

МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ ЯКОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ

Розглянуто суть поняття "якість менеджменту" та його критерії. Проаналізовано існуючі методики визначення ефективності менеджменту в організації. Запропоновано здійснювати оцінку ефективності системи управління на підприємстві за функціями, які виконує менеджмент на підприємстві.

Ключові слова: система управління, якість менеджменту, загальний менеджмент якості, функції менеджменту.

Doctorate N.Ya. Vovk – NUFWT of Ukraine

Methodological approaches to estimate of quality of management

It is considered essence of conception "quality of management" and its criteria. It is analyzed the existent methods of definition of efficiency of management in organization. It is suggested to carry out estimation of efficiency of the system of authorities in the enterprise for function, which management execute in this organization.

Keywords: the system of authorities, quality of management, general management of quality, function of management.

Однією з найістотніших характеристик менеджменту є спрямованість на успіх. Але що необхідно вважати успіхом управління? Вимірюється він якимось одним показником чи їх групою? Автори класичного підручника "Основи менеджменту" вважають, що основним критерієм успіху компанії, її метою і обов'язком стосовно робітників, клієнтів та акціонерів є її існування [1]. Отже, можна сказати, що першим критерієм успішного управління є здатність системи управління забезпечити виживання організації. Якщо організація існує протягом тривалого часу, її управління можна вважати успішним.

Щоб вижити, організація має бути економічно ефективною і результативною. У теорії менеджменту чітко розрізняють ці два поняття. За висловом П. Друкера, результативність є наслідком того, що робляться потрібні, правильні речі, а ефективність – що самі ці речі робляться правильно [2]. У цілому ж, з позицій сьогодення, ефективним можна вважати таке управління, яке здатне вчасно реагувати на швидкі зміни в економічному розвитку суспільного життя і постійно прискорювати темпи зростання продуктивності праці.

Потреба у визначенні ефективності менеджменту виражена у простому правилі "98/2" визнаного американського спеціаліста в галузі управління доктора Е. Демінга і неодноразово підтверджена іншими авторитетними управліннями. Це правило означає, що 98 % проблем в організації, дефектів виробів, робіт і послуг залежать не від виконавців, а від якості прийнятої в організації системи менеджменту і визначається притаманними їй недоліками. Є очевидним, що якість роботи менеджерів, підприємців і державного апарату управління впливає на хід реформ, темпи соціально-економічного розвитку країни і у кінцевому результаті – на якість життя громадян і тому потребує прискіпливої уваги й всебічної підтримки. Оцінка якості менеджменту є актуальною не тільки для управлінців, адже від того, наскільки ефективним є менеджмент в організації, залежить ефективність його розвитку в цілому, а також інвестиційна привабливість організації. Іншими словами, оцінка якості

менеджменту – це стратегічно важлива інформація в найширшому розумінні слова. Завданням кожного управлінця є вчасно отримати інформацію стосовно ефективності менеджменту на його підприємстві, адекватно її оцінити і вміло використати для успішної діяльності компанії. Вважають, що низька якість корпоративного управління – одна з найболючіших проблем української економіки, яка є причиною млявості інвестиційних процесів та скромних показників економічного зростання.

Постає питання: як оцінити якість управління? Суть проблеми якості управління у тому, що людина повинна виконувати роботу кваліфіковано, але за якоїсь причини цього не робить. Раніше спроби вирішити проблему якості управління здійснювалися у напрямках *що, чим і як* повинен робити працівник: стандарти, навчання, мотивація – все це скеровано на попередження тих дій, що можуть призвести до браку. Вказані напрямки і визначають сутність діяльності, а якість менеджменту – це, передусім, люди з їх індивідуальними здібностями. Під якістю менеджменту розуміють певні особливості, завдяки яким відрізняється менеджмент у різних компаніях. Оцінка якості менеджменту – виділення кожної такої особливості, вимірювання ступеня її вираженості і співвідношення з іншими особливостями для отримання певного результату [3].

Усі, без винятку, теоретики менеджменту підкреслюють, що результати праці менеджера неможливо виміряти безпосередньо тому, що вони відбиваються у показниках організації чи її підрозділу, яким керує менеджер. Проте, дехто з них вважає, що, незважаючи на цю обставину, ефективність управління піддається кількісному обчисленню. Логіка їх міркувань така: чим вища кваліфікація менеджерів, тим раціональніше побудована організація, тим ефективніше використовується праця робітників, краще враховуються зовнішні та внутрішні зміни.

Л.І. Шокіна [4] до найважливіших складових якості менеджменту відносить:

- якість управлінського рішення;
- корпоративна культура (місія, бачення майбутнього організації,
- базові цінності, корпоративна культура);
- постійне вдосконалення діяльності компанії;
- інновації (нововведення);
- професіоналізм менеджерів.

