

*Magazine*, 7. – 1998. – P. 71–78. 16. Funk K. *Sustainability and Performance / The MIT Sloan Management Review*, 44:2. – 2003. – P. 65–70. 17. Thompson A.A. and Strickland A.J. *Strategic Management*. – New York: McGraw-Hill Companies, Inc. 2001. 18. Mintzberg H. *The Rise and Fall of Strategic Planning*. – New York et al.: Free Press, 1994. 19. Pfeffer J. *Power in Organizations*, Marshfield, MA: Pitman.– 1981. 20. Maskell B.H. *Performance Measurement for World Class Manufacturing: A Model for American Companies*, Cambridge: Productivity Press. – 1992. 21. Suwignjo P., Bititci U.S. and Carrie A.S. *Quantitative Models for Performance Measurement System // International Journal of Production Economics*. – 2000. – 64. – P. 231–241. 22. Moutinho L. *The Use of the Analytic Hierarchy Process (AHP) in Goal Setting and Goal Assessment* 8:2. – 1993. – P. 97–114. 23. Gordon T. and Hayward H. *Initial Experiments with the Cross Impact Matrix Method of Forecasting*, *Futures*, 1:2. – 1968. – P. 100–116. 24. Saaty T.L. *The Analytic Hierarchy Process: Planning, Priority Setting, Resource Allocation*. – New York: McGraw-Hill International Book Co, 1980. 25. Sarkis J. *Quantitative Models for Performance*, *International Journal of Production Economics*. – 2003. – 86. – P. 81–90.

УДК 338.45

Н.Ю. Подольчак

Національний університет “Львівська політехніка”

## ОРГАНІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ

© Подольчак Н.Ю., 2006

**Проаналізовано причини оцінювання ефективності системи менеджменту підприємств, виділено основні функції, які виконує підрозділ, заангажований у процес оцінювання ефективності системи менеджменту. Шляхом проведення аналізування теоретичних доробок вітчизняних та зарубіжних науковців та практичної діяльності вітчизняних підприємств наведено переваги внутрішнього та зовнішнього способів організування оцінювання системи менеджменту підприємств.**

**In this article it was analyzed the reasons of evaluation of corporate management efficiency, elucidated main function of department that fulfill the evaluation of efficiency. Basing on analysis of theoretical results national and foreign researchers and practical activities national enterprises it was showed advantages inner and outer approaches of evaluation of corporate management efficiency.**

**Постановка проблеми та її зв'язок із важливими науковими та практичними завданнями.** Як зазначають зарубіжні вчені, ефективність управлінського ресурсу є однією із найважливіших сильних або слабких сторін будь-якої організації. Водночас процес оцінювання ефективності є чи не найбільшою проблемою, враховуючи те, що сучасні організації мають системи вимірювання ефективності управління, які уможливають отримувати великий обсяг інформації, але не завжди такої, яка потрібна для поставлених завдань та цілей [1, с. 225]. Відсутність адекватних підходів та інструментів для оцінювання ефективності управління соціально-економічних систем є однією з головних проблем незадовільного розвитку вітчизняної економіки.

Не можна стверджувати, що підходи та інструменти оцінювання ефективності відсутні у вітчизняній управлінській практиці. Оскільки керівники постійно оцінюють – старанність, відповідальність, цілеспрямованість, продуктивність, відданість справі підлеглих тощо. Однак таке оцінювання не має систематичного характеру, не підкріплене науковою базою, відсутні засади використання розроблених підходів зарубіжними вченими для української реальності, керівниками

використовуються, як правило, інтуїтивні моделі оцінювання. Аналізуючи літературу та досвід діяльності підприємств, доцільно зазначити, що оцінювання системи менеджменту, її підсистем та окремих елементів є одним з найважливіших елементів успішного функціонування управлінських систем організацій.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій за проблемою.** Проблема оцінювання ефективності діяльності підприємств широко висвітлена у працях вітчизняних та зарубіжних науковців, зокрема у дослідженнях Герасимчука Г., Друкера П., Дойля П., Ліманського А., Дженстера П., Хасси Д. [1–5]. Однак є незначною кількістю праць з проблеми оцінювання ефективності системи менеджменту підприємств. Це, зокрема, роботи таких науковців: Бойко С.І., Шегда А.В., Питерса Т., Уотермена Р.В. [6, 7, 8]. Особливо невисвітленим є дослідження проблем необхідності здійснення такого оцінювання та організаційно-економічних аспектів формування системи оцінювання менеджменту підприємств.

