

комісії; застосування механізму кумулятивного голосування та удосконалення процедури прийняття рішень на Загальних зборах акціонерів. Варто зауважити, що складний механізм управління корпорацією на засадах розгалуженої системи органів управління покликаний насамперед забезпечити баланс інтересів усіх сторін та сформувавши посилену систему контролю за раціональним використанням ресурсного потенціалу корпоративної структури.

1. *Господарський кодекс України: Офіційний текст.* – К.: Кондор, 2004. – 208 с. 2. *Економіко-корпоративні основи підприємств / В.І. Павлов, І.І. Пилипенко, Н.В. Павліха, І.С. Скороход, О.Я. Кравчук, О.А. Мишко: Навч. посібник.* – К.: ЮЦ Держкомстату України, 2005. – 378 с. 3. *Євтушевський В.А. Основи корпоративного управління: Навч. посібник.* – К.: Знання-Прес, 2002. – 317 с. 4. *Задихайло Д.В., Кібенко О.Р., Назарова Г.В. Корпоративне управління: Навч. посібник.* – Харків: Еспада, 2003. – 688 с. 5. *Закон України “Про господарські товариства” від 19.09.1991 р. № 1576-ХІІ зі змінами та доповненнями // www.rada.gov.ua.* 6. *Момот Т.В. Сучасні українські корпоративні технології: обмеження, конфлікти та шляхи до цивілізації // Маркетингова і логістична технологія управління: Зб. наук. праць Донецького держ. ун-ту управління. Сер. Економіка.* – Донецьк: ДонДУУ, 2005. – Т. 6, вип. 54. – 180 с. 7. *Румянцев С.А. Українська модель корпоративного управління: становлення та розвиток.* – К.: Т-во “Знання”, КОО, 2003. – 149 с. 8. *Управління акціонерним товариством (Корпоративне управління в Україні): Навч. посібник // Міжнародна фінансова корпорація, Британський фонд “Ноу-Хау”.* – 1999. – 185 с. 9. *Шериньова З., Черпак А. Забезпечення належного рівня корпоративного контролю в корпораціях // Ринок цінних паперів України.* – 2005. – № 9–10. – С. 13–19.

УДК 338.24

І.Б. Олексів, О.О. Жовтанецька
Національний університет “Львівська політехніка”

ПРИНЦИПИ ВІДБОРУ ГРУП ВПЛИВУ ДЛЯ ПРИЙНЯТТЯ СТРАТЕГІЧНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

© Олексів І.Б., Жовтанецька О.О., 2006.

Пропонуються підходи щодо прийняття стратегічних управлінських рішень на підприємстві з урахуванням інтересів різних груп впливу. Принципи відбору груп впливу, інтереси яких доцільно враховувати, є основними науковими результатами цієї роботи.

In the article the approaches to making strategic managerial decisions considering the interests of different stakeholders are proposed. The principles of stakeholder selection for the decision making process are the main scientific results of the article.

Постановка проблеми та її зв'язок із важливими науковими та практичними завданнями. Взаємодія компанії з навколишнім середовищем є одним із ключових питань ефективності її функціонування. Велике розмаїття теорій, розроблених у минулому сторіччі, таких як SWOT-аналіз, не дають відповіді на питання: Чи інтереси зовнішніх груп впливу доцільно враховувати під час прийняття стратегічних управлінських рішень? Інша проблема полягає у тому, що інтереси важливих груп впливу могли б бути включені в процес розробки загальних стратегій організації. Потреба вирішувати ці проблеми вилилась у формування нових управлінських теорій. У таких теоріях пропонується розглядати діяльність підприємства з точки зору різних суб'єктів зовнішнього середовища (клієнти, кредитори, інвестори, консалтингові агентства тощо) або аспектів розвитку підприємства (інноваційний аспект, аспект трудових ресурсів тощо) [1].

