

*Когда наука достигает какой-либо вершины,
с нее открывается обширная перспектива
дальнейшего пути.*

С. И. Вавилов

Механізм регулювання економіки

УДК 331.101.262

**Ястремська О. М.
Боркова Н. В.**

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРІВ

The basic results of managers activity are grouped into three directions: personal achievements, capabilities of management and job results of functional subdivisions. The algorithm of its complex estimation is offered.

Управління доцільно розуміти як цілеспрямований вплив керівника на особу підлеглого або на колектив співробітників для розробки й реалізації оптимального рішення в кожній конкретній ситуації. Отже, керівна роль у здійсненні управління, формуванні цілей діяльності організації, способів і прийомів вирішення завдань належить менеджеру. Він також є провідною та організаційною ланкою в соціальних і виробничих системах. Оскільки ефективна праця менеджерів впливає на кінцеві фінансові та економічні результати підприємства, то здійснення виваженого, науково обґрунтованого об'єктивного оцінювання результатів їх діяльності дозволить сформулювати об'єктивну думку щодо доцільності використання їх здібностей у відповідному напрямку роботи.

Проблемами оцінки особистості менеджерів та результатів їх діяльності займалися В. Гриньова, О. Борисова, С. Макаров, М. Мірчев, С. Платонов, В. Третьяк, К. Скрипник, В. Черкасов, М. Виноградський, Є. Молг та ін.

Метою даної статті є висвітлення результатів дослідження щодо кількісного оцінювання результатів діяльності менеджерів та апробація методичного підходу до стратегічного управління діяльністю менеджерів середньої ланки.

Наявні методичні підходи до оцінювання результатів праці менеджерів усіх рівнів управління [1 – 9] передбачають аналіз досягнення фактичних результатів діяльності як підприємства в цілому, так і окремо за основними напрямками функціонування (темів зростання прибутку та доходу, зниження витрат і витрат ресурсів, матеріалоємності та трудомісткості продукції, збільшення частки ринку). Оскільки основним завданням менеджерів є ефективне управління персоналом підприємства для досягнення поставлених цілей, а наведені показники характеризують кінцевий результат його діяльності, тому саме їх більшість економістів пропонує використовувати в якості головних оцінних показників праці керівників.

Найбільшого поширення набули кількісні методи оцінки результатів менеджменту [1; 4 – 7; 10 – 15], особливого — бальний, коефіцієнтний і комбінований бально-коефіцієнтний. Їх перевагами порівняно з іншими методами є менша суб'єктивність, менша залежність оцінки від особистого ставлення експертів до оцінюваного менеджера, можливість формалізації результатів та порівняння оцінок для різних менеджерів, можливість систематизації результатів і використання математичних та статистичних методів їх обробки. Найперспективнішим є підхід, коли оцінка ефективності менеджменту проводиться на трьох різних рівнях — окремого менеджера, на рівні функціонального органу управління, на рівні системи управління компанією як єдиним цілим.

Коефіцієнтний метод оцінки [1; 4 – 7; 10 – 15] передбачає визначення комплексного показника, що характеризує результати праці менеджера, на основі групування часткових показників, які об'єднуються за допомогою вагових коефіцієнтів. Останні відображають ступінь впливу часткових результатів на кінцевий результат і визначаються експертним методом. Базове значення часткових показників відповідає плану (нормативу), а їхнє порівняння з фактичними значеннями характеризує міру досягнення запланованих результатів, яка й визначає результативність управлінської діяльності керівників.

Переваги даного методу обумовлені можливістю виявлення недоліків характерних для підприємства стилю й методів управління та спрямованістю на поліпшення результативності роботи персоналу з метою отримання кінцевих результатів, які б відповідали запланованим. Недоліком методу є відсутність комплексного підходу, оскільки показники, що можна використовувати, не відображають усієї сутності та цілей управлінської діяльності, а саме психологічних і соціальних її аспектів.

Для вдосконалення управління необхідні мати показники, адекватні змісту процесів управління, вимірювані або обчислювані через інші показники, доступні безпосередньому вимірюванню. Формування показників якості управління залежить від глибини розуміння як керованих процесів, так і самого процесу управління, а також інструментарію та технологій, доступних менеджерам у процесі підготовки й реалізації управлінських рішень.

