

нацненням, перекомпонуванням технологічних систем, перенавчанням кадрів тощо. У випадку, коли потужності потенціалу промислового підприємства збігаються з обсягом виробництва, питання якості і відновлення продукції переносяться на більш пізніший час. Наукові ідеї далеко не завжди народжуються відповідно до установок планів, а темпи науково-технічного прогресу об'єктивно не залежать від суб'єктивних бажань та інтересів. Прискорення інноваційного розвитку економіки та промислових підприємств потребує формування резервних виробничих потужностей, призначених для освоєння винаходів, здатних дати поштовх розвитку потенціалу промислового підприємства. Резервна виробнича потужність тимчасово не використовується для випуску продукції, а резервується з метою підвищення адаптивності виробничого потенціалу промислового підприємства до умов зовнішнього середовища. Обґрунтування напрямків і рівня використання виробничої резервної потужності підвищує завантаження виробничого потенціалу промислового підприємства.

Виробничий потенціал промислового підприємства не залишається незмінним і визначається матеріальними і нематеріальними передумовами прискорення науково-технічного прогресу. Чим вище науковий і технологічний рівень виробничого потенціалу і ступінь його використання, тим могутніша матеріально-технічна база промислового підприємства, ширше обрії впровадження інновацій, більше можливостей для удосконалювання і збільшення масштабів виробничого процесу. Визначення ефективності виробничого потенціалу промислового підприємства грає велику інформативну роль і допомагає усунути протиріччя, що виникають при оцінці його конкурентоспроможності, дає комплексне уявлення про ступінь використання ресурсів і резервів виробничої діяльності.

Висновки. Виробничий потенціал підприємства є сукупністю якостей системи взаємопов'язаних ресурсів, можливостей виробничого процесу та їх мобілізація в умовах інноваційної стратегії підприємства в досягненні конкурентних переваг з урахуванням впливу зовнішнього середовища.

Рациональна організація виробничого потенціалу промислового підприємства визначається сукупністю принципів що мають певні закономірності, які необхідно урахувати при вирішенні організаційних завдань виробництва. Системний підхід реалізовано в методології дослідження виробничого потенціалу промислового підприємства, як системи за принципом "чорного ящика".

Теоретичні засади організації виробничого потенціалу промислового підприємства в трансформаційних умовах економіки, коли знання стають економічним ресурсом, необхідні для подальшої розробки наукового обґрунтування системи методичного забезпечення корпоративного портфелю потенціалу промислового підприємства.

Література

1. Стратегічні виклики XXI століття суспільству та економіці України. В 3 т. / За ред. В.М. Гейця, В.П. Семиноженка, Б.Є. Кваснюка]. – К.: Фенікс, 2007. – (Інноваційно-технологічний розвиток економіки). – Т. 2. – 2007. – 564 с.
2. Ефективність деструктурованих господарських систем: проблеми і фактори підвищення. Монографія / За заг. ред. В.І. Осипова. – Одеса: Атлант, 2008. – 362 с.
3. Стратегічні виклики XXI століття суспільству та економіці України. В 3 т / За ред. В.М. Гейця, В.П. Семиноженка, Б.Є. Кваснюка. – К.: Фенікс, 2007. – Т. 1. – 2007. – 544 с.
4. Колот В.М., Щербина О.В. Підприємництво. Навч.-метод. посібник. – К.: КНЕУ, 2004. – 160 с.
5. Авдеенко В.Н., Кошлов В.А. Производственный потенциал промышленного предприятия. – М.: Экономика, 1989. – 240 с.
6. Балацкий О.Ф. Экономический потенциал административных и производственных систем. Монография / Под общ. ред. О.Ф. Балацкого. – Сумы: Университетская книга, 2006. – 973 с.
7. Должанский И.З. Управление потенциалом предприятия. Навч. посібник / І.З. Должанський та ін. – К.: Центр навч. л-ри, 2006. – 362 с.

