

УДК 658.011.2

НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА ЗА СУЧАСНИХ УМОВ

Лесько О.Й., к.е.н

E-mail: msvetlanaepvm@ukr.net

Причепя І.В., к.е.н.

E-mail: iryna_prychepa@mail.ru

Кот Н.О.

E-mail: kucamyra@gmail.com

Вінницький національний технічний університет

У статті проведено дослідження, присвячені проблемам ефективного менеджменту на підприємствах за сучасних умов. В розрізі дослідження було розглянуто основні підходи науковців до трактування понять “ефективність” та “результативність”, в результаті аналізу ці поняття було розмежовано та охарактеризовано. Детальніше розглянуто підходи науковців до розуміння сутності та змісту поняття “ефективний менеджмент”. Вказано на важливість оцінювання ефективності менеджменту з врахуванням критеріїв ефективності роботи всіх підсистем підприємства: економічної, організаційної та соціальної. В ході проведеного дослідження узагальнено основні проблеми забезпечення ефективності менеджменту на вітчизняних підприємствах за сучасних умов. У відповідності до виявлених проблем запропоновано основні напрямки підвищення ефективності менеджменту на вітчизняних підприємствах за умов економічного спаду та складних кризових перетворень в країні.

Ключові слова: ефективність, результативність, ефективність менеджменту, оцінювання ефективності менеджменту, економічна ефективність, соціальна ефективність, організаційна ефективність.

UDC 658.011.2

THE DIRECTIONS OF EFFICIENCY INCREASING OF THE ENTERPRISE'S MANAGEMENT IN CURRENT CONDITIONS

Lesko O.Y., Ph.D.

E-mail: msvetlanaepvm@ukr.net

Prychepa I.V., Ph.D.

E-mail: iryna_prychepa@mail.ru

Kot N.O.

E-mail: kucamyra@gmail.com

Vinnytsia National Technical University

The researches devoted to the problems of efficiency management on the enterprises in current conditions are realized in the article. The basic scientific approaches to the interpretation of the definitions of “efficiency” and “results rating” are considered in the context of the research as a result these definitions were discovered and characterized. Scientific approaches to conception and content of definition of “efficiency management” were considered in greater detail. The importance of the efficiency management's evaluation taking into account the performance criteria of all the enterprise's subsystems such as economic, organizational and social was indicated. In the course of the research the main problems of efficiency management's providing in domestic enterprises in current were generalized. In accordance with the identified problems the main directions of increasing the management efficiency in domestic enterprises in economic downturn and difficult crisis transformations in the country were offered.

Key words: efficiency, results rating, efficiency management, evaluation of management efficiency, economic efficiency, social efficiency, organizational efficiency.

Постановка проблеми. За сучасних умов ринкових перетворень, що супроводжуються економічним спадом та кризовими явищами, запорукою

конкурентоспроможності підприємства на ринку є гнучкість, адаптивність, здатність до залучення інвестицій та впровадження інновацій. В умовах динамічних перетворень підприємство змушене постійно адаптуватись до змін, виявляючи причини існуючих проблем, відхилень від запланованих результатів та шукаючи нові напрямки підвищення ефективності своєї діяльності.

В умовах складних політичних та економічних перетворень в країні значно зростає рівень непередбачуваності зовнішнього середовища, перед вітчизняними підприємствами постає ряд складних проблем, що вимагають швидкої реакції та негайного вирішення, що напряму визначається ефективністю менеджменту на підприємстві.

Сучасні перспективи та виклики євроінтеграційних і глобалізаційних перетворень підвищують значення ефективного менеджменту для вітчизняних підприємств: низька ефективність застосування традиційних інструментів менеджменту не відповідає сучасним ринковим вимогам та потребує пошуку нових напрямків підвищення ефективності менеджменту на всіх стадіях розвитку підприємства. Від вирішення даної проблеми залежить фінансовий стан підприємства, платоспроможність та конкурентоспроможність підприємства на ринку.

