

ласті їх взаємодії; причинно-наслідкову діаграму формування стратегічних пріоритетів регіонального розвитку; матрицю умов переходу стратегічних пріоритетів з абсолютного у відносний стан.

Ключові слова: регіональна економіка, стратегічні пріоритети, інфраструктура.

Lyudmila V. Oveshnikova. The formation of the strategic priorities of regional development. – Article.

Summary. This paper presents a methodological approach to the formation of the strategic priorities of regional development, including: the method of determining the significance of the development factors; "Tree of factors for the future", defining important relationship for the task priority factors, as well as areas of their interaction; cause and effect diagram form strategic priorities for regional development; matrix conditions the transition from absolute strategic priority in the relative state.

Key words: regional economy, strategic priorities, infrastructure.

УДК 330.33.012 + 338.3.01

В.Н. Ращупкина,

доктор экономических наук, профессор

Ю.З. Драчук,

доктор экономических наук, профессор

Международный гуманитарный университет,

г. Одесса, Украина

МЕТОДОЛОГИЯ МНОГОУРОВНЕВОЙ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА НА ОСНОВЕ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ВЫПОЛНЕНИЯ КОМПЕ- ТЕНЦИЙ

Исследование проведено в рамках исследовательского проекта по теме «Разработка методических подходов и практических рекомендаций по совершенствованию механизмов управления эффективностью деятельности предприятий и интенсификации бизнес-процессов в производственной и непроизводственной секторах экономики» (государственный регистрационный номер 0115U001935)

Аннотация. В статье обобщена методология описания креативной модели управления, предложен авторский методологический подход к моделированию оценки управленческой профессиональной эффективности на основе классификации индикаторов компетенций.

Ключевые слова: модель управления, управленческая профессиональная эффективность, паспорт профессии, индикаторы компетенций, методология, принципы, этапы, иерархическая структура.

Постановка проблемы. Внутрихозяйственная политика развития эффективного управления на предприятиях промышленности должна формироваться исходя из выработки основных приоритетных направлений: высшим приоритетом конкурентоспособности становится обеспечение стабильности функционирования предприятия, реализация которого должна сочетать: интересы хозяйствующего субъекта в лице его собственника, а также учитывать развитие и социально-экономическое положение управленческого персонала. В рамках этого процесса главные усилия топ-менеджмента должны быть направлены на достижение основных целей, связанных с формированием устойчивой тенденции развития HR – управленца (Human Resources), развития креативной модели управления на основе роста потенциала профессиональной управленческой активности (эффективности).

Анализ последних исследований и публикаций. Изучением основных составляющих мотивации управленческого персонала и эффективности действующих систем оплаты труда, занимались многие отечественные ученые: Амабай Т.М., Бахтионова А.П., Гавриляк А.С., Гришина Л.О., Еськов А.П., Петрович Й.М., Курочкин А.С., Козин В.В., Рыжиков В.С., Ращупкина В.Н., Панков В.А. и др. Но остаются недостаточно изученными методология многоуровневой «горизонтальной» системы оплаты труда на основе

оценки эффективности выполнения компетенций, не обоснован стандартный методологический подход креативной модели управления.

Формирование цели статьи. Цель статьи – на основе обобщения подходов в области оплаты труда и мотивации управленческого персонала в рамках производственных задач угледобывающей, горнорудной и металлургической промышленности, предложить более качественную оценку трудового вклада сотрудника с последующим выражением этого в денежном эквиваленте и возможность каждого сотрудника влиять на свою заработную плату, повышая свой интеллектуальный уровень и производительность труда.

Изложение основного материала исследования. Повышение экономической заинтересованности работников в улучшении конечных результатов их деятельности остается одной из важнейших проблем для предприятий любых организационно-правовых форм собственности. Эффективное решение этой проблемы возможно только через применение систем мотивации труда, которые устанавливают прямую зависимость от вклада управленческого персонала в достигаемый предприятиями финансовый результат. На современном этапе состояние проблем в данной области сводится к поиску и созданию эффективных критериальных условий для повышения производительности и заинтересованности работников в своем труде. Таким условием является уровень и удельное соотношение средней заработной платы к прожиточному минимуму (табл.1.1), степень участия и удельный вес профессиональной активности руководителей и специалистов по решению управленческих задач на основе количественных и качественных показателей, что дает представление об изменении абсолютной величины показателей в рамках уровней управленческой иерархии. Располагать более эффективным мотивационным инструментарием в подотраслях промышленности, способствующим карьерному росту персонала, продвижению по степеням мастерства за счет усложнения задач и расширения круга ответственности и полномочий. Проблемы роста удельного соотношения средней заработной платы к прожиточному минимуму, в современных условиях хозяйствования, становятся все более острыми и актуальными в связи и с тем, что для большого числа предприятий регулярность выплат, размер средней заработной платы, определяют не только перспективы развития креативной модели управления, но и способствует усилению профессиональной активности.

