

Леся ТАРАЄВСЬКА

кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту і адміністрування,
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

Лілія РІЩУК

кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту і адміністрування,
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ РІВНЯ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

У статті обґрунтовано методичні підходи до оцінки рівня управління організацією, запропоновано розглядати ефективність управління на трьох взаємозалежних і взаємопов'язаних складових рівнях, доведено, що такий підхід дасть змогу через критерії кількісної оцінки вчасно розробити ефективну систему стратегічного розвитку організації. На прикладі ТЗОВ «Єдінець-Газ» з урахуванням запропонованої методики оцінено стан рівня управління.

Ключові слова: менеджмент, рівень управління, організація, ефективність, системний підхід, критерії оцінки, система управління.

В умовах домінування сучасного менеджменту доведено, що важко вимірювати те, про що ми не маємо чіткого уявлення, і дуже важко ефективно керувати тим, що неможливо виміряти. Отже, першочергово необхідно визначитись з уявленням про об'єкт і суб'єкт управління, а також з методичними підходами щодо оцінки рівня управління організацією.

Проблемами забезпечення ефективної діяльності організації, питаннями розвитку і управління підприємством, його діагностикою і вибором ефективної стратегії займалися і займаються багато науковців, а саме: І. Ансофф [1, с. 210], В. Герасимчук [2, с. 53], П. Друкер [3, с. 26], Ф. Котлер [8, с. 410], М. Мескон [5, с. 89], В. Петренко [9, с. 56], А. Устенко [10, с. 91] та інші.

Сучасна економічна наука пропонує велику кількість показників та методик їх розрахунку для визначення ефективності господарської діяльності. Водночас, якщо, наприклад, «прибуток» або «собівартість одиниці продукції» – загальновідомі критерії оцінки, і до них неодмінно причетні менеджери різних рівнів і ланок, то методики оцінки діяльності суто системи менеджменту, яка була б загальноприйнятною на сьогодні, є малодослідженими. Зрозуміло одне, що в ринковій економіці один і навіть кілька показників не здатні дати об'єктивну картину оцінки ефективності управління. Напевно, ми також не зможемо дати вичерпну відповідь на це питання, але хочемо запропонувати власний підхід щодо вирішення цієї проблеми.

Мета нашої статті – запропонувати системний підхід до комплексної оцінки ефективності рівня управління організацією, доопрацювання і розширення якого може здійснюватись залежно від галузевих особливостей і завдань конкретної організації. Для з'ясування сутності досліджуваних категорій, обґрунтування методичних підходів щодо оцінки рівня управління організацією, застосовувались такі наукові методи, як загальнонауковий діалектичний метод пізнання, абстрактно-логічний та системного аналізу.

Загальновідомо, що на діяльність організації

впливають безліч різних факторів (природні, економічні, соціально-культурні, політичні тощо), які можуть бути описані показниками і параметрами. Побудова системи показників для оцінки ефективності управління, на нашу думку, повинна базуватися на наступних принципах: об'єктивності; виділення головного; системності; диференціації та інтеграції; простоти; багатоступеневості; відповідності методики та організації використання; принципу процесуальності (орієнтації на розвиток).

Кожна організація в умовах ринкової економіки перебуває у динамічно агресивному середовищі, адаптація до якого є головним імперативом до розвитку і позитивних змін у внутрішньому середовищі. Класичними критеріями результативності управління можна назвати наступні: дієвість (ступінь досягнення поставлених цілей), економічність (ступінь використання ресурсів), якість (ступінь відповідності потребам ринку), прибутковість (співвідношення між валовим доходом і витратами), продуктивність (відношення кількості продукції до витрат на її виробництво), інноваційність (ступінь поновлення товарів і послуг), якість трудового життя (рівень задоволення потреб працівника організації).

