

УДК 65.011.8

DOI: 10.31891/2307-5740-2021-300-6/2-46

ЧЕРЕП А. В.

e-mail: cherep.av.znu@gmail.com

Запорізький національний університет

ТОМАРЕВА-ПАТЛАХОВА В. В.

ORCID ID: 0000-0001-8910-2641

Класичний приватний університет

КАБАНОВА О. О.

Запорізький національний університет

ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

У статті розроблено методи формування ефективної системи управління підприємствами на основі результатів її діагностики за допомогою найбільш доцільних аналітичних інструментів, серед яких визначено: методику розрахунків інтегральних показників ефективності управління ресурсним потенціалом, комерційною і фінансовою діяльністю підприємства та загального інтегрального показника ефективності системи управління; методику складання функціональної моделі оцінки менеджменту; метод парних порівнянь на основі багатомірного шкалування для врахування негативного впливу найбільш вагомих зовнішніх і внутрішніх чинників.

Застосування зазначених методів діагностики ефективності системи управління підприємством дозволяють окреслити коло проблем та недоліків функціонування підсистем менеджменту, найбільш поширеними з яких визначено: зменшення рентабельності реалізації товарів, послуг, виконання робіт; незадовільна ліквідність активів та концентрація власного капіталу; недосконалість процесів мотивації та координації; неефективність комунікаційних процесів, що виявляється у невідповідності уявлень керівників про стан справ в організації оцінкам працівників.

Запропоновано систему заходів щодо підвищення ефективності менеджменту підприємств, яку складають: заходи з підвищення рентабельності реалізації товарів (скорочення адміністративних, збутових та інших операційних витрат, підвищення продуктивності праці працівників завдяки навчанню і підвищенню виробничої кваліфікації, покращення характеру і умов праці); заходи з перегляду та доповнення чинної системи мотивації працівників (формування чітких критеріїв оцінки персоналу, аналіз і врахування реальних потреб працівників, створення диференційованої системи винагород, надання (розширення) соціального пакету, створення можливості для кар'єрного зростання, залучення до участі у прийнятті рішень); заходи з удосконалення координаційних дій під час виконання управлінських функцій; заходи з налагодження ефективних внутрішніх комунікацій; заходи з покращення фінансового стану підприємства.

Ключові слова: ефективність, система управління, методи діагностики, інтегральний показник ефективності, заходи з підвищення ефективності

ALLA CHEREP

Zaporizhia National University

VIKTORIJA TOMAREVA-PATLAKHOVA

Classic Private University

OLENA KABANOVA

Zaporizhia National University

FORMATION OF AN EFFECTIVE ENTERPRISE MANAGEMENT SYSTEM

The article deals with methods of forming an effective enterprise management system based on the results of its diagnosis with the help of the most appropriate analytical tools. There are the method of calculation of integrated indicators of efficiency of resource potential management, commercial and financial activity of the enterprise and the general integrated indicator of efficiency of management system; methods of compiling a functional model of management evaluation; method of pairwise comparisons based on multidimensional scaling to take into account the negative impact of the most important external and internal factors. The application of these methods of diagnosing the effectiveness of the enterprise management system allows to outline the range of problems and shortcomings of the management subsystems, the most common of which are: reducing the profitability of goods, services, works; unsatisfactory liquidity of assets and concentration of equity; imperfection of motivation and coordination processes; inefficiency of communication processes, which is manifested in the inconsistency of managers' perceptions of the state of affairs in the organization to the assessments of employees.

The system of measures to improve the efficiency of enterprise management is proposed, which consists of: measures to increase the profitability of goods (reduction of administrative, marketing and other operating costs, increase productivity by training and improving production skills, improving the nature and working conditions); measures to review and supplement the current system of employee motivation (formation of clear criteria for staff evaluation, analysis and consideration of real needs of employees, creating a differentiated reward system, providing (expanding) the social package, creating opportunities for career growth, involvement in decision making); measures to improve coordination actions during the performance of management functions; measures to establish effective internal communications; measures to improve the financial condition of the enterprise.