Аналіз сучасних досліджень і публікацій. Проблема ефективності менеджменту присвячено роботи численних вітчизняних і зарубіжних дослідників. Варто відзначити наукові праці таких зарубіжних вчених-економістів, як Д. Дункана, М. Дойля, М. Портера, М. Альберта, М. Мескона, П. Друкера, Ф. Хедоурі, Л. Якокки та ін. Серед вітчизняних науковців, які займаються дослідженнями та розробками в даному напрямку, слід відзначити О. Алексєєва, С. Вайнштейна, В. Гончарова, І. Гуркова, Г. Даніліна, Я. Дмитрієва, Б. Жихаревича, Г. Землякова, А. Індісова, М. Казакова, В. Кузнєцова, В. Морозова, Н. Подольчак, В. Рудьєва, І. Шавкун та ін. У своїх працях науковці акцентують увагу на

науково-теоретичних засадах ефективного менеджменту, досліджуючи сутність та зміст поняття “ефективність менеджменту”, розглядаючи різні підходи до визначення ефективності менеджменту тощо. Однак на практиці при оцінюванні ефективності менеджменту перед підприємствами постають ряд проблем, що потребують вивчення та розробки відповідних емпіричних напрямів щодо їх вирішення за сучасних умов. Ці питання в науковій літературі залишаються недостатньо висвітленими та потребують подальшого вивчення.

Метою статті є дослідження напрямків підвищення ефективності менеджменту на вітчизняних підприємствах за сучасних умов.

Викладення основного матеріалу дослідження. В умовах економічного спаду та складних кризових перетворень основними завданнями підприємства є підтримання економічної стійкості та утримання сформованих конкурентних переваг, що визначатимуть ефективність господарювання підприємства за кризових умов.

В науково-дослідній площині паралельно вивчають такі два поняття як “ефективність” та “результативність”: частина науковців їх ототожнює, частина – розмежовує.

Словник термінів визначає, що “результативність” (effectiveness) – це ступінь реалізації запланованої діяльності та досягнення запланованих результатів, а “ефективність” (efficiency) – співвідношення між досягнутим результатом й витраченими ресурсами [1].

А. А. Паронян відзначає, що окремі автори під економічною ефективністю розуміють співвідношення досягнутого результату і виробничих витрат; ресурсовіддачу, використовувану у виробництві матеріальних благ; продуктивність суспільної праці; величину отриманого ефекту в розрахунку на одиницю застосовуваних сумарних витрат [2].

Л. Приходченко [3] пропонує наступне тлумачення досліджуваних понять:

– ефективність – багаторівнева характеристика, яка означає співвідношення між продуктом та ресурсами на його створення з огляду на результат (зв'язок із ресурсами, продуктом і цілями, але обов'язково і з ефектом, причому останній досягається за межами діяльності, процесу створення товару чи послуги, саме в процесі його споживання);

– результативність пов'язана із технічною раціональністю, це результати порівняно з цілями, тобто ступінь досягнення цілей, причому у зіставленні з використаними ресурсами: оцінюються при цьому як досягнуті результати, так і наслідки, що спостерігаються.

Варто зауважити, що результативність пов'язана з досягненням цілей організації та з реалізацією стратегії, за допомогою якої буде досягнуто результат в процесі стратегічного управління. Ефективність передбачає зіставлення використаних в процесі господарювання підприємства ресурсів і результатів, які отримані в ході реалізації стратегічних рішень та досягнення визначених завдань підприємства. Ефективність дозволяє завоювати та утримати конкурентні переваги на ринку.

Ті підприємства, які покривають свої витрати та отримують при цьому найвищий економічний результат, можуть впевнено збільшувати масштаби діяльності. Ті підприємства, які мають низький рівень рентабельності або й взагалі збиткові, повинні виявити в роботі підприємства існуючі проблеми, шукаючи при цьому резерви підвищення ефективності використання всіх видів ресурсів (матеріальних, нематеріальних, трудових, фінансових, інтелектуальних та ін.). Вирішення цих завдань досягається засобами ефективного менеджменту.

В сучасній науці не існує єдиного підходу до трактування поняття ефективного менеджменту, що породжує неоднозначність розуміння його сутності та змісту. З розвитком теорії менеджменту запропоновано ряд дефініцій досліджуваного поняття: більшість підходів поглиблюють та доповнюють одне одного; однак існують і такі, що є досить суперечливими

та неоднозначними. Досліджені підходи науковців до розуміння ефективного менеджменту підприємства наведені в таблиці 1.