Ми погоджуємось з думкою тих науковців, які пропонують оцінювати рівень управління організацією за допомогою показника ефективності, який може визначатись як абсолютна величина (загальна величина ефекту, отриманого в результаті здійснення заходів впливу суб'єкта управління на об'єкт управління), і порівняльна, яка показує, наскільки один варіант розвитку системи краще іншого. Крім цього, на нашу думку, ефективність повинна розглядатись на трьох взаємозалежних і взаємопов'язаних складових рівнях (Е):

$$E=A+B+V (1),$$

де А-локальний, змістовий, елементний рівень організації;

Б-системний або корпоративний рівень;

В-загальносистемний рівень (рисунок 1).

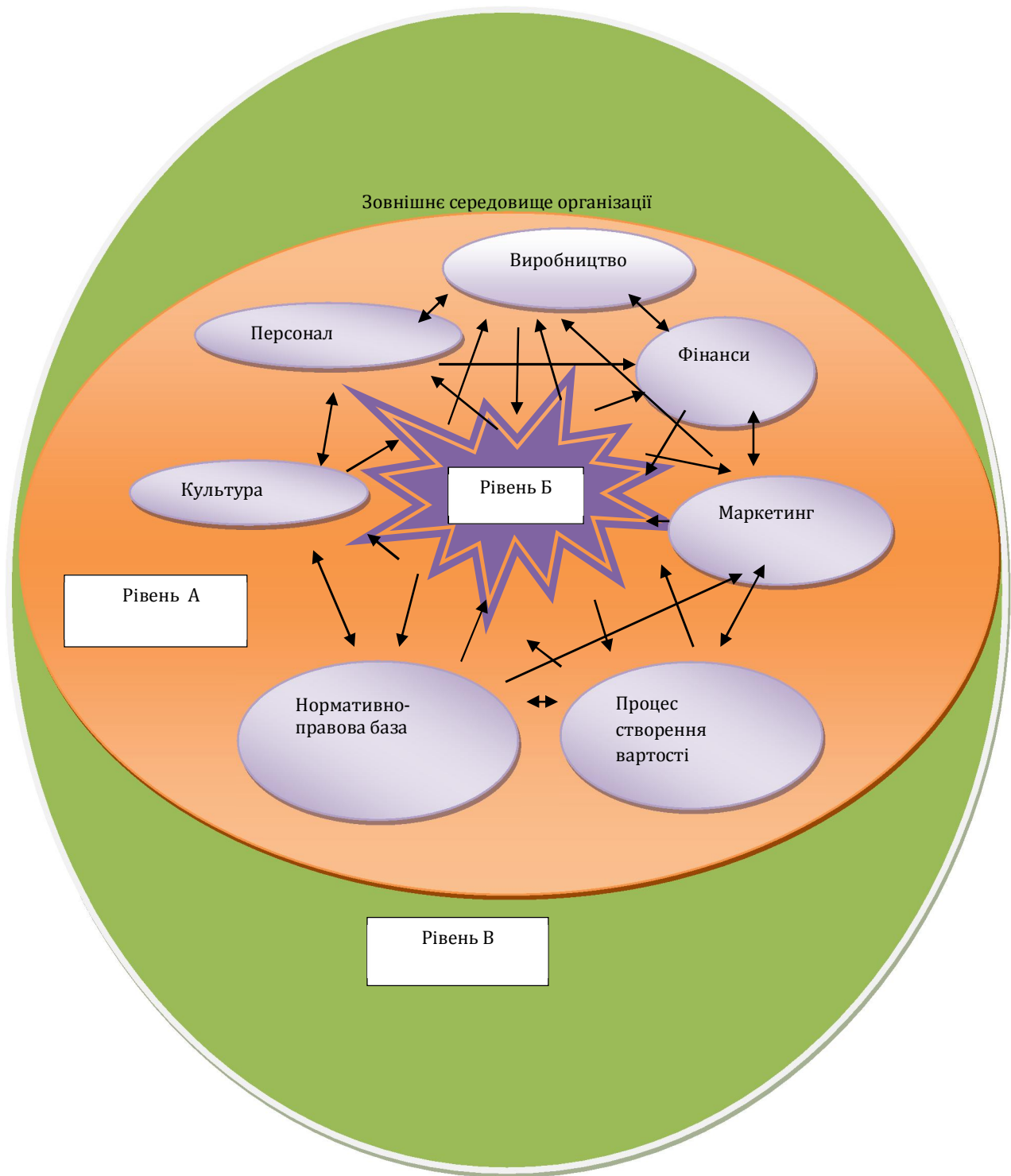


Рис. 1. Рівні ефективності організації

Рівень А. Оцінка управління вимагає універсального елементного уявлення базових складових об'єкта і суб'єкта управління в організації. До основних об'єктів управління можна зарахувати наступні: трудові ресурси, засоби та предмети виробництва, технологія (сукупність праці і засобів праці), фінанси (капітал), запаси (ресурсів, готової продукції), дані, продукти праці (вироби, товари, послуги). До елементного складу суб'єктів управління можна зарахувати: менеджерів (окремого працівника, працівників системи управління), канони (наукове обґрунтування системи управління – засоби досягнення результатів), техніка управління, технологія управління, організаційна структура, інформація (інформаційні продукти, вироби, системи), продукти управлінської праці (рішення).

Кожен з наведених елементів системи управління може бути описаний різними параметрами, що дозволить системно уявляти рівень управлінської діяльності в організації.

Окрім цього, менеджери можуть бути оцінені за такими критеріями: ділові якості, особливості стилю управління; культура; складність і відповідальність виконуваних управлінських завдань; рівень професійної підготовки; авторитет у колективі; результат роботи керованого ними підрозділу тощо. Окремо можна оцінити компетенції менеджерів та якість його роботи, розраховувавши коефіцієнт якості діяльності.

Канони можуть бути оцінені з урахуванням наявності програми соціально-економічного розвитку на певний період; місії; системи цілей; стратегії розвитку; тактики реалізації стратегії; принципів управління; концепції розвитку і вдосконалення управління; бюджету; основних техніко-економічних показників.