Keywords: efficiency, management system, diagnostic methods, integrated efficiency indicator, efficiency measures

Постановка проблеми у загальному вигляді

та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями

Ефективність функціонування будь-якого суб'єкта господарювання внаслідок зростаючої складності економічних відносин, комплексності та посилення взаємозв'язків між їх учасниками певним

чином залежить від якості використання чинної системи управління. Підвищення ефективності системи управління підприємством може бути забезпечено у результаті дослідження всіх чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, які на неї впливають. Сучасні тенденції розвитку економічних відносин передбачають удосконалення системи управління як однієї з головних складових нематеріальних активів підприємства, особливо це актуально під час кризових явищ на макрорівні, скорочення реальних доходів населення та інших несприятливих тенденціях.

Аналіз та оцінка ефективності системи управління підприємством є важливим елементом розробки проектних та планових управлінських рішень, що дозволяє визначити рівень прогресивності сучасного менеджменту. Але наразі більшість українських підприємств не приділяють належної уваги оцінці ефективності системи управління та розробці методів її підвищення, що призводить до зниження їх економічних показників.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Питанням забезпечення ефективності управлінських процесів приділяють увагу українські і іноземні науковці. Так, проблеми розроблення підходів і методів оцінювання ефективності систем управління досліджували такі автори, як: Г. Селезньова, І. Іпполітова (використання методу оцінювання ефективності системи управління на основі виділення складових керуючої системи) [11], С. Пілецька, Т. Коритько (дослідження основних підходів до визначення поняття ефективності управління підприємством, підходів та методів її оцінювання) [10], О. Згурська (аналіз та обґрунтування шляхів удосконалення ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства з метою покращення його економічного та фінансового стану) [2], Н. Яркіна (дослідження та систематизація теоретичних аспектів оцінки ефективності управління підприємством, виділення об'єктів та критеріїв оцінки, а також розробка відповідного алгоритму) [12] та інші.

Пошук напрямів і методів підвищення ефективності управління належить до сфери наукових інтересів таких авторів, як: О. Джур, А. Шулякова (виявлення суттєвих якісних характеристик ефективної системи менеджменту організації й різних інновацій, які дозволяють упроваджувати довгострокові стратегії та забезпечують конкурентоспроможність організації) [1], О. Лозовський, К. Гусак (пошук шляхів модернізації загальної системи менеджменту підприємства, відновлення якісних характеристик системи управління за рахунок сучасних інновацій) [7], В. Кошова, Н. Богацька (визначення основних напрямків підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом підприємств) [6] та ін.

Однак, на нашу думку, розроблення підходів і прийомів оцінювання ефективності системи управління підприємством повинно здійснюватися у нерозривному зв'язку з розробленням відповідних методів і напрямів її підвищення.

Формулювання цілей статті

Метою статті є розроблення методів формування ефективної системи управління підприємствами на основі результатів її діагностики за допомогою найбільш доцільних аналітичних інструментів.

Виклад основного матеріалу дослідження

Систему управління підприємством, на думку авторів навчального посібника «Менеджмент» [9, с. 17], складають методологія, структура, процес та технологія управління (див. рис. 1).

Для забезпечення формування ефективної системи управління необхідно володіти відповідним аналітичним інструментарієм, що дозволяє здійснювати оцінку ефективності окремих її елементів. У якості критерію ефективності виробництва й управління загально прийнятим є використання узагальнюючих показників – обсягу виробництва, прибутку, рентабельності та ін., тобто показників, які характеризують кінцеві результати господарської діяльності, а також показники використання окремих видів ресурсів – праці, основних фондів, обігових фондів.