Таблица 1.1

Удельное соотношение заработной платы к прожиточному минимуму в Украине

	2015г.	январь	февраль	февр./я нв.	В прож. мин.
в целом по Украине	4207,0	4362,0	4585,0	105,1	3,3
по промышленности	4790,6	5003,4	5252,5	105,0	3,8
по предприятиям, добывающим металлические руды	6594,1	6264,5	6163,1	98,4	4,5
по предприятиям, производящим кокс	5640,9	5807,7	5679,6	97,8	4,1
по металлургии	6274,6	6659,7	6912,4	103,8	5,0
в том числе: чёрная металлургия	6776,8	7150,5	7502,0	104,9	5,4
произв-во труб, пусто-лых профилей и фитингов из стали	4962,6	5101,6	5147,7	100,9	3,7
произв-во драгоценных и др. цветных металлов	5297,2	5590,5	4995,2	89,4	3,6

9

Индекс инфляции

9,6%

Исследования показали, что по сравнению с прошлым годом увеличился разрыв между показателями уровня средней заработной платы предприятий черной металлургии и предприятиями, производящими кокс и остальными. В тоже время наблюдается тенденция повышение средней заработной платы в целом по промышленности Украины, индекс повышения составил 9%. Удельное соотноше-

ние средней заработной платы к прожиточному минимуму по промышленности в разрезе подотраслей и предприятий представлено в табл.1.2. Основным аспектом в исследовании является определение экономического соответствия между «затратными» (численность, фонд оплаты, среднемесячная заработная плата, отработанное время) и «результативными» (товарная продукция, доход) экономическими показателями (индексами). Необходимо отметить, что соотношение индексов производимых в соответствии с категориями: соотношение индексов инфляционно изменяющихся показателей и соотношение индексов сопоставимых, имеет не столь выраженную зависимость от инфляции.

Таблица 1.2

Удельное соотношение средней заработной платы к прожиточному минимуму по подотраслям (грн.)

	2015г.	январь	февраль	февр./январь.	в прож.мин
Горнорудные предприятия					
ЗАО «Запорожский ЖРК»	8938,0	8143,0	8476,0	104,1	6,2
ПАО «Криворожский ЖРК»	6959,2	6737,8	6847,0	101,6	5,0
ПАО «Евраз Суха Балка»	7189,2	6685,6	7302,0	109,2	5,3
ПАО «ЮГОК»	6871,1	7109,3	6812,3	95,8	4,9
ПАО «ЦГОК»	7043,8	7027,6	6985,8	99,4	5,1
ПАО «СЕВГОК»	6887,7	7018,7	6703,9	95,5	4,9
ЗАО «Запорожский ЖРК»	7054,6	7168,4	7097,6	99,0	5,2
ПАО «ППП Кривбассвзрывпром»	6661,3	6724,0	6666,6	99,1	4,8
ПАО «Докучаевский ФДК»	3655,4	3666,9	3690,8	100,7	2,7
ЧАО «Новотроицкое Р.У.»	5181,8	5239,1	5138,7	98,1	3,7
ОАО «Полтавский ГОК»	7087,3	6482,1	6753,9	104,2	4,9
ПАО «Марганецкий ГОК»	5168,5	3919,5	2953,2	75,3	2,1
ОАО «Орджоникидзевский ГОК»	5606,8	4156,6	3529,4	84,9	2,6
Фил."Иршанский ГОК" ГП "Объедин.Горнохимич.Компания"	5282,0	3701,0	4248,0	114,8	3,1
ПРАТ "Вольногорский ГМК" Крымский Титан	8248,9	6873,1	6378,2	92,8	4,6
Филиал"Вольногорский ГМК" ГП Горнохимич.Компания"	5308,5	5233,3	4169,3	79,7	3,0
ЧАО «Комсомольское Р.У.»	3619,0	3836,6	3984,0	103,8	2,9
Коксохимические предприятия					
ПАО «Авдеевский КХЗ»	7017,0	7415,0	7166,0	96,6	5,2
ПАО «Донецккокс»	5982,7	4731,6	5120,7	108,2	3,7
ЧАО «Енакиевский КХП»	5947,0	6360,0	6305,0	99,1	4,6
ЧАО «Макеевкокс»	4876,0	6262,0	х	х	х
ПАО «Ясиновский КХЗ»	3353,0	4069,0	3352,0	82,4	2,4
ПАО «ЕВРАЗ Баглейкокс»	6010,8	5136,9	5114,5	99,6	3,7
ПАО «ЕВРАЗ Днепродзержинский КХЗ»	5934,5	6136,4	5822,1	94,9	4,2
ПАО «Запорожкокс»	6872,0	7756,0	6933,0	89,4	5,0
ООО НПО «Инкор и К»	5789,0	4540,0	4425,0	97,5	3,2
ЧАО «Харьковский коксовый з-д»	4885,7	5695,0	5629,0	98,8	4,1