**Цілі статті.** Мета роботи полягає у виділенні причин необхідності проведення оцінювання ефективності системи менеджменту підприємства та виділенні функції оцінювання ефективності менеджменту. На основі отриманих результатів розглянуто організаційно-економічні аспекти формування системи оцінювання ефективності менеджменту підприємств.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Під час прийняття рішення про використання підходів оцінювання ефективності менеджменту важливо визначити, наскільки потрібним та корисним для підприємства є таке оцінювання. Для цього слід знайти якісні та кількісні причини його проведення. Характеристику основних причин проведення оцінювання системи менеджменту організації наведено в табл. 1.

Таблиця 1

**Основні причини оцінювання ефективності менеджменту підприємств**

№ з/п	Причина оцінювання ефективності системи менеджменту	Характеристика причини
1	Оцінити потенціал, компетентність менеджменту та рівень розвитку підприємства	Оскільки менеджмент є основним елементом будь-якого підприємства, то оцінювання рівня ефективності дасть змогу показати, як результати роботи менеджменту впливають на загальний розвиток підприємства
2	Виділити напрями концентрації зусиль	Альтернатив розвитку є доволі багато. Оцінювання дасть можливість встановити проекти, програми, послуги та продукти, які є пріоритетними та визначальними для успішної діяльності організації
3	Зрозуміти проблемні місця розвитку системи	Інформація, зібрана під час оцінювання системи менеджменту, дасть змогу ідентифікувати перспективи так само, як і проблемні місця розвитку системи
4	Зміцнити довіру акціонерів та інших зацікавлених груп до менеджменту підприємства	Системне оцінювання рівня ефективності та представлення цих результатів акціонерам та іншим зацікавленим групам сприятиме відкритості роботи організації та створенню позитивного іміджу
5	Визначити ринкову вартість та інвестиційну привабливість підприємства	Ефективність менеджменту підприємства дасть можливість краще оцінити ринкову вартість підприємства шляхом уточнення вартості нематеріальних активів (знань, вмінь, досвіду менеджменту) організацій
6	Визначити рівень винагороди менеджерів	Чітко визначений внесок кожного із менеджерів у загальний успіх організації дасть можливість адекватно встановити йому винагороду

Адекватне оцінювання ефективності необхідне насамперед самим менеджерам для оптимізації фінансово-господарської діяльності організацій шляхом концентрації уваги на тих сторонах діяльності організації, які є найважливішими в даний момент і в перспективі. Оскільки, як зазначає П. Друкер, тільки компетентний менеджмент, який постійно розвивається, допоможе

зберегти прогрес і не дасть можливості управлінцям бути самовдоволеними та такими, що хочуть змін [2, с. 20]. Отримана інформація може бути обґрунтуванням для залучення інвестицій, розроблення бізнес-плану та поширення рекламної продукції серед партнерів, споживачів для створення певного іміджу тощо.

Зростання конкуренції вимагає від організацій постійно удосконалювати систему менеджменту підприємства з метою підвищення конкурентоспроможності. Змінюється розуміння ролі організацій в суспільстві. Організація минулого створювалась, переважно, з метою збільшення капіталів засновників організації, сьогодні для того, щоб організація вижила, вона повинна відповідати очікуванням різних зацікавлених груп. Істотний вплив на зміну в теорії менеджменту чинить глобалізація та інтеграція, які істотно розвиваються як на макро-, так і на мікрорівнях. Оцінювання ефективності системи менеджменту змушене вести пошук нових підходів, які б враховували реалії розвитку світової економіки. Наприклад, істотне скорочення часових витрат в процесі прийняття управлінських рішень, що спричинено стрімким розвитком інформаційно-комунікаційних систем, вимагає під час оцінювання ввести індикатори швидкості реагування менеджменту на зміни у зовнішньому середовищі.

Враховуючи основні причини проведення оцінювання рівня ефективності системи менеджменту, можна чітко ідентифікувати функції (ролі), які відіграє таке оцінювання у виробничо-господарській діяльності сучасної організації:

1. Підтримки. Під час реалізації плану дій та встановлених цілей, визначених завдань менеджмент підприємства може скористатись оцінкою власної ефективності для тлумачення встановлених цілей, завдань тощо з метою подолання опору серед виконавців та працівників.

