

ВИКОРИСТАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ У ПРОЦЕСІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

© Подольчак Н.Ю., 2008

Висвітлено відмінності між процесами оцінювання систем менеджменту та прийняття управлінських рішень. Проаналізовано взаємний вплив оцінювання ефективності та прийняття управлінських рішень на машинобудівних підприємствах. Показано, в яких видах управлінських рішень найдоцільніше використовувати результати оцінювання ефективності систем менеджменту машинобудівних підприємств. Детально проаналізовано можливість використання результатів оцінювання ефективності і менеджменту у процесі вибору оптимальних управлінських рішень.

In the article it was elucidated differences between system management evaluation and decision-making process. It was analyzed cross influence of efficiency evaluation and decision-making process of machine-building industry corporation. Author showed the types of decisions that need to be used results of efficiency evaluation of management system of machine-building industry corporation. It was analyzed in detail the possibilities of use of evaluation efficiency results in the process of decision-making optimization.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Одним з головних завдань системи менеджменту підприємства є використання результатів оцінювання рівня ефективності менеджменту в процесі прийняття управлінських рішень. Виходячи з цього, процес оцінювання ефективності безпосередньо впливає на прийняття рішень та результати виконання цих рішень. Обидва процеси є подібними за етапами проведення, зокрема, перший та другий етапи у двох процесах є ідентичними – ідентифікація проблеми та збирання необхідної інформації. Крім того, схожими є етапи формування та вироблення альтернатив, реалізації та підведення підсумків. Попри те, оцінювання рівня ефективності може значно вплинути на процес прийняття управлінських рішень, однак в жодному випадку не в змозі його замінити.

За результатами опитувань, які проводила Американська Асоціація Оцінювачів, 90 % респондентів вказали, що основним завданням проведення оцінювання ефективності систем менеджменту підприємств є використання результатів у процесах прийняття управлінських рішень. Однак, успішне організування та проведення оцінювання ефективності систем менеджменту підприємств не є гарантією того, що отримані адекватні результати коли-небудь будуть використані у процесі прийняття управлінських рішень.

Аналіз останніх досліджень та публікацій, в яких започатковано розв'язання цієї проблеми. Як зазначають західні вчені, ефективність управлінського ресурсу є однією із найважливіших сильних або слабких сторін будь-якої організації [1, с. 224]. Водночас процес оцінювання ефективності та застосування отриманих результатів є чи не найбільшою проблемою, враховуючи те, що сучасні організації володіють системами вимірювання ефективності управління, які дають змогу отримувати великий обсяг інформації, але не завжди ту, яка потрібна, враховуючи поставлені завдання та цілі [1, с. 225].

Адекватне оцінювання ефективності необхідне насамперед самим менеджерам для оптимізації фінансово-господарської діяльності підприємств шляхом концентрації уваги на тих сторонах діяльності організації, які є найважливішими в певний момент і в перспективі. Оскільки, як зазначає П. Друкер, тільки компетентний менеджмент, який постійно розвивається, допоможе зберегти прогрес і не дасть змоги управлінцям стати самозадоволеними та неохочими до змін [2, с. 20]. Отримана інформація може слугувати обґрунтуванням для прийняття рішень щодо залучення інвестицій, розроблення бізнес-плану та поширення рекламної продукції серед партнерів, споживачів для створення певного іміджу тощо.

Питання прийняття управлінських рішень в системі менеджменту підприємства розглядалися у працях багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців [3–6]. Проте відсутні дослідження щодо взаємного впливу оцінювання ефективності системи менеджменту та процесів прийняття управлінських рішень.

Цілі статті. Необхідно провести межу між оцінюванням ефективності та процесом прийняття управлінських рішень, а також показати взаємний вплив обидвох процесів у межах діяльності машинобудівного підприємства.

Основний матеріал дослідження. Оцінювання ефективності системи менеджменту підприємства є конкретною функцією менеджменту. Відповідно конкретна функція повинна реалізовуватись через загальні функції: планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання. Тобто на підприємстві формуються різні плани щодо оцінювання ефективності менеджменту підприємства, організовується сам процес проведення, мотивуються працівники, залучені до оцінювання ефективності, контролюється оцінювання ефективності щодо дотримання реперних точок та виявлення відхилень від запланованих дій, проводиться коригування за наявності відхилення у процесі оцінювання ефективності.

