

УДК 658.011.2

**ПРОБЛЕМИ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ  
НА ПІДПРИЄМСТВІ****Причепя І.В., к.е.н.***E-mail: iryna\_prychepa@mail.ru***Маріянюк А.А.***E-mail: aliona.mariianko@mail.ru**Вінницький національний технічний університет*

У статті проаналізовано підходи науковців до розуміння сутності та змісту поняття «ефективність менеджменту». Узагальнивши наукові дослідження, виокремлено основні фактори, які необхідно враховувати при оцінюванні системи менеджменту на практиці. Вказано на необхідність визначення рівня ефективності менеджменту з урахуванням задоволення цілей різних зацікавлених груп, часового чинника та темпів зміни основних макроекономічних показників. Наведено систему показників, за допомогою якої можна проводити оцінювання ефективності менеджменту з точки зору забезпечення врахування тенденцій розвитку, результатів різних напрямків діяльності та досягнення різних цілей підприємства. Вказано на важливість прийняття якісних управлінських рішень за допомогою впровадження сучасних методів управління інноваційними процесами на підприємстві та застосування нових концепцій менеджменту. Узагальнено основні проблеми, які виникають при оцінюванні ефективності менеджменту на підприємстві, та запропоновано основні напрямки щодо їх вирішення

**Ключові слова:** ефективність менеджменту, оцінювання ефективності менеджменту, проблеми оцінювання, економічні критерії, показники ефективності

UDC 658.011.2

**THE PROBLEMS OF EVALUATING THE EFFECTIVENESS OF  
MANAGEMENT IN THE ENTERPRISE****Prychepa I.V., PhD in Economics***E-mail: iryna\_prychepa@mail.ru***Mariianko A.A.***E-mail: aliona.mariianko@mail.ru**Vinnitsa National Technical University*

The article analyzes the scientific approaches to understanding the meaning of «performance management». The main factors that should be taken into account when assessing the management systems in practice have been determined. The need of determination of the level of effectiveness of management based on objectives of different interest groups has been specified, the time factor and the rate of change of macroeconomic indicators as well. The system of indicators that can be used to assess the effectiveness of

management in terms of consideration of trends, the results of various activities and achievements of the various objectives of the enterprise has been presented. The importance of quality management solutions by implementing modern management of innovation processes in the company and the application of new management concepts has been specified. The main issues that arise while assessing the effectiveness of management in the enterprise have been summarized, the main directions for their solution have been proposed

**Keywords:** performance management, evaluation of the effectiveness of management, problem assessment, economic criteria performance

**Актуальність проблеми.** Управління є важливою складовою функціонування будь-якого підприємства. Ринкові умови надзвичайно жорсткі і виживають в них тільки ті суб'єкти господарювання, які вміють ефективно використовувати наявні ресурси та інтенсивно працювати. Формування та підтримування системи менеджменту, яка б забезпечувала загальну ефективність діяльності підприємства є важливим завданням. Тому актуальним на сьогодні є розробка та впровадження ефективної системи менеджменту як одного з найбільш діючих каталізаторів у підвищенні трудової активності, сприянні в досягненні особистих цілей управлінського персоналу, цілей підприємства в цілому.

**Аналіз останніх наукових досліджень.** Проблема оцінювання ефективності менеджменту підприємства приділяється значна увага вітчизняними та зарубіжними вченими. Значний внесок в дослідження даного питання було зроблено такими науковцями, як Альберт М., Архипова В.Е., Беляєв А.А., Гавриленко В.М., Григорян А.Ф., Іванов А.П., Комарова Н.В., Коротков Е.М., Лафта Дж.К., Максимцов М.М., Мескон М.Х., Осовська Г.В., Рутьєв В.А., Уткін Е.А., Ходоурі Ф. та багато інших. Разом з цим, у дослідженнях існують розбіжності та суперечності в підходах науковців до розуміння сутності та змісту поняття «ефективність менеджменту», у виборі критеріїв, показників і методів оцінювання, що потребує систематизації та конкретизації.