Аналіз останніх досліджень і публікацій за проблемою. Наведені вище ідеї підтримані дослідженнями багатьох відомих учених. Наприклад, Pettigrew в [2] зазначив, що стратегія – це набір прагматичних компромісів між групами впливу, у той час, як Mendelow у [3] стверджував, що відмова діяти відповідно до вимог груп впливу призводить до можливих проблем у реалізації стратегії. Врахування інтересів груп впливу підвищує якість ухвалених стратегічних рішень, що, своєю чергою, впливає на стійкість фінансового становища підприємства [4; 5]. Здатність балансувати інтереси груп впливу веде до вищого рівня послідовності в загальній діяльності й досягненні загальних цілей. Описаний вище підхід до формування загальної стратегії називається багатостороннім [6]. Сутність такого підходу передбачає балансування істотної кількості економічних чинників та стратегії організації [1]. Менеджмент, що ґрунтується на багатосторонньому підході, дає змогу адаптувати показники діяльності до вимог різних груп впливу. Найбільш заакцентована потреба в розгляді діяльності організації з урахуванням зовнішніх і внутрішніх поглядів, що запропоновано в підході, розробленому Freeman в [7]. Відповідно до [7, с. 46] група впливу – це людина, група людей, організація, яка може протистояти або сприяти досягненню цілей організації або діяльності організації. Інше визначення, що є доречним для поточного дослідження, є таким: група впливу – це індивідуум або група, що має частку або може впливати на функціонування організації [8].

Теорія груп впливу складається із трьох частин: описової, нормативної та інструментальної [9; 10]. Описова теорія полягає в описанні впливу компанії на групи інтересів, і навпаки. У нормативній теорії вирішуються етичні проблеми, пов'язані з відносинами компанії з суб'єктами зовнішнього та внутрішнього середовища. Інструментальна теорія полягає в дослідженні впливу груп інтересів на формування стратегії організації. Деякі аспекти інструментальної теорії є проблемами цього дослідження.

Теорія збалансованої системи показників, запропонована Kaplan і Norton в [11], розглядає інтереси різних груп впливу та пропонує перетворювати їх у стратегію. Однак, як зазначають Walker і Marr в [12] “Kaplan і Norton, окрім працівників і клієнтів, здається, оминули інші групи впливу, сильні компанії майбутнього будуть розробляти ключові показники діяльності для кожної групи впливу”. Слід також зазначити, що Каплан і Нортон, крім врахування інтересів різних груп впливу, враховують також важливі аспекти діяльності підприємства, як, наприклад, інноваційний аспект.

Інша важлива проблема полягає в тому, що деякі вчені розглядають групи впливу окремо від системи стратегічного менеджменту, у той час, як інші думають, що аналіз груп впливу це є невід'ємна частина процесу стратегічного менеджменту. Наприклад, Freeman в [7] стверджує, що стратегія повинна формулюватись як система потреб груп впливу, які оточують підприємство. Крім того, Mendelow в [3] зазначив, що “... аналіз груп впливу – це підхід, особливо корисний при формулюванні стратегії підприємства. Організація – це структура, метою якої є досягнення цілей. Менеджмент підприємства повинен намагатися гарантувати, щоб групи інтересів, які оточують організацію, поводитись в такий спосіб, який сприяє досягненню стратегічних цілей організації”.

В останні роки теорія груп впливу була насамперед сконцентрована на дослідженні етичних проблем, які є частиною нормативної теорії. Деякі автори, такі як, наприклад Goodpaster в [13], стверджують, що менеджери мають моральний обов'язок враховувати зовнішні групи впливу. У цьому дослідженні аналізуватимуться взаємозв'язки між створенням стратегії і аналізом груп впливу. Необхідно зазначити, що теоретично місце аналізу груп впливу у стратегічній системі управління організацією досліджений недостатньо. Деякі зусилля, щоб вивчити цю проблему, були затрачені Bergman та іншими в [4], які запропонували досліджувати вплив груп інтересів на фінансову стійкість підприємства. Як результат, в дослідженні зазначено, що групи впливу в непрямий спосіб впливають на фінансові результати підприємства через загальну стратегію організації [4]. Остання модель називається Моделлю Врахування Інтересів Груп Впливу. У Моделі Врахування Інтересів Груп Впливу стратегія організації розглядається тільки частково, але велика увага приділена фінансовим результатам підприємства. Ідентифікація місця аналізу груп впливу у стратегічній системі управління є однією із цілей цієї роботи. З погляду деяких вчених [1], головна мета врахування інтересів груп впливу – це збереження стійкої стратегії й стійкого стратегічного

