

УДК 338

Пащенко О.П.

кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту організацій і адміністрування
Житомирського державного технологічного університету

ЕФЕКТИВНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ: ОСНОВНИЙ ЗМІСТ ТА ОСОБЛИВОСТІ ОЦІНКИ

MANAGEMENT EFFICIENCY: BASIC MAINTENANCE AND FEATURES OF ESTIMATION

АНОТАЦІЯ

У статті досліджено теоретичні аспекти оцінки ефективності менеджменту підприємства. Узагальнено підходи до оцінки різних видів ефективності менеджменту підприємства. Розроблено систему індикаторів та показників оцінки потенціалу підприємства (виробничого, майнового, трудового, фінансового, маркетингового та організаційно-управлінського), ефективності менеджменту. Запропоновано здійснювати оцінку ефективності менеджменту через систему вимірників розвитку підприємства.

Ключові слова: ефективність менеджменту, види ефективності менеджменту, економічна ефективність менеджменту, соціальна ефективність менеджменту, показники ефективності менеджменту, система вимірників розвитку підприємства.

АННОТАЦИЯ

В статье исследованы теоретические аспекты оценки эффективности менеджмента предприятия. Обобщены подходы к оценке разных видов эффективности менеджмента предприятия. Разработана система индикаторов и показателей оценки потенциала предприятия (производственного, имущественного, трудового, финансового, маркетингового и организационно-управленческого), эффективности менеджмента. Предложено проводить оценку эффективности менеджмента через систему измерителей развития предприятия.

Ключевые слова: эффективность менеджмента, виды эффективности менеджмента, экономическая эффективность менеджмента, социальная эффективность менеджмента, показатели эффективности менеджмента, система измерителей развития предприятия.

ANNOTATION

It is investigated the theoretical aspects of estimation of efficiency of management of enterprise. It is generalized the approach to the estimation of different types of efficiency of management of enterprise. The system of indicators and indexes of estimation of potential of enterprise (production, property, labour, financial, marketing and organizationally administrative), management efficiency is developed. It is suggested to carry out the estimation of management efficiency through the system of measuring devices of development of enterprise.

Keywords: management efficiency, types of management efficiency, economic efficiency of management, social efficiency of management, indexes of management efficiency, system of measuring devices of development of enterprise.

Постановка проблеми. Підтримання та підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств в умовах зростання конкуренції вимагає постійного вдосконалення системи менеджменту. В сучасних умовах господарювання на зміну ефективності менеджменту підприємств значно впливає посилення впливу факторів глобалізації та інтеграції, які інтенсивно розвиваються як на макро-, так і на мікрорівнях. Оцінювання ефективності менеджменту дасть

зможу виділити основні напрями концентрації зусиль менеджменту, ідентифікувати проблемні місця розвитку системи, вирішити завдання вдосконалення управління, своєчасно вносити корективи у діяльність системи менеджменту, зміцнити довіру акціонерів та інших зацікавлених груп до менеджменту підприємства, визначити адекватну інвестиційну вартість та підвищити інвестиційну привабливість підприємства, стати основою плану його розвитку, зрештою – оцінити потенціал, компетентність менеджменту та рівень розвитку підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Дослідженням ефективності управління, методичних підходів до її визначення присвячені праці таких зарубіжних вчених, як: М. Альберт, М. Мескон, П. Друкер, Ф. Хедоурі та ін. Серед вітчизняних та російських вчених слід відзначити М. Нагорську, І. Осьмірко, З. Рум'янцеву, Н. Соломатіна, Г. Осовську та ін.

У теорії менеджменту сформувався три точки зору стосовно його ефекту. Перша полягає в тому, що загальний ефект менеджменту характеризується показниками діяльності організації загалом (господарської, операційної діяльності тощо).

Прихильники другої точки зору конструюють систему показників ефективності менеджменту на основі виокремлення із загального ефекту саме тих показників, які отримано завдяки функціонуванню виключно системи менеджменту (адміністрування).

Третя позиція синтезує обидва погляди. Її автори вважають, що процес менеджменту складається з окремих етапів та операцій, виокремлюючи при цьому взаємопов'язані проміжні (локальні) та остаточні результати менеджменту як загалом, так і його окремих ланок [1, с. 801].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на значну кількість досліджень ефективності менеджменту підприємств, багато питань є недостатньо розкритими та потребують подальшого розгляду, зокрема, показники оцінки ефективності менеджменту. Досить часто науковцями пропонується проводити оцінку ефективності менеджменту на основі показників, які, на нашу думку, практично важко розрахувати.