**Метою роботи** є виявлення основних проблем щодо оцінювання ефективності менеджменту підприємства та визначення пріоритетних напрямків їх вирішення.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Ефективність комплексної системи управління підприємством важливо розглядати як визначальний чинник впливу на ефективність діяльності підприємства в цілому. Підвищення ефективності господарювання підприємства є одним із

важливих завдань менеджменту, так як прийняття зважених і обґрунтованих управлінських рішень завжди буде визначальним чинником у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства на ринку. Система оцінювання ефективності менеджменту має стати основним засобом діагностики проблем управління на підприємстві та розробки відповідних напрямків щодо їх вирішення.

Дослідження поняття «ефективність менеджменту» не є самоціллю, однак без уявлення про предмет дослідження неможливо пояснити, в чому його сутність та зміст, які йому притаманні характеристики, які показники та методи обрати для оцінювання тощо.

У поняття «ефективність менеджменту» вкладається багато значень, дається безліч визначень, що часом важко зрозуміти, про що йде мова, і що мають на увазі, коли інтерпретують дефініцію «ефективність менеджменту». У результаті дане поняття почало охоплювати безліч явищ, відношень і процесів. Воно постає багатозначним, недостатньо визначеним та відносним, тому його змістом виступають цілком різні реальності. Наявність двох, трьох, а тим більше декількох десятків визначень одного і того ж поняття вказує, передусім, на невизначеність, туманність, неоднозначність уявлення про таке явище, яке називають ефективний менеджмент [1]. Невизначеність змісту даного поняття призводить до того, що ні дослідники, ні практики управління не мають єдиного підходу до оцінювання ефективності менеджменту на підприємстві.

Аналіз підходів науковців до розуміння сутності та змісту поняття ефективності менеджменту (табл. 1) показав, що думки дослідників досить різноманітні та неоднозначні. Разом з тим, варто зауважити, що більшість науковців при тлумаченні поняття ефективності менеджменту вказують на необхідність зіставлення отриманих результатів від управлінської діяльності та відповідних витрат (спожитих ресурсів), необхідних для реалізації певних управлінських дій, для досягнення визначених цілей і завдань (максимізації прибутку, вдосконалення виробництва тощо).

Важливим та досить складним завданням при оцінюванні ефективності менеджменту на підприємстві є вибір критеріїв для оцінювання, які і будуть визначати напрямки оцінювання та інтерпретації отриманих результатів.

Таблиця 1. Підходи науковців до розуміння сутності та змісту поняття  
«ефективність менеджменту»

№ п/п	Джерело	Визначення
1	2	3
1.	Тейлор Ф. [2]	Ефективність менеджменту - це забезпечення максимального прибутку для підприємця у поєднанні з максимальним добробутом для кожного зайнятого в підприємстві працівника.
2.	Мескон М., Альберт М., Ходоурі Ф. [3]	Кінцевий результат управління називають ефектом управління. Ефект є результатом здійснення заходів, спрямованих на вдосконалення виробництва, бізнесу і організації в цілому.
3.	Іванов А. П.[4]	Ефективність менеджменту – це результативність функціонування системи і процесу управління як взаємодії керованої і керуючої систем, тобто інтегрований результат взаємодії компонентів управління.
4.	Коротков Е. М., Беляєв А. А., Жернакова М. Б. [5]	Ефективність менеджменту – це зіставлення спожитих ресурсів з отриманим результатом.
5.	Кузнецова В. А., Магомедалієва О. В. [6]	Ефективність менеджменту є складовою частиною економіки управління, яка включає розгляд: управлінського потенціалу; витрат на управління; характеру управління праці; ефективності управління.
6.	Рулєв В. А., Гуткевич С.О. [7]	Ефективність менеджменту – це результативність управлінської діяльності, що визначається як відношення отриманих результатів від реалізації певних управлінських важелів в організації до витрат, які супроводжують їх одержання.