управління. Як стверджують Kaplan і Norton, в [1] стверджується що наслідком розгляду груп інтересів повинен бути позитивний ефект на фінансові результати підприємства. Наприклад, за Norton і Kaplan в [1], перспективи росту і навчання не досягають гарного навколишнього середовища на робочому місці, але забезпечують досягнення головних загальних цілей. Група впливу щодо створення стратегії розглянута як “стратегічна потреба”, що є одним з елементів (виборців) загального успіху. Дослідження груп впливу як стратегічної необхідності розглянуті Garenго та іншими в [14]. Головні ідеї такого дослідження полягають ось у чому: “Atkinson та інші в [8] підкреслили, що організація повинна знати те, що очікування групи впливу є в прагненні досягати цілей, які вони визначили. Dickinson та інші [15] описали групи впливу, як “останню інстанцію” оцінки ефективності організаційної діяльності. Funk [16] підкреслив, що життєздатність організації та “... чий характеристики й дії розроблені, щоб вести до “бажаного майбутнього стану”, для всіх груп впливу. Слід також зазначити, що потреби, побажання й рівні задоволення різних груп впливу змінюються, і кожна компанія повинна контролювати ці аспекти”. Це дослідження – розглядає аналіз груп впливу як стратегічну потребу організації. Беручи до уваги інтереси різних груп впливу, ми передусім концентруємо увагу на здатності компанії пристосовуватися. Інтереси груп впливу враховуються не для захисту їх самих а для створення можливості ефективного пристосування й управління діяльністю в навколишньому середовищі, що швидко змінюється. Потреба в пристосуванні пояснюється потребою в додаткових інвестиціях, кредитах, наявності постійних клієнтів і створенні ефективної системи постачання. Клієнти, працівники, постачальники і суспільство важливі тут з точки зору можливості допомагати компанії досягати основних цілей, даючи можливість компанії виконувати свою стратегію, у той час, як стратегія для досягнення первинних цілей розроблена з врахуванням інтересів груп впливу [8]. Зазначимо також, що підходи й принципи вибору груп впливу, чий інтереси повинні враховуватись під час розробки стратегії організації, досліджені недостатньо. Отже, інша важлива проблема – це розробка методу, який дасть можливість ефективно вибирати групи впливу.

Цілі статті. Проведений вище аналіз дає змогу виділити головні цілі цієї роботи, а саме:

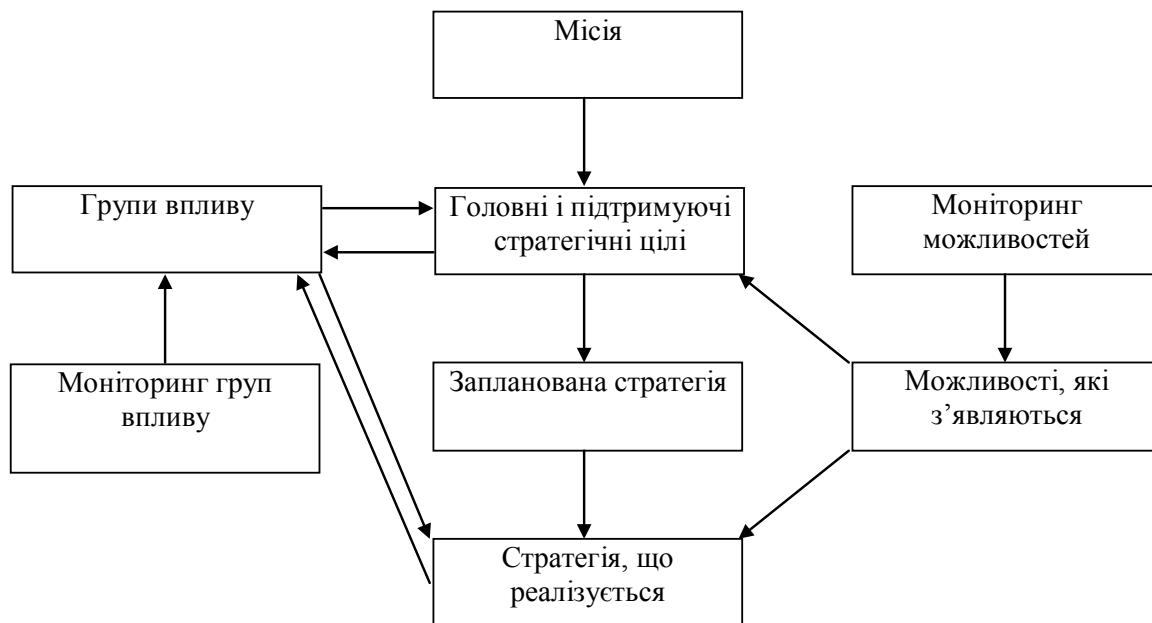
- визначити, на яких стадіях стратегічного менеджменту повинен здійснюватися аналіз та враховуватися інтереси груп впливу;
- розробити принципи відбору груп впливу, чий інтереси повинні враховуватись під час створення стратегії, та аналіз уможливлених методів, які могли б використовуватися для досягнення цієї мети.