Бальний метод [2; 4 – 7; 10; 12 – 17], за допомогою якого можна здійснити оцінювання ефективності роботи менеджерів, ураховує не тільки економічні, а й соціальні результати їх діяльності. Його застосування передбачає аналіз тенденцій соціально-економічного розвитку підприємства відповідно до поставлених цілей. Ефективність роботи підприємства за конкретний період визначається числовим значенням комплексного показника ефективності, що характеризує величину досягнутого результату щодо поставлених цілей діяльності в балах. Використання бальної оцінки дозволяє в систему показників, на базі яких формується комплексна оцінка, включити якісні часткові показники, що забезпечує отримання комплексного результату. Застосування наведеного методу дасть можливість оцінити ефективність роботи підприємства й організації, а також їхніх структурних підрозділів за певний календарний період.

Підводячи підсумок короткому аналізу бального методу, можна сказати, що його оцінка цілком успішно виконує контрольну функцію, але слабо стимулює творчу активність менеджерів, не відповідає завданню націлювання працівника на високі кінцеві результати його праці. Вдосконалення бального методу привело до спроб урахування результатів управлінської праці на інформаційній основі з використанням оцінних листів, карток оцінки праці фахівців і трудових паспортів.

Додатковим методом оцінки діяльності фахівців і менеджерів є використання спеціальних тестів [3; 6; 8; 9; 18; 19]. У цих тестах оцінюється не тільки наявний рівень кваліфікації, а й здатність фахівця до навчання. При цьому оцінка знань, умінь і навичок розділяється на оцінку: розуміння (сприйняття значення термінів і понять); осмислення (розуміння суті предмету або явища, а також взаємозв'язки окремих його частин); здатності до відтворення (здатності до самостійного відтворення послідовності дій за зразком у процесі вирішення типових завдань); творчого підходу (продуктивних дій, у яких шляхом використання знань, умінь і навичок випробовуваний отримує нові знання для виконання необхідних дій у процесі вирішення нетипових завдань).

Аналіз проведених досліджень дозволяє зробити висновок про достатню кількість методичних підходів, які застосовуються під час оцінювання результатів діяльності менеджерів. Для них характерні відмінності в складі часткових показників, способах їхнього розрахунку і формулах інтегрального показника. Особа — це складна система різноманітних властивостей, тому використання одного методу, навіть такого, як метод тестів, не може дати правильного прогнозу щодо придатності людини до виконання керівних функцій. Застосування лише однієї з досліджених методик не дозволяє здійснити достовірного аналізу результативності діяльності менеджерів, а отже, їх комплексне використання дасть можливість урахувати всі можливі фактори, які впливають на управлінську діяльність. Наявні методи оцінювання результатів діяльності менеджера доцільно застосовувати в комплексі, основними серед них є: моніторинг та аналіз конкретної діяльності працівника; опитування (анкетування) для виявлення самооцінки складності завдань; експертне оцінювання фахівців з управління; психологічне тестування з використанням інтелектуальних особистісних і професійних тестів; соціометрія з метою визначення ставлення підлеглих до керівника; біографічний метод; економіко-статистичні методи (бальний, коефіцієнтний).

Достовірність отриманих результатів щодо оцінювання якісних та професійних характеристик і досягнень менеджера обумовлена комплексним використанням комбінації методів, що підвищує об'єктивність оцінки придатності людини до керівних функцій.

У більшості випадків оцінкою менеджера займається його керівник, але в ряді випадків ця робота доручається комісії з декількох осіб. Останній підхід має ту перевагу, що дозволяє знизити рівень суб'єктивізму в процесі оцінювання працівника. Іноді під час оцінювання керівника враховуються оцінки з боку його підлеглих.

У ряді європейських країн набули поширення так звані центри оцінки менеджерів [3]. Діяльність цих центрів полягає у виявленні потенційних можливостей менеджерів, здійснюваному підготовленими експертами за допомогою спеціальних тестів і вправ.

Дослідження основних функцій управлінської діяльності [3; 13; 17; 20], необхідних навичок, якими повинен володіти менеджер, дозволили сформувати сукупність показників, за якими доцільно здійснювати оцінку результатів його діяльності. Запропоновані показники необхідно об'єднати за трьома напрямками, визначення яких обумовлене особливостями та цілями управління (табл. 1).