Федулова Л. І. зазначає, що проблема вибору точних економічних критеріїв, які б дали змогу оцінити результати діяльності організації та порівняти організації між собою – вкрай складне завдання. Застосування критеріїв ефективності до управлінських рішень тісно пов'язане із прибутковістю діяльності та виживанням підприємства. Критерій ефективності – це наближене вираження критерію раціональності у прийнятті рішення. Тому, коли вимірюють чи оцінюють ефективність, потрібно знати, які або чії цінності максимізуються. Визначивши їх, потрібно встановити, як виміряти ступінь досягнення цих цінностей. Наступне завдання – поєднання ступеня досягнення цінностей з конкретною практичною діяльністю, тобто прогноз того, які результати будуть досягнуті, якщо обрати саме цей варіант управління. А в кінцевому підсумку необхідно зіставити ці результати з витратами вибору [8].

Менеджмент будь-якої організації безпосередньо бере участь у розробці й затвердженні різних варіантів стратегії, визначає шлях розвитку нових ринків, намічає перспективи просування тощо. Успіх чи провал цих заходів визначається факторами, які впливають на них (табл. 2).

Таблиця 2. Фактори, які необхідно враховувати при оцінюванні ефективності менеджменту [8–9]

Критерії	Чинники
1	2
1. Відповідність зовнішньому середовищу	1.1. Цілі основних зацікавлених груп у виробничо-господарській діяльності підприємства (акціонери, споживачі, конкуренти, державні органи влади і т.д.). 1.2. Зміни у зовнішньому середовищі підприємства
2. Підходи та політика системи менеджменту щодо інституцій (обмежень) внутрішнього та зовнішнього середовищ підприємства	2.1. Інституції – це правила гри в суспільстві або точніше – придумані людьми обмеження, які спрямовують людську взаємодію у певне річище. І як наслідок, вони структурують стимули в процесі людського обміну – політичного, соціального і економічного. Велику частину обмежень встановлюють самі зацікавлені групи для захисту власних інтересів.
3. Ефективність організаційної структури	3.1. Найбільш повне і стійке досягнення кінцевих цілей системи управління при відносно менших витратах на її функціонування. 3.2. Чіткий розподіл обов'язків та персональної відповідальності.
4. Швидкість та рішучість	4.1. Швидке та неупереджене реагування на зміну у зовнішньому середовищі.
5. Ефект часу	5.1. Для оцінки ефективності менеджменту доцільно використовувати динамічні моделі та показники, які відображають минулі, поточні та майбутні результати діяльності організацій.
6. Рівень «тінізації» сфери діяльності організації	6.1. В кожній країні існує тіньовий сектор економіки. Відмінність полягає у величині цього сектору залежно від країни та галузі. Існування цього сектору спричинене формальними та неформальними обмеженнями, а також рівнем розвитку підприємницької та корпоративної культури. Тому реальні результати, з урахуванням отриманих менеджментом результатів в «тіні», істотно можуть відрізнятися від фактичних.

Варто зауважити, що оцінювання ефективності менеджменту є досить складною процедурою, оскільки кожна із зацікавлених груп може вимагати різних характеристик та показників ефективності. А, отже, можна розглядати рівень ефективності управління залежно від ступеня врахування та задоволення цілей зацікавлених груп, дотримання обов'язкових та активний вплив на потенційно керовані обмеження (інституції), з врахуванням часового періоду, «тінізації» економіки та темпів зміни основних макроекономічних показників [9].

Досить важким завданням є конструювання узагальнюючого показника для оцінювання ефективності менеджменту, який би давав можливість охопити всі аспекти діяльності підприємства в цілому. Варто наголосити, що всю множину параметрів, які відображатимуть досягнення цілей, враховуючи співвідношення затрат і результатів, важко втілити в єдиному показникові ефективності.

В літературних джерелах наведено досить громіздку систему показників, яка становить швидше теоретичний, ніж практичний інтерес, а конструкція деяких із них не збігається із загальним розумінням поняття «показник ефективності».