Вигляд основного матеріалу дослідження. На рисунку показано місце аналізу груп впливу в системі стратегічного менеджменту організації.

Традиційно процес стратегічного управління компанією складається з таких етапів [17]:

- формування місії;
- встановлення цілей;
- аналізу зовнішнього середовища організації;
- аналізу внутрішнього середовища організації;
- розробки стратегії;
- реалізації стратегії.

У дослідженні Mintzberg [18] зазначено, що стратегія, яка реалізується, була поділена на заплановану стратегію і стратегію, що з’являється як результат адаптації підприємства до умов зовнішнього середовища. У цьому дослідженні підкреслено, що стратегія повинна регулярно переглядатися, ґрунтуючись на моніторингу ситуації і стратегії, що з’являються. Стратегія створюється як результат аналізу умов і можливостей, які з’являються в навколишньому середовищі, що швидко змінюється. Результати аналізу груп впливу можуть бути використані як елементи стратегії, що з’являється. Поява нових можливостей веде до повторного аналізу впливу груп інтересів на діяльність організації. Тому, враховуючи те, що стратегія організації постійно змінюється, аналіз груп впливу повинен проводитись регулярно.



Аналіз та моніторинг груп впливу в системі стратегічного менеджменту підприємства

Одночасно основна ідея аналізу груп впливу полягає в тому, щоб включити цілі зовнішніх груп впливу, які є дійсно важливими для компанії, в набір стратегічних цілей організації. В такий спосіб можна передбачити, що результати аналізу груп впливу впливають на формування стратегії організації. Гіпотетичний приклад останнього наведено нижче. Фірма планує розвивати виробничу лінію. Перешкода для виконання останнього завдання – це дефіцит фінансових ресурсів, які могли б бути запозичені в банку. Щоб одержувати гроші, значення деяких фінансових показників компанії – ліквідності і прибутковості – повинні відповідати вимогам банку. Отже, вимоги банку могли б бути включені до набору цілей організації. З описаного ми можемо зробити висновок, що аналіз груп впливу може використовуватися на стадії формування стратегії організації.

Стратегічні цілі компанії можуть бути поділені на два типи: головні (первинні) і підтримуючі (вторинні). Atkinson та інші в [8] стверджують, що показники виконання вторинних цілей – це спосіб поліпшення виконання основних цілей і відповідно повинні бути базою оцінювання діяльності компанії. З цього ми можемо зробити висновок, що основні цілі переважно конкретизують місію підприємства, тоді як підтримуючі формують розуміння того, як головні цілі будуть досягнуті. Нездатність організації досягати цілей веде до вилучення внеску відповідної групи впливу в діяльність організації. Аналіз груп впливу і встановлення основних цілей взаємопов'язані. З одного боку, основні цілі компанії представляють інтереси власників і менеджерів підприємства і в такий спосіб допомагають ідентифікувати групи впливу, чії цілі повинні бути враховані. У попередньому прикладі розвитку додаткової виробничої лінії й одержання кредиту головною ціллю було створення виробничої лінії, у той час, як вторинна ціль – це вимоги банку до діяльності підприємства. З іншого боку, вплив деякої групи інтересів може бути вирішальним для успішної діяльності підприємства. Наприклад, інколи постачальники забезпечують унікальне устаткування для компанії. Щоб підтримувати гарні стосунки з постачальником, компанія повинна включити їхні інтереси до набору головних цілей підприємства. Atkinson та інші [8] заявляють, що й первинні, й вторинні цілі можуть бути розроблені як результат розгляду інтересів груп впливу. З цим твердженням можна погодитись у разі, коли менеджери і власники є групами впливу на рівні з іншими групами інтересів.