Оцінювання ефективності управління повинно передбачати комплексне застосування як узагальнюючих, так і вторинних показників, оскільки ефект управлінської діяльності може бути як економічним, так і соціальним. Концептуальним підходом до оцінки економічної ефективності управлінської праці є визначення співвідношення витрат на управління та обсягу виробництва. Систему управління підприємством можна вважати ефективною за умов незмінності витрат на управління при одночасному зростанню результативності господарської діяльності, або при більш значному зростанню результативності, ніж управлінських витрат. Найбільш поширеними показниками ефективності управління є відношення кінцевого результату виробництва до сукупних витрат на управління та відношення загального результату виробництва до чисельності працівників апарату управління.

Вторинні критерії ефективності формуються на базі первинних (узагальнюючих) критеріїв та характеризують засоби управлінської праці та ступінь їх використання. Достатньо зручно й доцільно вважаємо методику визначення ефективності системи управління, запропоновану Л. Квятковською і Л. Воробійовою [4, с. 72], яка передбачає розрахунок інтегральних показників ефективності управління ресурсним потенціалом, комерційною та фінансовою діяльністю підприємства (табл. 1).



Рис. 1. Система управління сучасною організацією [9, с. 16]

Таблиця 1

Склад системи показників оцінки економічної ефективності управління*

Узагальнюючі показники	Вагове значення, у балах	Вторинні показники
Інтегральний показник оцінки ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства	3,5	Витрати на 1 грн. виторгу від реалізації
		Фондовідача
		Коефіцієнт придатності основних фондів
		Матеріаловідача
		Темпи зміни продуктивності праці
		Темпи зміни середньої заробітної плати
Інтегральний показник оцінки ефективності управління комерційною діяльністю	3,0	Рентабельність реалізації
		Оборотність товарних запасів
		Середній термін погашення (середній період обороту) дебіторської заборгованості
		Середній термін погашення (середній період обороту) кредиторської заборгованості
		Рентабельності активів
Інтегральний показник оцінки ефективності управління фінансовою діяльністю	3,5	Загальна ліквідність (коефіцієнт покриття)
		Коефіцієнт автономії
		Показник фінансового левериджу
Усього	10,0	

*Складено автором на основі [4]

Для визначення інтегрального показника при оцінюванні кожної підсистеми автори пропонують використовувати функцію Харрінгтона:

$$S = \sqrt[n]{A_1 \times A_2 \times A_3 \times \dots \times A_n},$$

де $A_1, A_2, A_3, \dots, A_n$ – вторинні показники, які обрано для аналізу ефективності управління за кожною підсистемою.

Для визначення інтегрального показника ефективності системи управління використовують формулу:

$$S_{int} = \frac{\sum_{i=1}^N S_i \times k_i}{k_{max}},$$

де S_i – інтегральний показник ефективності управління i -тою підсистемою; k_i – вагове значення (бал) інтегрального показника ефективності управління i -тою підсистемою; k_{max} – максимальний бал.