Хміль Ф. І. вказує на те, що, оцінюючи ефективність менеджменту, необхідно враховувати показники економічної ефективності організації загалом та показники, що характеризують ефективність процесів менеджменту (рис. 1).



Рис. 1. Показники ефективності менеджменту [10]

Оцінка ефективності менеджменту може визначатися ефективністю бізнесу в цілому, економічним обґрунтуванням інноваційних та інвестиційних заходів. Оцінка ефективності повинна враховувати різні аспекти діяльності підприємства, охоплювати показники як поточного, так і динамічного оцінювання.



Оцінювання ефективності підприємства може здійснюватися на основі як окремих (локальних), так і узагальнюючих показників (кінцевих показників діяльності). Оцінювання повинно здійснюватися за фінансовими і нефінансовими показниками, враховуючи всі аспекти діяльності підприємства. При оцінюванні можуть визначатись показники ефективності використання всіх видів ресурсів підприємства: показники ефективності використання праці (темپ росту продуктивності праці, трудомісткість виготовлення одиниці продукції та ін.), ефективності використання основних засобів (фондовіддача, фондомісткість, рентабельність основних засобів та ін.), ефективності використання оборотних засобів (коефіцієнт оборотності та завантаження оборотних засобів, швидкість оборотності, матеріаломісткість, матеріаловіддача та ін.). Важливим напрямком оцінювання ефективності системи менеджменту підприємства має стати визначення узагальнюючих кінцевих показників діяльності підприємства (показники рентабельності та прибутковості, валовий дохід від реалізації продукції та ін.).

Значна частина проблем оцінювання ефективності діяльності підприємства потребує детального вивчення з точки зору забезпечення врахування тенденцій розвитку, ролі різних напрямків діяльності, досягнення різних цілей. Слід звернути увагу на невизначеність пріоритетів оцінювання ефективності підприємства та відсутність єдиного підходу до оцінювання ефективності діяльності підприємства [11].

Підвищення ефективності використання потенціалу підприємства реалізується на основі якісних управлінських рішень, впровадження сучасних методів управління інноваційними процесами, пошуку інноваційних рішень. Критерії оцінювання ефективності інтелектуального капіталу, вкладу досліджень і розробок, інновацій є принципово відмінними від стратегій підприємств, що вимагає удосконалення системи визначення ефективності.

Визначення ефективності є основою загального оцінювання бізнес-процесів, оцінювання конкурентоспроможності підприємств, формування мотивованої поведінки.

О. М. Синіговець пропонує здійснювати оцінювання ефективності на основі нових концепцій [11]:

- система збалансованих показників (концепція стратегічного управління підприємством на основі вимірювання та оцінювання основних показників, що враховують всі аспекти діяльності);
- концепція вартості бізнесу (основним критерієм ефективного управління підприємством визначається його ринкова вартість);
- концепція грошових потоків (базується на визнанні активів як джерела майбутніх грошових потоків).

Впровадження цих концепцій на підприємствах ще є проблематичним з точки зору інформаційної забезпеченості та відсутності єдності у підходах до оцінювання.

Підсумовуючи, основними проблемами оцінювання ефективності менеджменту підприємства є:

- 1) різнобічність підходів до розуміння сутності та змісту поняття «ефективність менеджменту»;
- 2) широка множина критеріїв оцінювання ефективності менеджменту та різнобічність підходів до їх вибору;
- 3) відсутність єдиного підходу до оцінювання, вибору оцінювальних показників зокрема;
- 4) переважна концентрація на одному із елементів системи менеджменту та відсутність комплексності в підходах до оцінювання ефективності менеджменту на практиці;
- 5) невизначеність пріоритетів оцінювання ефективності підприємства;
- 6) недостатнє інформаційне забезпечення підприємств тощо.