Сьогодні концепція і методи вибору важливих для організації груп впливу передусім ґрунтуються на інтуїції й персональному досвіді менеджерів, які формують стратегію. Зокрема, принципів або систем підходів до вибору важливих груп сьогодні не розроблено в науковій літературі. Одночасно звичайні судження, такі як “ця група впливу більш важлива, ніж та, інтереси

якої повинні враховуватися”, не є достатньо обґрунтованими для використання їх на практиці. Нижче наведено принципи й методи, які могли б використовуватися для відбору груп впливу.

Для ефективної розробки методу вибору важливих груп інтересів доцільно дати визначення поняття “вплив групи інтересів”. У літературі, що аналізує групи впливу, не має визначення “вплив групи інтересів”, але є визначення “влада групи інтересів”, яка визначається як відносини між соціальними акторами у яких є один соціальний актор А, який може змусити іншого соціального актора Б робити те, що Б за інших рівних умов не робив би [18]. З точки зору “стратегічної потреби” можливим є таке розуміння взаємодії компанії й групи впливу: актор Б повинен робити те, що очікує актор А, з двох причин: через певне законодавче регулювання або за умови, що очікування актора А принесли б акторові Б деякі додаткові вигоди. Отже, вплив групи інтересів міг би бути визначений як потреба, враховуючи інтереси груп впливу завдяки статутним документам (менеджери або акціонери), законодавчим актам, урядовим інструкціям або здатності групи впливу деякими засобами змінювати фінансові результати чи ефективність компанії.

Процес оцінювання потреб груп впливу дуже подібний до процесу оцінювання діяльності організації. Отже, деякі з вимог щодо системи оцінювання діяльності організації могли б використовуватись для аналізу груп впливу.

Сьогодні існують такі вимоги щодо системи оцінювання діяльності організації [20; 21]:

- оцінювання діяльності організації повинно проводитись на основі стратегії підприємства;
- показники діяльності підприємства можуть змінюватися залежно від типу ринку та підприємства;
- показники діяльності повинні змінюватися з плином часу;
- система оцінювання діяльності повинна включати нефінансові показники;
- система оцінювання діяльності повинна включати швидкий зворотний зв'язок;
- система оцінювання діяльності повинна бути проста й зручна;
- система оцінювання діяльності повинна бути спрямована насамперед на навчання, а вже потім на контроль.

Враховуючи, що вибір груп впливу пов'язаний з оцінюванням діяльності підприємства, деякі з вимог, які наведені вище, могли б використовуватися як вимоги щодо вибору методу відбору груп впливу, а саме:

- вибір груп впливу повинен ґрунтуватися на стратегії підприємства й відповідати його стратегічним цілям;
- початковий список важливих груп впливу може змінюватися залежно від типу підприємства й ринку;
- початковий список важливих груп впливу і суджень експертів щодо встановлення пріоритетів може змінюватися з плином часу.

Інша важлива проблема вибору аналізу груп впливу є врахування нефінансових показників. Нефінансові чинники є подекуди більш важливими, ніж фінансові. Суб'єктивна інформація часто є ключовим компонентом найбільших організаційних рішень. Сьогодні при ухваленні багатьох рішень суб'єктивну інформацію опускають, тому що її складно передати числовими показниками [22]. Для аналізу нефінансових проблем необхідний глибокий рівень розуміння експертами спеціальних методів обробки їхніх суджень. Цю ситуацію можна пояснити складністю обчислення сили впливу групи інтересів. Отже, методи, які могли б використовуватися для обчислення сили впливу групи інтересів, повинні бути спеціалізованими й уможливити поєднувати судження експертів з кількісною оцінкою ситуації. Саме тому в межах цього дослідження наводяться методи, які дають змогу класифікувати групи впливу на основі кількісної оцінки суджень експертів. Сьогодні тільки декілька специфічних методів (комбінацій методів) відповідають поставленим вимогам, і тому гіпотетично вони могли б використовуватися для вибору важливих груп впливу, а саме:

- пізнавальні карти;
- регресійна модель із ключовим фінансовим показником як залежна змінна та з незалежними індикаторами, що представляють різні аспекти діяльності підприємства;

- регресійна модель з незалежними *dummy*-змінними, що представляють різні групи впливу;
- класифікація, що ґрунтується на застосуванні кластерного аналізу;
- методи, що ґрунтуються на застосуванні Аналітичного Процесу Ієрархії (АПІ), Аналітичного Мережевого Процесу (АМП), АПІ, об'єднаного із взаємним аналізом впливу;
- комбінація методів, внесених до списку.

