

1. Необхідність забезпечення ефективності роботи фірми в ринкових умовах.

2. Суть системи управління ефективністю фірми.

3. Принципи і методи управління ефективністю фірми.

4. Напрями управління ефективністю фірми.

1. Необхідність забезпечення ефективності роботи фірми в ринкових умовах.

У сучасних умовах економіки країни особливо загострилася проблема ефективності виробництва підприємств у різних сферах діяльності та пошуку шляхів її підвищення і організації управління нею. Ці питання стають все актуальнішими, що зумовлює об'єктивну необхідність і доцільність проведення дискусій, дебатів і наукових досліджень.

Ринковий механізм господарювання у центр уваги висуває виробників, які створюють блага для населення і своєю діяльністю визначають ефективність економіки загалом, тобто чим ефективніше працюють підприємства, тим вищою є ефективність суспільного виробництва.

Розгляд ефективності виробництва, як окремої ринкової категорії, заслуговує на увагу і підміна іншими поняттями, на нашу думку, є необґрунтованою, оскільки саме від рівня ефективності виробництва залежить позиція підприємства на ринку, його конкурентноздатність, можливість технічного оновлення виробництва та задоволення соціальних запитів.

Визначення ефективності виробництва, як однієї з провідних економічних категорій у ринкових умовах, зумовлює необхідність постійного управління нею. Передумовою цьому є встановлення суті управління ефективністю виробництва як процесу і системи.

2. Суть системи управління ефективністю фірми

Суть системи управління ефективністю виробництва полягає в тому, щоб досягти максимально можливого її рівня за існуючих у даний момент економічних умов.

За останні роки питання управління ефективністю бізнесу, підприємства, виробництва широко висвітлюється у науковій і періодичній пресі. До розгляду даної проблеми звертаються не лише бізнес-аналітики і консультанти, а й топ менеджери компаній, на яких вже запроваджено системи управління ефективністю та консалтингові фірми, які займаються роз'яснювальною роботою із запровадження цих систем.

Розглянемо деякі поширені системи управління ефективністю у розрізі їх складових.

Наприклад, В. Веретнов акцентує увагу на таких напрямках управління корпоративною ефективністю: стратегія; маркетинг і продажі; управління змінами; управління фінансами; управління персоналом; якість ведення бізнесу; інформаційні системи.

Система управління ефективністю бізнесу за досвідом компанії McKinsey складається з таких взаємопов'язаних складових:

- етики результативності – організаційного контексту, культури і менталітету співробітників, в рамках яких компанія прагне досягти тих або інших результатів;
- системи контролю і управління результатами бізнесу – систематичних процесів, процедур і методологічних підходів, які використовуються для оцінювання результатів діяльності компанії і зворотної дії з метою їх поліпшення;
- систем управління ефективністю персоналу – процесів і стимулів, використовуваних компанією для досягнення максимального рівня віддачі від співробітників.

Одним із більш вузьких підходів є управління ефективністю на основі ROI (показника окупності інвестицій), що дає можливість отримати інструмент для управління обмеженими ресурсами.

Описані системи охоплюють управління ефективністю бізнес-одиниці, що є ширшим, ніж управління ефективністю виробництва. Узагальнюючи дані підходи, система управління ефективністю виробництва буде включати такі етапи:

- вибір системи вимірювання ефективності виробництва;
- формулювання методів оцінювання й аналізу результатів виробництва;
- розробка дієвого інструментарію для планування за результатами аналізу.

У загальному розумінні, система управління ефективністю виробництва – це сукупність елементів – завдань, методів, засобів та функцій, які між собою є взаємозалежними, взаємоузгодженими і взаємопов'язаними, що спрямовані на забезпечення зростання ефективності виробництва.

Зазначимо, що зі складових частин системи управління ефективністю виробництва можна виділити такі основні: постановка мети, формулювання завдань, а також сукупність принципів, методів і функцій управління.

Коротко охарактеризуємо основні складові системи. Так, метою управління має бути підвищення ефективності виробництва.

Серед множинності принципів управління виділимо ті, що безпосередньо стосуються управління ефективністю виробництва, основними з яких є: комплексність, динамічність, інтегрованість із загальною системою управління підприємством, багатоваріантність, адаптивність, зорієнтованість на мету.