<i>Черная металлургия</i>					
ПАО «Енакиевский мет. завод»	7108,0	7846,0	7333,0	93,5	5,3
ПАО «МК «Азовсталь»	7557,0	7657,0	7300,0	95,3	5,3
ПАО «Донецкий мет. завод»	2569,0	1769,0	1816,0	102,7	1,3
ПАО «МКМ им. Ильича»	6807,0	7650,0	7012,0	91,7	5,1
ОАО «Алчевский МК»	4001,0	5902,0	5901,9	100,0	4,3
ПАО «Арселор Миттал Кривой Рог»	7906,0	7428,1	10025,2	135,0	7,3
ОАО «ДМК им. Дзержинского»	6074,0	6335,0	6451,0	101,8	4,7
ПАО «МК «Запорожсталь»	8863,0	9499,6	8753,0	92,1	6,4
ПАО «ДМЗ им. Коминтерна»	5347,0	5465,1	5852,4	107,1	4,2
ПАО «Евраз-ДМЗ им. Петровского»	6687,0	6157,8	6338,2	102,9	4,6
ОАО «Донецкий металлопрокатный»	1882,0	2865,0	1501,0	52,4	1,1
АО(Ч) «ДЭМЗ»	2196,0	2456,0	2352,0	95,8	1,7
ОАО «Электрометал. з-д «Днепроспецсталь»	6097,0	6651,0	6397,0	96,2	4,6
Филиал «Метал.Компл.»ПАО«Донецксталь-МЗ»	4327,0	4441,0	4320,0	97,3	3,1

В целом в промышленности и большинстве подотраслей (в сопоставимой структуре) сохранилось незначительное превышение индексов «затратных» инфляционных показателей над индексами «результативных», коэффициент превышения составил 1,039. Индексы среднемесячной заработной платы снизились по среднеотраслевой за оба анализируемые периоды, а также по сравнению с 2015 годом по предприятиям: ПАО «Марганецкий ГОК», ОАО «Орджоникидзевский ГОК», Фил. «Иршанский ГОК» ГП «Объедин. Горно-химич. Компания», Филиал «Вольногорский ГМК» ГП Горно-химич. Компания», ЧАО «Комсомольское Р.У.». Безусловными лидерами в подотрасли являются ЗАО «Запорожский ЖРК», ПАО «Евраз Суха Балка» индекс роста средней заработной платы к прожиточному минимуму составил 6,2 и 5,3. Учитывая, сложившееся положение в отраслях, делается попытка обосновать методологию креативного управления предприятиями промышленности, основанную не на известном иерархическом построении служебных отношений руководителя и исполнителя, но на сложности самого управленческого воздействия и на влиянии управленческой профессиональной активности на конечный результат работы. Предложенная методика устанавливает принципы и показатели по оценке эффективности выполнения компетенций в системе мотивации труда, как управленческого персонала предприятия, так и подсчета по всем категориям трудящихся, включая классификацию индикаторов компетенций, моделирование математического расчета показателей оценки на основе карт эффективности (КПЭ). Одними из аспектов в предложенном методическом подходе являются: разработка паспортов описания профессий (должностей) и производственных бизнес-процессов; обоснование индикаторов профессиональных компетенций, с учетом уровней сложности; создание модельных должностей; внедрение многоуровневой системы оплаты труда. В основе многоуровневой системы оплаты труда и оценки показателей управленческой профессиональной эффективности (активности), заложен принцип определения стоимости каждой модельной должности в баллах, в зависимости от вклада должности в достижение целей предприятия. Особо следует подчеркнуть, в зависимости от компетенции и уровня сложности, необходимо разработать внутрипромышленные нормативные документы, регламентирующие: установление индикаторов компетенций; принципы оценки показателей; методику подсчета; степень участия и удельный вес профессиональной активности руководителей и специалистов по решению управленческих действий. Внутрипромышленные нормативные документы, регламентирующие процессы внедрения, могут содержать следующие предложенные этапы:

Этап 1. Паспорт описания профессии (должности) включает бизнес-процессы: оценки уровня должности в существующей иерархии должностей; описание цели создания должности, основные области ответственности и задач; границы принимаемых решений; показатели эффективности в соответ-

