

## МЕТОДИКА ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ ПІДРОЗДІЛІВ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ

ã Подольчак Н.Ю., 2008

Розроблено методикку оцінювання рівня ефективності діяльності управлінських підрозділів машинобудівних підприємств, враховуючи існуючі підходи вітчизняних та зарубіжних науковців. Запропоновано формувати інтегральний показник ефективності діяльності управлінських підрозділів за різними напрямками роботи, увівши вагові коефіцієнти, що впливають із значень середньогалузевих показників діяльності підприємств. Висвітлено проблеми оцінювання ефективності роботи управлінських підрозділів машинобудівних підприємств та перспективні тенденції застосування запропонованої методики.

**Ключові слова:** ефективність, методика оцінювання, машинобудівні підприємства, керівні підрозділи, інтегральний показник, вагові коефіцієнти.

It was elaborated the evaluation of efficiency of management departments of machinebuilding companies considering the current approaches of national and foreign scientists. Author propose to form the integral indicator of efficiency activities of management departments by different types of activities and considering the coefficients that was calculated taking to account of average value of machinebuilding industry. The problems of efficiency evaluation of management departments of machinebuilding companies and positive trends of using of elaborated methodic was elucidated.

**Key words:** efficiency, evaluation methodic, machinebuilding companies, management departments, integral indicator, weight coefficients.

### Постановка проблеми

Формування менеджменту та його елементів: планування, мотивування, організування, контролювання, регулювання процесів прийняття рішень та методів менеджменту, зворотного зв'язку з навколишнім середовищем, що спрямовано на досягнення однієї цілі, а саме: забезпечення високого рівня ефективності соціально-економічної системи. Налагодження машинобудівного виробництва значною мірою залежить від того, наскільки правильно розраховуються зусилля, уміння менеджерів та колективів, оцінюється реалізація інноваційних проектів, наскільки чітко прийнято будь-яке управлінське рішення тощо. Враховуючи те, що обсяги таких розрахунків зростають через різке підвищення попиту на інформацію з боку різних зацікавлених груп, необхідним є розроблення нових підходів, методів оцінювання та використання ефективності соціально-економічних систем, зокрема управлінських підрозділів. Розширились сфери, області застосування соціально-економічної ефективності під час прийняття тих управлінських рішень, в процесі яких така інформація не бралась до уваги, а тому немає відповідного досвіду та розробленої методологічної бази.

### Аналіз останніх досліджень і публікацій

Різні методи та інструменти оцінювання рівня ефективності управлінських підрозділів машинобудівних підприємств, на жаль, різняться між собою не тільки складністю застосування, а й результатами. Розбіжність у результатах може призвести до виникнення управлінських помилок. Більшість методів відображають оцінку ефективності з погляду менеджменту та акціонерів.

Аналіз діяльності машинобудівних підприємств засвідчив, що використовуються два підходи до формування системи ключових показників ефективності: підхід, що ґрунтується на фінансових параметрах, і підхід, що ґрунтується на факторах успіху використовуваної стратегії або моделі бізнесу [1, с. 12]. У першому випадку система ключових показників ефективності будується на основі дезагрегації ключових фінансових показників діяльності компанії та її управлінських підрозділів і закріплення відповідальності за окремі елементи в організаційних підрозділах більш низького рівня [1, с. 12–13; 3].

Для кожного керівника важливо бачити загальну картину ефективності і саме це можна зробити, розрахувавши інтегральний показник. Велика кількість показників для оцінювання ефективності управлінських підрозділів машинобудівних підприємств є подібною на панель управління реактивним лайнером. Використовуючи набір показників ефективності для прийняття рішень, менеджер затратить час на вивчення панелі управління і йому не залишиться можливості подивитись через вітрове вікно, тобто займатися безпосередньо управлінням організацією або підрозділом [5, с. 326].

Під час формування системи показників необхідно врахувати галузеві та регіональні особливості об'єкта. Саме інтегральний показник дасть змогу порівняти становище організацій із іншими організаціям зовнішнього середовища, тобто врахує тенденції зовнішнього середовища. Сьогодні в практиці фінансового менеджменту широко використовуються відносні показники, зокрема, економічна рентабельність, що уможливує зіставлення отриманих результатів на одиницю затрачених ресурсів для різних галузей, виробництв та підприємств [6; 7, с. 425]. Такі показники лише вимірюють кількісну величину, але не завжди дають можливість оцінити рівень розвитку та стан об'єкта дослідження.