За результатами реалізації загальних функцій формуються методи менеджменту та приймаються рішення щодо процесу оцінювання ефективності системи менеджменту підприємства та отриманих результатів. Тобто для організування та проведення оцінювання ефективності системи менеджменту приймаються необхідні управлінські рішення.

З іншого боку, усі конкретні функції менеджменту закінчуються прийняттям управлінських рішень. Результати, отримані в процесі оцінювання ефективності системи менеджменту підприємства, використовуються у прийнятті управлінських рішень як завершального етапу реалізації конкретних функцій менеджменту. Найтипівішими рішеннями в процесі організування, проведення та підведення підсумків оцінювання ефективності системи менеджменту машинобудівного підприємства є: формулювання мети оцінювання, вибір методів та методик оцінювання, вибір моделей оцінювання, вибір критеріїв оцінювання, формування груп оцінювачів, формування висновків тощо.

Найчастіше результати оцінювання ефективності системи менеджменту підприємства використовують у прийнятті таких рішень:

- за рівнем прийняття: рішення на середньому та вищому рівнях управління;
- за тривалістю дії: перспективні рішення;
- за способом обґрунтування: раціональні рішення (обґрунтовуються об'єктивними аналітичними процесами);
- за аспектами та напрямками прийняття: рішення щодо удосконалення системи мотивування та контролювання, рішення щодо реорганізації підприємства, рішення щодо стратегічного планування, рішення, які стосуються управління персоналом тощо.

Тому оцінювання ефективності системи менеджменту машинобудівного підприємства та процес прийняття управлінських рішень перетинаються та доповнюють один одного, однак в жодному разі не є взаємозамінними, як це зображено на рис. 1.