Для вирішення даних проблем пропонуємо такі напрямки:

- комплексний та системний підхід до розуміння сутності та змісту поняття «ефективність менеджменту», що дасть можливість врахувати складну взаємодію елементів системи менеджменту підприємства, використовуючи різні напрямки для досягнення конкурентоспроможності підприємства на ринку;

- комплексне оцінювання ефективності менеджменту з урахуванням інтересів основних зацікавлених груп, всіх аспектів господарювання підприємства, чинників часу (минулі, поточні та майбутні результати господарювання) та ризику. Це допоможе керівникам та підприємцям успішно досягати запланованих цілей та бути конкурентоспроможними на ринку;



- впровадження нових концепцій менеджменту та прогресивних підходів до його оцінювання. Це дозволить вчасно та чітко реагувати на постійні зміни в складних глобалізаційних процесах, впроваджуючи результати інтелектуальної діяльності в усі сфери господарювання підприємства, в тому числі і в управлінні;

- безперервність і збалансованість оцінювання.

**Висновки.** З проведеного дослідження випливає, що в економічній літературі немає єдиного підходу до визначення сутності та змісту поняття «ефективність менеджменту». Проте можна відмітити, що в сучасних умовах господарювання ефективність менеджменту є досить важливою категорією, оскільки вона впливає на конкурентоспроможність підприємства. Для ефективної роботи підприємства необхідно забезпечувати як внутрішню, так і зовнішню ефективність, а також створити оптимальну структуру внутрішніх обмежень та дотримуватися обов'язкових зовнішніх інституцій. Внутрішню ефективність можна забезпечити за допомогою зменшення непродуктивних витрат, сприяння інноваційному розвитку та підвищенню уваги до самої продукції. Що стосується зовнішньої ефективності, то вона буде вищою у тому випадку, коли будуть забезпечуватися тісні партнерські зв'язки із зацікавленими групами. Також при оцінюванні ефективності менеджменту потрібно враховувати професійні та особисті якості керівництва, забезпеченість підприємства ресурсами, розвиток системи комунікацій, організаційної структури управління та ін. Це все дозволить підприємству збільшувати ефективність та результативність своєї діяльності.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Приживара С. В. Управління як специфічний вид діяльності / С. В. Приживара // Державне будівництво. – 2012. – № 1. – С. 36–40.
2. Класики соціології менеджмента : Ф. Тейлор, А. Гастев [Текст] : монографія / А. И. Кравченко. – СПб. : Изд-во РХГИ, 1998. – 317 с.
3. Мескон М. Х. Основы менеджмента : пер.с англ. / Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. – М. : Дело ЛТД, 1992. – 701 с.
4. Іванов А. П. Менеджмент : підручник / А. П. Іванов. – СПб : Изд-во Михайлова В.А., 2002. – 440 с.
5. Коротков Е. М. Менеджмент : учебн. пособ. для вузов / авт. кол. Е. М. Коротков, А. А. Беляев, М. Б. Жернакова и др. – М. : ИНФРА-М, 2003. – 224 с.

6. Кузнецова В. А. Соціально-психологічні аспекти менеджменту: навчальний посібник / В. А. Кузнецова, О. В. Магомедалієва. – Орел : Орел ГТУ, 2008. – 89 с.
7. Рульєв В. А. Менеджмент : навч. посіб. / В. А. Рульєв, С. О. Гуткевич. – К. : Центр учбов. л-ри, 2011. – 312 с.
8. Федулова Л. І. Менеджмент організацій [Текст] / Л. І. Федулова. – Львів, 2002. – 196 с.
9. Подольчак Н. Ю. Принципи та аспекти оцінки ефективності систем управління організацій / Н. Ю. Подольчак // Проблеми економіки та управління: [збірник наукових праць]. – Львів : Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2004. – С. 126–131.
10. Хміль Ф. І. Менеджмент : підручник для студ. вуз./ Ф. І. Хміль. – К. : Академвидав, 2005. – 607 с.
11. Синіговець О. М. Сучасні підходи до оцінки ефективності діяльності підприємства / О. М. Синіговець // Сборник научных трудов «Вестник НТУ «ХПИ». – 2010. – С. 8–13.