Мета статті полягає у дослідженні сутності поняття «ефективність менеджменту», в узагальненні підходів щодо оцінки різних видів ефективності менеджменту, розробці системи індикаторів та показників оцінки, ефективності менеджменту.

Виклад основного матеріалу дослідження. Організація може бути успішною, а управління нею – результативним і ефективним, якщо вона досягла своєї мети.

Менеджмент можна назвати результативним за таких основних умов: організація досягла результатів, у яких значною мірою реалізована загальна мета або місія організації; організація досягла запланованих кінцевих результатів діяльності; організацією досягнуто відповідного рівня розвитку, створено умови стабільного функціонування у майбутньому; організацією досягнуто результативності за кожною складовою потенціалу підприємства.

Тобто результативність менеджменту характеризує ступінь досягнення підприємством запланованого (очікуваного) стану, рівня розвитку чи ступінь наближення до нього.

Ефективність менеджменту пропонуємо розглядати як її результативність у досягненні цілей, забезпеченні соціально-економічного ефекту з оптимальними витратами на управління та використаними ресурсами. Такими цілями можуть бути: збільшення прибутку, підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства, розширення ринків збуту товарів і послуг та збільшення частки ринку, покращення фінансового стану підприємства та забезпечення передумов його стійкого та сталого розвитку. Узагальнюючи проведені дослідження, пропонуємо під ефективністю менеджменту розуміти результативність діяльності підприємства та досягнення відповідного рівня розвитку.

Проведені дослідження дозволили узагальнити методичні підходи до оцінки різних видів ефективності менеджменту підприємства (табл. 1).

У ринкових умовах ефективність менеджменту організації як відкритої системи має дві основні форми – внутрішню й зовнішню. Внутрішня форма ефективності менеджменту відображає ефективність використання ресурсного потенціалу, компетенцій персоналу та інших внутрішніх можливостей організації, власну оцінку результативності діяльності підприємства, його рентабельність та продуктивність на основі управління витратами та капіталом.

Зовнішня форма ефективності менеджменту має прояв у ефективності використання ринкового потенціалу організації; визначенні структури суспільних потреб та забезпеченні необхідного ступеня задоволення їх підприємством; рівня якості, цінності та корисності виробленого та реалізованого продукту; забезпечення соціальної відповідальності організації. Зовнішня ефективність менеджменту характеризує також частку підприємства на ринку і напрями її

трансформації, можливість створення нових сфер підприємництва та входження на нові види сегменти ринку, потенційні можливості підприємства на ринках готової продукції та ресурсів.

На ефективність управління впливають різні чинники, серед яких визначаємо:

- розумові та фізичні можливості людини, її спроможність здійснювати управлінську діяльність;
- забезпеченість засобами виробництва та здатність їх раціонально використовувати;
- соціальні умови, які сприяють розкриттю творчих здібностей окремого працівника і колективу в цілому; сукупний вплив попередніх чинників, посилені їх інтеграцією.

Значний вплив на ефективність управління здійснюють такі чинники, як: участь в управлінській діяльності колективу, покращення якісного складу працівників управління, наукова організація праці та ін. На ефективність управління впливає також ієрархічність, що інколи призводить до того, що чинники, які істотно впливають на результати виробничо-господарської діяльності, залишаються за межами компетенції органу, який безпосередньо управляє даним об'єктом (наприклад, несвоєчасні поставки з вини постачальників, недоліки у збалансованості виробництва і споживання з вини інших органів негативно впливають на ефективність управління).

Критерії ефективності менеджменту – це результативність управлінської діяльності менеджерів в організації, яка визначає якісні її сторони. До основних критеріїв відносять:

- оперативність – своєчасність підготовки прийняття рішень, а також налагодженість механізмів зворотного зв'язку;
- надійність системи управління – достовірність, цінність і своєчасність інформації, відповідність прийомів і методів роботи сучасному рівню науково-технічного прогресу; рівень підготовки, стаж практичної діяльності та стабільність кадрів;
- якість виконання функцій, забезпеченість засобами оргтехніки;
- оптимальність системи управління – вибір оптимальних методів прийняття господарських рішень, обґрунтованість ступенів управління в організації, а також співвідношення централізації і децентралізації управління стосовно до конкретних умов, норм керованості та ін.

