

Т.О. Нікітченко, здобувач*
Національного університету біоресурсів і природокористування
України, м. Київ

**УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДИКИ ОЦІНКИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ
УПРАВЛІННЯ СИСТЕМНИМИ ЗМІНАМИ
СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Метою статті є запропонувати методичний підхід до оцінки результативності управління системними змінами в сільськогосподарських підприємствах для формування необхідної інформації при побудові системи управління стратегічними змінами. У статті проаналізовані методичні підходи до оцінки результативності управління підприємством. Обґрунтовано використання системного підходу до оцінки результативності управління змінами. Запропоновано методику оцінки управління системним змінами сільськогосподарських підприємств на основі визначення інтегрального показника, що включає багатокритеріальний вимір функціональних складових господарюючого суб'єкта, що дає можливість використати необхідну інформацію при побудові системи управління стратегічними змінами. Запропоновано рекомендації з удосконалення управління змінами на досліджуваних підприємствах відповідно до стадії їх життєвого циклу.

Ключові слова: зміни, системні зміни, результативність управління.

Постановка проблеми. Важливим етапом при формуванні перспективних напрямків розвитку та ефективному управлінні підприємством, яке дозволяє зменшити негативний вплив нестабільного зовнішнього середовища, є комплексна оцінка рівня розвитку та визначення рівня надійності та ефективності системи стратегічного управління. За ринкових умов підприємство самостійно має розробляти стратегію своєї діяльності та розвитку, знаходити необхідні для її реалізації засоби та кошти, що вимагає значного розширення сфери управління, зростання відповідальності керівництва за результати

* Науковий керівник – д-р екон. наук, професор, професор кафедри менеджменту ім. Й.С. Завадського Національного університету біоресурсів і природокористування України Гудзинський Олексій Дмитрович.

діяльності підприємства, за якість і своєчасність ухвалення управлінських рішень.

Розв'язання питань підвищення та підтримки ефективності управління діяльністю підприємства неможливо без комплексного оцінювання її рівня. Результати такого оцінювання дозволяють встановити масштаб і зміну спрямованості в управлінні діяльністю підприємства, прогнозувати їх вплив на ключові функціональні підсистеми підприємства, ухвалювати відповідні управлінські рішення щодо підвищення та підтримки рівня ефективності управління діяльністю, вибирати методи, способи, інструменти управління діяльністю підприємства.

Аналіз останніх досліджень. Питання вибору методичного підходу до оцінки результативності управління змінами зокрема та підприємством загалом висвітлено у працях як зарубіжних так і вітчизняних вчених, таких як: Армстронг М., Артур А. Томпсон, Стрикленд А., Лафта Дж.К., Востряков О.В., Іваницька Т.Є., Кабанов В.Г., Судомир С.М., Садеков А.А., Тищенко А.Н., Кизим Н.А., Догадайло Я.В., Барабан О.А., Ільїнський В.В. та ін.

В той же час недостатньо уваги приділено методичним підходам до оцінки результативності управління системними змінами сільськогосподарських підприємств.

Метою статті є запропонувати методичний підхід до оцінки результативності управління системними змінами в сільськогосподарських підприємствах для формування необхідної інформації щодо прийняття управлінських рішень при побудові системи управління стратегічними змінами.

Виклад основного матеріалу. Серед науковців немає єдності щодо конкретизації методів, критеріїв та показників оцінки управлінської праці. Більше того, деякі автори взагалі обмежуються лише визначенням необхідності та загальних методів контролю управлінської діяльності.

На складності сформулювати придатні до практичного використання критерії оцінки результативності управління системними змінами наголошує автор [6]. В більшості випадків керівники підприємств зазначають такі критерії:

- отримання більшого прибутку;
- збільшення обсягів реалізації;
- зростання заробітної плати працівників;
- зміни в системі роботи з постачальниками та споживачами.