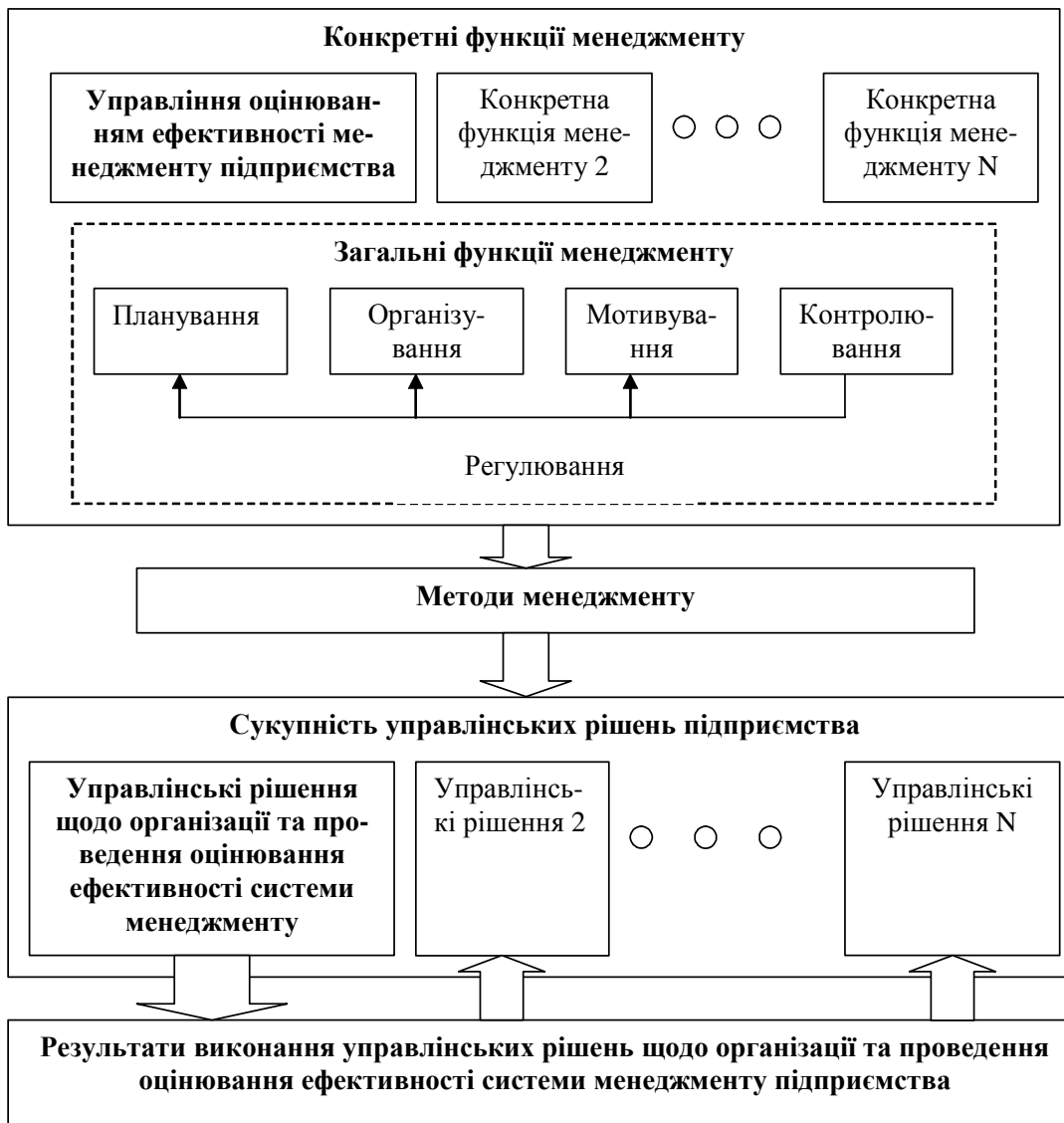


Рис. 1. Взаємодія управління оцінювання ефективності системи менеджменту машинобудівного підприємства та прийняття управлінських рішень

Отримані результати оцінювання ефективності системи менеджменту підприємств повинні використовуватися у процесі прийняття управлінських рішень. Вони впливають на: об'єкти, суб'єкти, процес прийняття управлінських рішень, а також на реалізацію цих рішень (рис. 2).

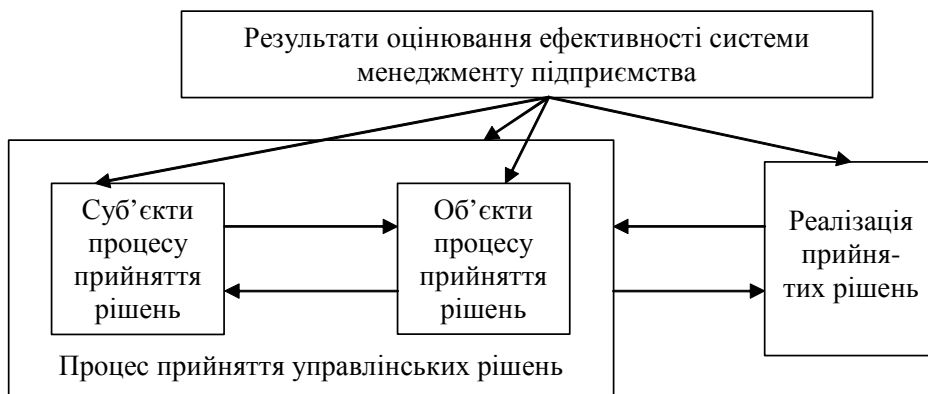


Рис. 2. Вплив результатів оцінювання ефективності системи менеджменту підприємства на прийняття управлінських рішень

Вплив процесу та отриманих результатів оцінювання ефективності системи менеджменту машинобудівних підприємств дає змогу підвищити якість прийняття управлінських рішень, зокрема і швидкість. Оцінювання ефективності системи менеджменту підприємства практично передбачає оцінювання якості менеджменту, зокрема і процесу прийняття управлінських рішень. Виявлені недоліки процесу прийняття рішень можуть бути відкорегованими, що підвищить якість прийняття таких рішень.

Результати оцінювання ефективності менеджменту згідно із розробленим науковцями методиками подають переважно у кількісному вигляді. Відповідно, володіючи додатковою інформацією, менеджмент знижує рівень ризику прийняття рішень, самі рішення є раціональними, а не інтуїтивними, що підвищує якість прийнятих рішень.