ствии с уровнем сложности и квалификационных требований. В процессе создания паспорта профессии (должности) должны использоваться базовые принципы описания должности и их компетенций, а также вовлечены сотрудники и менеджеры управляющей компании и предприятий различных функций (производство, HR, сервис) и уровней управления (от рабочих до N-1). В отличие от должностной (рабочей) инструкции, как локально нормативного документа, определяющего статус работника, обеспечивающего рациональное распределение работ (функций) между работниками, регламентирующего деятельность работника и соответствие прав, ответственности установленным обязанностям, паспорт профессии должен отражать смысл существования должности, степень ответственности и ее влияние на реализацию целей компании. В иерархической структуре креативной модели управления должности подразделены на руководящие и модельные. Руководящие должности предполагают: свободу при постановке целей и выборе средств их достижения, планировании своей деятельности, поиске решений, оптимизации средств и бизнес-процессов. Модельные должности предполагают: постановку целей «сверху», ограниченную возможность в выборе средств, доминирующее присутствие процедур и инструкций;

Этап 2. Оценка должностей. Для оценки должностей должны быть сформированы оценочные комитеты. В состав, которых входят руководители всех уровней иерархии управления. Оценка осуществляется в соответствии с присвоенной должности определенного количества баллов по заданными критериями. К критериям оценки можно отнести: а) умение и навыки: технические, менеджерские, межличностные; б) решение вопросов (проблем): свобода мышления, сложность вопросов; в) ответственность: свобода действий, поле деятельности, тип влияния;

Этап 3. Оценка персонала. Оценка персонала представляет собой периодическую оценку индивидуального вклада каждого сотрудника в результаты компании на основе его эффективности (результативности) и профессиональной активности. Позволяет определить конкретный вклад каждого сотрудника у выполнение задач, предусмотренных паспортом профессии (должности) и размера оплаты труда в пределах суммарного интегрального коэффициента. Цели периодической оценки персонала наведено на рис. 1.1.

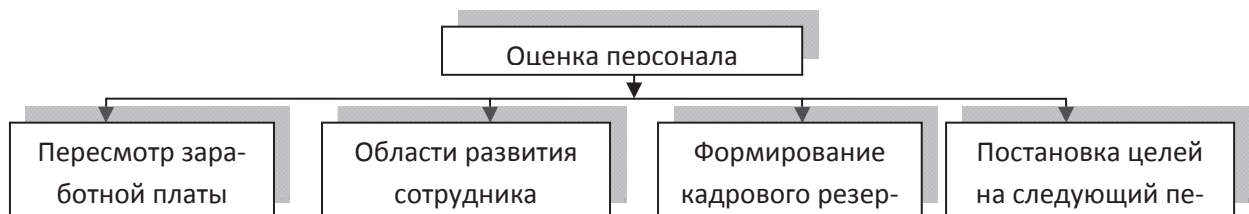


Рис.1.1. Логическая схема целей периодической оценки персонала

При управлении организацией вознаграждения, руководитель должен соблюдать принципы, которые способствуют достижению целей предприятия, создают у работников ощущение справедливости в оплате труда, повышая степень доверия и лояльность сотрудника по отношению к своему предприятию. Учитывая такой подход, а именно отказ от тарифной сетки в оплате труда в зависимости от компетенции и уровня сложности, обосновано методологию подготовки персонала к оценке, а также классификацию индикаторов компетенций с учетом действующей корпоративной культуры (табл.1.3). В соответствии с паспортом профессии каждому из них должен быть установлен перечень показателей эффективности с нормативными коэффициентами поощрения и снижения, входящими в суммарную расчетную оценку.

Классификация индикаторов компетенций

Щенности	Компетенции	Индикаторы компетенций
		Руководитель подразделения
Профессионализм	Деятельность по эффективному решению управленческих действий	<p>Глубоко знает процессы (технологические / бизнес процессы) и оборудование / методологию в рамках своего функционала / подразделения.</p> <p>Организует работы в своем подразделении в соответствии с планами и регламентами производства/ стратегией компании и функции.</p> <p>Минимизируя ресурсы, добивается полного выполнения поставленных целей, пресекает расточительность и неаккуратность.</p> <p>Своевременно решает возникающие задачи; ищет нестандартные креативные способы решения, выходящие за рамки общепринятых подходов, проявляет изобретательность. При принятии решений анализирует все возможные варианты, учитывает все факторы, в том числе возможные риски и последствия, находит оптимальное решение для обеспечения эффективности подразделения.</p>
	Деятельность по совершенствованию профессиональных знаний в решении организационных задач и частично управленческих	<p>Целенаправленно совершенствует свои знания, навыки, расширяет кругозор, используя для этого любые доступные источники и ресурсы (обучение, анализ экспертных мнений, изучение литературы, СМИ, участие в конференциях). Создает в своем подразделении/ на предприятии условия для развития и внедрения инноваций, поддерживает новаторские идеи подчиненных.</p> <p>Организует процесс поиска и внедрения в работу подразделения/ предприятия лучших профессиональных методов, технологий, подходов, инструментов, развитие сотрудников в соответствии с целям и задачами подразделения и компании в целом.</p> <p>Обеспечивает в своем подразделении/ на предприятии реализацию мероприятий по снижению затрат и повышению эффективности деятельности.</p>
Лидерство	Деятельность по эффективному решению исполнительских задач (Быть лидером)	<p>Организует и мотивирует других людей (подчиненных/ коллег) на достижение целей. Умеет воодушевлять и вести за собой.</p> <p>Иницирует изменение процессов в части поиска скрытых резервов, поощряет инициативность подчиненных, поддерживает их рационализаторские предложения в работе. Управляет рабочей атмосферой в коллективе: создает позитивный настрой, урегулирует разногласия в команде, мешающие работе. Личным примером (в словах, решениях, поведении) демонстрирует свою приверженность целям и ценностям.</p>
	Деятельность по эффективному решению исполнительских задач (Быть ответственным)	<p>Берет на себя ответственность за итоговый результат подразделения/ предприятия, даже если он зависит не только от усилий его самого и его команды. Берет на себя ответственность за ошибки и неудачи свои и своей команды, исправляет ситуацию. Берет на себя ответственность за вновь появившиеся задачи, которые не являются частью функционала других подразделений и ответственность за которые пока не распределена. Прикладывает необходимые усилия для преодоления возникающих препятствий. Самостоятельно принимает решения в ситуациях, когда в существующих/ действующих на предприятии правилах и регламентах нет четкой инструкции/ руководства к действию и нет возможности получить указания от вышестоящего руководства</p>