Дж.К. Лафта [5] стверджує, що оцінку ефективності систему менеджменту можна проводити за загальними кінцевими результатами діяльності підприємства. В той же час, ефективність управління

підприємства може розглядатися як сукупний економічний ефект від прийнятих рішень.

Автори [1] пропонують для комплексного аналізу системи менеджменту застосовувати такі методичні підходи як «...співставлення затрат на менеджмент з кінцевими результатами діяльності підприємства; використання показників, пов'язаних з процесом менеджменту; застосування підсумкових показників роботи підприємства; застосування емпіричних формул, які характеризують ефективність менеджменту; розрахунок інтегрованих показників, які характеризують ступінь впливу менеджерів на використання основних факторів виробництва; нормативний підхід; проведення експертних і якісних оцінок». Варто погодитись з автором [4] який стверджує, що оцінювання внутрішньої ефективності управління підприємством має ґрунтуватися на узагальненій оцінці ефективності за окремими елементами, що становлять цілісну систему управління підприємством. При цьому, змінюючи один елемент, варто розуміти як це вплине на інші складові системи.

Так як, управління системними змінами повинне забезпечити досягнення стратегічних цілей підприємства, то оцінку результативності, на нашу думку, необхідно проводити у відповідності із поставленими цілями. Але складність цього процесу полягатиме у довгостроковості стратегічних цілей, а оцінку результативності управління потрібно проводити постійно.

Визначити і сформулювати проміжні цілі досить складно, тому нами пропонується при оцінці результативності управління змінами керуватися загальними нормами визначених показників, а також загальною цільовою спрямованістю розвитку підприємства:

- задоволення потреб споживачів;
- задоволеність акціонерів та інвесторів;
- ефективність виробничих процесів;
- мотивований та кваліфікований персонал.

При формуванні результативної системи управління змінами слід виходити також з того, що управління змінами підприємств - це система, яка здійснює реалізацію функцій при досягненні цілей стратегічного, поточного та оперативного характеру. Це різні напрямки дій з неадекватною цільовою програмою та механізмами управління, спрямованих на забезпечення конкурентоспроможності підприємств та синергічного ефекту. В цьому зв'язку виникає проблема формування цілісної системи управління змінами підприємств, яка забезпечила б єдність стратегічного управління.

Так як, системні зміни – це зміни, що відбуваються в усіх підсистемах підприємства для забезпечення стратегічного розвитку сільськогосподарських підприємств, то доцільно буде визначати загальну результативність управління як сукупність оцінок результатів діяльності усіх підсистем підприємства: виробничої, маркетингової, кадрової, управлінської, фінансово-економічної, технічної, технологічної, інформаційної. Це можна здійснити за допомогою якісних та кількісних критеріїв. На основі отриманих показників, ми зможемо визначити інтегральний показник результативності.

Для оцінювання кожної з підсистем підприємства ми пропонуємо використовувати як кількісні так і якісні показники їх діяльності. Методика розрахунку наведена в табл.1.

1. Методика розрахунку показників результативності управління системними змінами

Підсистеми	Показники	Розрахунок
Виробнича	1. Вартість валової продукції на 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн 2. Коефіцієнт зносу основних засобів. 3. Фондовіддача, грн. 4. Коефіцієнт доходності виробничих витрат.	1.(Вартість валової продукції, тис. грн/площа с.-г. угідь, га)*100, тис. грн 2. Сума зносу основних засобів, грн/первісна вартість основних засобів, грн 3. Вартість валової продукції, тис. грн/середньорічна вартість основних виробничих фондів, тис. грн 4. Виручка від реалізації продукції, тис. грн / собівартість реалізованої продукції, тис. грн
Менеджменту	1. Окупність адміністративних витрат, грн 2. Продуктивність праці, тис. грн 3. ВВП на 1 управлінського працівника, тис. грн 4. Рівень успішності змін, коеф 5. Рівень виконання зобов'язань перед суб'єктами інтересами, коеф.	1. Прибуток, тис. грн / адміністративні витрати, тис. грн 2. Вартість валової продукції, тис. грн/ середньооблікова кількість працівників, осіб. 3. Вартість валової продукції, тис.грн./ середньооблікова кількість працівників,осіб 4. $K_{PV} = \sum_{i=1}^n \frac{K_i}{n}$; Сума балів визначених за шкалою від 0 до 1/кількість респондентів. 5. Вартість валової продукції, тис.грн./ чисельність управлінського персоналу, осіб. 6. $K_{PES} = \sum_{i=1}^n \frac{K_i}{n}$ Сума балів за критеріями визначених за шкалою від 0 до 1/кількість респондентів.