Техніка управління – індексом зростання озброєності управлінської праці; інтегральним коефіцієнтом рівня озброєності організації управлінської праці; кількістю інженерно-управлінських працівників, які вивільняються при впровадженні засобів механізації, автоматизації та комп'ютеризації управління; коефіцієнтом використання засобів механізації управлінської праці; коефіцієнтом технічної оснащеності управлінської праці; рівнем автоматизації та технічної озброєності управлінської праці; питомою вагою витрат на комп'ютеризацію в загальних витратах на утримання апарату) управління; кількістю одиниць комп'ютерної техніки.

Технологія управління – коефіцієнтом оперативності апарату управління, кількістю управлінських функцій і завдань, які виконує керівник, коефіцієнтом якості виконання управлінських функцій.

Організаційна структура – коефіцієнтом економічності; формами структури; кількістю рівнів управління; кількістю ланок управління на кожному рівні; спеціалізацією (поділом праці); департаменталізацією (кооперацією); комунікаціями; коефіцієнтом керованості.

Інформація – кількістю документів на структурний підрозділ; кількістю документів на одного працівника системи управління; коефіцієнтом виконання; інформатизацією управління; коефіцієнтом розширення джерел інформації; коефіцієнтом використання інформації; коефіцієнтом якості управлінської документації; коефіцієнтом обертання інформаційних матеріалів; якістю інформаційної системи управління; швидкістю отримання релевантної інформації; достовірністю; вартістю інформаційних продуктів,

виробів, систем; обсягом вхідної (вихідної) інформації; рівнем інформаційного навантаження.

Рішення – критеріями прийняття управлінських рішень; процедурою розробки та прийняття управлінських рішень; питомою вагою інноваційних рішень у загальній кількості рішень за певний період; інформаційним забезпеченням процесу прийняття управлінських рішень

Рівень Б. Корпоративний або системний рівень містить усі показники і параметри, що характеризують організацію загалом як систему, яка задовольняє певні ринкові потреби, наприклад: абсолютний приріст обсягів виробництва; асортимент продукції; валову продукцію; валовий оборот; номенклатуру продукції; загальний обсяг продукції; загальний індекс фізичного обсягу продукції (співвідношення кількості виготовленої продукції (робіт, послуг); загальний індекс вартості продукції; обсяг реалізованої продукції; співвідношення виготовленої та реалізованої продукції; залишки нереалізованої продукції; показники напруженості планів (використання потужностей, продуктивність праці, питома вага інноваційної продукції, собівартість продукції, прибуток за рахунок зниження собівартості продукції, рентабельність тощо); продуктивність; якість; інновації; середня оплата праці; чисельність персоналу.