2. Діагностування. Оцінка ефективності системи менеджменту підприємства дає змогу чітко зрозуміти стан підприємства через призму якості сформованої системи менеджменту та водночас визначити становище підприємства, його потенціал та ресурси на шляху до досягнення цілей і відповідно встановити прогалини у досягненні цих цілей.

3. Консультування. Функція реалізується через надання необхідної інформації під час прийняття управлінських рішень. Також в межах цієї функції оцінка рівня ефективності міститиме аналітичний матеріал про застосування виявлених результатів для досягнення поставлених цілей.

4. Інформування. На відміну від попередніх функцій, які були спрямовані на допомогу менеджерам та працівникам підприємства, ця функція фактично реалізується для задоволення інтересів інших зацікавлених груп. Тобто інформування має на меті показати іншим зацікавленим групам реальний рівень ефективності системи менеджменту підприємства.

5. Об'єднання. Об'єднує всі результати та досягнення в одну комплексну оцінку, яка використовується як найбільш адекватний вимірник результатів діяльності системи менеджменту та підприємства.

Крім того, враховуючи розвиток зовнішнього середовища оцінювання ефективності, необхідно виконувати такі функції, як:

6. Оптимізаційну. Аналітичної інформації як про зовнішнє, так і про внутрішнє середовища підприємство може здобути досить багато. Однак актуальним сьогодні за умов поширення інформаційної ентропії та асиметрії є здобуття необхідної і економічно вигідної інформації. Внаслідок подання такої інформації у вигляді оцінки рівня ефективності менеджменту дії та використання ресурсів менеджментом оптимізується на шляху до досягнення системи цілей. Тобто інформація про рівень ефективності міститиме конкретні обмеження та мету у вигляді встановлених цілей.

7. Рекламну або іміджеву. Проведення оцінювання рівня ефективності системи менеджменту підприємства свідчитиме про розвиток підходів та методів у менеджменті. Рекламна функція виконуватиметься насамперед для зовнішніх споживачів підприємства.

Незважаючи на наведені переваги застосування проведення оцінювання системи менеджменту підприємства та велику кількість функцій, яку виконуватиме така система, існують фактори, які гальмують та обмежують практичний і теоретичний розвиток теорії оцінювання ефективності системи менеджменту організацій.

Якщо розглядати практичні проблеми впровадження підходів та моделей оцінювання ефективності системи менеджменту підприємства, то, як показує аналіз діяльності підприємств, основний опір чинить персонал самого підприємства. Спротив, як правило, спричинений тим, що працівники не розуміють ролі та необхідності проведення оцінювання ефективності, очікують погіршення у власній кар'єрі внаслідок проведення такого оцінювання (звільнення, покарання, накладення стягнень, пониження в посаді), сприймають проведення ефективності як вияв недовіри керівництва до результатів їхньої діяльності. Мінімізація такого виду опору можлива проведенням активної інформаційної компанії перед, під час та після оцінювання ефективності системи менеджменту.

При цьому істотним бар'єром може бути керівник, який часто не бачить доцільності проведення такого оцінювання і переконаний у тому, що він сам здатний на основі тільки його зрозумілого підходу оцінити ефективність менеджменту організації, а систематичний підхід, на думку керівника, є марними витратами часу. Така непрозорість та непрофесійність в оцінюванні є причиною помилкових рішень, виникнення організаційних конфліктів та втрати системності в менеджменті організації.

Відсутні навички застосування підходів щодо оцінювання рівня ефективності менеджменту у працівників підприємств. Дуже часто оцінювання рівня ефективності працівники розглядають, як додаткове завдання, що виконується у вільний час. Таке трапляється найчастіше в організаціях, де немає систематичного підходу до оцінювання рівня ефективності та достатніх знань, навичок для його проведення. Ще одна причина такого ставлення до оцінювання ефективності може бути спричинена тим, що працівники не вірять у результати оцінювання і можливість їх подальшого використання у виробничо-господарській діяльності організації. Як правило, це пов'язано із попереднім досвідом проведення такого оцінювання на підприємстві, коли зібрані результати не були використані менеджментом підприємства. Для уникнення виникнення такого бар'єру доцільно показувати працівникам, як впливають отримані результати оцінювання рівня ефективності системи менеджменту організації на прийняття управлінських рішень та проведення змін в організації.

За організаційним аспектом оцінювання ефективності системи менеджменту підприємства може здійснюватися двома шляхами: внутрішнє та зовнішнє оцінювання. Кожен з цих двох підходів має свої переваги, виділені у табл. 2.