Фінансово-економічна	<ol style="list-style-type: none"> 1. Рентабельність виробничої діяльності, % 2. Коефіцієнт автономії 3. Коефіцієнт загальної лік-відності 4. Коефіцієнт фінансової стійкості 5. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості 	<ol style="list-style-type: none"> 1. (Прибуток, тис.грн./повна собівартість, тис.грн)*100, % 2. Власний капітал/Підсумок балансу 3. Оборотні активи/Поточні зобов'язання 4. Позикові кошти/власний капітал 5. Чиста виручка від реалізації продукції, тис.грн./Середньорічна сума кредиторської заборгованості, тис.грн
Маркетингова	<ol style="list-style-type: none"> 1. Темп зростання обсягів реалізації продукції, коеф. 2. Окупність витрат на збут, тис.грн. 3. Продуктивність збутової діяльності, тис.грн. 4. Рентабельність продажів, % 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Виручка від реалізації за базовий рік, тис.грн./виручка від реалізації за попередній рік, тис.грн 2. Виручка від реалізації продукції, тис.грн / витрати на збут, тис.грн. 3. Прибуток, тис.грн/ витрати на збут, тис.грн 4. Прибуток, тис.грн./Виручка від реалізації, тис.грн
Соціальна	<ol style="list-style-type: none"> 1. Частка відрахувань на соціальні заходи, % 2. Середньомісячна заробітна плата, грн 3. Частка витрат на оплату праці в загальних витратах підприємства, %. 4. Коефіцієнт плинності кадрів. 5. Рівень соціальної відповідальності, коеф. 6. Рівень і якість життя працівників, коеф. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Відрахування на соціальні заходи, тис.грн./ загальні витрати, тис.грн. 2. Середньомісячна заробітна плата, грн 3. Витрати на оплату праці, тис.грн./ загальні витрати, тис.грн. 4. Чисельність працівників за базовий рік/чисельність працівників за попередній рік. 5. $K_{рес} = \sum_{i=1}^n \frac{k_i}{n}$; сума балів за критеріями оцінки (шкала від 0 до 1)//кількість респондентів. 6. $K_{ржж} = \sum_{i=1}^n \frac{k_i}{n}$; сума балів за критеріями оцінки (шкала від 0 до 1)//кількість респондентів.

Джерело: систематизовано і доповнено автором [1, 2, 3, 4, 6, 7, 8]

Для оцінки якісних показників ми скористаємось критеріями визначеними автором [7, С.23], а саме: рівень виконання зобов'язань перед суб'єктами за інтересами зовнішнього середовища; рівень задоволення безпосередніх споживачів за кількісними і якісними параметрами та ціною; якість продукції та послуг; рівень соціальної відповідальності; рівень і якість життя працівників фірми. Так як, персонал підприємства є ключовим фактором у забезпеченні проведення нововведень на підприємстві, то доцільно доповнити критерії оцінки коефіцієнтом успішності змін, який покаже як працівники розуміють та оцінюють необхідність та своєчасність змін на підприємстві. Це дасть необхідну інформацію керівникам для корегування процесу впровадження змін.