Показники, що характеризують результати діяльності менеджерів

Напрямок 1	Показники оцінки 2
Особисті результати	Підвищення кваліфікації. Наявність заохочень чи зауважень. Питома вага безпосередньо виконаних робіт за функціонально спрямованістю
Управління підрозділом	Стабільність кадрів. Темп роботи. Рівень ініціативності. Професійна гнучкість. Професійна перспективність. Результативність діяльності. Використання працівників за рівнем кваліфікації. Ритмічність роботи. Задоволеність колективу
Функціональні досягнення підрозділу. Виробництво	Обсяги товарної продукції в абсолютному вимірі. Виробництво товарної продукції у встановлених завданнях номенклатурі. Темпи зростання, приросту товарної продукції. Рівень ритмічності виробничого процесу. Рівень механізації виробничих процесів. Рівень автоматизації виробничих процесів. Конкурентоспроможність продукції. Рівень сертифікації продукції
Збут	Загальні обсяги реалізації продукції в абсолютному вимірі. Рівень виконання планів з постачання за обсягами та номенклатурою. Темпи зростання, приросту обсягів реалізованої продукції. Коефіцієнт трансакційних витрат. Залишки готової продукції на складі. Рентабельність продукції через посередників
Матеріально-технічне забезпечення	Рівень прогресивності основних виробничих фондів. Рівень завантаження основних виробничих фондів. Рівень використання основних виробничих фондів за часом. Фондовіддача. Автоматизація виробничих процесів. Своєчасне забезпечення якісними сировинними, матеріальними та енергетичними ресурсами
Використання робочого часу та кадрового потенціалу	Забезпеченість підприємства висококваліфікованими кадрами працівників відповідних професій. Виконання завдань з підготовки та підвищення кваліфікації працівників. Укомплектованість підприємства працівниками. Рівень використання робочого часу та зайнятості працівників. Використання ефективних форм стимулювання праці. Рациональне використання коштів на оплату праці. Темпи зростання, приросту продуктивності праці. Дотримання нормативної собівартості. Витрати на 1 грн. реалізованої продукції. Зниження собівартості на 1 грн. реалізованої продукції. Збільшення доходу за результатами виробничої діяльності. Дохід на 1 грн. реалізованої продукції. Темпи зростання доходів від виробничої та господарської діяльності

Закінчення табл. 1

1	2
Фінансове забезпечення	Ліквідність підприємства. Фінансова стійкість підприємства. Рентабельність власного капіталу. Рентабельність залученого капіталу. Оборотність обігових коштів
Інвестиційні процеси	Період окупності інвестицій. Чистий дисконтований дохід інвестиційного проекту. Індекс прибутковості інвестицій. Внутрішня норма прибутковості інвестицій за інвестиційним проектом. Рівень ризику
Інновації	Обсяг інноваційної продукції. Обсяг продукції, що зазнала технологічних змін. Питома вага інноваційних технологій у загальному обсязі технологій, що використовуються. Витрати на придбання інноваційних технологій

Перший напрямок передбачає визначення особистих досягнень менеджера-керівника, які характеризують його власний професійний рівень та прагнення до самовдосконалення.

Другий напрямок показників характеризує здібності менеджера стосовно управління колективом підлеглих. Запропоновані показники характеризують діяльність відділу, результати якої безпосередньо обумовлені якістю управлінського процесу.

Третій напрямок показників відображає результати професійної діяльності підрозділу, які характеризують досяжність поставлених цілей підприємством відповідно до функціональної спрямованості відділів.

У процесі оцінювання результатів діяльності менеджерів на першому етапі доцільно визначити інтегральні показники, що характеризують їх результати відповідно до запропонованих напрямків. Такий підхід дозволяє комплексно врахувати часткові показники, які характеризують результати діяльності менеджера на основі кількісної їх оцінки.

Розрахунок інтегрального показника результатів діяльності менеджерів, що забезпечує комплексну оцінку управління, здійснюється за формулою (1):

$$I_k = \alpha_1 I_1 + \alpha_2 I_2 + \alpha_3 I_3, \quad (1)$$

де $\alpha_1, \alpha_2, \alpha_3$ – вагові коефіцієнти, які визначають вплив конкретного напрямку оцінки на загальний результат;

I_1, I_2, I_3 – значення інтегральних показників результатів діяльності за відповідними напрямками оцінки.

