

ОСОБЛИВОСТІ ДІАГНОСТИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ

*ЗАЙКА С.О., к.е.н., доцент, ГРИДІН О.В., ст. викладач
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ ПЕТРА ВАСИЛЕНКА*

Постановка проблеми в загальному вигляді. Зміни, що відбуваються в економіці України, затяжна економічна та політична криза, потребують створення в підприємствах ефективної та гнучкої системи менеджменту.

Реструктуризація виробництва та нові економічні відносини вимагають вдосконалення системи менеджменту в підприємствах, фінансово-кредитного механізму, ціноутворення і матеріально-технічного забезпечення.

Нині найбільш важливим завданням для підприємств є швидка і адекватна оцінка змін зовнішнього середовища і пристосування до них з найменшими втратами за рахунок мобілізації всіх внутрішніх резервів. Все це повинно змусити підприємства по-новому поставитися до реалізації власної економічної політики. У цих умовах постає питання про опрацювання особливостей діагностики ефективності менеджменту, заснованих на сучасних наукових методах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Одним з найбільш важливих напрямків зростання ефективності роботи підприємства є вдосконалення системи менеджменту. Зарубіжні підприємства вже давно приділяють цим питанням значну увагу, розглядаючи якість управління як причину більшості своїх успіхів і невдач.

В умовах жорсткої конкурентної боротьби і швидко змінної ситуації підприємства повинні не тільки концентрувати увагу на внутрішньому стані справ, але і виробляти довгострокову стратегію поведінки, яка дозволяла б встигати за змінами, що відбуваються в їх оточенні.

Нині існує велика кількість методичних підходів щодо проведення ефективності діагностики менеджменту, які запропоновані українськими та закордонними вченими-економістами: О.О. Гетьманом [1], О.Є. Гудзь [2, 3], Н.М. Десною, [4], Т.О. Загорною [6], В.В. Ковальовим [8], Л.А. Костырко [9], Є.В. Мнихом [10], О.Г. Парфентьевою [11], В.П. Савчуком [14], Г.О. Швиданенком [15] та багатьма іншими.

Формулювання цілей статті. Метою статті є вивчення особливостей діагностики ефективності менеджменту в умовах перманентного кризового стану економіки країни.

Виклад основного матеріалу дослідження. У минулому багато підприємств могли успішно функціонувати, звертаючи увагу в основному на поточну роботу, на внутрішні проблеми, пов'язані з підвищенням ефективності використання ресурсів в виробничій діяльності. Нині, хоча і не втрачається актуальність раціонального використання потенціалу в поточній діяльності підприємств, важливе значення має здійснення такого управління, яке б забезпечувало адаптацію підприємства до нестійких умов ринку.

Прискорення змін в навколишньому середовищі, поява нових запитів і зміна позиції споживача, зростання конкуренції за ресурси, поява нових несподіваних можливостей для бізнесу, що відкриваються завдяки досягненням науки і техніки, розвиток інформаційних мереж, що сприяють поширенню та одержанню інформації, широка доступність сучасних технологій, зміна значення людських ресурсів, а також ряд інших причин призвели до необхідності забезпечення ефективного управління [13].

Ефективність менеджменту - складне і різноманітне поняття, зміст якого полягає в тому, що весь процес управління, починаючи з постановки мети і закінчуючи кінцевим результатом діяльності, повинен проводитися з найменшими витратами або з найбільшою результативністю (продуктивністю). Матеріальні, трудові і фінансові ресурси повинні перетворюватися в товари, послуги і т. п. Для цього існує підприємство, яке повинно забезпечувати це перетворення не тільки з вигодою для споживача, а й для самого себе. Іншими словами, витрати на перетворення повинні бути менше, ніж вартість результату [5, с. 114]. В цьому і полягає сутність поняття ефекту та ефективної діяльності підприємства.

Основними критеріями ефективного управління є певна кількість показників, що характеризують результативність організаційних систем і підсистем. Кінцевий результат управління часто називають ефектом управління. Ефект є результатом здійснення заходів, спрямованих на вдосконалення виробництва, бізнесу і підприємства в цілому. Ефект управління складається з трьох складових:

- економічний ефект – вид ефекту, що має безпосередню вартісну форму, тобто вимірюється в грошовому або натуральному вимірі;
- соціально-економічний ефект – має комплексну природу

поєднання економічної вигоди і соціальної стабільності;

– соціальний ефект – вид ефекту, який принципово не може бути перерахований в економічний [15].