За допомогою визначених показників ми можемо визначити результативність кожного виду функціональної підсистеми аграрного підприємства. Для цього для обраних показників певної підсистеми у розрізі підприємств складалася матриця на основі визначених раніше показників. Згідно теорії, кожен показник ділився на найкращий показник по району. І таким чином визначалася частка конкретного підприємства у районних показниках. Далі по кожному підприємству визначався інтегрований показник за формулою:

$$I = \sqrt{\sum_{j=1}^n (1 - x_{ij})^2} \quad (1)$$

Завершальним етапом було визначення рейтингу кожного підприємства за певною складовою. Аналогічні розрахунки були проведені по кожній підсистемі відповідно за визначеними раніше показниками.

Далі за допомогою отриманих коефіцієнтів, визначити інтегральний показник результативності управління системними змінами за формулою, яка матиме вигляд:

$$K_{\text{русз}} = \frac{K_{\text{рс}} + K_{\text{ру}} + K_{\text{рфе}} + K_{\text{рм}} + K_{\text{рс}}}{5} \quad (2)$$

де, $K_{\text{русз}}$ - коефіцієнт рівня результативності управління системними змінами;

$K_{\text{рв}}$ - коефіцієнт рівня результативності виробничої підсистеми підприємства; $K_{\text{ру}}$ - коефіцієнт рівня результативності системи менеджменту; $K_{\text{рфе}}$ - коефіцієнт рівня результативності фінансово-економічної підсистеми; $K_{\text{рм}}$ - коефіцієнт рівня результативності маркетингової підсистеми; $K_{\text{рс}}$ - коефіцієнт рівня результативності соціальної підсистеми.

Дана методика розрахунку дозволить виявити слабкі місця в роботі як окремого підприємства, так і адміністративного району чи області в цілому.

Дослідження було проведено на основі даних річних звітів сільськогосподарських підприємств Яготинського району Київської області та за даними статистичної звітності Головного управління статистики Яготинського району. Для оцінювання якісних показників було

проведено анкетування працівників та керівників сільськогосподарських підприємств Яготинського району Київської області.

В результаті отримано такі дані.

2. Результативність управління системними змінами за підсистемами господарств у середньому за 2014-2016 рр.

Підприємство	Підсистеми					Інтегральний показник
	Виробнича	Маркетингова	Управлінська	Фінансово-економічна	Соціальна	
Підприємство 1 (стадія зародження)	0,39	1,59	2,11	1,44	0,93	1,47
Підприємство 2 (стадія зростання)	0,79	2,13	2,96	2,78	1,16	2,89
Підприємство 3 (стадія стабільності)	1,03	3,64	5,03	3,36	4,30	6,30
Підприємство 4 (стадія спаду)	0,59	2,82	3,94	1,74	1,46	3,59

* розраховано автором за розробленою методикою за даними управління сільського господарства Яготинської РДА

Результати оцінки можуть бути основою для виявлення слабких місць в роботі підсистем підприємства і вдосконалення результативності управління системними змінами шляхом покращення роботи окремих функціональних підрозділів. Отримані дані вказують, що успіх підприємства та його розвиток напряму залежить від синергетичного ефекту діяльності його функціональних підсистем.

За результатами проведеного аналізу були надані пропозиції з удосконалення управління змінами на досліджуваних підприємствах відповідно до стадії їх життєвого циклу.

3. План основних змін у підсистемах підприємства для зміцнення їх потенціалу як об'єктів управління

Для підприємств низького рівня розвитку	
Підсистема підприємства	Необхідні зміни
<i>Запропоновані стратегії розвитку:</i> удосконалення виробництва, скорочення витрат, структурних змін, виживання;	

