabilistic model of administrative efficiency and the theory of «situational leadership» rating.