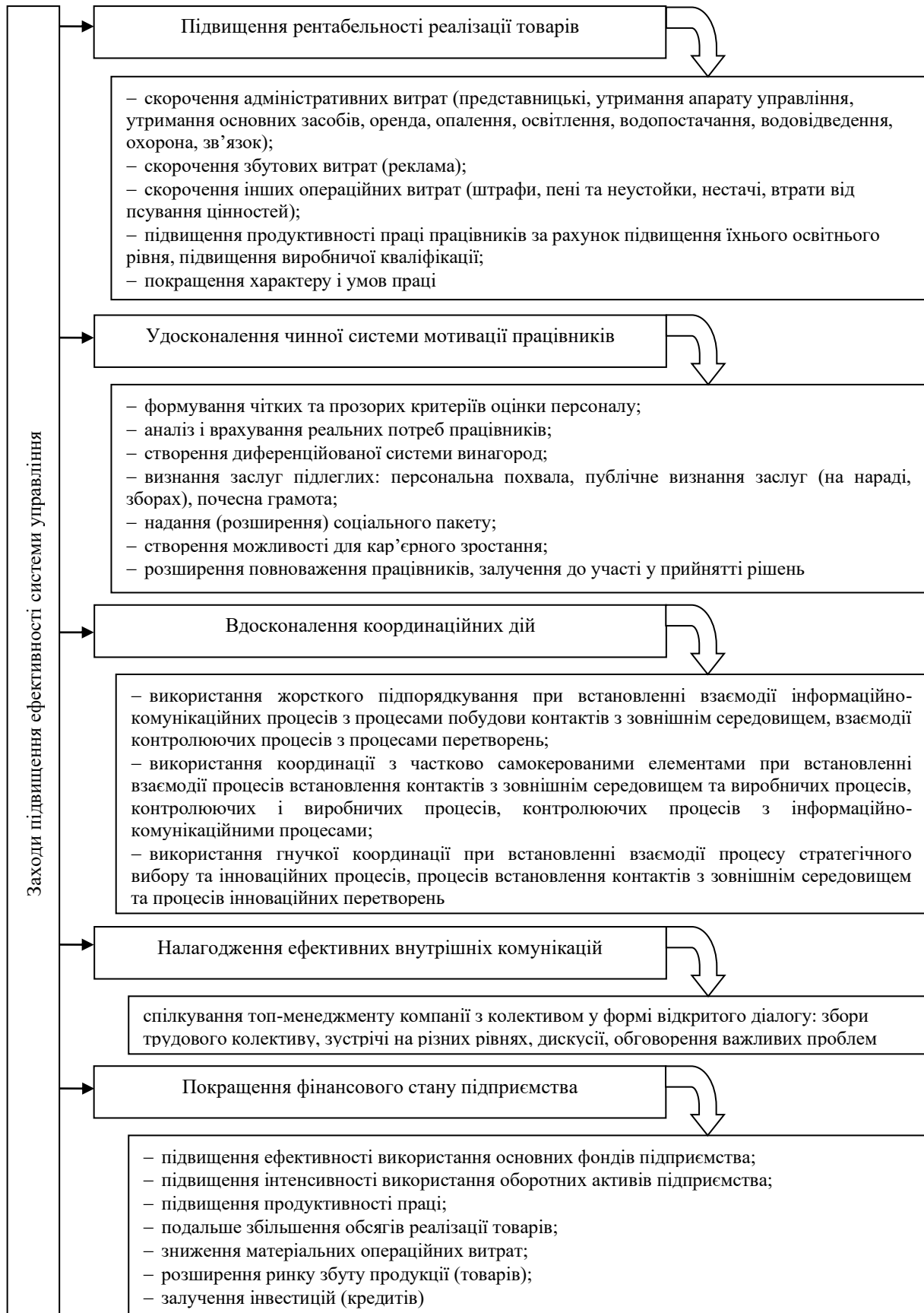


Рис. 2. Заходи підвищення ефективності системи управління

Вагові значення інтегральної оцінки кожної підсистеми встановлюють на основі експертних оцінок, при цьому їх сума повинна дорівнювати максимальному балу (10 балів), на основі якого формують шкалу

оцінок ефективності системи управління підприємством: високий (8–10 балів), достатній (2–7,9 балів) та низький рівень (0–1,9 балів).

Також доволі зручним і презентабельним методом, який також використовує експертні оцінки, є складання функціональної моделі оцінки менеджменту (ФМОМ), запропонований Д. Масловим і співавторами [8]. У якості оціночних критеріїв використовують п'ять функцій менеджменту (планування, організацію, мотивацію, контроль і координацію), які формують структуру управління та визначають підсумкову оцінку менеджменту підприємства. Кожен з критеріїв складають по п'ять оціночних категорій, які під час анкетування слугують питаннями, на які необхідно дати одну з п'яти відповідей: діяльність не ведеться (0 балів); діяльність здійснюється рідко, від випадку до випадку (1 бал); діяльність ведеться частково в залежності від ситуації (2 бали); діяльність ведеться постійно і систематично (3 бали); діяльність ведеться максимально ефективно (4 бали).