Визначення власне інтегральних показників за запропонованими напрямками доцільно здійснювати за формулою (2):

$$I_j = \sum_{i=1}^n b_{ij} \frac{X_{ij}}{X_{eij}}, \quad (2)$$

де j – інтегральний показник результатів діяльності за j -м напрямком;

b_{ij} – коефіцієнт вагомості i -го часткового показника в рамках j -го напрямку оцінки;

X_{ij} – фактичне значення i -го часткового показника;

X_{eij} – еталонне (бажане, очікуване та практично досяжне значення) i -го часткового показника.

Результати діяльності менеджерів необхідно визначати за допомогою експертних і статистичних методів. Показники, що свідчать про особисті досягнення та вміння керувати колективом, а саме: підвищення кваліфікації, наявність заохочень чи зауважень, професійна компетентність, стабільність кадрів, темп роботи, рівень ініціативності, професійна гнучкість, професійна перспективність, результативність діяльності, використання працівників за рівнем кваліфікації, ритмічність роботи, задоволеність колективу – були визначені за допомогою експертів. Вагомість кожного показника в рамках певного напрямку була визначена методом опитування провідних фахівців у галузі управління (табл. 2). Під час визначення результатів діяльності

менеджерів за першим та другим напрямками в якості еталонного значення показників доцільно використовувати максимальне значення (максимально можливу оцінку експертів).

Експертами з оцінки результатів діяльності виступили менеджери вищої ланки, в тому числі й безпосередні керівники. Їх кількість (15 осіб) є достатньою з позиції використання експертних методів. У ході формування групи експертів основними вимогами, що висувалися до учасників, були: високий рівень загальної ерудиції, глибокі знання в галузі стратегічного управління, здатність до адекватного відображення тенденції розвитку підприємства, наявність виробничого й дослідницького досвіду.

Таблиця 2

Значущість складових оцінки результатів діяльності за першим та другим напрямками

№ з/п	Показник	Значущість складових показників	Рейтинг складової
1.1	підвищення кваліфікації	0,22	2
1.2	наявність заохочень чи зауважень	0,11	3
1.3	професійна компетентність	0,67	1
2.1	стабільність кадрів	0,064	8
2.2	темп роботи	0,085	6
2.3	рівень ініціативності	0,089	4
2.4	професійна гнучкість	0,17	2
2.5	професійна перспективність	0,095	3
2.6	результативність діяльності	0,27	1
2.7	використання працівників за рівнем кваліфікації	0,064	8
2.8	ритмічність роботи	0,075	7
2.9	задоволеність колективу	0,088	5

Результати опитування експертів щодо особистих досягнень та вміння керувати колективом менеджерів на машинобудівному підприємстві Харківської області наведені в табл. 3.

Таблиця 3

Результати оцінки експертів особистих досягнень та управлінських здібностей менеджерів

П.І.Б. працівника	Номер складової за даними табл. 2											
	1.1	1.2	1.3	2.1	2.2	2.3	2.4	2.5	2.6	2.7	2.8	2.9
Менеджер 1	0,76	0,81	0,62	0,71	0,86	0,85	0,71	0,76	0,52	0,52	0,67	0,62
Менеджер 2	0,76	0,81	0,62	0,71	0,86	0,86	0,81	0,90	0,52	0,67	0,76	0,71
Менеджер 3	0,81	0,71	0,52	0,71	0,90	0,76	0,76	0,57	0,71	0,62	0,90	0,67
Менеджер 4	0,76	0,57	0,71	0,62	0,90	0,67	0,76	0,57	0,81	0,62	0,71	0,67
Менеджер 5	0,76	0,76	0,67	0,67	0,90	0,76	0,67	0,52	0,86	0,76	0,90	0,81

Результати розрахунку інтегрального показника результатів діяльності менеджерів за першим та другим напрямками наведені в табл. 4.