Загальний ефект можна умовно прийняти за суму трьох ефектів. Умовно, оскільки показники ефекту вимірюються по-різному, і напряду знайти їх суму неможливо.

Крім поняття ефекту використовують поняття ефективності. Ефективність – результат, виражений вартісними показниками, є економічним ефектом, приростом доходу, збільшенням прибутку. Ефективність – це співвідношення ефекту або досягнутого результату і витрат на його отримання [12, с. 115].

В процесі управління менеджери прагнуть максимального скорочення витрат і максимального підвищення всіх видів ефектів. Витрати в підприємстві неоднорідні і їх не завжди можна представити в грошовій формі. Зазвичай витрати поділяють на:

- матеріальні витрати (сировина, напівфабрикати) і енергія;
- трудові витрати (час роботи і кваліфікація працівників);
- фінансові ресурси або гроші і їх еквіваленти (наприклад, цінні папери).

Ефективність можна збільшити за рахунок зменшення будь-якого з перерахованих ресурсів. Так, наприклад, використовуючи комп'ютерну техніку, можна зменшити витрати на трудові ресурси, а більш економно витратити матеріальні ресурси, за рахунок зменшення відходів виробництва або використання побічної продукції. Однак при реалізації даних заходів фінансові витрати підприємства збільшуються.

Найважливішим джерелом витрат є апарат управління. Ефективність діяльності менеджерів напряду досить складно виміряти, оскільки між рішенням і результатом проходить час і безліч перетворень. Необґрунтовані управлінські рішення мають значну руйнівну силу.

Отже, ефективність менеджменту забезпечується за рахунок діяльності щодо оптимізації витрат і збільшення результативності за всіма напрямками менеджменту:

- в управлінні трудовими ресурсами;
- в управлінні виробництвом або при створенні операційної системи;

– при визначенні методів і структур управління [7].

Діагностика ефективності менеджменту є важливою складовою для оцінки та підвищення ефективності діяльності підприємства в

цілому, оскільки саме від якості управління багато в чому залежить результат діяльності всього підприємства.

Ефективність менеджменту також безпосередньо пов'язана з результатами діяльності і може бути визначена різними шляхами:

1) економічна ефективність менеджменту:

- за показниками ефективності діяльності підприємства;
- за зв'язком ефективності діяльності підприємства з витратами управлінської праці (в натуральному і вартісному виразі);

2) соціальна ефективність менеджменту:

- за показниками задоволеності власників і працівників набором соціальних благ в зіставленні з витратами на них або з підвищенням віддачі від діяльності працівників;

- за показниками задоволення споживачів у послугах, товарах тощо [11].

Під час діагностики економічна ефективність менеджменту може бути розрахована різними шляхами в залежності від критерію, тобто основної ознаки, на підставі якого оцінюється ефективність управління.

Діагностика ефективності є важливим елементом розробки проектних і планових рішень, що дозволяє визначити рівень прогресивності діючої структури, проектів, що впроваджуються, або планових заходів, і проводиться з метою вибору найбільш раціонального варіанта структури або способу її вдосконалення.

Ефективність організаційної структури повинна оцінюватися на стадії проектування, при аналізі структур управління діючих підприємств для планування і здійснення заходів щодо вдосконалення управління.

Підхід до оцінки ефективності різних варіантів організаційної структури визначається її роллю як характеристики системи управління. Комплексний набір критеріїв ефективності системи управління формується з урахуванням двох напрямів оцінки її функціонування:

- за ступенем відповідності результатів, що досягаються встановленим цілям підприємства;

- за ступенем відповідності процесу функціонування системи об'єктивним вимогам до його змісту, організації і результатів [7, с. 115].

Критерієм ефективності при порівнянні різних варіантів організаційної структури є можливість найбільш повного і стійкого досягнення кінцевих цілей системи управління при відносно менших витратах на її функціонування.

Принципове значення для діагностики ефективності системи управління має вибір бази для порівняння або визначення рівня ефективності, який приймається за нормативний.

Показники, що використовуються при оцінках ефективності апарату управління та його організаційної структури, можуть бути розбиті на наступні три взаємопов'язані групи.

1. Група показників, що характеризують ефективність системи управління, що виражаються через кінцеві результати діяльності підприємства і витрати на управління.

2. Група показників, що характеризують зміст і організацію процесу управління, в т.ч. безпосередні результати і витрати управлінської праці.