Визначення суми балів за кожним критерієм та загального підсумку дозволяє визначити рівень зрілості системи управління, як-то: безсистемне управління; слабка реалізація потенціалу системи управління; сформована система управління, що потребує оптимізації бізнес-процесів; система управління, що постійно вдосконалюється; еталонна система управління. Також зазначена методика дозволяє реалізувати методологію постійного вдосконалення Демінга – цикл PDCA (плануй – виконуй – перевірай – дій) та визначити рівень відповідності уявлень керівників про стан справ в організації оцінкам працівників.

Під час обрання методів формування ефективної системи управління необхідно враховувати негативний вплив зовнішніх і внутрішніх чинників, виявити найбільш впливові з них можна з допомогою методу парних порівнянь на основі багатомірного шкалування, який поєднує в собі положення теорії матриць і методів експертної та метричної оцінки. Головним елементом методу є ієрархія. Обмеженням цього методу є розмір матриць парних порівнянь. Цього можна уникнути за допомогою ієрархічної декомпозиції. Перевагою цього методу є його універсальність та гнучкість.

Метод визначення пріоритетів окремих показників, що характеризують стан системи, складається з трьох етапів:

- 1) побудова ієрархії, як структури вимог до системи (ієрархія дозволяє виділити в складній ситуації найбільш суттєві елементи, що визначають сутність проблеми на етапі оцінки та поєднати їх один з одним);
- 2) проведення парних порівнянь в матрицях, що утворилися на кожному рівні ієрархії (результатом такого порівняння повинні стати глобальні та локальні пріоритети);
- 3) оцінка елементів у матрицях парних порівнянь за допомогою формули:

$$Y_{SI} = \sqrt[M]{Y_{1I} \times Y_{2I} \times \dots \times Y_{PI}}$$

де М – кількість експертів; $Y_{1I}, Y_{2I} \dots Y_{PI}$ – індивідуальні оцінки експертів для і-го показника; Y_{SI} – середня оцінка для і-го показника [3, с. 19].

Серед найбільш поширених проблем, що негативно впливають на ефективність систем управління українських підприємств, можна зазначити: зменшення рентабельності реалізації товарів, послуг, виконання робіт; незадовільні ліквідність активів та концентрація власного капіталу; недосконалість процесів мотивації та координації; неефективність комунікаційних процесів, що виявляється у невідповідності уявлень керівників про стан справ в організації оцінкам працівників. Таким чином, система заходів щодо підвищення ефективності менеджменту підприємств повинна включати:

- заходи з підвищення рентабельності реалізації товарів (скорочення адміністративних, збутових та інших операційних витрат, підвищення продуктивності праці працівників завдяки навчанню і підвищенню виробничої кваліфікації, покращення характеру і умов праці);
- заходи з перегляду та доповнення чинної системи мотивації працівників (формування чітких критеріїв оцінки персоналу, аналіз і врахування реальних потреб працівників, створення диференційованої системи винагород, надання (розширення) соціального пакету, створення можливості для кар'єрного зростання, залучення до участі у прийнятті рішень);
- заходи з удосконалення координаційних дій під час виконання управлінських функцій;
- заходи з налагодження ефективних внутрішніх комунікацій;
- заходи з покращення фінансового стану підприємства (рис. 2).

Висновки з дослідження і перспективи подальших розвідок у цьому напрямі

Розробленню методів формування ефективної системи управління підприємствами повинно передувати визначення її вад та недоліків. Серед найбільш доцільних методів оцінювання рівня розвитку системи управління визначено: методику розрахунок інтегральних показників ефективності управління ресурсним потенціалом, комерційною і фінансовою діяльністю підприємства та загального інтегрального показника ефективності системи управління; методику складання функціональної моделі оцінки менеджменту; метод парних порівнянь на основі багатомірного шкалування для врахування негативного впливу найбільш вагомих зовнішніх і внутрішніх чинників.