Таблиця 4

Інтегральні показники результатів діяльності менеджерів за особистими досягненнями та вмінням керувати колективом

П.І.Б. працівника	Інтегральні показники за напрямками	
	особисті досягнення	керування колективом
Менеджер 1	0,6717	0,6742
Менеджер 2	0,6717	0,7304
Менеджер 3	0,6047	0,7394
Менеджер 4	0,7056	0,7377
Менеджер 5	0,6997	0,7782

Фактичні значення цільових показників порівнюються із запланованими, нормативними чи середньостатистичними по підприємству. Вагові значення показників, що досліджуються, є рівнозначними в межах кожної з груп. Отримані результати розрахунку відповідного інтегрального показника (I_3) подані в табл. 5.

Таблиця 5

Розрахунок інтегрального показника результатів діяльності менеджера за функціональними досягненнями підрозділу

П.І.Б. працівника	№ цільового показника						I_3
	1	2	3	4	5	6	
Менеджер 1	0,67	0,57	0,65	0,78	0,89	0,96	0,75
Менеджер 2	0,95	0,8892	0,85	0,93	0,9	—	0,90
Менеджер 3	0,64	0,51	0,55	0,73	0,80	0,96	0,70
Менеджер 4	0,83	0,66	0,72	0,94	1,0	—	0,83
Менеджер 5	0,51	0,33	0,40	0,68	—	—	0,48

Розрахунок загального інтегрального показника результатів діяльності менеджерів наведений у табл. 6.

Таблиця 6

Значення інтегрального показника результатів діяльності менеджерів

П.І.Б. працівника	I_1	Значущість	I_2	Значущість	I_3	Значущість	I_k
Менеджер 1	0,67	0,13	0,67	0,15	0,75	0,72	0,73
Менеджер 2	0,67	0,13	0,73	0,15	0,90	0,72	0,84
Менеджер 3	0,60	0,13	0,74	0,15	0,70	0,72	0,69
Менеджер 4	0,70	0,13	0,74	0,15	0,83	0,72	0,80
Менеджер 5	0,69	0,13	0,77	0,15	0,48	0,72	0,45

Отримані результати розрахунків інтегральних показників лояльності та результати діяльності менеджерів дозволяють визначити координати позиціонування кожного з працівників у запропонованій матриці [16], що подана в табл. 7.

Таблиця 7

Позиціонування працівників у матриці стратегічного управління діяльністю менеджерів

П.І.Б. працівника	Інтегральні показники		Квадрант
	лояльності	результатів діяльності	
Менеджер 1	0,74	0,73	4
Менеджер 2	0,69	0,84	4
Менеджер 3	0,43	0,69	3
Менеджер 4	0,62	0,80	4
Менеджер 5	0,48	0,45	1

Проведений аналіз утримуваних працівниками позицій підприємства свідчить про переважне позиціонування менеджерів (60%), а саме: менеджера 1, менеджера 2 та менеджера 4 – у четвертому квадранті, характерними рисами якого є високий рівень їх лояльності до підприємства та результати діяльності. Елементами стратегії управління їх діяльністю виступають наступні. Високий професійний та управлінський потенціал працівників обумовлюють необхідність продовження взаємовідносин із ними. Якщо результати діяльності свідчать про досягнення поставлених цілей, винагороду доцільно надавати переважно у формі участі у власності. У випадку, коли результати діяльності є високими, але не повністю відповідають плановим значенням, потрібно виділити основні причини, які перешкоджають отриманню кращого результату, що, у свою чергу, становить об'єкт

управління менеджером з боку керівництва. Можливості кар'єрного зростання й індивідуального розвитку базуються на відвідуванні семінарів, тренінгів, участі в розробці стратегічних рішень щодо розвитку підприємства.

У третьому квадранті позиції займає менеджер 5, ставлення якого до підприємства характеризується низьким рівнем лояльності й високими результатами діяльності. Об'єктом уваги з боку керівництва щодо даного менеджера є складові, котрі формують його лояльність з метою можливості коригування його ставлення. Необхідність формування високого рівня лояльності обумовлена високою компетенцією співробітника, діяльність якого впливає на високі фінансово-економічні результати підприємства. Строк взаємовідносин підприємства та менеджера обумовлений тенденцією зміни його ставлення й відданості, оскільки нелояльний співробітник є загрозою для економічної безпеки як джерела комерційної таємниці. Зрада інтересів фірми можлива в разі пропонування більш прийнятних умов праці та розміру її оплати.