Впровадженням системи оцінювання рівня ефективності менеджменту підприємства можуть займатися підрозділи: планово-економічний, стратегічного розвитку, контролінгу та інші, що виконували або виконуватимуть аналітичні функції, пов'язані із наданням адекватної інформації щодо прийняття управлінських рішень. Однак такий підрозділ доцільно поділити на дві частини чи групи. Перша група займатиметься аналізом інформації для розроблення цілей, стратегії, ключових показників відповідно до урахування потенціалу підприємства, середовища діяльності та потреб, інтересів зацікавлених груп. Друга частина працівників підрозділу безпосередньо оцінюватиме фактичні результати діяльності підприємств та управлінських дій менеджменту і за необхідності аналізуватиме причини розходження планових і отриманих результатів.

Планування повинно здійснюватися у двох напрямках: планування діяльності для виконання аналітичної функції та планування діяльності щодо оцінювання рівня ефективності. В аналітичній відділ доцільно добирати працівників, схильних до ризику, оскільки вони залучатимуться безпосередньо до процесу прийняття управлінських рішень щодо розробки цілей та стратегій підприємства. Крім соціально-психологічної ознаки схильності до ризику, працівники повинні мати навички роботи в галузі фінансів, стратегічного планування і управління. У підрозділ, який контролюватиме реалізацію стратегій та досягнення цілей, доцільно добирати працівників нейтральних і не схильних до ризику. Ці ж працівники повинні мати навички бухгалтерського, податкового і управлінського обліку та аналізу, аудиту тощо.

**Переваги внутрішнього  
та зовнішнього оцінювання ефективності системи менеджменту підприємства**

Переваги внутрішнього оцінювання	Переваги зовнішнього оцінювання
1. Нижча вартість проведення такого оцінювання	1. Вищий рівень об'єктивності в отриманих результатах
2. За належної підготовки спеціалістів необхідне проведення процедури оцінювання	2. Можливість побачити повну картину ефективності системи менеджменту та з різних точок зору
3. Отримані результати мають більший шанс бути використаними у процесі прийняття рішень та їх реалізації	3. Більша довіра до отриманих результатів з боку різних зацікавлених груп.
4. Доступніші показники роботи підприємства	4. Можливість застосування нових підходів в оцінюванні
5. Менша ймовірність виникнення конфліктних ситуацій під час оцінювання	5. Мінімізація впливу особистих стосунків на результати оцінювання
6. Розуміння філософії, стратегії, цілей, культури та політики підприємства дасть змогу знайти найкращий підхід для оцінювання ефективності менеджменту	6. Можливість вдосконалення існуючої на підприємстві процедури оцінювання
7. Оцінювання може стати структурованим підходом у діяльності підприємства	

Така умова дасть змогу проводити оцінювання рівня ефективності менеджменту підприємства з високим ступенем об'єктивності. Водночас дотримання поділу за двома основними функціями позитивно вплине на весь процес організування роботи підрозділу.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** З організаційної точки зору слід зазначити, що оцінювання ефективності можна починати з будь-якого етапу, запропонованого вище підходу. Оскільки, скажімо, для малих підприємств, що мають обмеження в ресурсах, достатньо буде провести оцінювання за допомогою фінансових показників, порівнявши результати з основними конкурентами у регіоні, де працює підприємство. Для великих підприємств необхідний глибокий аналіз ситуації, скориставшись низкою нефінансових показників.

Враховуючи сучасний розвиток менеджменту, можна прогнозувати, що довготермінові програми оцінювання ефективності системи менеджменту не матимуть широкого застосування, а активно використовуватимуться тільки підходи оцінювання ефективності системи менеджменту за ключовими показниками, та окремі бізнес-процеси. При цьому застосовуватиметься широкий спектр різних підходів та моделей оцінювання ефективності системи менеджменту підприємства.

Також підприємства в Україні поступово будуть змушені все більше враховувати інтереси державних органів влади та громадськості загалом. Тому важливими стануть показники, які оцінюють врахування інтересів громадськості та органів державної влади.

Важливим заключним етапом оцінювання рівня ефективності системи менеджменту підприємств є вироблення рекомендацій щодо підвищення рівня ефективності, які можуть бути подані у різній формі. Важливим є те, щоб вони були використані у подальшій роботі системи менеджменту. Якщо отримані результати оцінювання ефективності системи менеджменту не використовуватимуться в подальшому, то таке оцінювання з тих чи інших причин є непотрібним підприємству і немає жодної потреби у витраті коштів на проведення такого оцінювання.