Рівень В. Загальносистемний рівень показує порівняльну характеристику організації в умовах конкурентного середовища, наприклад: місткість цільового ринку збуту; місткість ринку основного конкурента; конкурентоспроможність; кількість конкурентних переваг організації щодо основного конкурента; якість конкурентних переваг організації щодо основного конкурента; частка організації на ринку (нішер, послідовник, претендент на лідерство, лідер).

До показників, що характеризують внутрішню ефективність управління підприємством відносять також: ступінь використання ресурсів (оцінюють показником рентабельності ресурсів); рентабельність обороту (відношення прибутку до обороту капіталу); коефіцієнт прибутковості (відношення обороту капіталу до сумарних витрат); зміну ринкової частки підприємства.

Цікавим сучасним підходом до оцінки рівня управління є використання збалансованої системи показників [6,с.250] – система ключових індикаторів діяльності, репрезентованих по чотирьох напрямках:

- фінансові ключові індикатори діяльності, які дають уявлення про кінцеву ефективність діяльності підприємства і характеризують взаємовідносини підприємства з клієнтами і постачальниками;
- фінансові ключові індикатори діяльності внутрішніх бізнес-процесів, які характеризують операційну досконалість підприємства;
- фінансові ключові індикатори діяльності маркетингу та збуту;
- фінансові ключові індикатори діяльності навчання і зростання, які показують рівень персоналу і перспективи розвитку.

З урахуванням вищезазначеного інструментарію здійснимо оцінку рівня управління на прикладі ТзОВ «Єдінец-Газ», який є господарюючим суб'єктом паливно-енергетичного комплексу Республіки Молдова. Це підприємство було засновано як філіал акціонерним товариством «Молдовагаз» у період інтенсивної газифікації Республіки в 1999 році. Аналіз розрахованих показників дає можливість зрозуміти, які чинники

позитивно та негативно впливають на рівень управління ТзОВ «Єдінець-Газ». Оцінюючи локальний рівень ефективності, визначили, що найбільш значущим показником є коефіцієнт оперативності роботи апарату управління. Розрахункове значення його дає право стверджувати про своєчасне виконання апаратом управління функцій по роботі з адміністративною документацією, однак відставання від прийнятого нормативного терміну спостерігається в документації, яка знаходиться на рівні управління підприємством. Решта видів адміністративної документації виконується своєчасно.

Особлива увага звертається на такі показники як трудомісткість підготовки і обробка документів та їх передача. Ці показники дають змогу зрозуміти, скільки витрачається часу представниками вищих ланок управління на роботу з документацією. Їх розрахункові значення відображають високий рівень праці з управлінською документацією.

Питома вага робочого часу призначена для безпосереднього контролю за виконанням раніше встановлених завдань, це дає змогу підвищити продуктивність праці та ефективність діяльності підприємства загалом. Але за керівником кожної ланки управління закріплена певна нормативна кількість працівників, тому для більш детального розуміння сутності середнього завантаження одного керівника певного рівня управління розрахуємо коефіцієнт керованості. За результатами проведених розрахунків отримали значення 0,88. Згідно з нормативом значення цього показника повинно знаходитись у межах одиниці. Причинами такого відхилення є дисбаланс в ієрархії управління, а саме: перевантаженість керівника вищої ланки управління, недостатній рівень завантаженості працівників середньої ланки, тобто спеціалістів адміністративно-управлінського апарату. На такі дії, як підготовка, пошук, зберігання, обробка та передача документів, інформаційних матеріалів, щомісяця керівником витрачається приблизно 31 год. Також це стосується спеціалістів адміністративно-управлінського апарату. Необхідно зауважити, що цій ланці управління притаманний високий рівень інформаційного навантаження (41754 знаків на особу). Основною причиною такого перевантаження алфавітно-цифровими знаками вищої і середньої ланки управління є дворівневий потік руху інформації: управлінська документація та документація обслуговуючих підрозділів. Кожен потік містить достатньо високу кількість документів, які надходять протягом робочого дня.