При діагностиці ефективності процесу управління використовуються показники, які можуть оцінюватися як кількісно, так і якісно. Ці показники набувають нормативний характер і можуть використовуватися в якості критерію ефективності та обмежень, коли організаційна структура змінюється в напрямку поліпшення одного або групи показників ефективності при незмінності інших. До нормативних характеристик апарату управління можуть бути віднесені наступні: продуктивність, економічність, адаптивність, гнучкість, оперативність, надійність [5, с. 113].

Адаптивність системи управління визначається її здатністю ефективно виконувати задані функції в певному діапазоні зміни умов. Чим відносно ширше цей діапазон, тим більше адаптивною вважається система.

Гнучкість характеризує властивість органів апарату управління змінюватися відповідно до виникаючих завдань та налагоджувати нові зв'язки, не порушуючи властиву даній структурі впорядкованість відносин.

Оперативність прийняття управлінських рішень характеризує своєчасність виявлення і вирішення управлінських проблем, яка забезпечує максимальне досягнення поставлених цілей при збереженні стійкості налагоджених виробничих процесів.

Надійність апарату управління в цілому характеризується його безвідмовним функціонуванням, що відповідає поставленим цілям. Якщо вважати якість визначення цілей та постановки проблем достатніми, то надійність апарату управління може відносно повно характеризуватися його старанністю, тобто здатністю забезпечувати виконання завдань в рамках встановлених термінів і виділених ресурсів.

3. Група показників, що характеризують раціональність організаційної структури і її техніко-організаційний рівень, та які можуть використовуватися в якості нормативних при аналізі ефективності проєктованих варіантів організаційних структур [13, с. 22].

Загальногосподарська ефективність може бути визначена як співвідношення загальногосподарського ефекту з використаними для цього ресурсами.

Класифікацію факторних показників проводять за такими ознаками:

1. За видами ресурсів – ефективність використання основних фондів, оборотних коштів, трудових ресурсів;

2. За результатами господарської діяльності - об'ємні і якісні показники.

3. За технологією управління – для оцінки сформованих методів і для оцінки нововведень.

Діагностика ефективності інновацій визначається в залежності від конкретного нововведення. Одним з головних напрямків нововведень є впровадження досягнень НТП.

Для діагностики ефективності нововведень для підприємства показником ефекту є розмір прибутку, доходу, зміни продуктивності праці і витрати матеріалів.

Висновки. Для отримання підприємством високих результатів господарювання необхідно найбільш повно реалізувати його ринкові можливості і забезпечити максимально високий рівень внутрішньої ефективності.

Основними заходами щодо підвищення ефективності менеджменту мають бути:

– вдосконалення структури підприємства, більш раціональний розподіл функцій, прав, відповідальності;

– розробка стратегії розвитку підприємства;

– вдосконалення системи прийняття рішень в підприємстві;

– розробка ефективної інформаційної системи в підприємстві;

– вдосконалення системи управління персоналом;

– розвиток форм колегіальності управління, максимальний розвиток самостійності і відповідальності працівників;

– забезпечення культури підприємства, розробка цінностей, які визнаються співробітниками.

Література

1. Гетьман О. Економічна діагностика / О. Гетьман, В. Шаповал. – К. : Центр навчальної літератури, 2007. – 307 с.
2. Гудзь О.Є. Діагностика забезпечення сільськогосподарських підприємств фінансовими ресурсами / О.Є. Гудзь // Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства : Економічні науки. Вип. 55 – Харків : ХНТУСГ, 2007. – С. 261-267.
3. Гудзь О.Є. Ідентифікація та діагностика платоспроможності в сільськогосподарських підприємствах / О.Є. Гудзь // Матеріали II Міжнародна науково-практична конференція (у заочній формі) «Сучасні проблеми фінансів підприємств в агробізнесі та шляхи їх вирішення» – К., ННЦ «ІАЕ». – 2011. – С. 27-29.
4. Десва Н.М. Фінансовий аналіз / Н. Десва, О. Дедінков. – К. : Центр учбової літератури, 2007. – 328 с.
5. Друкер П. Эффективное управление / П. Друкер – М. : Юнити-Дана, 2004. – 336 с.
6. Загорна Т.О. Економічна діагностика / Т.О. Загорна. – К. : Центр учбової літератури, 2007. – 400 с.
7. Зудина Л.Н. Организация управленческого труда / Л.Н. Зудина – Новосибирск, 2007. – 192 с.
8. Ковалев В.В. Учет, анализ и финансовый менеджмент / В. Ковалев, Вит. Ковалев. – М. : Финансы и статистика, 2006. – 688 с.
9. Костырко Л.А. Диагностика потенциала финансово-экономической устойчивости предприятия: монография / Л.А. Костырко. – [2-е изд., переработ. и дополн.]. – Х. : Фактор, 2008. – 336 с.
10. Мних Є.В. Економічний аналіз / Є.В. Мних. – К. : Центр учбової літератури, 2003. – 412 с.
11. Парфентьева О.Г. Основні методи, які використовуються при проведенні економічної діагностики потенціалу розвитку підприємств / О.Г. Парфентьева // Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»: збірник наукових праць / Ред. кол.: І.Д. Пасічник, О.І. Дем'янчук. – Острого : Видавництво Національного університету «Острозька академія», 2013. – Випуск 24. – С. 34-38.
12. Питерс Т. В поисках эффективного управления / Т. Питерс, Р. Уотермен. – М. : Юнити-Дана, 2004. – 360 с.
13. Проскуряков А.В. Управление персоналом. Теория и практика / А.В. Проскуряков – М. : Инфра-М, 2006. – 224 с.