1	2	3
Командная работа	Работать на командный результат	<p>Четко понимает вклад своего подразделения в общий результат.</p> <p>Выполняет взятые перед коллегами и партнерами обязательства, соблюдает установленные договоренности. Формирует внутри команды своего подразделения атмосферу взаимопомощи и поддержки, добивается согласованной работы и конструктивного взаимодействия.</p> <p>Обеспечивает согласованность действий сотрудников своего подразделения и других функций/ подразделений, способствует открытому обсуждению проблем и спорных вопросов, нацеливает коллег и подчиненных на поиск решения в интересах всего предприятия/ компании в целом.</p> <p>Выстраивает эффективные взаимоотношения с людьми разного управленческого уровня, профессий, взглядов, интересов.</p> <p>Запрашивает обратную связь у коллег по совместной работе и взаимодействию, принимает конструктивную критику, изменяет свое поведение с ее учетом.</p>
	Преобладание программного типа управления	<p>Отражает степень включенности руководителя или специалиста J -ой должности в решение программных задач. Преобладание программных задач и частично оценочных задач характерно для должностей руководителей наиболее высоких должностных категорий.</p> <p>Следовательно, чем выше этот коэффициент, тем выше в этом аспекте управленческая активность.</p> <p>И наоборот, если у руководителей высших должностных категорий отсутствует данное преобладание, следует судить о низкой активности.</p>
	Преобладание процедурного типа управления	<p>Преобладание такого типа управления наиболее характерное для должностей специалистов, относящихся к средней и частично низовых ступеней управления.</p> <p>Низкое значение данного коэффициента показывает на то, что процедурным задачам не уделяется должного внимания, а, следовательно, и низкая активность в этом плане.</p>
Жизнь, здоровье, экология	Знать, соблюдать и поддерживать стандарты ОТ, ПБ и ООС	<p>Обеспечивает создание в своем подразделении необходимых условий труда персонала. Личным примером демонстрирует важность соблюдения требований ОТ, ПБ и ООС, воспитывает у подчиненных ответственное отношение к данным вопросам (разъясняет, мотивирует, пресекает нарушения).</p> <p>Обеспечивает наличие в подразделении механизмов обнаружения и оперативного устранения нарушений в области ОТ, ПБ и ООС. Проводит анализ причин возникновения угрозы жизни и здоровью, принимает решения и меры по их предотвращению в будущем. Изучает полезный опыт (других подразделений, других компаний) в области ОТ, ПБ и ООС, вносит предложения по его применению в деятельности своего подразделения</p>
	Преобладание оценочного типа управления	<p>Степень включенности руководителя или специалиста в решение оценочных задач. Решение оценочных задач главным образом характерно для руководителей, занимающих должности, относящиеся к высшей к средней ступени управления. Чем ниже коэффициент, тем меньше обращается внимания, прежде всего управленческому контролю, а поэтому и низкая соответственно активность.</p>