Реалізація всіх переваг розробленої моделі оцінювання неможлива без запровадження адекватної інформаційної системи. Формування подібної системи потребує модифікації звітів в інформаційній системі і збору додаткової інформації, при цьому дуже часто роблячи багато існуючих звітів не потрібними. Кожен працівник та менеджер у будь-який момент часу повинен мати можливість отримати інформацію щодо поточної ефективності системи менеджменту. В стартовому вікні повинен розміщуватись рівень досягнення за обраним аспектом оцінювання ефективності системи менеджменту. Зі стартового вікна слід закласти можливість переходу до детальніших показників ефективності системи менеджменту. Ступінь деталізації та відкритості всіх

показників визначає керівництво організації. Для оперативного отримання інформації такі показники доцільно поєднати за допомогою внутрішньої мережі. Філіали, що мережево не поєднані з іншими підрозділами організації, повинні передавати показники інформації на гнучких магнітних носіях.

Отже, перед розробкою системи оцінювання ефективності менеджменту підприємства необхідно чітко встановити рівень корисності від впровадження такої системи для діяльності та розвитку підприємства. Після цього доцільно обрати адекватні підходи в оцінюванні, враховуючи можливості підприємства та зовнішнє середовище. А найголовніше, для того, щоб система працювала, необхідно скласти план запровадження оцінювання ефективності менеджменту, врахувавши в ньому можливий опір з боку працівників та інші бар'єри, які досліджено у цій роботі.

Перспективи подальших досліджень полягають у формуванні методик оцінювання рівня ефективності системи менеджменту підприємства вітчизняних підприємств, враховуючи специфіку розвитку економіки та особливості підприємства. Також подальші дослідження доцільно провести в сфері формування причинно-наслідкових зв'язків цілей, завдань менеджменту на рівень його ефективності.

1. Дженстер П., Хасси Д. *Анализ сильных и слабых сторон компании: определение стратегических возможностей* / Пер. с англ. – М.: Изд. дом “Вильямс”, 2003. – 368 с. 2. Друкер П.Ф. *Практика менеджмента* / Пер. с англ. – М.: Изд. дом “Вильямс”, 2001. – 398 с. 3. Дойль П. *Маркетинг-менеджмент и стратегии*. – 3-е изд. / Пер. с англ.; Под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2002. – 544 с. 4. Ліманський А. *Організаційно-економічні механізми підвищення ефективності промислових підприємств в умовах трансформації та євроінтеграції (на прикладі промислових підприємств Польщі та України)* / НАН України ІРД. – Львів, 2003. – 520 с. 5. Герасимчук В. *Управління підприємством як соціально-економічною системою: функціональний підхід* // *Економіка України*. – 2003. – № 4. – С. 12–18. 6. Бойко С.І. *Концепція виміру ефективності системи менеджменту підприємства* // *Зовнішня торгівля: проблеми та перспективи: Зб. наук. праць*. – К.: УАЗТ, 2000. – Вип. 4, ч. 2. – 314 с. 7. Питерс Т., Уотермен Р. *В поисках эффективного управления (опыт лучших компаний)* / Пер. с англ. И.И. Евенко. – М.: Прогресс, 1986. – 423. 8. Шегда А.В. *Менеджмент: Навч. посібник*. – К.: Знання, КОО, 2002. – 583 с.

УДК 658.310.8+658.012.123

Н.О. Шпак, А.М. Ульянова

Національний університет “Львівська політехніка”

## ПІДХОДИ ТА МЕТОДИ ОПТИМІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

© Шпак Н.О., Ульянова А.М., 2006

**Розглянуто підходи та методи оптимізації управлінських рішень, здійснено уточнення їх змісту. Наведено суперечні моменти виокремлення їх в підходи та методи. Розроблено схему взаємозв'язку підходів та методів під час прийняття та оптимізації управлінських рішень.**

**Approaches and methods of optimization of administrative decisions are explored in the article. The contradictory moments of classifying them in separate approaches and methods are represented. Schematically is shown the place of their use in the process of acceptance and optimization of administrative decisions.**

**Постановка проблеми та її зв'язок із важливими науковими та практичними завданнями.** Сучасному етапу розвитку світової економіки притаманне інтенсивне розширення підприємницької діяльності та зростання динамічності внутрішнього і невизначеності зовнішнього середовищ підприємства. Перед будь-якою організацією, яка функціонує в умовах ринкового