14. Савчук В.П. Диагностика предприятия: поддержка управленческих решений / В.П. Савчук. – М.: БИНОМ ЛЗ, 2004. – 175 с.

15. Швиданенко Г.О. Бізнес-діагностика підприємства / Г.О. Швиданенко, А.І. Дмитренко, О.І. Олексюк. – К.: КНЕУ, 2008. – 344 с.

References

1. Het'man O., Shapoval V. Ekonomichna diahnostryka [Economic diagnostics]. Kyiv: Tsentr navchal'noyi literatury, 2007, p. 307 [in Ukrainian].

2. Hudz' O.Ye. Diahnostryka zabezpechennya sil's'kohospodars'kykh pidpryyemstv finansovymy resursamy [Diagnostics of agricultural enterprises to financial resources]. Visnyk Kharkivs'koho natsional'noho tekhnichnoho universytetu sil's'koho hospodarstva: Ekonomichni nauky – Bulletin of Kharkiv national technical University of agriculture: Economics. Kharkiv: KHNTUSG, 2007, V. 2, pp. 261-267 [in Ukrainian].

3. Hudz' O.Ye. Identyfikatsiya ta diahnostryka platospromozhnosti v sil's'kohospodars'kykh pidpryyemstvakh [Identification and diagnosis of the solvency of the agricultural enterprises]. Modern problems of Finance companies in agribusiness and their solutions: II Mizhnarodna naukovo-praktychna konferentsiya (u zaochniy formi) – II international scientific-practical conference (in absentia). Kyiv: NNTs «IAE», 2011, pp. 27-29 [in Ukrainian].

4. Dyeyeva N., Dedinkov O. Finansovyy analiz [Financial analysis]. Kyiv: Tsentr uchbovoyi literatury, 2007, p. 328 [in Ukrainian].

5. Druker P. Effektivnoe upravlenie [Effective management]. Moskva: Yuniti-Dana, 2004, p. 336 [in Russian].

6. Zahorna T.O. Ekonomichna diahnostryka [Economic diagnostics]. Kyiv: Tsentr uchbovoyi literatury, 2007, p. 400 [in Ukrainian].

7. Zudina L.N. Organizatsiya upravlencheskogo truda [Organization of managerial work]. Novosibirsk, 2007, p. 192 [in Russian].

8. Kovalev V., Kovalev Vit. Uchet, analiz i finansovyy menedzhment [Accounting, analysis and financial management]. Moskva: Finansy i statistika, 2006, p. 688 [in Russian].

9. Kostyrko L.A. Diagnostika potentsiala finansovo-ekonomicheskoy ustoychivosti predpriyatiya [Diagnostics of potential of financial and economic sustainability of the enterprise]. (2d ed.). Khar'kov, Faktor, 2008, p. 336 [in Russian].

10. Mnykh Ye.V. Ekonomichnyy analiz [Economic analysis]. Kyiv: Tsentr uchbovoyi literatury, 2003, p. 412 [in Ukrainian].

11. Parfent'yeva O.H. Osnovni metody, yaki vykorystovuyut'sya pry provedenni ekonomichnoyi diahnostryky potentsialu rozvytku pidpryyemstva [The main methods that are used in the conduct of economic diagnostics of potential of enterprise development]. Naukovi zapysky Natsional'noho universytetu «Ostroz'ka akademiya». Seriya «Ekonomika»: zbirnyk naukovykh prats' – Scientific notes of National University «Ostrog Academy». Series «Economy»: collection of scientific papers. Ostroh: Vydavnytstvo Natsional'noho universytetu «Ostroz'ka akademiya», 2013, V. 24, pp. 34-38. [in Ukrainian].