У практичній діяльності ефективність системи менеджменту підприємства та його управлінських підрозділів порівнюють з іншими суб'єктами ринку за аналогічний період (зовнішній бенчмаркінг). У літературних джерелах [4, с. 288] пропонують, добравши показники, оцінити тенденції, порівнювати за цими показниками ефективність інших суб'єктів ринку, оцінити міру досягнення встановлених цілей шляхом знаходження різниці між плановими та отриманими показниками. Різниця між плановими та досягненими показниками може бути від'ємною і відповідно діяльність оцінена як неефективна. Однак слід врахувати те, що планові показники можливо були завищені, або обмеження (економічні, політичні, екологічні тощо) стали жорсткішими, галузь, можливо, переживає спад тощо. Крім того, під час планування очевидно не враховували часові лаги.

Поширеним є порівняння рівня ефективності із умовними нормативами, тобто такими показниками, які законодавчо затверджені чи прийняті як звичайні в масштабах країни, галузі, регіону або підприємства. Саме подібний підхід широко використовувався в умовах командної економіки колишнього Радянського Союзу [2, с. 256]. Зокрема, для машинобудівних підприємств норматив річної абсолютної ефективності капітальних вкладень був встановлений на рівні 0,12, аналогічний показник для створення нової техніки був прийнятий на рівні 0,15, відповідно нормативи термінів окупності дорівнювали 8 і 6,5 року [2, с. 256–257].

Керівний підрозділ – усі служби, підрозділи та відділи, які не беруть безпосередньої участі у виробництві продукції або послуги.

### **Постановка цілей**

Розробити методику оцінювання ефективності діяльності управлінських підрозділів машинобудівних підприємств, враховуючи тенденції зовнішнього середовища. Для цього необхідно ввести вагові коефіцієнти напрямів оцінювання ефективності діяльності управлінських підрозділів. Виділено проблеми впровадження та використання методики оцінювання ефективності управлінських підрозділів та позитивні тенденції, зміни від впровадження запропонованої методики.

### **Виклад основного матеріалу**

Методика оцінювання рівня ефективності діяльності менеджменту підрозділів повинна ґрунтуватися на концептуальних засадах, таких як:

прозорість – простота системи показників, за якими визначається рівень ефективності менеджменту підрозділу та можливість його контролювання;

достовірність – можливість отримання достовірної інформації про діяльність менеджмент-підрозділу на підставі сформованої системи показників;

достатність (повнота) системи показників – можливість отримання за їх допомогою інформації про діяльність підрозділу, яка достатня для прийняття оптимального рішення згідно з прийнятим критерієм;

доступність – простота сприйняття системи тими, для кого вона призначена, та забезпечення вільного доступу до неї;

змістовність – система показників, за якими визначається ефективність діяльності підрозділу, вона повинна охоплювати усі напрями його діяльності і ґрунтуватись на показниках, отриманих із первинної та вторинної інформації.

Під час оцінювання ефективності діяльності управлінських підрозділів доцільно формувати рейтинг між ними. Зрозуміло, що об'єднати усі управлінські підрозділи в одному рейтингу неможливо, оскільки показники оцінювання їхньої ефективності різнитимуться. Наприклад, для відділу маркетингу важливими будуть показники креативності діяльності, а для відділу контролінгу важливими показниками є чіткість та акуратність облікуванння інформації та надання її в доступному вигляді. Крім того, для однакових підрозділів, які знаходяться на різних рівнях управління, показники ефективності діяльності також відрізнятяться. Враховуючи це, під час оцінювання, підрозділів необхідно поділяти підрозділи за рівнем управління або за функціональною ознакою. Однак процедура оцінювання рівня ефективності для усіх підрозділів підприємства повинна бути єдиною, що відтворюватиме спільність завдань та видів робіт усього складу менеджменту підприємства.

З метою забезпечення якості оцінювання роботи підрозділів доцільно залучати до такого рейтингу усіх бажаючих суб'єктів ринку. Це дасть змогу підприємствам оцінити свої сильні та слабкі сторони, а також відчуті конкуренцію із підрозділами інших підприємств, що стане додатковим стимулом для діяльності менеджерів підприємств-учасників рейтингування.

Основою методики визначення рейтингу підрозділів машинобудівних підприємств є планування та виконання кожним з них цілей, які узгоджені із загальнокорпоративними цілями (які відтворюють інтереси та цілі зацікавлених груп) за нормами часу та усіма видами робіт, що діяли на момент їх планування.

Рейтингове оцінювання підрозділів відбувається у кілька етапів.

**Перший етап.** Обчислюються відносні показники ( $K_{jie}$ )  $e$ -ого підрозділу за кожним ( $j$ -тим) тематичним напрямом оцінювання ефективності згідно з обраними індикаторами.