Таблиця 1. Підходи науковців до розуміння сутності та змісту системи ефективного менеджменту на підприємстві

№ п/п	Автор	Підхід
1	2	3
1	Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. [4]	Кінцевий результат управління називають ефектом управління. Ефект є результатом здійснення заходів, спрямованих на вдосконалення виробництва, бізнесу і організації в цілому
2	Тейлор Ф. [5]	Головним завданням управління підприємством є забезпечення максимального прибутку для підприємця у поєднанні з максимальним добробутом для кожного зайнятого в підприємстві працівника
3	Шавкун І. Г. [6]	Ефективність менеджменту – це ступінь досягнення результатів менеджменту відповідно до стратегії, її реалізації, в рамках обмежень на терміни і використовувані ресурси
4	Кузнецова В. А., Магомедалієва О. В. [7]	Ефективність менеджменту є складовою частиною економіки управління, яка включає розгляд: управлінського потенціалу; витрат на управління; характеру управління праці; ефективності управління
5	Рульєв В. А., Гуткевич С. О. [8]	Ефективність управління – результативність управлінської діяльності, що визначається як відношення отриманих результатів від реалізації певних управлінських важелів в організації до витрат, які супроводжують їх одержання
6	Ткаченко О. В. [9]	Ефективний менеджмент відображає результативність підприємства у досягненні цілей керованого об'єкта та забезпечення соціально-економічного ефекту в зіставленні з використаними ресурсами і витратами на управління
7	Подольчак Н. Ю. [10]	Соціально-економічна ефективність системи менеджменту підприємства характеризує стан керуючої системи, яка своїми досягненнями та результатами впливу на керовану систему (виражаються у цілях, управлінських рішеннях, методах менеджменту, тобто діях і бездіяльності) забезпечує баланс інтересів зацікавлених груп у встановленні та досягненні цілей підприємства з урахуванням інституційних обмежень і чинника часу
8	Опікунова Н. В., Гужва Ю. В., Ключка Ю. С. [11]	Ефективність управління – це результативність функціонування системи та процесу управління як взаємодії керованої і керуючої систем, тобто інтегрований результат взаємодії компонентів управління

Проведений аналіз дозволяє визначити в широкому розумінні ефективний менеджмент як позитивний показник, що відображає співвідношення між отриманим від реалізації відповідних управлінських рішень результатом та сукупними витратами (спожитими ресурсами), які забезпечили його отримання.

В загальному розумінні, вимірюючи ефективність менеджменту, необхідно визначити цінності, які максимізуватимуться в ході управління. Оцінивши їх, потрібно встановити, як виміряти ступінь досягнення цих цінностей. Важливим моментом є узгодження ступеня досягнення цінностей з методами та засобами управління: які результати будуть досягнуті, якщо обрати відповідні напрямки та інструменти управління. Кінцевим етапом оцінювання є порівняння досягнутих результатів з витратами, що мали місце.

Складність оцінювання ефективності менеджменту полягає в тому, що процес управління пов'язаний з виробництвом продукції, кінцевими результатами та з соціальним розвитком підприємства. Звідси випливає, що підхід до оцінювання повинен ґрунтуватись на виборі критеріїв ефективності роботи: економічної, організаційної та соціальної системи.

Економічна ефективність – це вид ефективності, що характеризує результативність діяльності економічних систем (підприємств, територій, національної економіки). Основною особливістю таких систем є вартісний характер засобів (видатків, витрат) досягнення цілей (результатів), а в деяких випадках і самих цілей (зокрема, одержання прибутку) [12].

Економічна ефективність менеджменту – це успіх, який здобувається засобами управлінського впливу. Успішність при цьому виявляється в досягненні визначених цілей (результатів): отримання доходу від діяльності, який перевищує сукупні витрати, що забезпечили його отримання.

Для досягнення економічної ефективності менеджменту на підприємстві потрібно враховувати такі основні принципи: результативність, економічність, фінансова стійкість, мінімізація витрат на отримання запланованого результату в конкурентному середовищі, а також успішність в досягненні мети тощо.

Організаційна ефективність менеджменту характеризує побудову організації, систему управління, прийняття управлінських рішень, реакцію управління на конфлікти, вдосконалення результатів діяльності, організаційні зміни, які відбуваються в організації, тощо.