Виходячи зі змісту управління ефективністю, дієве управління ефективністю виробництва, на наш погляд, має реалізовуватися через таку систему завдань:

- вироблення загального підходу до розуміння проблеми результативності і ефективності та необхідності управління ними;
- розробка стратегічних програм, тактичних і оперативних планів, пов'язаних з підвищенням ефективності;
- розробка нових підходів до використання методів обліку, аналізу, оцінки і контролю за ефективністю виробництва;
- пошук і реалізація додаткових напрямків підвищення ефективності;

- забезпечення організації планування та ефективного впровадження всіх елементів системи управління ефективністю виробництва.

Із викладених завдань випливає, що прийняття рішень про шляхи удосконалення системи управління повинно оцінюватися з позицій можливостей розвитку фірми, пошуку резервів росту її ефективності, що служить відправною точкою для обґрунтування побудови оргструктури управління, прогнозування пріоритетних методів, техніки й технології управління, кадрового складу управлінського персоналу, організації всього процесу управління ефективністю.

Таким чином, управління ефективністю – це фактично частина більш широкого процесу управління. Тому їй притаманні такі ж функції, методи й стилі управління.

3. Принципи і методи управління ефективністю фірми

В економічній літературі широке поширення при дослідженні проблем управління одержало використання основних принципів. З огляду на те, що розглянута проблема прийняття рішень є складовою частиною, самостійним етапом процесу управління, доцільно проаналізувати ці принципи, оцінити їхню достатність для вирішення досліджуваної проблеми.

Принципи управління, актуальні й сьогодні, розробив сучасник Ф.Тейлора француз А.Файоль. Всі здійснювані на підприємстві операції він поділив на шість груп: технічні; комерційні; фінансові; обчислювальні; охорона майна і осіб; адміністративні.

Власне до управління він відніс останню групу і вважав, що процес управління полягає в тому, щоб передбачати, організовувати, узгоджувати, розпоряджатися, контролювати.

В управлінні сучасною економікою необхідно керуватись такими принципами:

- чіткого розподілу праці;
- додержання дисципліни і порядку;
- повноваження і відповідальність;

- використання мотивації високопродуктивної праці;
- забезпечення рівної справедливості для всіх;
- впевненості в постійності і стабільності роботи;
- дотримання взаємовідносин із співробітниками згідно ієрархічного ланцюга;
- заохочення ініціативи.

Розроблено такі загальні принципи управління: демократизм, єдність політичного і господарського підходу, плановість, науковість, матеріальне і моральне стимулювання, єдиноначальність, участь колективів в управлінні виробництвом, правильний підбір і розміщення кадрів.

Ці принципи представлені в ряді ведучих публікацій з питань управління виробництвом. Вони ж розглядаються і у роботах останніх років із проблем прийняття рішень. При цьому різний склад принципів управління в роботах різних авторів є творчим підходом до розвитку положень принципів, дослідженням питань управління з різним ступенем їхньої диференціації. Поряд з викладеним в умовах широкого поширення ЕОМ у системі управління народним господарством в останні десятиліття з'явилися специфічні принципи створення автоматизованих систем управління виробництвом. Основоположником таких принципів є М.Глушков. Ось вони:

- принцип нових задач;
- комплексного (системного) підходу;
- першого керівника;
- максимально розумної типізації проектних рішень;
- безперервного розвитку системи;
- автоматизації документообігу;
- єдиної інформаційної бази;
- комплексності задач і робочих програм;
- спеціалізації операційних систем;
- мінімізації вводу і виводу інформації;
- сполучення підготовки первинних і машинних документів;
- погодженості пропускових здібностей окремих частин системи.

В інших роботах проводиться спроба розвинути ці принципи, доповненням наступними :

- побудова загальної моделі управління об'єктом;
- визначення ступеня пріоритетності задач управління;
- приведення у відповідність структур об'єкта управління і системи управління;
- встановлення форм документів і частоти їхньої підготовки на ЕОМ;
- організація потоків документів через ЕОМ;
- встановлення графіку функціонування всіх елементів АСУ;
- програмно-правове забезпечення функціонування АСУ;
- повне узгодження впливу адміністративних, економічних і інших методів регулювання виконавців процесу;
- моделювання проектних рішень на ЕОМ до створення АСУ;
- вибір раціональних етапів розробки АСУ.

Аналізуючи склад зазначених принципів, можна зробити висновок, що вони вирішують різні аспекти однієї великої проблеми управління. В умовах узагальненого підходу до проблем управління без розчленування їх на специфічні аспекти ці принципи досить повно задовольняють загальним вимогам організації на їхній основі системи управління. В умовах же автоматизації процесів управління виявляється специфіка нових аспектів організації системи управління, що охоплюють, наприклад, математичне, інформаційне і технічне забезпечення АСУ. Разом з тим, здавалося б, у настільки неоднакових аспектах окремі з принципів по суті несуть однакове значення. Так, принцип "першого керівника" ідентичний по змісту принципу "єдиноначальності".