**Другий етап.** Обчислюються індекси тематичних напрямів  $e$ -ого підрозділу за формулами:

$$I_{je} = \sum_{i=1}^n (K_{jie} / \bar{P}_{ji}); \quad (1)$$

$$\bar{P}_{ji} = \sum_{e=1}^s \frac{K_{jie}}{s}, \quad (2)$$

де  $I_{je}$  – індекс за тематичним напрямом;  $\bar{P}_{ji}$  – середнє значення  $i$ -го показника  $j$ -го напрямку;  $n$  – кількість показників у тематичному напрямі;  $s$  – кількість управлінських підрозділів, які беруть участь у рейтингуванні;  $i$  – номер показника у тематичному напрямі.

**Третій етап.** Визначаються вагові коефіцієнти ( $D_j$ ) для кожного із тематичного напрямку:

$$D_j = \frac{x_j}{\sum_{j=1}^z x_j}; \quad (3)$$

$$x_j = I_{jt \max} - I_{jt}. \quad (4)$$

де  $I_{jt \max}$  – максимальне значення індексу за тематичним напрямом згідно з результатами оцінювання діяльності усіх машинобудівних підприємств, які працюють на українському ринку та погодилися брати участь у такому рейтингуванні;  $I_{jt}$  – індекс за тематичним напрямом діяльності підприємства, підрозділи якого оцінюються;  $x_j$  – відхилення між максимальним значення індексу за тематичним

напрямом та значенням індексу підприємства, підрозділи якого оцінюються;  $t$  – машинобудівне підприємство, діяльність якого оцінюється;  $z$  – кількість тематичних напрямів.

У разі, коли відхилення  $x_j$  дорівнює нулеві, то для розрахунку рейтингу береться мінімальне значення відхилення за іншим тематичним напрямком.

Враховуючи запропонований принцип формування вагових коефіцієнтів (формули (3–4)), максимальне значення отримує ваговий коефіцієнт, за яким керівний підрозділ у своїй діяльності має найбільше відхилення порівняно із середньогалузевим або із середнім значенням підприємств, які беруть участь в оцінюванні ефективності підрозділів. І навпаки, мінімальне значення вагового коефіцієнта матимуть напрями, за якими підрозділ має найкращі результати діяльності.

Такий принцип дасть змогу враховувати існуючі тенденції розвитку економіки, ринків та машинобудівної галузі, стимулюватиме підрозділи підсилити власні слабкі сторони порівняно з конкурентами та підвищити ефективність діяльності системи менеджменту підприємства загалом.

**Четвертий етап.** Знаходження інтегрального рейтингового індексу діяльності управлінського підрозділу машинобудівного підприємства  $I_e$ :

$$I_e = \sum_{j=1}^z D_j I_{je} . \quad (5)$$

Підрозділи, які посіли перші три місця, перевіряються на адекватність отриманим даним. Якщо контролювання виявляє факти приписок, обману та укривання реальних показників діяльності, то результати підрозділу не враховуються в рейтингуванні.

**П'ятий етап.** За результатами оцінювання ефективності діяльності управлінських підрозділів формуються 5 кластерів:

- 0–40 балів – кластер з низьким рейтингом підрозділів;
- 41–70 балів – кластер з середнім рейтингом підрозділів;
- 71–87 балів – кластер з вищим за середній рейтинг підрозділів;
- 88–100 балів – кластер з найвищим рейтингом підрозділів.

Підрозділ із найвищим рівнем ефективності діяльності ( $I_{e_{max}}$ ) отримує 100 балів. Належність до кожного із кластеру усіх решти учасників рейтингування знаходимо за формулою

$$I_{ke} = \frac{I_e}{I_{e_{max}}} 100 . \quad (6)$$

Отримавши дані рейтингування підрозділів машинобудівного підприємства, необхідно визначити напрями використання результатів.

Рейтинг підрозділів машинобудівного підприємства дає можливість застосувати для колективу та їхніх керівників, які посядуть вищі місця за рейтингом або увійдуть до кластеру з найвищим рейтингом, різні форми заохочень: переміщення за посадою, преміювання, нагородження дипломами, грамотами, продовження терміну контракту чи трудової угоди, надання соціального пакета, інші види матеріального та морального заохочення.

Відзначається також заохоченням та стимулюванням перехід підрозділу з одного кластеру підрозділів до іншого, вищого за рейтингом у поточному періоді порівняно із попереднім періодом визначення рейтингу. Також можуть стимулюватися підрозділи, які мають найвищий індекс діяльності за тим чи іншим тематичним напрямом. Це доцільно робити у тому випадку, коли підприємство має слабкі сторони і тематичний напрям відображає показники, які здатні підсилити позиції підприємства.