УДК 338.658

Й. С. СИТНИК

Національний університет "Львівська політехніка"

ПРОЦЕС РОЗРОБКИ МОДЕЛІ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА

Запропоновано основні процеси за допомогою яких будується розробка і застосування моделі оцінювання ефективності системи управління в організації. Визначено основні напрями оцінювання системи управління – рівні управління, підсистеми системи управління та взаємозв'язки, які існують у системі управління. Сформульовано перелік показників та контрольних питань до них, з метою їх детального опрацювання на етапі визначення критеріїв ефективності системи управління, що необхідно при затвердженні детального опису структури критерію.

The basic processes by which the built development and application of the model evaluating the effectiveness of management in the organization is proposed. The main directions of evaluation of management system are defined: management system levels, subsystems of management system and relationships that exist in the management system. A

list of indicators and control questions to them are formulated for their detailed elaboration on the stage of determining the effectiveness of management criteria that need to approve the detailed description of criteria structure.

Постановка проблеми. Правила гри у господарській діяльності підприємств за останні роки стрімко змінюються. Радикальних змін зазнає оцінювання успіху організації в умовах сьогодення. Так, приріст прибутковості, зростання капіталізації активів, позитивний фінансовий стан організації є ключовими для менеджерів, проте фінансова ефективність в умовах динамічної глобалізації є недостатньою для оцінювання ефективності системи управління підприємства. Очевидним є і той факт, що рівень фінансової ефективності досягнутий у звітному періоді, є результатом управлінських рішень прийнятих на початку цього періоду, або швидше. Варто розуміти, що управлінські рішення на початку періоду могла прийняти одна команда менеджерів із своєю системою управління, а фінансова ефективність або прибуток на інвестований капітал отримана іншою командою менеджерів із вже зміненою системою управління. Таких змін менеджерів та створених ними систем управління в організації за певний період могло бути дві, три і більше. Отже, у даному контексті важливим є оцінювання ефективності систем управління організації створених різними командами менеджерів у різні періоди, а також визначення конкретного внеску окремих керівників та їх команд у досягнутий успіх (невдачу) організації.

Практичний аспект проблеми полягає у необхідності визначення пріоритетів оцінювання та розроблення критеріїв ефективності, які насправді мають значення для системи управління організацією.

Аналіз останніх досліджень. Дані наукових досліджень, що здійснюються в Україні та світі, свідчать про радикальний перегляд підприємствами своїх систем оцінювання ефективності. Так, Р. Саймонс і А. Давіла для оцінювання управлінської результативності запропонували показник рентабельності менеджменту [8], в доповнення до концепції емоційного інтелекту Дж. Менкес запроваджує термін “управлінська інтелігентність” [6]. У спільній праці Л. Боссіді та Р. Чаран [7], зазначають: “Культура результативного управління має стати частиною загальної корпоративної культури”. Серед досягнень науковців України, доцільно виділити С. Соболя і В. Багацького [3], які досліджують особливості оцінювання ефективності управління і формують пропозиції щодо його удосконалення, В. Білошапку [1], запропонував модель управлінської результативності “6+1”. Низку показників, які характеризують процес функціонування різних елементів системи управління сучасної організації та розраховуються на основі функціональної і структурної моделей об’єкта розробили Л. Федулова [4] та Шегда А. [5].

Формулювання цілей статті. У відповідності до окресленої проблематики обґрунтувати алгоритм розроблення моделі оцінювання ефективності системи управління підприємства. Запропонувати напрями оцінювання системи управління, та деталізувати опис структури критерію ефективності.

Виклад основного матеріалу. Чинні системи оцінювання ефективності управління персоналом, або організації загалом, які на даний час використовують підприємства є надто громіздкі і заплутані.



Рис. 1 – Основні процеси формування і застосування моделі оцінювання ефективності системи управління підприємства [2]

Такі системи оцінювання використовують велику кількість даних, розрахунків яких є дуже трудомістким та дорогим. Щодо використовуваних критеріїв, то вони не чітко сформульовані, несумісні поміж собою, подекуди незрозумілі, їх можна трактувати на власний розсуд, а їх значна кількість викликає недовіру. Водночас, критерії ефективності не корелюються із механізмами оплати праці та мотивації підприємств де вони використовуються. Тому варто, задати питання навщо нам оцінювати ефективність системи управління в організації? Що ми намагаємось отримати від такого оцінювання керуючої системи і як цього досягнути? Власне, розглядаючи такі питання доцільно ґрунтовно дослідити місце і роль оцінювання ефективності системи управління в організації та процеси, які дозволяють визначити мету, розробити, впровадити і забезпечити виконання дієвих систем оцінювання ефективності всіх рівнів управління підприємства.