При поаспектному підході до проблем управління неминучим є подальший розвиток і розчленування принципів управління. У цих умовах з'являється необхідність з позицій системного підходу сформулювати такі принципи управління, які б дозволяли націлити систему управління любым об'єктом виробництва на досягнення кінцевих цілей розвитку нашого суспільства, на забезпечення системного взаємозв'язку всіх аспектів розвитку

цих об'єктів і їхньої діяльності. Нижче представлена спроба розробки таких принципів. У їхній склад входять принципи:

1. націленості елементів системи на кінцевий результат усієї систем (збігу цілей розвитку системи і всіх її підсистем);
2. територіально-технологічної взаємодії всіх підсистем системи;
3. єдності локальних і кінцевих результатів діяльності і розвитку системи (єдності об'ємних, якісних і споживчих характеристик розвитку);
4. мінімізації витрат простих елементів процесу праці при одержанні кінцевих результатів;
5. структурної єдності обробки інформації по методах управління і адекватності методів управління суті управлінських процесів;
6. динамічного взаємозв'язку результатів розвитку системи;
7. відповідності управлінських рішень змісту функцій персоналу кожного ієрархічного рівня і сутності керованих процесів;
8. повноти і достатності соціального, організаційно-економічного інформаційно-алгоритмічного, технічного і технологічного, математичного і юридичного забезпечення системи.

Виконання першого принципу дозволяє забезпечити співвимірність різноманітних сторін діяльності (розвитку) системи і її підсистем через єдиний критерій ефективності управління і набір стандартних техніко-економічних показників.

Другий принцип дозволяє в узагальненому вигляді показати в системі управління взаємодію підрозділів на всіх етапах суспільного виробництва (усередині народного господарства, будь-якої його галузі, окремих підприємств і їхніх підрозділів). Тут знаходить висвітлення структура суспільного виробництва, будь-якої його складової, враховуються відзначена раніше ієрархічна структура виробництва, територіально-галузеве формування і розвиток народного господарства.

Виконання третього принципу дає можливість забезпечити співвимірність натуральних показників розвитку виробництва, якісних і

споживчих характеристик продукції і підкорити одержання локальних результатів розвитку підсистем кінцевому результату розвитку системи.

Врахування четвертого принципу дозволяє в умовах кількісно-якісної обмеженості вихідних ресурсів (простих елементів процесу праці) — трудових, матеріальних, фінансових, — а також виробничих потужностей забезпечити при одержанні кінцевих результатів максимальний ріст ефективності виробництва.

Врахування п'ятого принципу передбачає забезпечення: систематизації інформації про стан розвитку суспільного виробництва у всіх його елементах по методах управління; структурної єдності системи показників у всіх методах управління; залежності величини фондів економічного стимулювання (зокрема — матеріального і морального заохочення) від планових темпів розвитку системи, а також від рівня відносних кінцевих показників розвитку системи в народногосподарському розрізі.

Шостий принцип дає можливість досліджувати об'єкт управління не як статичний предмет, а як динамічну систему, що розвивається, у якій кожному періоду розвитку властивий визначений стан, а результати розвитку всіх періодів взаємозалежні.

Сьомий принцип є завершальним у системі управління, зокрема для етапу прийняття рішень. При зовнішній простоті формулювання цього принципу його зміст дуже складний, а здійснення багатоаспектне. Тут потрібно відповідно до наявної ієрархії виробництва з властивим їй поділом праці управлінського персоналу кожного рівня розкрити зміст функцій цього персоналу у всіх ланках кожного рівня, визначити склад потрібної для прийняття рішень інформації, що відбиває зміст керованих процесів.

Восьмий принцип по суті відбиває необхідність створення фундаменту системи управління, структура якого включає усі види її забезпечення. Від того, наскільки повно представлено і розроблено кожне з перерахованих раніше забезпечень, залежить закінченість розробок по всій системі управління, надійність її функціонування.

На умовах врахування змісту кожного з перерахованих принципів, їхньої взаємодії базуються їх наступні методичні розробки.