Проблеми оцінювання ефективності роботи управлінських підрозділів машинобудівних підприємств полягають ось у чому:

відсутність розуміння у працівників, персоналу організації цілей та значення оцінювання ефективності діяльності підрозділу. У більшості працівників організації відсутні практичні навички та знання щодо оцінювання ефективності діяльності підрозділу та якими позитивними наслідками будуть забезпечені організація, підрозділ та конкретний працівник. Оскільки організування оцінювання передбачає певні зміни, а відсутність чітких цілей при цьому може призвести до формування помилкових припущень та негативних очікувань від оцінювання ефективності;

спротив частини менеджерів, які вважають оцінювання ефективності додатковою бюрократичною процедурою і віддають перевагу традиційним підходам до оцінювання їх діяльності (за основними результатами роботи);

запровадження додаткової звітної форми, необхідність організації її доволі кваліфікованого оброблення та спротив менеджерів у зв'язку з додатковою роботою;

помилки у роботі аудиторів, які повинні перевіряти результати оцінювання підрозділами власної діяльності;

очікування менеджерів негативних наслідків від оцінювання ефективності діяльності управлінських підрозділів. Особливо такі проблеми часто виникають на підприємствах, де відсутня сформована корпоративна культура або панує недовіра та є негативним соціально-психологічний клімат в колективі;

багато керівників впевнені, що вони знають де, хто і як працює. Вони переконані, що систематичне та комплексне оцінювання ефективності менеджменту є марною тратою часу та інших ресурсів підприємства.

Позитивні тенденції та зміни внаслідок застосування процедур оцінювання ефективності діяльності управлінських підрозділів:

- за достатньої кількості складових оцінювання (показників) викривлення окремих показників не впливає істотно на отримані результати;
- з погляду адміністрації машинобудівних підприємств, в яких була впроваджена методика оцінювання, за час використання цієї методики вдалося виявити резерв трудових ресурсів та активніше їх використати у виробничо-господарській діяльності;
- поступово формується звичка до нових “правил гри”;
- вплив результатів оцінювання ефективності на систему мотивації призвів до зростання відповідальності за результати діяльності менеджерів машинобудівних підприємств;
- зростає продуктивність праці та якість виконуваних робіт.

### **Висновки**

Запропоновано методику оцінювання ефективності діяльності управлінських підрозділів, яка враховує галузеві тенденції та темпи розвитку економіки загалом. Для цього визначені вагові коефіцієнти тематичних напрямів оцінювання ефективності, і найбільше значення вагового коефіцієнта отримують ті показники, за якими об'єкт оцінювання має найменший результат діяльності порівняно із середньогалузевими або із середніми оцінками об'єктів, що творять сукупність оцінювання. Такий принцип стимулюватиме підсилення слабких сторін діяльності підприємства та підвищуватиме ефективність системи менеджменту машинобудівних підприємств.

### **Перспективи подальших досліджень**

У подальших дослідженнях необхідно чітко визначити показники, за якими проводитиметься оцінювання ефективності управлінських підрозділів, а також знайти причинно-наслідкові зв'язки між виявленими показниками. Важливо сформулювати методику оцінювання ефективності трудової активності кожного менеджера зокрема та запропонувати механізм використання результатів оцінювання.

1. Бугров Д. Метрика ефективності // *Круглий стіл*. – 2004. – № 4, – С. 12–14. 2. *Економіка підприємства: Підручник / За ред. Л.Г. Мельника*. – Суми: ВТД «Універсальна книга», 2004. – 648 с. 3. Кузьмін О.Є., Мала Н.Т., Мельник О.Г., Процик І.С. *Керівництво організацією*. – Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2008. – 244 с. 4. *Равновесие в экономической системе переходного типа: предпосылки, механизмы, управление / Под ред. О.Л. Яременко*. – Харьков: НУА, 2004. – 416 с. 5. Сенге П., Клейнер А., Робертс М., Росс Р., Рот Дж., Смит Бр. *Танец перемен: новые проблемы самообучающихся организаций / Пер. с англ.* – М.: «Оптим – Бизнес», 2003. – 624 с. 6. Тимошук М.Р., Кузьмін О.Є., Фециур Р.В., Шуляр Р.В., Олексів І.Б. *Планування соціально-економічного розвитку підприємств*. – К.: УБС НБУ, 2007. – 449 с. 7. Шевців Л.Ю. *Комплексний підхід до оцінки ефективності роботи підприємства: вітчизняний і зарубіжний досвід // Економіка: проблеми теорії та практики: Зб. наук. праць*. – 2005. – Вип. 187. – Т. 11. – С. 421–429.