Загальна особливість всіх наведених методів – це ідея, що вибір груп впливу повинен ґрунтуватися на підставі експертної оцінки їхнього впливу на різні аспекти діяльності підприємства.

Пропозиції щодо майбутніх досліджень. Для врахування інтересів груп впливу під час прийняття стратегічних управлінських рішень підприємства, показники, які представляють групи впливу, могли б бути включені до системи оцінювання діяльності підприємства. Отже, подальше дослідження аналізу груп впливу могло б бути спрямоване на ідентифікацію показників, які представляють різні групи впливу, і проблеми включення їх до системи оцінювання діяльності підприємства. Інше важливе питання, яке могло б мати теоретичне і практичне значення, – це порівняння списку важливих груп впливу тієї самої галузі промисловості в перехідній і стійкій ринкових економіках. Результати такого дослідження могли б використовуватися компаніями розвинених країн, що починають свою роботу на ринках країн з перехідною економікою. Крім того, ефективність застосування методів, які могли б використовуватися для відбору груп впливу, повинна і надалі досліджуватися, щоб знайти якнайбільш оптимальний метод для конкретної ситуації. Особливо ефективними з цього погляду є аналіз перехресного впливу [23], Аналітичний Мережевий Процес [24; 25] та класичний Аналітичний Процес Ієрархій [24], які дають змогу розглядати взаємозв'язки між критеріями та альтернативами (у нашому випадку групами впливу).

Висновки. Результатом цієї роботи є включення інтересів груп впливу до системи стратегічного менеджменту підприємства. Такий підхід дає змогу збалансувати інтереси різних груп інтересів, які впливають на діяльність підприємства з його стратегічними цілями. Крім того, в роботі наведено пропозиції щодо до відбору груп впливу, які є важливими для ефективного функціонування підприємства.

1. Kaplan R.S., and Norton D.P. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action.* – Boston: Harvard Business School, 1996. 2. Pettigrew A. *The Awakening Giant: Continuity and Change in ICI.* – Oxford: Blackwell, 1985. 3. Mendelow A.L. *Stakeholder Analysis for Strategic Planning and Implementation, in King W.R., and Cleland D.I., Strategic Planning and Management Handbook.* – New York: Van Nostrand Reinhold Company, 1987. 4. Berman S.L., Wicks A.C., Kotha S. and Jones T.M. *Does Stakeholder Orientation Matter? The Relationship between Stakeholder Management Models and Firm Financial Performance, Academy of Management Journal, 42:5.* – 1999. – P. 488–506. 5. Mitchell R.K., Agle B.R. and Wood D.J. *Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts, The Academy of Management Review 22:4.* – 1997. – P. 853–886. 6. Олексів І. *Метод прийняття управлінських рішень на засадах компромісного розв'язання // Актуальні проблеми економіки.* – 2004. – № 12. – С. 142–150. 7. Freeman R.E. *Strategic Management.* – Boston et al.: Pitman, 1984. 8. Atkinson A.A., Waterhouse J.H. and Wells R.B. *A Stakeholder Approach to Strategic Performance Measurement, Sloan Management Review, 38:3.* – 1997. P. 25–37. 9. Donaldson T. and Preston L.E. *The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and implications / The Academy of Management Review, 20:1.* – 1995. – P. 65–91. 10. Jones T.M. and Wicks A.C. *Convergent Stakeholder Theory / The Academy of Management Review, 24:2.* – 1999. P. 206–221. 11. Kaplan, R.S. and Norton D.P. *The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance.* – Harvard Business Review, 1992. – 70. P. 71–80. 12. Walker S.F. and Marr J.W. *Stakeholder Power: A Winning Strategy for Building Stakeholder Commitment and Driving Corporate Growth, Cambridge: Perseus Publishing.* – 2001. 13. Goodpaster K. *Business Ethics and Stakeholder Analysis/ – Business Ethics Quarterly 1.* – 1991. – P. 53–73. 14. Garengo P., Stefano B. and Bititci U.S. *Performance Measurement Systems in SMEs: A Review for a Research Agenda, International Journal of Management Reviews, 7:1.* – 2005. – P. 25–47. 15. Dickinson T., Saunders I. and Shaw D. *What to Measure about Organization Performance, Quality*

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