Кількісні показники діяльності системи менеджменту включають: трудові показники – економію живої праці в сфері управління (скорочення працівників, трудомісткості процесу управління); фінансові – скорочення витрат на управління; показники економії часу – скорочення довготривалості циклів управління в результаті впровадження інформаційних технологій, різних організаційних процедур.

Якісні показники мають важливе значення і включають: підвищення інноваційного рівня

Таблиця 1

Види ефективності менеджменту підприємства та особливості їх оцінки

№ з/п	Вид	Основний зміст	Показники та результати
1.	Економічна	<p>характеризує відносний приріст ре-зульти-вності діяльності підприємства порівняно зі встановленою базою шляхом зіставлення результату і витрат у вартісному вираженні</p> <p>виявляється в трьох аспектах:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) гармонійний розвиток певної системи відносин між працівниками підприємства, організаційної культури, соціальної структури колективу, зростанні рівня задоволеності працею, формуванні сприятливого морально-психологічного клімату та підвищення якості матеріального побуту задоволення потреб працівників; 2) задоволення потреб населення стосовно якості, обсягів і асортиментної (видової) різноманітності вироблених та своєчасно запропонованих підприємством до реалізації продукції, товарів і послуг, їх цінних характеристик; 3) ступінь лояльності взаємо-відносин між бізнесом і групами місцевого населення, на території проживання якого функціонує підприємство. <p>Ефективність менеджменту у цьому випадку досягається за умови дотримання принципів соціальної відпо-відальності бізнесу</p>	<p>характеризується показниками, які відображають побудову та функціонування систем менеджменту, зокрема: рівнем автоматизації робочих місць управлінців, рівнем розробки інструктивного та нормативного матеріалу, загальним діапазоном менеджменту, рівнем технічної озброєності управлінців тощо</p> <p>Показники, які характеризують загальні умови праці в організації: морально-психологічний клімат; рівень конфліктності в колективі; ступінь задоволення працівників своєю працею; нервово-емоційне навантаження; рівень захворюваності працівників; рівень травматизму працівників; темп-ратурний режим у робочих приміщеннях; освітленість робочих місць; напруженість, інтенсивність праці; рівень шуму та зашкідливості приміщень; частка нормованих операцій; раціональність режимів праці та відпочинку; частка некваліфікованої праці; внутрішня культура на підприємстві; рівень механізації й автоматизації праці.</p> <p>Показники, що характеризують соціально-побутові умови праці в організації: житлові умови працівників і членів їх сімей; забезпеченість дитячими дошкільними установами; забезпеченість лікувальними установами та закладами для оздоровлення; забезпеченість культурно-освітніми установами; забезпеченість путівками до санаторно-оздоровчих закладів; рівень соціальної активності працівників.</p> <p>Показники, що характеризують кваліфікацію працівників: загальноосвітній рівень працівників; професійний рівень працівників; рівень кваліфікації кадрів; рівень компетентності працівників відповідно до посад.</p> <p>Показники, що характеризують організацію та мотивацію праці: дисципліна праці; участь працівників в управлінні (виробленні та прийнятті управлінських рішень); рівень організації та оснащення робочих місць; матеріальне забезпечення (середня заробітна плата працівників підприємства, у тому числі за категоріями працівників); моральне стимулювання працівників; рівень плинності та/або закріплення кадрів.</p> <p>Соціальний ефект. Він полягає в підвищенні задоволеності працівників від виконуваної роботи, поліпшенні умов праці, підвищенні добробуту працівників.</p> <p>Внутрішня соціальна ефективність менеджменту тобто ефективність, що має соціальний результат управлінської діяльності в організації, характеризує ступінь використання потенційних можливостей трудового колективу і кожного працівника, його творчих здібностей, успішність вирішення соціальних завдань і розвитку колективу.</p> <p>Соціальна (зовнішня) ефективність менеджменту має прояв і в дотриманні принципів соціальної відповідальності бізнесу.</p>
2.	Соціальна		

