

**КРАМЧАНІНОВА**Майя Джемалівна  
mdnarmania@gmail.com**БУРКО**Ярослав Валерійович  
diplom.burko@gmail.com**ВОРОТНЄВА**Марія Юріївна  
mariavorotneva11b@gmail.com

к.е.н., доцент, СНУ ім. В. Даля

к.е.н., доцент, СНУ ім. В. Даля

студент, СНУ ім. В. Даля

УДК 338.242.2

**АНАЛІЗ ПРОБЛЕМ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ТА РОЗРОБКА ШЛЯХІВ ЇХ ВИРІШЕННЯ****ANALYSIS OF WEAKNESS OF THE MODELS OF ASSESSING THE EFFICIENCY OF THE ENTERPRISE AND THE DEVELOPMENT OF DIRECTIONS OF THEIR SOLUTION**

У статті ключовим аспектом є визначення основних вимог до вибору критеріїв оцінки ефективності управління підприємством та розкриття проблем оцінки ефективності управління підприємством при використанні існуючих моделей. В рамках дослідження було доведено важливість оцінки ефективності управління та виявлено, що найкраще сформованим вимогам до вибору критеріїв відповідає система збалансованих показників. Враховуючи те, що персонал підприємства є одним із найбільш значущих факторів ефективності підприємства для здійснення комплексної оцінки ефективності управління запропоновано розширити систему збалансованих показників шляхом впровадження складової з оцінки внутрішнього сервісу. Також у статті розроблена модель опитування співробітників за виділеними блоками.

\* \* \*

В статье ключевым аспектом является определение основных требований к выбору критериев оценки эффективности управления предприятием и раскрытие проблем оценки эффективности управления предприятием при использовании существующих моделей. В рамках исследования было доказано важность оценки эффективности управления и выявлено, что лучше сформованным требованиям к выбору критериев соответствует система сбалансированных показателей. Учитывая то, что персонал предприятия является одним из самых значимых факторов эффективности предприятия для осуществления комплексной оценки эффективности управления предложено расширить систему сбалансированных показателей путем внедрения составляющей оценки внутреннего сервиса. Также в статье разработана модель опроса сотрудников по выделенным блокам.

\* \* \*

The article is devoted to the analysis of weakness of models for assessing the efficiency of enterprise management.

Many enterprises do not pay due attention to the assessment of management efficiency, which leads to a decrease in both management and economic efficiency of the enterprise. The general weaknesses of existing models were identified, as well as the requirements for the selection of criteria for assessing the effectiveness of enterprises management. The "Balanced scorecard"; management performance evaluation model was chosen as the basis for improvement. The purpose of the article is to analyze the weakness of the models of assessing the efficiency of the enterprise and find ways to solve them. It is proposed to improve the model for assessing the effectiveness of enterprise management through the introduction of internal service evaluation.

The article introduced an assessment of the internal service of the enterprise, which consists in a survey of employees on the factors of job satisfaction. To do this, the article proposed a model of employee survey by blocks. The introduction of solutions to problems and options for improving the model of management efficiency assessment in the practice of the enterprise will allow you to quickly assess the level of management, make informed strategic and operational decisions and improve the performance of the enterprise.

**Ключові слова:** економічна ефективність, управління, індивідуалізація профілю, випереджаючі індикатори, збалансована система показників, внутрішній сервіс

**Ключевые слова:** экономическая эффективность, управление, индивидуализация профиля, опережающие индикаторы, сбалансированная система показателей, внутренний сервис

**Keywords:** economic efficiency, management, profile individualization, leading indicators, balanced system of indicators, internal service

**ВСТУП**

На сьогоднішній день діяльність будь-якого підприємства вимагає управління, без якого неможливе не тільки його ефективне функціонування і розвиток, а й саме існування. Сучасні тенденції розвитку організацій припускають вдосконалення системи управління як однієї з головних складових нематеріальних активів підприємства, особливо це актуально в період