	Степень владения системой качества, методами обработки информации	Иницирует и реализует разработку стандартов качества в деятельности подразделения. Добивается соблюдения технологий и качества продукции при снижении затрат. Обеспечивает соответствие продукции подразделения заданным стандартам качества. Собирает обратную связь о качестве продукции его подразделения у потребителей и организует внедрение необходимых улучшений.
Клиентоориентированность	Быть ориентированным на потребителя	Владеет информацией о рынке сырья и готовой продукции, положении на нем компании (основные игроки и клиенты, требования к ассортименту и качеству продукции, преимущества и недостатки предприятия и конкурентов). Разъясняет подчиненным цели и задачи предприятия/ компании в области создания конкурентоспособного продукта, показывает связь задач подразделения с общими целями компании. Прилагает целенаправленные усилия для того, чтобы разобраться в возникающих у потребителя проблемах, находит и внедряет способы повышения эффективности взаимодействия с точки зрения выгод/ удобства потребителя/ клиента. Дает обратную связь подчиненным по вопросам качества производимой продукции, в том числе о случаях брака, причинах и принятых мероприятиях.
	Интегральный коэффициент управленческой активности	Интенсивность проявления признака (а) устанавливается следующим образом: когда в должностной деятельности руководителя или специалиста преобладает тип деятельности по решению управленческих задач; соответственно преобладает тип деятельности по решению организационных задач к частично управленческих; соответственно преобладает тип деятельности по решению исполнительских задач; не решаются задачи управленческой деятельности.

В предложенной методике оценки эффективности выполнения компетенций за показатель оценки отдельных бизнес-процессов принят интегральный коэффициент управленческой эффективности (активности) сотрудника, используя шкалу оценки коэффициентов поощрения в баллах. Объективность оценки эффективности должен обеспечиваться общими положениями включающими:

- разработку инструкции по проведению ежегодной оценки руководителей и сотрудников;
- обеспечение информационно-методологической поддержкой по проведению ежегодной оценки персонала по итогам года;
- организацию обучения работников предприятия по методологии проведения ежегодной оценки в связи с вводом модели компетенции;
- разработку единого рейтинга сотрудников структурных подразделений в соответствии с категориями персонала «Сотрудник», «Линейный менеджер» и «Руководитель подразделения»;
- обеспечение регламентирующими документами для ознакомления каждого работника, находящегося в прямом подчинении, с процедурой, методологией, целями по ежегодной оценке персонала;
- составление рейтинга оцениваемых работников, выставив предварительную оценку, в течение 5 рабочих дней в индивидуальном порядке предоставление оцениваемым работникам обратную связь об их итоговых оценках А+, А, В, В-, С;
- обеспечение контроля соблюдения квот по категориям оценок: А+, А, В, В-, С, принять решение по спорным ситуациям;
- формирование первичных рекомендаций в Кадровый резерв на ключевые руководящие должности предприятия по итогам ежегодной оценки персонала из числа работников, которые получили итоговую оценку А+, А, соответствующим базовым требованиям к резервистам и обладающим потенциалом к развитию.

В структурных подразделениях (службах) объективная оценка обеспечивается:

- наличием в отделе (службе) функционального положения описания бизнес-процессов и компетенций;
- планированием на отчетный период конкретных заданий и своевременное доведение их до исполнителя;
- постоянным контролем выполнения плановых заданий и выполнение служебных поручений;
- точным учетом результатов труда;
- связью оценки эффективности управления и фактическими финансовыми результатами.

В каждом структурном подразделении должно быть разработано «Положение» устанавливающее:

- перечень показателей эффективности управленческого труда для каждого подразделения и исполнителей данного структурного подразделения (службы);
- порядок учета и оценки эффективности управления;
- формы документов по учету оценок эффективности выполнения компетенций;
- зависимость размера материального вознаграждения от достигнутого коэффициента управленческой профессиональной эффективности.

Методика расчета показателей оценки управленческой профессиональной эффективности

Оценка показателя управленческой профессиональной эффективности определяется по карте эффективности (КПЭ) выполнения компетенций, разработанной на основе описания бизнес-процессов изложенных в паспорте профессий управленческого персонала.

1.1. Итоговая эффективность (результативность, активность) рассчитывается как среднее значение по степени реализации задач, качеству работ, экономии ресурсов.

Преобладание типа деятельности по эффективному решению управленческих действий (Y_3) имеет следующее математическое выражение:

$$Y_3 = \frac{\sum_{i=1}^i \dot{I} \dot{o}_i}{N \delta 100}; \quad (1.1)$$

где \dot{P}_{yi} - процентная величина удельного веса управленческих действий работника (руководителя, специалиста);

\dot{P}_{oi} - процентная величина удельного веса организационных действий;

\dot{P}_{ui} - процентная величина удельного веса, исполнительских действий;

N - количество работников, занимающих должности от уровня = 1,2, 3,...,7; при условии, когда

$\dot{P}_{yi} > \dot{P}_{oi} \wedge \dot{P}_{ui}$

Отношение $\frac{\dot{I} \dot{o}}{100 * N}$ характеризует степень включенности в решение управленческих действий.

Если для руководителей высшей категории должностей этот коэффициент $\dot{P}_y \rightarrow 1$, то активность в решении управленческих действий очень высокая.