Система менеджменту Кадровий потенціал	Забезпечення необхідної кількості працівників, зміцнення підприємств спеціалістами та створення спеціалізованих служб
Технічна	Система машин згідно ощадливих технологій забезпечення врожайності на рівні беззбиткового виробництва
Технологічна	ощадливі технології та адекватні їм системи машин, зорієнтованих на мінімізацію витрат
Маркетингова	Інтенсивний розвиток маркетингової діяльності; формування позитивного іміджу; підвищення рівня надійності співпраці із споживачами, постачальниками, інвесторами й іншими контрагентами; розвиток сервісної діяльності
Фінансово-економічна	Удосконалення інформаційної бази та модифікація і поглиблення аналізу та оцінки результативних показників. Пошук резервів фінансування діяльності підприємства.
Соціальна	Формування ефективної мотивації та оплати праці;
Для підприємств середнього рівня розвитку	
<i>Запропоновані стратегії:</i> удосконалення товару, інтенсифікації комерційних зусиль, максимізації поточного прибутку, збалансованого розвитку рослинництва і тваринництва.	
Кадровий потенціал Система менеджменту	Спрямування зусиль на формування управлінської команди, підвищення компетентності управлінської команди; формування позитивного іміджу, забезпечення далекоглядності керівників, підвищення організаційної культури і клімату та системи мотивації
Технічна	Система машин згідно технологій забезпечення врожайності с.г. культур вище рівня точки беззбитковості
Технологічна	Застосування якісного посівного матеріалу, система технологій і технічних засобів, спрямованих на забезпечення врожайності середнього рівня
Маркетингова	Забезпечення маркетингової діяльності; підвищення рівня надійності співпраці із споживачами, постачальниками, інвесторами й іншими контрагентами
Фінансово-економічна	Поліпшення системи планування, обліку і контролю за основними показниками діяльності підприємства.
Соціальна	Забезпечення активної соціальної діяльності; підвищення рівня кваліфікації працівників
Для підприємств високого рівня розвитку	
<i>Запропоновані стратегії:</i> якості товару, розширення географічних сегментів ринку, інтенсивного зростання, цінових уступок, конкуренції та диверсифікації	
Система менеджменту Кадровий потенціал	Створення служб інноваційно – маркетингового спрямування, Підсилення рівня координації та контролю виконання завдань; вдосконалення системи мотивації;
Технічна	Система прогресивних машин, інтенсивних технологій для забезпечення максимальної продуктивності виробництва

Технологічна	Система інтенсивних технологій та прогресивних машин, спрямованих на максимальне використання потенційних можливостей сорту. орієнтація на інноваційну сільськогосподарську продукцію та її переробку
Маркетингова	Розширення ринку збуту продукції, підвищення рівня надійності співпраці із споживачами, постачальниками, інвесторами й іншими контрагентами
Фінансово-економічна	безперервне забезпечення господарської діяльності фінансовими ресурсами; пошук додаткових інвестицій для розвитку підприємства,
Соціальна	Активна соціальна політика; вдосконалення системи оплати праці, благодійна діяльність

Джерело: власна розробка автора

Для підприємств із низьким рівнем розвитку (або підприємств, що знаходяться на стадії зародження або спаду) основним завданням є забезпечити вихід на нульовий рівень рентабельності. В цьому випадку головні зусилля потрібно зосередити на дотриманні технології виробництва: структури сівозмін, строків посіву і обробітку. Результативність цих процесів досягається наявністю висококваліфікованих спеціалістів та їх мотивацією. Також необхідною умовою на даному етапі є пошук інвестицій для забезпечення розвитку підприємства.

Цільова спрямованість підприємств із середнім рівнем розвитку (підприємств, що знаходяться на стадії зростання) визначається як максимізація поточного прибутку та удосконалення продукції. Далекоглядні керівники підприємства спрямовують зусилля на формування ефективної управлінської команди. Це дасть змогу визначити лідерів, які будуть провідниками змін в підприємстві. При підвищенні рівня розвитку підприємства з'являються і нові вимоги до нього: з боку соціального забезпечення - підвищення кваліфікації працівників, активізації соціальних заходів; в екологічному плані – раціональне використання земельних угідь та безпечне зберігання продукції.