Результати оцінювання ефективності системи менеджменту машинобудівного підприємства дають змогу визначити пріоритети щодо залучення ресурсів до процесів прийняття управлінських рішень, насамперед, пріоритети у людських ресурсах (суб'єкт). Попередньо оцінивши діяльність менеджменту всього підприємства, окремих підрозділів та менеджерів, є можливість виділити основні переваги, сильні сторони та компетенції підрозділів та менеджерів. Якщо оцінюють ефективність регулярно, то завжди є актуальна інформація про людські ресурси. Тобто підвищити ефективність прийняття управлінських рішень можна шляхом оптимізації управління та використання людських ресурсів – формування команд, залучення перспективних менеджерів до прийняття рішень, делегування повноважень для прийняття рішень тощо. З одного боку, методика оцінювання ефективності менеджменту вказує на слабкі місця у діяльності підприємства та необхідність прийняття першочергових рішень. А з іншого, дає інформацію про ефективність людських ресурсів підприємства, існуючі технології тощо. Тобто, використовуючи сильні сторони менеджменту, можна мінімізувати або ліквідувати недоліки у діяльності підприємства.

Важливо зазначити, що менеджери, інформовані про проведення безперервного об'єктивного оцінювання їхньої діяльності та існуючі відповідні наслідки такого оцінювання (покарання або винагорода), намагатимуться підвищити продуктивність та ефективність власної діяльності та будуть більш мотивованими та дисциплінованими під час виконання поставлених завдань та цілей.

Результати оцінювання ефективності системи менеджменту машинобудівних підприємств дають змогу визначити важливість та пріоритетність прийняття рішень (вплив на об'єкт прийняття управлінських рішень). Будь-яка організація має низку проблем та завдань, які вимагають вирішення. Однак обмеженість в ресурсах потребує встановлення пріоритетності у вирішенні завдань. Відповідно отримані результати оцінювання ефективності системи менеджменту підприємства дають змогу визначити таку пріоритетність у завданнях, що вимагають прийняття управлінських рішень.

Як відомо, одним з найважливіших факторів, які впливають на процес прийняття управлінських рішень, є кваліфікація та особисті якості менеджера. Незалежно від того, які підходи використовують менеджери для прийняття рішень, які види рішень вони приймають і відповідають за них, вони повинні володіти здібностями, знаннями та навичками для до того, щоб приймати правильні та ефективні рішення.

Оцінювання ефективності системи менеджменту підприємства може підвищити знання та навички менеджменту, який залучений до процесу прийняття рішень (вплив на суб'єкт управлінських рішень). Оцінювання ефективності дає можливість підвищувати обізнаність про діяльність організації двома способами. З одного боку, менеджери, залучені до оцінювання ефективності системи менеджменту, володіють повнішою інформацією про об'єкти оцінювання. З іншого боку, оцінювання дає змогу вивчити інструментарій такого оцінювання та використовувати його в інших управлінських процесах.

Результати оцінювання ефективності системи менеджменту машинобудівного підприємства допомагають переконати інших у правильності прийнятих управлінських рішень. Володіючи результатами оцінювання, які надаються у кількісному вигляді, правильно обравши форму подання, можна переконати опонентів у правильності прийнятих рішень. Також це дасть змогу мінімізувати опір в процесі реалізації рішень.

Доцільно також розглянути, як впливають результати оцінювання ефективності системи менеджменту машинобудівного підприємства на кожний із етапів прийняття раціональних управлінських рішень (рис. 3.).

Етап 2. Для прийняття будь-яких управлінських рішень необхідна інформація. Швидкість та якість вирішення проблеми залежать від інформації про неї. Якість інформаційних матеріалів, своєю чергою, оцінюється за допомогою критеріїв об'єктивності та лаконічності. Методики та моделі оцінювання ефективності системи менеджменту підприємства дають можливість отримати об'єктивну та лаконічну інформацію.

Враховуючи те, що оцінювання ефективності вказує на сильні та слабкі сторони менеджменту, правильність попередніх рішень, рівень досягнутих цілей тощо, така інформація є найважливішою для прийняття управлінських рішень на середньому та вищому рівнях управління.