1.2. Преобладание типа деятельности по совершенствованию профессиональных знаний в решении организационных задач и частично управленческих (Y_0).

$$Y_0 = \frac{\sum_{i=1}^i \dot{I} \dot{o}_i}{N \delta 100}; \quad (1.2)$$

где \dot{P}_{oi} - процентная величина удельного веса организационных задач i -ого работника; при условии когда $\dot{P}_{oi} > \dot{P}_{yi} \wedge \dot{P}_{ui}$, $\dot{P}_{yi} \neq 0$;

Отношение $\frac{\dot{I} \dot{i}}{100 * N}$ - характеризует степень включенности руководителя или специалиста в

решение организационных задач. Следовательно, чем выше этот коэффициент, тем активнее представители данной категории должности участвуют в решении организационных задач. При условии частичного решения управленческих задач.

1.3. Преобладание типа деятельности по эффективному решению исполнительских задач (Y_{ii}):

$$Y_u = \frac{\sum_{i=1}^r \ddot{I}_{ei}}{N\delta 100}; \quad (1.3)$$

где - \ddot{P}_{ui} процентная величина удельного веса исполнительских задач: при условии когда $\ddot{P}_{ui} > \ddot{P}_{oi}$;

Отношение $\frac{\ddot{I}_e}{100 * N}$ - характеризует степень включенности руководителя или специалиста в решение исполнительских задач. Задачи этого вида, как правило, преобладают в деятельности руководителей и специалистов, занимающих должности, относящиеся к лидерству в управлении.

Если данный коэффициент высокий для руководителей высшей, средней и частично низовой ступени, есть основания полагать об их активности (лидерстве) в управлении.

1.4. Преобладание программного типа управления (Работа на командный результат) (Y_{ny}):

$$Y_{ny} = \frac{\sum_{i=1}^r \ddot{I}_{oi}}{\sum_{i=1}^r \ddot{I}_{oi}}; \quad (1.4)$$

где \ddot{P}_{ny} - процентная величина удельного веса программных задач в должностной деятельности работника;

\ddot{P}_{ny} – процентная величина удельного веса процедурных задач;

\ddot{P}_{oy} - процентная величина удельного веса оценочных задач; при условии, когда $\ddot{P}_{ny} > \ddot{P}_{ny}$ или \ddot{P}_{oy} ;

Отношение $\frac{\ddot{I}_{oi}}{\ddot{I}_{oi}}$ - показывает степень включенности руководителя или специалиста J -ой

должности в решение программных задач. Преобладание программных задач и частично оценочных задач характерно для должностей руководителей высоких должностных категорий. Следовательно, чем выше этот коэффициент, тем выше в этом аспекте управленческая активность. И наоборот, если у руководителей высших должностных категорий отсутствует данное преобладание, следует судить о низкой активности.

1.5. Преобладание процедурного типа управления (Работа на командный результат) (Y_{ny}):

$$Y_{ny} = \frac{\sum_{i=1}^r \ddot{I}_{oi}}{\sum_{i=1}^r \ddot{I}_{oi}}; \quad (1.5)$$

где \ddot{P}_{ny} - процентная величина удельного веса процедурных задач;

при условии, когда $\ddot{P}_{ny} > \ddot{P}_{ny}$ или \ddot{P}_{oy} ;

Отношение $\frac{\ddot{I}_{oi}}{\ddot{I}_{oi}}$ - показывает степень включенности руководителя или специалиста в ре-

шение процедурных задач.

Преобладание такого типа управления наиболее характерно для должностей специалистов, относящихся к средней и частично низовых ступеней управления. Низкое значение данного коэффициента показывает на то, что процедурным задачам не уделяется должного внимания, а, следовательно, и низкая активность в этом плане.

1.6. Преобладание оценочного типа управления (Степень владения системой качества, методами обработки информации) (Y_{oy}):

$$Y_{oy} = \frac{\sum_{i=1}^r \ddot{I}_{oi}}{\sum_{i=1}^r \ddot{I}_{oi}}; \quad (1.6)$$

где \ddot{P}_{oy} - процентная величина удельного веса оценочных задач;

при условии когда $Поу_i > Ппу \wedge Ппу$;

Отношение $\frac{\check{I}oi}{\check{I}oi}$ характеризует степень включенности руководителя или специалиста в решение оценочных задач.

Решение оценочных задач главным образом характерно для руководителей, занимающих должности, относящиеся к высшей к средней ступени управления. Чем ниже коэффициент, тем меньше обращается внимания, прежде всего управленческому контролю, а поэтому и низкая соответственно эффективность и активность.

1.7. Интегральный коэффициент управленческой профессиональной эффективности рассчитывается по формуле:

$$Ay = \frac{\sum_i Ai \check{O}_i}{\sum_i \check{O}_i}; \quad (1.7)$$

где Ay - коэффициент управленческой эффективности и активности;

Ai - интенсивность проявления признака;

X_i - количество респондентов.