Можна виокремити такі основні принципи організаційного ефективного менеджменту: наявність лідера, що відповідає за результат діяльності в цілому; забезпечення рівноваги інтересів між керівниками та персоналом, громадськістю; підтримування творчої ініціативності підлеглих з можливістю повного розкриття потенціалу; наявність спільної мети; забезпечення зворотного зв'язку щодо досягнення результатів та їх узгодження з керівництвом; швидкість прийняття управлінських рішень тощо.

Соціальна ефективність менеджменту – відповідність результатів господарської діяльності основним цілям суспільства, інтересам окремої людини. Характеризується такими критеріями, як привабливість роботи та задоволеність нею працівників.

Можна виділити такі принципи соціальної ефективності менеджменту: зростання заробітної плати робітників; соціальний клімат у колективі; стабільність організації; можливість кар'єрного росту; мотивація працівників; соціальна захищеність тощо.

Оскільки соціальна ефективність підприємства суттєво залежить від ефективності менеджменту, то одним з головних завдань управляючої системи є визначення напрямків її підвищення. До них, зокрема, відносять: підвищення кваліфікації працівників управління; забезпечення

прийняттого рівня освіти; набуття практичного досвіду; проведення періодичної атестації [13].

У сучасних умовах підвищення ефективності менеджменту є головним стратегічним напрямком розвитку вітчизняних підприємств. Сутність проблеми полягає в тому, щоб на кожну одиницю витрат досягнути максимального економічного результату.

Проведене дослідження дозволило виявити ряд проблем, що впливають на практичну реалізацію засобів менеджменту вітчизняними підприємствами за сучасних умов і потребують подальшого вирішення:

1) неоднозначність розуміння та тлумачення поняття “ефективний менеджмент”, наслідком чого є різнобічність підходів до інтерпретування та оцінювання отриманих результатів управлінської діяльності;

2) однобічність підходу до управлінської діяльності та переважна орієнтація на економічну ефективність менеджменту підприємства, що значно звужує коло управлінського впливу, збільшуючи можливості для виникнення проблем, обмежуючи напрямки підвищення ефективності менеджменту на підприємстві;

3) невизначеність пріоритетів оцінювання та відсутність єдиного підходу до оцінювання ефективності менеджменту, що в свою чергу породжує неоднозначність у виборі критеріїв та узагальнюючого показника оцінювання;

4) низька ефективність застосування традиційних інструментів менеджменту за сучасних умов господарювання, оскільки динамічні виклики сьогодення вимагають втілення нових підходів в управлінських рішеннях;

5) нерозвиненість системи підвищення кваліфікації працівників, що значно обмежує можливості для формування та розвитку кадрового потенціалу, управлінського зокрема;

б) недостатнє інформаційне забезпечення вітчизняних підприємств, що значно звужує можливості для їх розвитку та підтримування конкурентоспроможності на ринку;

7) кризові перетворення та нестабільність зовнішнього середовища, що негативно впливає на розвиток та діяльність підприємства в цілому, тощо.

У відповідності до виявлених проблем основними напрямками підвищення ефективності менеджменту на вітчизняних підприємствах за сучасних умов можуть стати:

1. Системний підхід до менеджменту підприємства, що вимагає формування відповідних показників і критеріїв ефективності менеджменту, підтримуючи баланс інтересів зацікавлених груп. Сформована система менеджменту повинна бути здатною до розвитку, до корегування у відповідності до змін пріоритетів і завдань підприємства; повинна мати стратегічне та інноваційне спрямування.

2. Гнучкість та адаптивність в управлінських рішеннях, що передбачає швидкість та своєчасність реакції менеджменту на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищах підприємства, здатність до переорієнтації управлінського впливу у відповідності до змін та прийняття адаптивних рішень.

3. Формування ефективної соціально-економічної системи підприємства, що передбачає налагодження ефективного механізму мотивування та стимулювання працівників. При цьому важливо орієнтуватись на сприйняття людського чинника як найважливішого ресурсу в діяльності підприємства.