Соціальна ефективність діяльності підприємств поділяється також на такі підвиди: психологічна, культурно-етична, інфраструктурно-побутова, освітньо-кваліфікаційна, правова, екологічна та якості трудових ресурсів.	Психологічна	виявляється через конфліктність в організації, прихильність працівників до організаційних цілей та організації загалом, наявність лідерів та неформальних організацій; адаптованість працівників до змін в організації та способи проведення змін тощо. Також вона виявляється у взаємодії рівнів управління, виконання працівниками управлінських рішень, умотиваності працівників та менеджменту, плинності кадрів, формуванні корпоративного духу, атмосфері захищеності та причетності, динаміці робочих місць тощо.
Культурно-етична	Інфраструктурно-побутова	полягає в культурній сумісності працівників на підприємстві, підтримці працівників, зайнятих у сфері культури та мистецтва, поширенні культурних цінностей, використанні етичних норм у взаємодії працівників, у співпраці з контрагентами та конкурентній боротьбі (вона не повинна перетворюватися із жорсткої на жорстоку) тощо.
Освітньо-кваліфікаційна	Екологічна	передбачає розвиток соціально-культурної інфраструктури та об'єктів культурної сфери (дитячі садочки, будинки відпочинку, культури та побуту тощо), розвиток організаційної інфраструктури (стоянки для автомобілів працівників, заклади харчування, побутові і санітарно-гігієнічні приміщення тощо).
Правова	Екологічна	проявляється через освіченість працівників, стаж роботи, наявність дієвих та креативних працівників; адекватність заробітної плати рівню освіти і результативності праці тощо.
3. Адміністративна (організаційна)	Правова	визначається через освіченість працівників, стаж роботи, наявність дієвих та креативних працівників; адекватність заробітної плати рівню освіти і результативності праці тощо.
4. Техніко-технологічна	Адміністративна (організаційна)	визначається через освіченість працівників, стаж роботи, наявність дієвих та креативних працівників; адекватність заробітної плати рівню освіти і результативності праці тощо.
4. Техніко-технологічна	Адміністративна (організаційна)	визначається через освіченість працівників, стаж роботи, наявність дієвих та креативних працівників; адекватність заробітної плати рівню освіти і результативності праці тощо.

Джерело: *узагальнено автором за результатами дослідження*

Таблиця 2

Система вимірників розвитку підприємства

Складові потенціали підприємства	Складові збалансованої системи показників	Критерій розвитку	Індикатор розвитку	Показник розвитку
Виробничий та майновий потенціал	Матеріально-технічне забезпечення	Розвиненість активів компанії	Стан техніко-технологічної бази Ефективність використання ресурсів	Фондоозброєність
				Матеріаломісткість
Трудовий потенціал	Розвиток і навчання	Розвиток персоналу	Озброєність працівників нематеріальними активами	Коефіцієнт зносу основних засобів
				Фондовіддача
				Матеріаловіддача
				Рентабельність основних засобів
Фінансовий потенціал	Фінанси	Прогресивність змін	Рентабельність оборотних засобів	Рентабельність власного капіталу
			Клієнти	Індекс підвищення кваліфікації
Маркетинговий потенціал	Клієнти	Реалізованість цілей розвитку	Динаміка основних параметрів компанії та її діяльності Зміна фінансово-економічного стану	Продуктивність праці
				Чистий дохід від реалізації продукції на одного працюючого
Організаційно-управлінський потенціал	Бізнес-процеси	Керованість компанії	Якість управління у компанії Активність компанії в сфері інвестування	Рентабельність підприємства
				Коефіцієнт фінансової стійкості
Організаційно-управлінський потенціал	Бізнес-процеси	Керованість компанії	Якість управління у компанії Активність компанії в сфері інвестування	Коефіцієнт автономії
				Коефіцієнт фінансового левириджу
				Частка підприємства на ринку
				Коефіцієнт співвідношення витрат на збут і чистого доходу від реалізації продукції
				Індекс задоволеності споживачів продукцією підприємства
				Коефіцієнт оборотності власного капіталу
				Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості
				Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості
				Коефіцієнт оборотності активів
				Коефіцієнт співвідношення адміністративних витрат і чистого доходу від реалізації продукції
Коефіцієнт інвестування				
Ефективність стратегічного управління підприємством				

Джерело: власна розробка

управління; ріст кваліфікації менеджерів, спеціалістів і керівників середньої ланки; рівень інтеграції процесів управління; підвищення рівня обґрунтованості рішень, що приймаються; формування організаційної культури; задоволеність працею; посилення соціальної відповідальності організації; екологічні наслідки.