На нашу думку, найскладнішим є розвиток підприємств на стадії стабільності, тому що зберегти досягнутий рівень і забезпечити подальший розвиток підприємства вимагає від керівництва прийняття ефективних управлінських рішень. Підвищуються вимоги до підприємства як з боку зовнішнього середовища, так і з боку працівників. Вже недостатньо просто забезпечувати прибутковість своєї діяльності, пріоритетом стає утримання своїх конкурентних позицій на ринку, розширення сегментів ринку, диверсифікації діяльності.

Висновки. Отже, формування системних змін на підприємстві має відбуватися комплексно, враховуючи стадію його життєвого циклу. Визначення рівня результативності управління системними змінами на підприємстві дає можливість оцінити результативність за окремими елементами, що відображають цілісну систему управління підприємством та є основою для прийняття управлінських рішень при побудові системи управління стратегічними змінами.

Бібліографічний список: 1. Барабан О.А., Ільїнський В.В. Методи оцінки ефективності управління підприємством. Режим доступу: http://www.confcontact.com/2014-alyans-nauk/ek1_baraban.htm 2. Востряков О.В. Стратегічний процес на підприємстві: навч. посібник / О.В. Востряков, О.М. Гребешкова. – К.: КНЕУ, 2009. – 313, [7] с. 3. Іваницька Т.Є. Методичний підхід до оцінки ефективності управління будівельним підприємством на основі логістичних критеріїв // Економіка. Управління. Інновації. – Вип. № 2 (10), 2013. 4. Кабанов В.Г. Оцінка ефективності організаційної структури управління / В.Г. Кабанов, Є.Т. Кривобородько // Економіка і менеджмент культури. – 2013. – № 2. – С. 30-33. 5. Лафта Дж.К. Эффективность менеджмента организации: учеб. пособие. – М.: Русская Делова Литература, 1999. – 320 с. С.124. 6. Садеков А.А. Стратегічне управління підприємством. Управління змінами: навч. посібник / А.А. Садеков, О.Ю. Гусєва. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2010. – 414 с. С.101. 7. Судомир С.М. Результативне управління соціально-економічними системами аграрного сектору економіки: монографія. – К.: ЦП «Компринт», 2015. – 113 с. 8. Тищенко А.Н., Кизим Н.А., Догадайло Я.В. Экономическая результативность деятельности предприятий: монография. – Х.: Издательский Дом "ИНЖЭК", 2005. – 169 с.

Никитченко Т.А. Усовершенствование методики оценки результативности управления системными изменениями сельскохозяйственных предприятий. Целью статьи является предложить методический подход к оценке результативности управления системными изменениями в сельскохозяйственных предприятиях для принятия управленческих решений при построении системы управления стратегическими изменениями. В статье проанализированы методические подходы к оценке результативности управления предприятием. Обосновано использование системного подхода к оценке результативности управления изменениями. Предложена методика оценки управления системным изменениям сельскохозяйственных предприятий на основе

определения интегрального показателя, который включает многокритериальное измерение функциональных составляющих хозяйствующего субъекта, что позволяет использовать необходимую информацию при построении системы управления стратегическими изменениями. Предложены рекомендации по совершенствованию управления изменениями на исследуемых предприятиях в соответствии со стадией их жизненного цикла.

Ключевые слова: изменения, системные изменения, результативность управления.

Nikitchenko T.A. Improvement of methods for assessing the effectiveness of managing systemic changes in agricultural enterprises. The aim of the article is to propose a methodical approach to assessing the effectiveness of managing systemic changes in agricultural enterprises for making managerial decisions when building a strategic change management system. The article analyzes methodological approaches to assessing the effectiveness of enterprise management. The use of the system approach to the assessment of the effectiveness of change management is justified. A method for assessing the management of systemic changes in agricultural enterprises based on the definition of an integral indicator is proposed, which includes a multicriteria measurement of the functional components of the economic entity, which allows using the necessary information in the construction of a strategic change management system. Recommendations are proposed for improving the management of changes in the enterprises under study in accordance with the stage of their life cycle.

Key words: changes, system changes, management effectiveness.

Стаття надійшла до редакції 15.04.2017 р.