Використаємо п'ять основних процесів, що допоможуть сформувати і застосувати модель оцінювання ефективності системи управління підприємства (рис. 1). Перший процес передбачає формулювання мети оцінювання із виокремленням пріоритетів для організації, враховуючи її специфіку, форму власності, організаційно-правову форму, масштаби діяльності.

Другий пов'язаний із розробленням критеріїв, тобто розумінням того, що необхідно оцінювати у системі управління організації та визначення механізму і необхідного інструментарію як це потрібно робити. На третьому етапі відбуваються підготовчі роботи щодо впровадження моделі оцінювання ефективності, а саме планування процесу доступу до необхідної інформації, побудова моделі оцінювання, розроблення належної конфігурації оброблення і розподілу даних. Дуже важливим елементом цього процесу є подолання тривоги і побоювання управлінського персоналу щодо оцінювання ефективності системи управління, через соціальні і статусні умови. Четвертий процес передбачає комплексні заходи щодо управління організацією на основі напрацьованих критеріїв, тобто практичну управлінську діяльність з критеріями. На цьому етапі дані оцінювання ефективності використовуються для розуміння стану і рівня розвитку системи управління в організації, та прогнозування подальших кроків щодо удосконалення системи управління або її складових і господарської діяльності загалом.

Заключним процесом є, власне, управління самою моделлю оцінювання ефективності системи управління організації – її діагностування на відповідність критеріїв цілям організації, систематичне оновлення, доповнення і удосконалення.

Напрацьовання надійних критеріїв ефективності системи управління, що сприятимуть належному організуванню праці на підприємстві, це стартова позиція у загальному процесі розроблення і впровадження досконалої моделі оцінювання ефективності системи управління. Проте, насамперед важливо осмислити, що необхідно оцінювати у системі управління організації, і як це зробити. На нашу думку, оцінювати на предмет ефективності потрібно три основні напрями:

- 1) рівні управління в організації (доцільність їх створення, функції, повноваження, ресурсне забезпечення, структурну побудову, кваліфікаційно-інтелектуальний потенціал, адаптивність);
- 2) підсистеми системи управління (методологію управління, процес управління, структуру управління, техніку управління);
- 3) взаємозв'язки між рівнями управління та підсистемами системи управління.

При розробленні критеріїв ефективності щодо зазначених напрямів оцінювання доцільно подумати над назвою критерію, різними варіантами його оцінювання (розрахунку), базою даних і її збором. Не менш важливими є такі прагматичні питання: Яка ціль оцінювання? Яка необхідність певного критерію? Хто буде обробляти дані коли вони надійдуть? Як застосувати результати проведеного оцінювання? Яке джерело отримання даних? Хто буде здійснювати збір даних із якою періодичністю? Як часто дані будуть переглядатися внаслідок зміни внутрішнього і зовнішнього середовища організації? Які оптимальні значення критерію ефективності повинні бути і яка їх прив'язка (потенціал організації, досягнення конкурентів, передові світові тенденції)? Які витрати організації пов'язані з оцінюванням?

Ці питання можна об'єднати разом, утворивши типову форму визначення показника (табл. 1), а заповнена форма буде називатися формою реєстрації даних критерію ефективності системи управління організації.

Таблиця 1

Типова форма визначення критерію ефективності системи управління організації

Показник	Суттєве наповнення
Назва критерію	
Ціль оцінювання	
Належить до	
Набір заходів/формула	
Очікуваний рівень/завдання	
Періодичність оцінювання	
Джерело даних	
Хто оцінює	
Хто приймає рішення на основі даних (власник)	
Які дії власника	
Зауваження/коментарі	

Відповідаючи на непрості і неоднозначні питання за такою базовою формою, розробник отримує допомогу на етапі визначення критеріїв ефективності системи управління, що необхідно при затвердженні детального опису структури критерію.