12. Piters T., Uotermen R. V poiskakh effektivnogo upravleniya [In search of effective management]. Moskva: Yuniti-Dana, 2004, p. 360 [in Russian].

13. Proskuryakov A.V. Upravlenie personalom. Teoriya i praktika [Personnel management. Theory and practice]. Moskva: Infra-M, 2006, p. 224 [in Russian].

14. Savchuk V.P. Diagnostika predpriyatiya: podderzhka upravlencheskikh resheniy [Enterprise diagnostics: support management decisions]. Moskva: BINOM IZ, 2004, p. 175 [in Russian].

15. Shvydanenko H.O., Dmytrenko A.I., Oleksyuk O.I. Biznes-diahnostryka pidpryyemstva [The business enterprise diagnostics]. Kyiv: KNEU, 2008, p. 344 [in Ukrainian].

Заїка С.О., Грідін О.В. Особливості діагностики ефективності менеджменту

В умовах господарювання, що склались на сьогодні, найбільш важливим завданням для підприємств є швидка і адекватна оцінка змін зовнішнього середовища і пристосування до них з найменшими втратами за рахунок мобілізації всіх внутрішніх резервів. Все це повинно змусити підприємство по-новому поставитися до реалізації економічної політики. У цих умовах постає питання про опрацювання особливостей діагностики ефективності менеджменту, заснованих на сучасних наукових методах.

В умовах жорсткої конкурентної боротьби і швидко змінної ситуації підприємства повинні не тільки концентрувати увагу на внутрішньому стані справ, але і виробляти довгострокову стратегію поведінки, яка дозволяла б встигати за змінами, що відбуваються в їх оточенні.

Метою даного дослідження є вивчення особливостей діагностики ефективності менеджменту в умовах перманентного кризового стану економіки країни.

В процесі дослідження встановлено, що для отримання підприємством високих результатів господарювання необхідно найбільш повно реалізувати його ринкові можливості і забезпечити максимально високий рівень внутрішньої ефективності.

Ключові слова: ефективність менеджменту, діагностика, управління, стратегія, підприємство.

Заика С.А., Гридин А.В. Особенности диагностики эффективности менеджмента

В условиях хозяйствования, которые сложились на сегодняшний день, наиболее важной задачей для предприятий является быстрая и адекватная оценка изменений внешней среды и приспособление к ним с наименьшими потерями за счет мобилизации всех внутренних резервов. Все это должно заставить предприятие по-новому относиться к реализации экономической политики. В этих условиях возникает вопрос о разработке особенностей диагностики эффективности менеджмента, основанных на современных научных методах.

В условиях жесткой конкурентной борьбы и быстро меняющейся ситуации предприятия должны не только концентрировать внимание на внутреннем состоянии дел, но и разрабатывать долгосрочную стратегию поведения, которая позволяла бы успевать за изменениями, происходящими в их окружении.

Целью данного исследования является изучение особенностей диагностики эффективности менеджмента в условиях перманентного кризисного состояния экономики страны.

В процессе исследования установлено, что для получения предприятием высоких результатов хозяйствования необходимо наиболее полно реализовать его рыночные возможности и обеспечить максимально высокий уровень внутренней эффективности.

Ключевые слова: *эффективность менеджмента, диагностика, управление, стратегия, предприятие.*

Zaika S.A., Gridin O.V. Features diagnostic efficiency of management

In the economic conditions that have been established to date, the most important task for the companies is the fast and adequate assessment of changes in the external environment and adapt to it with minimal losses due to the mobilization of internal resources. All this should make the company a new way to treat the implementation of economic policy. In these circumstances, the question arises about the development features of the diagnostic effectiveness of management based on modern scientific methods.

In the highly competitive and rapidly changing situation, the company must not only focus on the internal state of affairs, but also to develop long-term strategy of conduct, which would allow to keep pace with the changes occurring in their environment.

The aim of this study is to examine the features of the diagnostic effectiveness of management in the conditions of a permanent crisis state of the economy.

The study found that for good results now need to implement the management of its most complete market opportunities and ensure the highest possible level of internal efficiency.

Keywords: *efficiency of management, diagnosis, management, strategy, business.*