Узагальнюючи проведені дослідження, вважаємо, що оцінювати ефективність менеджменту підприємства найбільш доцільно на основі таких якісних показників, як: рівень керованості, коефіцієнт раціональності структури, коефіцієнт стабільності управлінських кадрів, співвідношення кількості лінійного та функціонального персоналу, питома вага витрат на управління, результативність управлінської діяльності.

Вважаємо, що оцінка ефективності менеджменту є фактично оцінкою рівня розвитку підприємства. З метою оцінки потенціалу підприємства як основи забезпечення та досягнення ефективності менеджменту пропонуємо застосувати наступні вимірники розвитку підприємства (табл. 2).

Отже, відповідно до складових потенціалу підприємства та збалансованої системи показників, нами враховані критерії розвитку підприємства, визначені індикатори і, відповідно, показники розвитку.

Критерієм розвитку матеріально-технічного забезпечення (виробничий та майновий потенціал) та розвитку і навчання персоналу (трудо-вий потенціал) є розвиненість активів компанії. Відповідно, індикатором розвитку матеріально-технічного забезпечення є стан техніко-технологічної бази та ефективність використання ресурсів.

Зазначеним індикаторам розвитку відповідають наступні показники: фондоозброєність, матеріаломісткість, коефіцієнт зносу основних засобів, фондovіддача, матеріалovіддача, рентабельність основних, оборотних засобів та власного капіталу.

Індикатором розвитку складової трудового потенціалу є розвиток персоналу, який можна виміряти та оцінити за допомогою таких показників, як: озброєність працівників нематеріальними активами, коефіцієнт забезпеченості інтелектуальною власністю, індекс підвищення кваліфікації, продуктивність праці, чистий дохід від реалізації продукції на одного працюючого.

Критерієм розвитку фінансового потенціалу є прогресивність змін (тобто можливість оцінити прогресивність чи регресивність розвитку підприємства, ймовірність його банкрутства). Відповідно, індикатором розвитку є динаміка основних параметрів компанії та її діяльності, зміна фінансово-економічного стану. Вказані індикатори розвитку складової «фінанси»

можна розкрити через призму наступних показників: рентабельність підприємства, коефіцієнт фінансової стійкості, коефіцієнт автономії, коефіцієнт фінансового левериджу.

Маркетинговий потенціал ми розглядаємо через критерій розвитку – реалізованість цілей розвитку, індикатором розвитку є задоволеність та лояльність споживачів (клієнтів).

Показниками, що відповідають зазначеному індикатору, на нашу думку, є: частка підприємства на ринку, коефіцієнт співвідношення витрат на збут і чистого доходу від реалізації продукції, індекс задоволеності споживачів продукцією підприємства.

Організаційно-управлінський потенціал, бізнес-процеси реалізуються через критерій розвитку – керованість компанії, індикатори розвитку: якість управління у компанії, активність компанії в сфері інвестування. Показниками даних індикаторів розвитку є: коефіцієнт оборотності власного капіталу, коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, коефіцієнт оборотності активів, коефіцієнт співвідношення адміністративних витрат і чистого доходу від реалізації продукції, коефіцієнт інвестування, ефективність стратегічного управління підприємством.

Відмітною особливістю визначених нами показників з метою оцінки рівня розвитку підприємства та ефективності менеджменту є їх доступність, тобто практично усі показники можна розрахувати на основі статистичної звітності підприємства.

Висновки. Запропоновані показники оцінки ефективності менеджменту підприємства в розрізі складових потенціалу підприємства дозволяють оцінити не лише особливості здійснення управлінської діяльності, а й інші аспекти. Це дасть змогу ґрунтовно підійти до прийняття управлінських рішень в майбутньому. Подальші дослідження пов'язані з розробкою методології оцінки ефективності менеджменту та запровадженням практики її застосування в діяльності підприємств.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Основи менеджменту : [підручник для студентів вищих навчальних закладів] / За заг. ред. д. е. н., проф., академіка НАПН України А.А. Мазаракі. – Харків. : Фоліо, 2014. – 846 с.
2. Мазур К.В., Ганжа Т.І. Торетико-методологічні основи ефективності менеджменту та напрямки її підвищення / К.В. Мазур, Т.І. Ганжа [Електронний ресурс]. – Режим доступу http://rusnauka.com/14_NPRT_2010/Economics/66334.doc.htm.
3. Холодницька А.В. Актуальні аспекти підвищення соціальної ефективності управління / А.В. Холодницька // Науковий вісник ЧДІЕУ. – 2012. – № 4(16). – С. 159–162.