Високий рівень технічної озброєності управлінської праці, розмір якого складає 9220,9 леїв на одного працівника адміністративно-управлінського апарату відображає достатню забезпеченість персоналу управління засобами організаційної техніки. Значення цього коефіцієнта в поточному році перевищило встановлений норматив і знаходилось на рівні 1,02, причиною якісно спрямованих зрушень у напрямку організаційно-технічної озброєності є – турбота про персонал і відповідно вихід підприємства на якісно новий рівень конкурентоспроможності, який відповідає зовнішнім вимогам.

Розрахункове значення коефіцієнта використання засобів механізації управлінської праці знаходиться на рівні 0,85. Безумовними причинами недостатнього завантаження організаційної техніки є коефіцієнт технічної озброєності управлінської праці, який щорічно

зростає. Відсутність перевантажень організаційної техніки зберігає її від непередбачених поломок та зайвих витрат на ремонт.

Значення інтегрального коефіцієнта озброєності управлінської праці знаходиться на рівні 0,93. Цей рівень підтверджує достатньо високий ступінь організації управління виробництвом на підприємстві. Його незначне відхилення в 0,07 пунктів є результатом недовикористаного потенціалу організаційної техніки.

Одним з елементів діагностики рівня управління на ТзОВ «Єдінець-Газ» є оцінка компетенції менеджерів, тобто набору споріднених поведінкових індикаторів, які об'єднані в один або кілька блоків залежно від змістового обсягу компетенції. Компетентність керівника вищої ланки управління ТзОВ «Єдінець-Газ» значною мірою відповідає рівню «А». Віднесення головного керівника ТзОВ «Єдінець-Газ» до цього рівня управління обумовлено притаманними йому властивостями. Решту працівників адміністративно-управлінського персоналу можна віднести до рівня «С» розвитку компетенції. Цей рівень є оптимальним для ефективної роботи менеджера середньої ланки управління.

На основі вищерозрахованих показників та поданого теоретичного матеріалу можна стверджувати, що стан рівня управління на підприємстві газового господарства є достатньо високий. Керівник вищої ланки та підпорядковані йому працівники адміністративно-управлінського апарату турбуються про майбутній розвиток організації, соціальний клімат та взаємовідносини, сприяють розширенню території надання послуг та їх асортименту.

Щодо аналізу системного рівня то ТзОВ «Єдінець-Газ» – господарський суб'єкт, який проводить свою діяльність у досить складних умовах, відчуває вплив факторів як зовнішнього, так і внутрішнього середовища, надає комплекс спеціфічних послуг, які користуються попитом у споживачів. Серед найбільш впливових факторів варто назвати економічні, зокрема інфляція та динаміка цін на енергоносії може становити небезпеку для галузі. Стосовно рівня і динаміки інвестицій у галузь, то цей аспект відображається на діяльності компанії тільки з позитивного боку. Наступною групою за значенням є технологічна, оскільки галузь є інноваційно спрямованою, то розвиток інновацій та підтримка від уряду вдосконалених технологій будуть тільки сприяти подальшій, ефективній діяльності підприємства. Звичайно ж і політичні фактори здійснюють важливий вплив на діяльність і розвиток компанії.