Позиції першого квадранта займає менеджер 3, результати діяльності якого є невисокими, а лояльність до підприємства – низькою. Дослідження факторів, що спричинили таку ситуацію, спрямовані на визначення можливості продовження співпраці з даним менеджером. Якщо умови праці та матеріальна винагорода за неї відповідають середньостатистичному рівню на підприємстві, доцільності використання здібностей і вмінь працівника нема. Для таких працівників, за умов неефективної роботи, їх самовдосконалення й розвиток здійснюється за власний рахунок, у вільний від роботи час. Результати дослідження щодо підвищення професійних, управлінських здібностей, формування лояльного ставлення обумовлюють необхідність продовження взаємовідносин із працівником.

Таким чином, оцінку результатів діяльності менеджерів доцільно здійснювати за допомогою експертних та економіко-статистичних методів, що дасть можливість отримати об'єктивну інформацію щодо професійної придатності менеджерів. Показники, які необхідно використовувати для оцінки, повинні враховувати особисті досягнення менеджера, його здатність керувати колективом та результати роботи функціональних підрозділів, що дозволить повністю врахувати сутність управлінської діяльності. Застосування кількісних значень критеріїв лояльності та результатів діяльності менеджерів дасть можливість позиціонувати особу менеджера в певний квадрант матриці стратегічного управління, для якого характерні відповідні варіанти організаційних дій.

Література: 1. Активизация человеческого фактора и эффективность труда – К.: Наукова думка, 1990. – 284 с. 2. Борисова Е. А. Управление персоналом для современных руководителей. – СПб.: Питер, 2003. – 444 с. 3. Виноградський М. Д. Організація праці менеджера: Навч. посібник для студентів економічних вузів / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шканова – К.: Кондор, 2002. – 520 с. 4. Гриньова В. М. Адміністративне управління трудовим потенціалом. Навч. посібник / В. М. Гриньова, М. М. Новікова, М. М. Салун, О. М. Красновосова. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2004. – 428 с. 5. Платонов С. В. Искусство управленческой деятельности / С. В. Платонов, В. И. Третьяк, В. В. Черкасов. – К.: ООО "Изд. "Либра", 1996. – 416 с. 6. Попов Г. Х. Эффективное управление. – М.: Экономика, 1985. – 336 с. 7. Скрипник К. Д. Управленческая деятельность: структура, функции, навыки персонала / К. Д. Скрипник, А. Э. Гергелев, Т. Л. Кутасова, Ю. Е. Миланов, А. Ю. Рожкова. – М.: Изд. "Приор", 2000. – 192 с. 8. Черкасов В. В. Управленческая деятельность менеджера. Основы менеджмента / В. В. Черкасов, С. В. Платонов. – К.: Вахлер, Атлант, 1998. – 472 с. 9. Шипунов В. Г. Основы управленческой деятельности: управление персоналом, управленческая психология, управление на предприятии / В. Г. Шипунов, Е. А. Кикшкель. – М.: Высшая школа, 2000. – 304 с. 10. Іванісов О. В. Управління трудовим потенціалом. Конспект лекцій для студентів спеціальності 7.050109 усіх

форм навчання / О. В. Іванісов, О. А. Єрмоленко, С. О. Садчиков. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2006. – 236 с. 11. Мирчев М. К. Улучшение результативности труда менеджеров с целью повышения конкурентности организаций / М. К. Мирчев, Г. В. Шереметов // Персонал. – 2006. – №11. – С. 69 – 74. 12. Оценка деятельности функциональных подразделений промышленных предприятий в условиях коллективного подряда. – М.: Экономика, 1990. – 32 с. 13. Радчук А. Работа руководителя в структурных подразделениях / А. Радчук, Е. Беловодская, А. Кихтенко // Справочник кадровика. – 2005. – №6. – С. 79 – 83. 14. Харченко М. Комплексна система оцінки результатів праці та особистих якостей працівників малих підприємств // Справочник кадровика. – 2003. – №12. – С. 79 – 82. 15. Харченко М. Показники оцінки результатів діяльності працівників підприємств та деякі підходи до організації матеріального стимулювання їх праці / М. Харченко, С. Шкорінов // Україна: аспекти праці. – 2003. – №4. – С. 34 – 40. 16. Боркова Н. В. Методичні засади стратегічного управління діяльністю менеджерів // Вісник Хмельницького національного університету. – 2007. – №5. – Т. 1. – С. 93 – 97. 17. Макаров С. В. Менеджер за работой. – М.: Молодая гвардия, 1989. – 240 с. 18. Молл Е. Г. Управление карьерой менеджера. – СПб.: Питер, 2003. – 352 с. 19. Справочник менеджера / Под ред. проф. И. А. Уткина. – М.: Ассоциация авторов и издателей "Тандем", изд. "ЭКМОС", 1998. – 448 с. 20. Лидер и команда. Практическое руководство лидера эффективной команды. – Днепропетровск: Balances bussiness books, 2005. – 296 с. 21. Ермошенко Н. Н. Управление производством и руководитель (организационно-экономический аспект). – К., Донецк: Вища школа, 1983. – 172 с. 22. Журавльова І. В. Управління людським капіталом. Наукове видання / І. В. Журавльова, А. В. Кудлай. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2004. – 284 с.