4. Формування адаптивної системи підвищення кваліфікації працівників і перепідготовки кадрів підприємства, що ґрунтуватиметься на сучасних концепціях і буде спрямована на поглиблення знань і навичок працівників. Професійна перепідготовка повинна бути комплексною та

безперервною, спрямованою на підтримку ініціативності працівників, ґрунтуватись на досягненнях науково-технічного прогресу та широкому використанні його результатів у виробництві.

5. Оптимізація структури управління, що передбачає узгодження форми управління та його змісту. Це дозволить ефективно взаємодіяти із зовнішнім середовищем, реалізовувати обрані цілі та стратегії.

6. Формування ефективного стилю лідерства, що передбачає формування у керівника необхідних професійно-ділових, організаторських і особистих якостей.

Висновки. Ефективність менеджменту підприємства та виявлення напрямків її підвищення є досить складною проблемою та такою, що важко формалізується. Важливо підходити до вирішення даної проблеми в комплексі та системно, розглядаючи всі складові управлінського процесу в їх складному взаємозв'язку. Такий підхід до оцінювання ефективності менеджменту підприємства на практиці дозволяє максимізувати ефект від реалізації управлінських рішень та дій.

Кожен із запропонованих напрямків має різний ступінь впливу на підвищення ефективності менеджменту підприємства, однак у своїй взаємодії відповідні управлінські заходи можуть забезпечити високий результат.

Вимогою сьогодення до формування системи менеджменту вітчизняними підприємствами є гнучкість та адаптивність, стратегічність та інноваційна спрямованість, комплексність та системність в прийнятті управлінських рішень та в організації роботи підприємства. Врахування цих принципів в управлінській діяльності дозволить вітчизняним підприємствам розвиватись та конкурувати на ринку за сучасних складних умов господарювання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Державний стандарт України. Системи управління якістю. Вимоги. ДСТУ ISO 9001-2001. – К. : Держстандарт України, 2001. – 24 с.
2. Паронян. А. А. Теоретические аспекты категории “эффективность” в исследовании трудовых ресурсов сельского хозяйства / А. А. Паронян // Экономические науки. — 2011. — № 5. — С. 152–155.
3. Реформування державного управління в Україні : проблеми і перспективи / кол. авт. ; наук. кер. В. В. Цветков. – К. : Оріяни, 1998. – 364 с.
4. Мескон М. Х. Основы менеджмента : пер. с англ. / Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.– М. : Дело ЛТД, 1992.– 701 с.
5. Классики социологии менеджмента : Ф. Тейлор, А. Гастев [Текст] : монография / А. И. Кравченко. – СПб. : Изд-во РХГИ, 1998. – 317 с.
6. Шавкун І. Г. Соціально-ефективний менеджмент як чинник суспільного розвитку / І. Г. Шавкун // Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії. – 2006. – Вип. 26. – С. 175–182.
7. Кузнєцова В. А. Соціально-психологічні аспекти менеджменту : навчальний посібник / В. А. Кузнєцова, О. В. Магомедалієва. – Орел : Орел ГТУ, 2008. – 89 с.
8. Рудьєв В. А. Менеджмент : навч. посіб. / В. А. Рудьєв, С. О. Гуткевич. – К. : Центр учбов. л-ри, 2011. – 312 с.
9. Ткаченко О. В. Показники оцінки якості, результативності та ефективності менеджменту [Електронний ресурс] / Сталий розвиток економіки : Всеукраїнський науково-виробничий журнал. – 2011. – № 6. – С. 230–234. – Режим доступу: http://unier.km.ua/upload-files/_6_2011.pdf.
10. Подольчак Н. Ю. Соціально-економічна ефективність систем менеджменту підприємств / Н. Ю. Подольчак // Актуальні проблеми економіки. – 2013. – № 2. – С. 47–56.

11. Опікунова Н. В. Ефективність управління як інтегрований результат взаємодії компонентів управління / Опікунова Н. В., Гужва Ю. В., Ключка Ю. С. // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2014. – № 46. – С. 290–294.

12. Жнякін Б. О. Економіка підприємства : навч. посібник для вузів / Б. О. Жнякін, В. В. Краснова. – Донецьк : Альфа-прес, 2005. – 160с.

13. Єлісеєва О. К. Методологія управління ефективністю роботи підприємства // Статистика України. – 2004. – № 3. – С. 66–71.