Таблиця 2

Типова форма визначення критеріїв оцінювання ефективності системи управління організації	
Показник	Контрольні питання
Критерій	<ul style="list-style-type: none"> – Як назвати критерій? – Чи відповідає назва тому, що оцінюється? – Назва буде зрозумілою для середовища? – Чи є зрозумілою важливість цього критерію?
Ціль оцінювання	<ul style="list-style-type: none"> – Навіщо запроваджується критерій? – Яка мета (намір) закладено у цей критерій? – Що очікуємо від цього критерію?
Належить до	<ul style="list-style-type: none"> – З якими іншими критеріями корелюється це критерій? – Які спеціальні стратегії або ініціативи він підтримує?
Набір заходів (формула)	<ul style="list-style-type: none"> – Як можна оцінити (розрахувати) даний параметр ефективності? – Чи є можливість записати формулу у математичних термінах? – Чи зрозумілий набір заходів (формула)? – Чи однозначно пояснюють заходи (формула), які дані потрібні? – Які моделі поведінки мають стимулювати заходи (формула)? – Чи може критерій спричинити виникнення інших моделей поведінки? – Чи може критерій спричинити виникнення деструктивних моделей праці? – Чи підходить використовувана шкала оцінювання? – Наскільки точними будуть з генеровані дані? – Чи достатня точність отримуваних даних? – Якщо при отриманні даних використовуються середні значення, яка частина даних буде втрачена? – Чи припускається втрата ступеня деталізації? – Чи не краще оцінювати діапазон ефективності?
Рівень(ні) очікуваних значень	<ul style="list-style-type: none"> – Якого рівня ефективності бажано досягнути? – Скільки часу потрібно щоб досягнути потрібного рівня? – Чи потрібні поетапні проміжні очікувані значення? – Як рівні очікуваних значень ефективності співвідносяться з показниками конкурентів? – Наскільки гострою є зараз конкуренція? – Як швидко зростає конкуренція?
Періодичність оцінювання	<ul style="list-style-type: none"> – З якою періодичністю необхідно проводити оцінювання? – З якою періодичністю потрібно повідомляти результати такого оцінювання? – Чи достатньою є періодичність для того, щоб відстежити вплив дій, спрямованих на покращення показників?
Джерело даних	<ul style="list-style-type: none"> – Звідки мають надходити дані для відстеження цього критерію?
Хто оцінює	<ul style="list-style-type: none"> – Хто саме (прізвище, посада, стороння організація) фактично відповідає за збір, впорядкування і аналіз даних?
Хто приймає рішення на основі даних (власник)	<ul style="list-style-type: none"> – Хто саме (зазначте прізвище чи посаду) фактично відповідає за ініціювання дій і забезпечення того, щоб ефективність даного аспекту покращувалась?
Дії власника	<ul style="list-style-type: none"> – Яким чином власник критерію буде використовувати отримані дані? – Які рішення будуть прийняті для забезпечення зростання ефективності цього аспекту?

Джерело: доопрацьовано на основі [2].

Ця типова форма успішно використовувалась багатьма організаціями тому, що вона змушує розробників критеріїв скрупульозно здійснювати опис відповідного наповнення пропонуєваних заходів і зазначати джерело даних. Адаже, окремі критерії вимагають детального опрацювання, потребують багато часу та значних зусиль на своє обґрунтування, завдяки чому отримані результати матимуть належну віддачу. Тому, наведений (табл. 2) перелік контрольних запитань допоможе розробнику критеріїв ефективності системи управління із розумінням деталей заповнити цю типову форму.

Висновки. Формування і застосування моделі оцінювання ефективності системи управління підприємства передбачає послідовного проходження п'яти основних процесів: формулювання мети, розроблення, планування і побудова, впровадження і використання, адаптація. Ефективність системи управління організації пропонується оцінювати за такими трьома основні напрямками: рівні управління в організації (з позиції зацікавлених

сторін у них), підсистеми системи управління (методологію управління, процес управління, структуру управління, техніку управління), взаємозв'язки між рівнями управління та підсистемами системи управління. На етапі визначення критеріїв ефективності системи управління, що необхідно при затвердженні детального опису структури критерію використовувати типову форму реєстрації даних критерію ефективності.