Стаття надійшла до редакції
26.12.2007 р.

УДК 004.05:338.3

Кавун С. В.

ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОТИВОДЕЙСТВИЯ ИНСАЙДЕРАМ В ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Different schemes of realization of insiders actions for the managers of different ranks are offered. The planned measures of elimination the channels of information leak are built.

Сегодня в современном мире, в эпоху стремительного развития ИТ-технологий и их внедрения в экономику предприятия, особенно актуальным становится вопрос обеспечения экономической безопасности (ЭБ) предпринимательской деятельности при нежелательных (незаконных) действиях своих сотрудников. Одной из таковых категорий являются **инсайдеры**, которые представляют собой обычных сотрудников предприятия, владеющих категоризированной информацией и предоставляющих ее (по каким-либо условиям: за деньги, шантаж, личное

недовольство руководством и др.) посторонним предприятиям. Согласно экономическому словарю, инсайдер (англ. insider, от inside – буквально внутри) – лицо, имеющее в силу своего служебного или семейного положения доступ к конфиденциальной информации предприятия; это должностные лица, директора, основные акционеры предприятия с широким владением акций и их ближайшие родственники. В эту группу включаются также лица, добывающие конфиденциальную информацию о деятельности предприятия и использующие ее в целях личного обогащения. Подобные предприятия чаще всего являются конкурентами на рынке. Именно таким образом и организуется один из каналов утечки категоризированной информации. Здесь следует оговорить, что данная категория сотрудников действует целенаправленно по отношению к "сливу" информации конкурентам.

Целью статьи является показ возможных схем реализации действий инсайдеров для руководителей различных рангов и построение плановых мероприятий по устранению каналов утечки категоризированной информации на предприятии.

Объект исследования – система ЭБ предпринимательской деятельности, построенная на базе различных моделей управления, например, представленной в работе [1].

Проведенный сравнительный анализ источников статистической информации (Computer Security Institute, CSI, [2]) показал устойчивую тенденцию роста потерь различных ресурсов предприятия от деятельности инсайдеров. Свидетельством тому является показатель превышения в 2007 году уровня инцидентов на предприятиях, связанных с инсайдерами, по сравнению с вирусными заражениями (рис. 1).



Рис. 1. Динамика изменения численности вирусных заражений и действий инсайдеров в процентах

Кроме того, по данным компании IDC, в 2007 году емкость рынка управления безопасностью и обеспечения защиты данных составила колоссальную сумму в 2,27 млрд. долларов с приростом в 20% за год. На сегодня это превышает суммарные затраты на программное обеспечение в целом с его ростом в 6 – 7% за год.

Все это свидетельствует о возникающих потребностях в профессиональных сотрудниках в сфере экономической безопасности и защиты информации. В ближайшие три года, при соблюдении темпов развития ИТ-инфраструктуры, предприятия просто должны будут львиную долю расходов выделять на реализацию мероприятий и приобретение соответствующих средств обеспечения ЭБ предпринимательской деятельности и защищенности информации, объем которой образует информационный взрыв [3].

Однако еще достаточно большое количество малых предприятий думает, что проблема киберпреступлений – это проблема большого бизнеса. 47% из них, по исследованиям европейских компаний, считают себя достаточно малыми целями для подобных преступлений. Анализ состояния безопасности и защиты данных на предприятиях показан на рис. 2.