Етап 3. У теорії прийняття рішень альтернативи розглядаються як екзогенні фактори. Проте складність управління і полягає в опрацюванні щонайповнішої сукупності альтернатив, яка містить всі допустимі варіанти дій для досягнення встановленої мети. З іншого боку, збільшення кількості альтернатив ускладнює, збільшує вартість і розтягує у часі процес прийняття рішень. Тому обґрунтоване зменшення кількості альтернатив є фактором підвищення ефективності процесу прийняття рішень [2–6].

Оцінювання ефективності системи менеджменту підприємства дає змогу виявити альтернативи та оцінити їх. Додаткова інформація знижує невизначеність та ризик прийняття управлінських рішень шляхом вироблення та оцінювання можливих альтернатив.

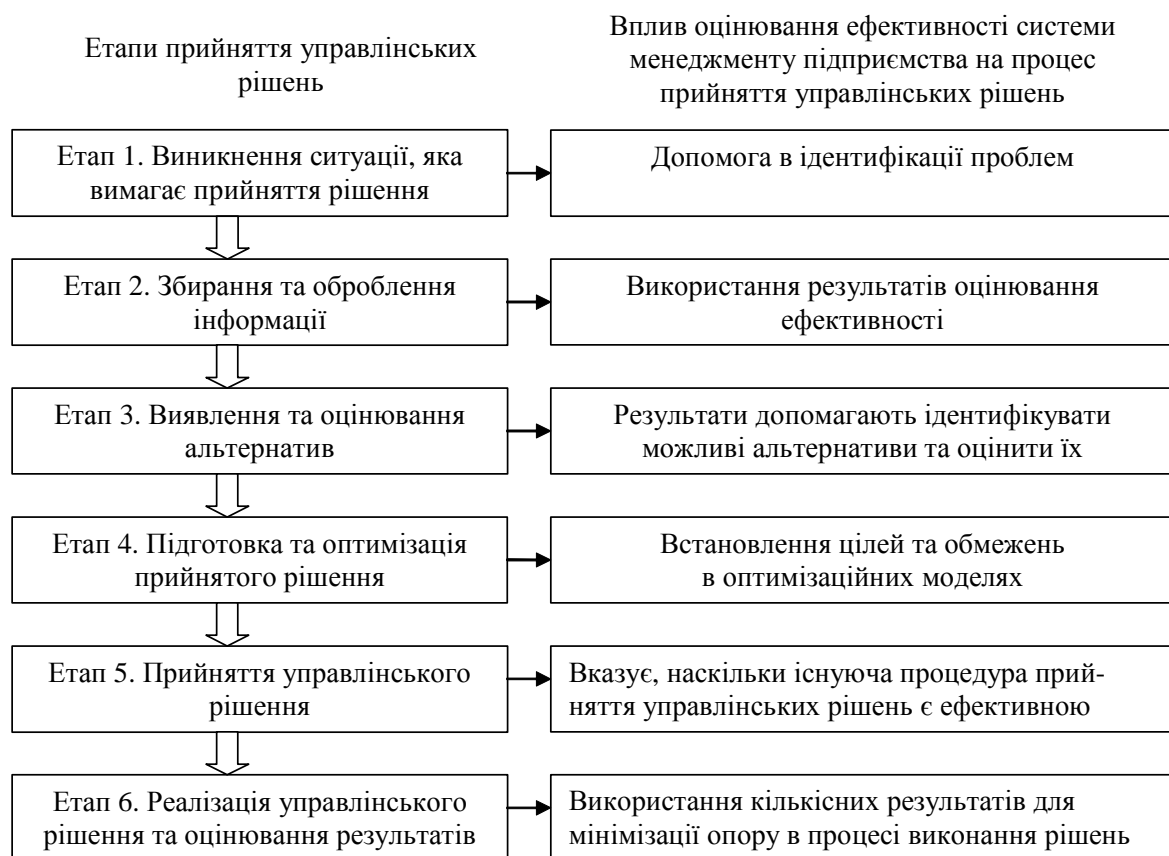


Рис. 3. Вплив оцінювання ефективності системи менеджменту машинобудівного підприємства на процес прийняття раціональних управлінських рішень

Етап 4. Результати оцінювання ефективності системи менеджменту підприємства вказують на те, які прийняті управлінські рішення дали змогу досягти поставлених завдань, а інколи навіть чому завдання були досягнутими.