Запропоновано систему заходів щодо підвищення ефективності систем управління підприємствами завдяки усуненню найбільш поширених проблем та недоліків їх функціонування.

Перспективою подальших досліджень у зазначеному напрямі може бути вдосконалення методичного інструментарію оцінювання ефективності системи управління підприємством.

Література

1. Джур О. Є., Шулякова А. С. Інноваційні аспекти удосконалення системи менеджменту організацій у сучасних умовах. Вісник Дніпропетровського університету. Серія: Менеджмент інновацій. 2016. Випуск 6. С. 55-67. URL: https://www.dnu.dp.ua/docs/visnik/fmecon/program_5e4b8e8370ce8.pdf.
2. Згурська О. М. Актуальні проблеми формування ефективної системи управління підприємством в сучасних умовах. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки. 2017. Випуск 23. Частина 2. С. 17-21.
3. Зиновьев И. Ф., Черемисина С. Г. Методика экономических исследований: монография. Симферополь: Таврия, 2005. 176 с.
4. Квятковська Л. А., Воробйова Л. Д. Комплексний підхід до оцінки ефективності управління підприємством. Вісник НТУ «ХПІ». 2013. № 50 (1023). С. 67-75. URL: http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/7573/1/ vestnik_HPI_2013_50_Kviatkovska_Kompleksnyi.pdf.
5. Кравчик Ю. В. Планування зовнішньоекономічної діяльності як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства на світовому ринку. Вісник Хмельницького національного університету. Серія: економічні науки. – 2021. №4. С. 78-83.
6. Кошова В. Ю., Богацька Н. М. Основні напрямки підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства. Економічні студії. 2017. № 5 (18). С. 56-60. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/709519.pdf>.
7. Лозовський О. М., Гусак К. Ю. Шляхи оптимізації системи менеджменту підприємства. Ефективна економіка. 2019. № 2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2019/48.pdf.
8. Маслов Д., Ватсон П., Чилиши Н. Функциональная модель оценки менеджмента. URL: <http://deming.ru/TehnUpr/FunkModOcen.htm>.
9. Менеджмент: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / За ред. Г. В. Щокіна, М. Ф. Головатого, О. В. Антонока, В. П. Сладкевича. Київ: МАУП, 2007. 816 с.
10. Пілецька С. Т., Коритько Т. Ю. Ефективність управління підприємством, підходи та методи щодо її оцінки. Проблеми системного підходу в економіці. Економіка та управління підприємствами. 2018. № 5(67). С. 100-106. URL: http://www.psae-jrnl.nau.in.ua/journal/5_67_2018_ukr/17.pdf.
11. Селезньова Г. О., Іпполітова І. Я. Оцінювання ефективності системи управління підприємством. Ефективна економіка. 2020. № 3. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2020/54.pdf.
12. Яркіна Н. Н. Теоретические аспекты оценки эффективности управления предприятием. Проблеми економіки. Економіка та управління підприємствами. 2014. № 3. С. 279-285. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2014-3_0-pages-279_285.pdf.