Интенсивность проявления признака (а) устанавливается следующим образом:

когда в должностной деятельности руководителя или специалиста преобладает тип деятельности по решению управленческих задач;

соответственно преобладает тип деятельности по решению организационных задач к частично управленческих;

соответственно преобладает тип деятельности по решению исполнительских задач;

не решаются задачи управленческой деятельности.

1.8. Степень владения экономико-математическими методами показывает следующая формула математического выражения:

$$C_{эм} = \frac{\sum_{i=1}^i \check{O}}{\sum_{i=1}^i \check{O}_i * N}; \quad (1.8)$$

где $C_{эм}$ – коэффициент владения экономико-математическими; методами;

X - признак владения одного из методов обработки информации i -ого работника;

X_0 - общее количество признаков; N - количество работников соответствующей категории.

По той же формуле может рассчитываться коэффициент степени использования статистической информации ($C_{см}$), бухгалтерской информации ($C_б$) и использования методов экономического анализа ($C_{эа}$).

1.9. Интегральный показатель управленческой профессиональной эффективности сотрудника, рассчитывается по формуле:

$$C = \sqrt[4]{\check{N}y_i \cdot \check{N}i\check{o} \cdot \check{N}a \cdot \check{N}\zeta a}; \quad (1.9)$$

Эффективность сотрудника определяется как сумма оценки результатов работы и компетенций. *эффективность, % = (Оценка индивидуальных результатов работы, % * 0,6) + (Оценка компетенций, % * 0,4).*

При этом вес оценки результатов составляет 60%, а компетенций - 40% (процентное соотношение может регулировать в зависимости от полученных результатов на основе выделенного бюджета на оплату труда)

Выводы: Обоснованный методологический подход к оценке эффективности выполнения компетенций управленческим персоналом, внедрение многоуровневой системы оплаты труда, обеспечит более стабильную среднюю заработную плату, существенно снизит зависимость заработной платы от различных необъективных факторов. Такой подход целесообразно применять как для управленческо-

го персонала, так и для структурных подразделений в целом. Может быть применен для формирования, как системы, так и механизма эффективного креативного управления предприятиями промышленности, при этом, учитывая, что для рассматриваемой теории это новое направление и его непосредственное применение требует дальнейших научно-практических и прикладных разработок.

В.М. Ращупкіна, Ю.З. Драчук. Методологія багаторівневої системи оплати праці на основі оцінки ефективності виконання компетенцій. – Стаття.

Анотація. У статті узагальнено методологію опису креативної моделі управління, запропоновано авторський методологічний підхід до моделювання оцінки управлінської професійної ефективності на основі класифікації індикаторів компетенцій.

Ключові слова: модель управління, управлінська професійна ефективність, паспорт професії, індикатори компетенцій, методологія, принципи, етапи, ієрархічна структура.

Valentyna N. Rashchupkina, Yu.Z. Drachuk. Methodology of Multilevel System of Remuneration Based on the Evaluation of the Effectiveness of the Competencies. – Article.

Summary. The paper summarizes the methodology of describing the creative management model proposed by the author's methodological approach to modeling evaluation of the effectiveness of management of professional competence based on the classification of indicators.

Key words: management model, professional management efficiency, trade certificate, indicators of competencies, methodologies, principles, stages, hierarchical structure.

УДК 338.22:346.2

С.О. Рибак,

кандидат економічних наук, доцент, докторант,
Науково-дослідний фінансовий інститут
Державної навчально-наукової установи
«Академія фінансового управління»
м. Київ, Україна

ФІНАНСОВО-ПРАВОВІ МЕХАНІЗМИ ІНСТИТУЦІАЛІЗАЦІЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ

Анотація. Стаття присвячена аналізу особливостей участі бізнесових структур у фінансуванні та управлінні соціальною сферою. Запропоновано фінансово-правові механізми запровадження стандартів соціальної відповідальності бізнесу.

Ключові слова: соціальна відповідальність, державно-приватне партнерство.

За ознакою відношення до соціальної відповідальності можна виокремити такі види корпорацій:

- соціально-обструкціоністські – корпорації, власні інтереси яких є домінуючими в розвитку бізнесу;
- соціально-слухняні – корпорації, які виконують мінімум соціальних зобов'язань перед суспільством (перелік зобов'язань обмежується переважно тими, що визначаються державою: охорона земель, охорона вод і лісів, відтворення водних ресурсів і лісів, безпека виробництва та праці, пожежна, екологічна, санітарно-гігієнічна безпека, якість і безпека продукції, послуг та ін.);
- соціально-доброчинні – корпорації, які виконують визначені законом норми поведінки по відношенню до суспільства і до оточуючого середовища та беруть на себе добровільні незначні соціальні зобов'язання;