Можна сформулювати наступні принципи проектування системи організаційного управління:

Розвиток демократичних основ управління. Велику роль при цьому відіграє правильне співвідношення централізації і децентралізації прийняття рішень, що сприяє поділу стратегічних і поточних задач в управлінні. Таким чином, у відповідності з цим принципом проектування організаційної структури управління необхідно доводити до такого ступеня, при якому забезпечуються єдиноначальність і персональна відповідальність за ведення справ.

Принцип системного підходу при проектуванні структур управління вимагає формування повної сукупності управлінських рішень, що реалізують усі цілі функціонування організації.

Принцип керованості припускає фіксування співвідношення керівника і числа підлеглих йому працівників. При формуванні методичного апарату проектування структури управління необхідно прагнути до оптимальності такого співвідношення. Важливим тут також є розподіл управлінських рішень по рівнях, що повинен передбачати раціональний ступінь завантаження керівника, який приймає рішення. Якщо завантаження керівника набагато перевищує припустимі норми, різко знижуються ефективність і оперативність управління. Здійснення на практиці цього принципу значно утруднено через відсутність науково обґрунтованих норм керованості.

Принцип відповідності суб'єкта й об'єкта управління – важливий методологічний принцип, який полягає в тому, що структура управління повинна формуватися виходячи з особливостей об'єкта управління. Склад поділів організації, характер взаємозв'язку між ними визначаються специфікою функціонування як структурних ланок, так і системи в цілому. Це говорить про те, що структура управління не тільки координує й визначає напрямки діяльності, але і сама обумовлена характером виробничих процесів. Отже, ефект функціонування керуючої системи не досягне потрібного рівня без ретельного вивчення об'єкта

управління, особливостей, стану і тенденцій розвитку якого необхідно розглядати як базу удосконалення організаційних структур.

Принцип адаптації. В умовах різноманіття виробничо-господарських завдань, що підкреслюють складність як об'єкта управління, так і керуючих процесів, підвищується роль координації функціональних підрозділів. Тому питання удосконалення організаційних структур слід розглядати в динамічному плані. Ця обставина висуває до проектованої структури вимогу гнучкості, адаптивності, здатності швидко реагувати на зміни зовнішніх і внутрішніх економічних умов. Важливе значення в зв'язку з цим здобуває удосконалення інформаційного аспекту з метою забезпечення прояву і розвитку даного принципу.

Принцип спеціалізації. Відповідно до цього принципу проектування структури управління необхідно таким чином, щоб забезпечити технологічний поділ праці при формуванні структурних підрозділів. При цьому частина управлінських робіт, що можуть виконуватися з використанням обчислювальної техніки, виділяються у самостійні групи, для яких передбачається сформувати спеціальні підрозділи.

Принцип централізації означає, що при проектуванні структури управління необхідно поєднувати управлінські роботи з повторюваним характером операцій, однорідністю прийомів і методів їхнього виконання. Такими операціями можуть бути планові, бухгалтерські, облікові й ін. Принцип централізації вимагає одночасно скорочення числа рівнів управління.

Принцип професійної регламентації припускає групування функціональних ланок на кожному організаційному рівні таким чином, щоб кожна ланка працювала на досягнення конкретної сукупності цілей і несла повну відповідальність за якість виконання своїх функцій. Вирішальне значення в цьому зв'язку здобуває диференціація робіт між фахівцями, щоб кожен з них приймав рішення на основі своєї компетенції. Ухвалення рішення керівником, рівень знань якого вищий або нижчий необхідного, веде до зниження економічної ефективності даного підрозділу і системи в цілому. Врахування цього принципу означає, що проектувати структуру управління необхідно не абстрактно, а з врахуванням ділових якостей керівників і виконавців різних рівнів.

Принцип правової регламентації. Створення будь-якого підрозділу завжди повинно бути закріплено правом. Правовий аспект при формуванні підрозділів управління відбиває умови і порядок функціонування даного підрозділу, а також ступінь його значимості і самостійності. Правовими нормами контролюється також баланс цілей функціонування всіх структурних одиниць апарату управління. Це говорить про те, що необхідність у створенні нового підрозділу або реорганізація вже існуючих диктується лише тими цілями, що ставить виробництво перед управлінням. У зв'язку з цим варто підкреслити, що правовий аспект виключає наявність власних, «своїх» цілей у того чи іншого підрозділу апарату управління. Таким чином, відповідно до принципу правової регламентації проектувати структуру управління необхідно так, щоб забезпечувалося дотримання всіх рішень і постанов вищестоящих організацій у частині розподілу обов'язків і персональної відповідальності за виконання певних рішень.