References

1. Dzhur O. Je., Shuljakova A. C. (2016). Innovacijni aspekty udoskonalennja systemy menedzhmentu orghanizacij u suchasnykh umovakh. [Innovative aspects of improving the management system of organizations in modern conditions]. Visnyk Dnipropetrovskjogho universytetu. Serija: Menedzhment innovacij. Vypusk 6. S. 55-67. URL: https://www.dnu.dp.ua/docs/visnik/fmecon/program_5e4b8e8370ce8.pdf (in Ukrainian).
2. Zghursjka O. M. (2017). Aktualjni problemy formuvannja efektyvnoji systemy upravlinnja pidpryjemstvom v suchasnykh umovakh. [Current problems of forming an effective enterprise management system in modern conditions]. Naukovyj visnyk Khersonskjogho derzhavnogho universytetu. Serija Ekonomichni nauky. Vypusk 23. Chastyna 2. S. 17-21 (in Ukrainian).
3. Zinov'ev I. F., Cheremisina S. G. (2005). Metodika jekonomicheskikh issledovanij: monografija. [Methods of economic research: monograph]. Simferopol': Tavrija. 176 s. (in Russian).
4. Kvjatkovsjka L. A., Vorobjova L. D. (2013). Kompleksnyj pidkhid do ocinky efektyvnosti upravlinnja pidpryjemstvom. [A comprehensive approach to assessing the effectiveness of enterprise management.]. Visnyk NTU «KhPI». № 50 (1023). S. 67-75. URL: http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/7573/1/ vestnik_HPI_2013_50_Kviatkovska_Kompleksnyi.pdf (in Ukrainian).
5. Kravchik Yu. V. Planuvannja zovnishnoekonomichnoi diialnosti yak faktor pidvyshchennja konkurentospromozhnosti pidpryjemstva na svitovomu rynku. Herald of Khmelnytskyi National University. Ekonomichni nauky. – 2021. №4. S. 78-83.
6. Koshova V. Ju., Boghacjka N. M. (2017). Osnovni naprjamky pidvyshhennja efektyvnosti upravlinnja resursnym potencjalom pidpryjemstva. [The main directions of improving the efficiency of resource management of the enterprise]. Ekonomichni studiji. № 5 (18). S. 56-60. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/709519.pdf> (in Ukrainian).
7. Lozovskij O. M., Ghusak K. Ju. (2019). Shljakhy optymizaciji systemy menedzhmentu pidpryjemstva. [Ways to optimize the enterprise management system]. Efektyvna ekonomika. № 2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2019/48.pdf (in Ukrainian).
8. Maslov D., Vatson P., Chilishi N. Funkcional'naja model' ocenki menedzhmenta. [Functional model of management evaluation]. URL: <http://deming.ru/TehnUpr/FunkModOcen.htm> (in Russian).
9. Menedzhment: navch. posib. dlja stud. vyssh. navch. zakl. (2007). [Management] / Za red. Gh. V. Shhokina, M. F. Gholovatogho, O. V. Antonjuka, V.P. Sladkevycha. Kyjiv: MAUP. 816 s. (in Ukrainian).
10. Pilecjska S. T., Korytjko T. Ju. (2018). Efektyvnistj upravlinnja pidpryjemstvom, pidkhody ta metody shhodo jiji ocinky. [The effectiveness of enterprise management, approaches and methods for its evaluation]. Problemy systemnogho pidkhodu v ekonomici. Ekonomika ta upravlinnja pidpryjemstvamy. № 5(67). S. 100-106. URL: http://www.psae-jrnl.nau.in.ua/journal/5_67_2018_ukr/17.pdf (in Ukrainian).

11. Seleznjova Gh. O., Ippolitova I. Ja. (2020). Ocinkjuvannja efektyvnosti systemy upravlinnja pidpryjemstvom. [Evaluating the effectiveness of the enterprise management system]. *Efektyvna ekonomika*. № 3. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2020/54.pdf (in Ukrainian).

12. Jarkina N. N. (2014). Teoreticheskie aspekty ocenki jeffektivnosti upravlennija predprijatiem. [Theoretical aspects of assessing the effectiveness of enterprise management.]. *Problemi ekonomiki. Ekonomika ta upravlinnja pidpriemstvami*. № 3. S. 279-285. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2014-3_0-pages-279_285.pdf (in Russian).

Надійшла / Paper received : 16.11.2021

Надрукована / Printed : 30.12.2021