Дослідники менеджменту виділяють три види моделей ефективності менеджменту економічної організації [5].

Моделі сконцентровані навколо цілей. Головна ідея – ефективність економічної організації визначає її здатність досягати наперед поставлених цілей.

Сукупність моделей, де за основу взято системні критерії, тобто критерії нав'язані економічній організації, оскільки такі моделі здатні забезпечувати внутрішню єдність і гарантувати виживання у нестійкому середовищі.

Третя сукупність моделей відкидає можливість оцінки ефективності на основі наперед заданих критеріїв або одних тільки системних характеристик. Дані підходи підкреслюють той факт, що організація надає перевагу тим критеріям, які дають змогу їй забезпечувати мінімальний рівень задоволення для всіх її складових, мотиви та цілі діяльності яких є різними.

Крім того, при визначенні ефективності менеджменту М. Клод пропонує розраховувати абсолютну та порівняльну ефективність витрат на управління. Абсолютна ефективність виражається загальною величиною ефекту, одержаного внаслідок здійснення заходів щодо удосконалення системи управління виробництвом. Порівняльна ефективність показує, на скільки один варіант ефективніший за інший, проєктований або діючий [5].

Інша група дослідників вважає, що при оцінці системи менеджменту, яка діє в організації, варто розрізняти економічну, організаційну та соціальну ефективність [6]. Економічна ефективність відображає економічні результати діяльності організації за конкретної системи управління. З одного боку, її характеризують показники, що відображають побудову та функціонування системи менеджменту. Це рівень автоматизації робочих місць управлінців, рівень розроблення інструктивного і нормативного матеріалу, рівень технічної озброєності менеджменту. З іншого боку, ефективність системи менеджменту характеризується показниками, що відображають результати виробничо-господарської діяльності організації, величина прибутку, обсяг виготовленої продукції, рентабельність тощо.

Організаційна ефективність системи менеджменту характеризує якість побудови організації, системи її управління, прийняття управлінських рішень, реакцію системи управління на стреси, конфлікти, організаційні зміни. Її оцінюють за показниками рівня централізації функцій управління, співвідношення чисельності управлінських працівників між різними рівнями управління, питома вага керівників у загальній чисельності апарату управління.

Соціальна ефективність менеджменту відображає його вплив на процеси формування професійних характеристик працівників, у тому числі керівників, формування корпоративного духу, відповідного психологічного клімату у колективі, атмосфери захищеності та причетності до цілей організації. Соціальну ефективність менеджменту оцінюють двома групами показників:

- показники, що відображають соціально-культурну сферу функціонування організації (рівень трудової дисципліни, рівень стабільності кадрів, рівень умов праці);
- показники, що відображають вплив на досягнення виробничо-господарських результатів та задоволення потреб ринку (продуктивність праці, рівень задоволення потреб споживачів).

Найзагальніша формула для розрахунку ефективності управління має такий вигляд [6-8]:

$$E_y = P_o / B_{y^1},$$

де: E_y – ефективність управління; P_o – кінцевий результат діяльності (сумарна вартість товарів чи послуг); B_{y^1} – витрати на управління.

Цінність даного підходу в тому, що тут показник ефективності управління пов'язано з витратами на управління. Висновок беззаперечний – щоб підвищити ефективність управління потрібно всіляко зменшувати витрати на нього.

Існують й інші підходи до визначення ефективності управління [8]:

- розраховують синтетичні показники ефективності управління (коефіцієнт оперативності, надійності тощо);

- фактичні дані порівнюють з нормативними, плановими або з показниками за попередні роки (нормативи чисельності апарату управління, продуктивність, економічність управління тощо);
- застосовують якісну оцінку ефективності за допомогою експертів;
- застосовують емпіричні формули для розрахунку показників, що характеризують ефективність управління.

У своїй статті "Оцінка якості менеджменту" Л.І. Лошкіна пропонує для розрахунку ефективності управління застосовувати підхід, що базується на сучасних концепціях "нової економіки", сталого розвитку, стратегії інноваційного розвитку і стандартизації в галузі менеджменту компаній [4]. Він являє собою систему теоретичних поглядів, ідей, вимог, принципів, механізмів реалізації методології загального менеджменту якості (Total Quality Management – TQM) і його модифікації, а також визначає основні напрямки роботи у виробничій, фінансово-економічній, науково-технічній, маркетинговій та кадровій сферах діяльності організацій у його широкому розумінні за методологією ЄЕК ООН (Європейська економічна комісія).