Проведені дослідження свідчать про те, що колишні методи управління, які мають важливе значення для управління ефективністю виробництва, продовжують залишатися відчутним гальмом в умовах перебудови системи господарювання. А ринкові відносини, на які взято курс розвитку економіки на даному етапі, пов'язані з демократизацією суспільства, в тому числі і з використанням демократичних методів управління, що висуваються в якості пріоритетних, на противагу домінуючим тривалий час адміністративним або авторитарним методам управління. Негативний вплив останніх виявлявся, головним чином, через адміністративний (наказовий) вплив на функціонування підприємств з боку працівників апарату, які найчастіше здійснювали оперативне управління виробництвом, не володіючи реальним станом справ. Таке керівництво «зверху» не могло забезпечити раціональне управління, створити умови для більш ефективного виробництва і задоволення соціально-економічних запитів працівників підприємств. Тому найчастіше перетворювалося в «управління заради управління».

Основою використовуваних методів управління є закони, закономірності принципи суспільного виробництва, науково-технічний рівень розвитку фірми, підприємства, соціальні, правові і психологічні відносини між людьми.

Методи управління поділяються на: економічні; адміністративно-правові, соціально-психологічні.

Економічні методи управління – це прийоми і способи управління, які мають в своїй основі використання економічних законів, економічних інтересів і показників. Ці методи включають:

- матеріальну відповідальність;
- стимулювання;
- ціноутворення;
- податки;
- державне регулювання.

Адміністративно-правові методи управління передбачають юридичний (правовий і адміністративний) вплив на відносини людей в процесі виробництва, оскільки ці відносини регулюються певними правовими нормами: законодавчими актами; положеннями; інструкціями; наказами і розпорядженнями.

Адміністративно-правові методи передбачають і застосування відповідних матеріальних, адміністративних і карно-правових санкцій.

Соціально-психологічні методи управління реалізують мотиви соціальної поведінки людини, оскільки традиційні форми матеріального заохочення поступово втрачають свій стимулюючий вплив. Ці методи передбачають вивчення соціальних запитів та інтересів членів колективу, середовища виробництва, громадської думки.

Всі ці методи повинні поєднуватись і створювати необхідний арсенал засобів для найефективнішого управління фірмою.

Кожна фірма є унікальною, тому не існує єдиної моделі управління, але факторами, що визначають вибір цієї моделі є: розмір фірми; характер продукції, що випускається; характер середовища.

Система управління повинна бути простою і гнучкою, забезпечувати ефективність і конкурентноздатність функціонування фірми. Вона повинна мати такі характеристики: невелике число рівнів управління; наявність небагаточисельних підрозділів, що мають висококваліфікованих працівників; якість продукції і всі процедури роботи повинні бути орієнтовані на споживача.

4. Напрями управління ефективністю фірми.

Природа управлінських впливів, що відбуваються в межах підприємства, вимагає комплексного підходу, тобто виникає необхідність обґрунтувати управлінські процеси в системі всіх його напрямків. Тому, доцільним є здійснювати управління ефективністю у таких напрямках [110]:

- функціональному (ґрунтується на функціях управління – плануванні, організації, координації, мотивації, контролі, регулюванні, аналізі);
- часовому (виходячи з того, що процес виробництва може відбуватися безперервно в часі, то і принципи, методи та засоби управління ефективністю мають застосовуватися постійно. Як приклад можна навести розробку стратегічних програм, тактичних і оперативних планів);
- структурному (здійснення управління ефективністю в усіх підрозділах підприємства: в цехах, дільницях, на робочих місцях);
- технологічному (управління ефективною роботою підприємства повинно також охоплювати всі стадії і фази технологічного процесу);
- ресурсному (управління оптимальним використанням всіх виробничих ресурсів – трудових, фінансових, матеріальних, інформаційних);
- мотиваційному (застосування засобів стимулювання не лише до працівників, а й до усіх учасників господарських відносин з підприємством, зацікавлених у зростанні ефективності виробництва).

Схематично напрями управління ефективністю виробництва подано на рис. 1.4.



Рис. 1.4. Напрямки управління ефективністю виробництва

Пропозиція комплексного підходу не суперечить тому, що основою управління є дієві й економічні процеси планування, організації, координації, мотивації і контролю, які є частиною системи управління ефективністю. Так чи інакше, всі вищеназвані функції використовуються у конкретний період часу, в конкретному місці, за певним видом ресурсу і носять стимулюючий характер. У

зв'язку з цим, потребують детальнішого розгляду основні функції управління у контексті їх взаємозв'язку з ефективністю виробництва.