У випадку ідентифікації проблеми рішення необхідно приймати незалежно від того, чи є достатньо необхідної інформації. Як правило, прийняття управлінських рішень відбувається в ситуації ризику, невизначеності, наявності різнонапрямлених інтересів зацікавлених груп та обмежень у часі. Крім того, процес прийняття управлінських рішень обмежений традиційними для підприємства процедурами, правилами, корпоративними цінностями та знаннями самих менеджерів. Отримуючи додаткову інформацію про ефективність менеджменту, менеджери знижують рівень ризику прийняття неправильних або помилкових управлінських рішень, тобто така інформація допомагає вибрати оптимальний варіант рішення.

Оптимізувати управлінське рішення найкраще шляхом визначення кількісних показників, причинно-наслідкових зв'язків між прийнятими рішеннями, встановленими цілями та очікуваними наслідками тощо. В процесі оптимізування управлінських рішень відбувається боротьба або в думках менеджера, якщо рішення одноособове, між менеджерами або колективами, якщо рішення колегіальні або колективні. У таких ситуаціях отримана інформація про ефективність системи менеджменту машинобудівного підприємства може бути використана для переконання суперника, тобто виступати в ролі своєрідного «рефері» процесу прийняття управлінських рішень. Також в процесі оптимізації результати оцінювання ефективності менеджменту машинобудівних підприємств можуть використовуватися для визначення цілей та наслідків оптимізування, а також для формування обмежень та встановлення наявних можливостей.

Етап 5. На цьому етапі процесу прийняття управлінських рішень обговорюється обраний оптимальний варіант та формально (згідно з процедурою, прийнятою або затвердженою в організації) затверджується рішення. Результати оцінювання ефективності системи менеджменту підприємств показують, наскільки існуюча формальна процедура затвердження рішень є ефективною та доцільною.

Рішення повинні видаватися у зрозумілому форматі для їх швидкого та точного виконання. Оцінка ефективності менеджменту може надати інформацію про прийнятність формату та розпорядження, яке затверджується з метою виконання рішення.

Етап 6. Використовуючи об'єктивні дані про результативність менеджменту в процесі прийняття управлінських рішень, їхня реалізація передбачає мінімум опору з боку виконавців. Крім того, методи оцінювання ефективності менеджменту підприємства можуть застосовуватись для контролювання процесу виконання рішень.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Результати та процес оцінювання ефективності системи менеджменту машинобудівних підприємств чинитиме різний вплив на види рішень, які приймаються. Отримані дані від оцінювання особливо важливі для прийняття раціональних та компромісних рішень, рішень на вищому та середніх рівнях управління тощо.

Отже, під оцінюванням ефективності системи менеджменту машинобудівного підприємства розуміють систематичну та конструктивну діяльність керівників та органів управління, одну з часткових управлінських функцій, яка впливає на прийняття управлінських рішень і сама знаходиться під впливом процесу прийняття рішень. Отримані результати та досвід від оцінювання ефективності системи менеджменту підприємства є важливою складовою процесу розроблення, прийняття та реалізації управлінських рішень.

Подальші дослідження необхідно спрямувати на розроблення методів кількісного оцінювання ефективності менеджменту машинобудівних підприємств та застосування отриманих результатів у процесах прийняття управлінських рішень.

1. Дженстер П., Хасси Д. *Анализ сильных и слабых сторон компании: определение стратегических возможностей.* / Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2003. – 368 с.
2. Друкер П.Ф. *Практика менеджмента* / Пер. с англ. – М.: «Вильямс», 2001. – 398 с.
3. Андрушків Б.М., Кузьмін О.Є. *Основи менеджменту: методологічні положення та прикладні механізми.* – Тернопіль: Лілея, 1997. – 229 с.
4. Ансофф И. *Стратегическое управление* // Пер с англ. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
5. Веснин В.Р. *Основы менеджмента: Учебник.* – М.: Институт международного права и экономики; Издательство «Триада, Лтд», 1997. – 384 с.
6. Родченко В.В. *Международный менеджмент.* – К.: МАУП, 2000. – 240 с.