На сьогодні TQM є інструментом Концепції сталого розвитку, прийнятої на конференції ООН (Ріо-де-Жанейро, 1992 р.), коли лідери 179 країн визнали, що всі завоювання цивілізації без кардинального вирішення проблеми навколишнього середовища поставлені під загрозу зникнення. Ця концепція вимагає нового ставлення до навколишнього середовища, застосування нових наукових підходів, які б відповідали не тільки політичним та економічним реаліям сьогодення, а й екологічним. Концепція сталого розвитку орієнтує підприємців не тільки на усвідомлення того, що промисловість створює левову частку екологічних проблем сучасності, а й на розуміння того, що саме промисловість повинна стати інструментом вирішення цих проблем.

Проте, на нашу думку, оцінювати якість менеджменту компанії можна з позиції функцій, які виконує менеджмент на даному етапі розвитку організації. Як відомо з теорії менеджменту, виділяють такі види цілей: стратегічні, тактичні, оперативні [9]. Кожному з вище перелічених видів цілей відповідають різні чинники, що визначають якість управління на даному етапі планування.

Стратегічні цілі формуються менеджерами вищого рівня, які концентрують свою увагу на загальних питаннях. Вони передбачають вибір політичної орієнтації фірми та встановлення цінностей, які будуть пріоритетними у процесі діяльності. Важливим завданням менеджерів на даному етапі є узгодження особистих інтересів з інтересами партнерів по бізнесу та встановлення відповідності соціально-культурної політики підприємства нормам і цінностям колективу організації. Тому, чинниками, що здійснюють найістотніший вплив на якість менеджменту на даному етапі, є: конкурентні переваги фірми, сфера діяльності, компетентність та обізнаність вищої ланки керівництва.

Тактичні цілі визначає середня ланка менеджменту організації. Їх основним завданням є передбачення, які саме дії і в якому порядку потрібно виконати, щоб забезпечити виконання стратегії організації. Для цього відповідно до умов, визначених стратегією, приймаються рішення, які стосуються ринків, груп споживачів, видів товарів і послуг. У центрі уваги перебувають фактори, що підвищують здатність організації до гнучкого реагування на ви-

никнення нових умов і факторів у навколишньому середовищі та ринковій ситуації. Важливе значення для ефективності роботи менеджменту на стадії тактичного планування має інформація, її точність і своєчасність. Отже, найбільш визначальними чинниками якості роботи менеджерів середнього рівня можна вважати: якість роботи найвищої ланки керівництва, поінформованість, швидкість прийняття рішень.

Нижча ланка менеджерів у компанії відповідає за формування та виконання оперативних цілей, метою яких є забезпечення виконання тактичних завдань. При виконанні тактичних цілей ефективність та якість роботи менеджерів залежить від: швидкості прийняття рішень, своєчасності і точності виконання вказівок керівництва, якості роботи постачальників і матеріально-технічної бази.

Незадовільна робота трьох ланок керівництва призведе до прийняття неправильних та неоптимальних рішень щодо стратегічних перспектив, до зниження надійності кількісних оцінок рентабельності, ефективності використання ресурсів та очікуваного прибутку.

Насамкінець, хотілося б зазначити, що успіх діяльності підприємства у ринкових умовах істотно залежить від того, чи є у системі управління самостійно мислячі керівники і наскільки вони можуть впливати на діяльність фірми.

Література

1. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: пер. с англ. – М.: Дело, 1992. – 701 с.
2. Друкер П. Рынок: как выйти в лидеры. Практика и принципы. – Бук Чембер Интернешнл, 1992. – 264 с.
3. Машкин В. Научно-внедренческая компания "Позиция" www.pozmetod.ru
4. www.evrrazia.org.
5. Менар Клод. Экономика организаций: пер. с франц./ Под ред. А.Г. Худокормова. – М.: Инфа-Менеджмент, 1996. – 160 с.
6. Пилипенко А.А., Пилипенко С.М., Отенко І.П. Менеджмент: підручник – Х.: ВД "ІНЖЕК", 2005. – 456 с.
7. Афанасьєв В.М., Шемаєва Л.Г., Шерлока В.С. Основы менеджменту: навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни/ За ред. проф. Афанасьєва В.М. – Х.: ВД "ІНЖЕК", 2003. – 484 с.
8. Осовська А.В. Основы менеджменту. – М.: За дело, 1994. – 642 с.
9. Гріфін Р., Яцура В. Основы менеджменту: Підручник/ Наук. ред. В. Яцура, Д. Олескевич. – Львів: БаК, 2001. – 624 с.

УДК 336.10

Доц. І.Й. Яремко, канд. економ. наук –
НУ "Львівська політехніка"

МОДЕЛЬ ВАРТІСНО-ОРІЄНТОВАНОЇ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ

Досліджується ефективність концепції корпоративної стратегії, що ґрунтується на управлінні вартістю економічного суб'єкта. Зіставлено вартісну і прибуткову систему виміру ефективності господарювання.

Ключові слова: збалансована система показників, економічна додана вартість