Для вибору стратегії подальшого розвитку недостатньо лише проаналізувати вплив зовнішнього та внутрішнього середовищ з огляду на їх окремі підсистеми, поставити діагноз щодо конкурентоспроможності підприємства, необхідно обґрунтувати значущість і рівень впливу на подальший розвиток організації окремих факторів та їхніх груп. Найбільш позитивний вплив на підприємство чинять наступні: можливість розширення території надання послуг та підтримка з боку держави. До несприятливих факторів впливу можна зарахувати можливість погіршення соціально-політичної нестабільності в країні, швидке зростання рівня інфляції та збільшення в умовах кризи цін на енергоносії. Слід також урахувати ступінь зміни переваг і смаків споживачів відносно послуг, що входять до асортименту підприємства. Різноманітний асортимент і якість послуг підприємства

здатні задовольнити їх потреби.

Стосовно загальносистемного рівня, попри складність ситуації в країні, керівництво проводить політику подальшого розвитку. Суть її зводиться до розширення газотранспортної мережі, підвищення рівня газифікації північного регіону Республіки, залученні інвестиційних ресурсів та ефективного їх використання.

З огляду на зазначене та особливості зміни ринків і сучасних організацій, вимагають методичної розробки

підходи до оцінки рівня управління. Запропоновано здійснювати таку оцінку з урахуванням локального, системного та загальносистемного рівнів. Саме такий підхід дасть змогу через критерії кількісної оцінки вчасно сформулювати уявлення про можливі загрози та сформулювати ефективну систему стратегічного розвитку організації. Результати досліджень мають практичне значення і можуть використовуватись в організаціях з метою діагностики рівня управління.

Список літератури

1. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф; пер. сангл. - М. : Экономика, 1989. - 350 с.
2. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: навчальний посібник / В. Г. Герасимчук - К. Центр навчальної літератури, 2000 - 210 с.
3. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке / П. Друкер - М. : Экономика, 2000. - 250 с.
4. Классификация и оценка факторов эффективности производства в нефтяной промышленности / О. И. Лесюк, Н. А. Данилюк, О. О. Кушина // Развед. и разраб. нефт. и газ. местор.: респ. мжвед. научн.-технич. сб. - 1978. - Вып.15.- С. 129-134.
5. Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; пер. сангл. - М., 1992- 869 с.
6. Нили Э. Призма эффективности: карта сбалансированных показателей для измерения успеха в бизнесе и управлении им / Нили Э., Адамс К., Кеннерли М. ; пер. с англ. - Днепропетровск : Баланс-Клуб, 2003. - 400 с.
7. Ольве Н. Г. Оценка эффективности деятельности организации. Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей / Ольве Н. Г., Рой Ж., Веттер М. ; пер. с англ. - М. : Издательский дом «Вильямс», 2004 - 304 с.
8. Основы маркетинга / Ф. Котлер, Г. Армстронг, Д. Сондерс, В. Вонг; пер. с англ.- 2-е европ. изд. - М. ; СПб.; К.: Вильямс, 2000. - 944 с.
9. Петренко В. П. Інтелектуальні ресурси соціально - економічних систем: аспекти інноваційного управління: монографія/ В. П. Петренко. - Івано- Франківськ: ПП Курилюк, 2009. - 196 с.
10. Устенко А. О. Інформатизація управління виробничими процесами: монографія/ А. О. Устенко - Івано-Франківськ.: Факел, 2011. - 220 с.

РЕЗЮМЕ

Тараевская Леся, Рищук Лилия

Методические подходы к оценке уровня управления организацией

В статье обоснованы методические подходы к оценке уровня управления организацией, предложено рассматривать эффективность управления на взаимозависимых и взаимосвязанных уровнях, доказано, что такой подход даст возможность через критерии количественной оценки вовремя разработать эффективную систему стратегического развития организации. На примере «Единец-Газ», с учетом предлагаемой методики, оценено состояние уровня управления.

RESUME

Tarayevska Lesya, Rishchuk Lilia

Methodical approaches to organization of management level evaluation

In this article there have been grounded the methodical approaches to organization of management level evaluation. It is suggested to consider the management efficiency on three interdependent and interrelated component levels. There has been proved that such approach can give an opportunity timely to devise an effective system of the organization strategic development by quantitative evaluation of criterions. The management level state has been estimated taking into account the suggested technique on the example of "Yedinets-Gas" Ltd.

Стаття надійшла до редакції 01.03.2013 р.