Подальші дослідження за проблемою будуть спрямовуватись на процес визначення критеріїв ефективності системи управління організації, обґрунтування їх якості, розроблення технічних аспектів системи оцінювання, тестування інформаційної системи, підготовки і навчання персоналу, впровадження моделі оцінювання ефективності.

Література

1. Белошапка В.А. На пути к эффективному менеджменту: живая модель управленческой результативности. – К.: Стандарт, 2005.
2. Нили Энди, Адамс Крис, Кеннерли Майк. Призма эффективности. Карта сбалансированных показателей для измерения успеха в бизнесе и управлении им / Пер. с англ. – Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2003. – 400 с.
3. Соболев С.Н., Багацький В.Н. Менеджмент. – К.: КНЕУ, 2006.
4. Федулова Л.І. Менеджмент організацій. Підручник. – К.: Либідь, 2004. – 448 с.
5. Шегда А.В. Менеджмент. Навч. посібник. – К.: Знання, КОО, 2002. – 583 с.
6. Menkes J. "Hiring for Smarts", Harvard Business Review, November 2005, pp. 100–109.
7. Bossidy L., Charan R., Execution: The Art of Getting Things Done, New York: Crown Business, 2002.
8. Simons R., Davila A. How High Is Your Return on Management?, Harvard Business Review, January-February 1998, pp. 71–80.

УДК 65.014.1:330.111.66

Н. О. СІМЧЕНКО

Національний технічний університет України "Київський політехнічний інститут"

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОЗНАКИ СОЦІАЛЬНО-ОРІЄНТОВАНИХ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

Представлене авторське визначення соціально-орієнтованої системи управління підприємством. Застосування структурно-функціонального підходу до розуміння сутності соціально-орієнтованої системи управління дозволило виділити концептуальні ознаки соціально-орієнтованих систем управління підприємствами: упорядкованість системи відносин; відкритість системи відносин; якість системи управління; стратегічна стійкість системи відносин.

The concept of the social-oriented management system is defined by author in the work. The structural-functional approach is used to analyse of characteristics of the social-oriented management system. The conceptual characteristics of social-oriented management system are defined: the efficiency of system relations; the openness of system relations; quality of system management; strategic sustainability of system relations.

Постановка проблеми. Існуючі тенденції розвитку цивілізаційного суспільства окреслюють коло актуальних проблем, пов'язаних з досягненням збалансованості розвитку соціуму, підвищенням якості життя населення; забезпеченням самодостатнього рівня соціодинаміки в суспільстві, узгодженості соціально значущих інтересів громадян, суспільних об'єднань, органів державної влади та місцевого самоврядування. Формування соціальних імперативів розвитку економічної науки актуалізує пріоритетність реалізації засад соціально-орієнтованого управління економічними процесами в забезпеченні сталого розвитку підприємств.

Соціальна орієнтованість діяльності підприємств характеризується спрямуванням системи управління на забезпечення виконання підприємством відповідних норм економічної, соціальної, правової, екологічної відповідальності перед суспільством. Реалізації поставлених завдань значною мірою сприяє розвиток соціально-орієнтованих систем управління підприємствами.

Аналіз досліджень. Науково-теоретичні напрацювання з соціально-економічного розвитку підприємств [1–5] засвідчують, що соціальний розвиток підприємств характеризується: забезпеченням гідної оплати праці персоналу; прийнятних умов праці відповідно до високих соціальних стандартів; ефективністю управління соціальними витратами підприємства; формуванням та реалізацією соціальної політики підприємства, виходячи з принципів корпоративної соціальної відповідальності. У працях [4, 5] підкреслюється необхідність розвитку соціально-відповідальної діяльності підприємств в забезпеченні їх сталого розвитку, розбудові засад громадянського суспільства. Проте в сучасних наукових публікаціях не вирішеними залишаються питання розвитку соціальної орієнтації систем управління та формування на цій основі концептуального базису побудови соціально-орієнтованих систем управління підприємствами.

Метою статті є з'ясування категоріального змісту соціально-орієнтованої системи управління підприємством та виділення на цій основі системно-концептуальних ознак соціально-орієнтованих систем управління із застосуванням структурно-функціонального підходу.