кризи в країні, скорочення реальних доходів населення і інших несприятливих тенденцій. Ефективність управління прямо впливає на можливість підприємства адаптуватися до постійно змінюваних умов ринкової економіки, сприяє забезпеченню довготривалого розвитку, конкурентоспроможності та комерційного успіху підприємства. В даний час багато підприємств не приділяють належної уваги оцінці ефективності управління, що призводить до зниження як управлінської,

так і економічної ефективності підприємства. Тому оцінка ефективності управління підприємства повинна стати важливим етапом діяльності будь-якого ефективно функціонуючої організації. Це дозволить своєчасно коригувати управлінські рішення по мірі змін зовнішнього середовища, нейтралізувати відповідні ризики та допоможе усунути існуючі недоліки в процесі управління підприємством.

Теоретико-методологічні підходи до оцінки ефективності управління підприємством були предметом дослідження багатьох вітчизняних і зарубіжних авторів, зокрема, А.В. Курінного, Н.А. Волошко [1], І.В. Коврижних [2], М.М. Іщенко, М.Г. Крилова [3], Г.В. Ковалишиної [4] та ін., які зробили свій внесок у формування і розвиток оціночної бази ефективності управління підприємством, як необхідної умови вдосконалення системи управління господарюючим суб'єктом в цілому і її окремих елементів.

Необхідно відзначити, що для оцінки ефективності управління підприємствами в даній літературі пропонуються різні показники і моделі, але через недостатню адаптацію до зовнішніх умов, вони дають неповну картину процесів, що відбуваються всередині підприємства або призводять до неоднозначної оцінки через застосування великої кількості індикаторів. Проблеми оцінки результату управління обумовлюються такими факторами, як інформаційна природа і характер управлінської праці, паралельно-послідовне побудова процесу, що накладає реалізації різних дій на загальні кінцеві результати. Це обумовлює необхідність вдосконалення існуючих методів оцінки ефективності системи управління відповідно до сучасних умов функціонування підприємств.

**МЕТОЮ СТАТТІ** є визначення проблем оцінки ефективності управління підприємством, обґрунтування необхідності вдосконалення існуючих моделей та побудова нового підходу до оцінки ефективності управління підприємством на основі збалансованої системи показників з виділенням в ній складової оцінки внутрішнього сервісу.

### МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Інформаційною та методологічною базою дослідження є теоретичні положення сучасної вітчизняної та зарубіжної науки з питань ефективності управління підприємством та методів її оцінки.

При написанні статті використовувалися методи аналізу, порівняння та узагальнення.

### РЕЗУЛЬТАТИ

Організація ефективного управління в сучасних умовах є однією з найважливіших проблем, що стоять перед будь-яким підприємством. Зростання ролі якісного управління як фактору, який впливає на успіх підприємств на ринку, зумовив ситуацію, коли ефективність управління стає майже рівнозначною до таких факторів, як застосовані технології продажу, способи просування продукції на ринок. При цьому більшість керівників поки недооцінюють важливість цієї проблеми і не бачать необхідності в перегляді існуючих принципів управління. Необхідність удосконалення або реорганізації конкретного процесу виникає при виявленні таких його ознак, як слабка керо-

ваність, надлишки переданої інформації, наявність «вузьких» місць, переробок, повторних операцій, наявність невизначеності і відсутність методів зниження її впливу, відсутність учасників процесу відповідальності за його результат тощо.

Ефективність управління означає результативність, успішність діяльності організації, оптимальність системи управління організацією в ринкових умовах з метою досягнення запланованих результатів.

Ефективність управління підприємством – складне, багатогранне поняття, що інтегрує в собі ефективність управління різними аспектами діяльності підприємства, які розглядаються в якості предметних об'єктів цієї оцінки, зокрема:

- виробничими факторами – трудовими ресурсами (персоналом), основними і оборотними виробничими фондами, основним і оборотним капіталом;
- окремими напрямками діяльності підприємства (його функціональними підсистемами)
- виробництвом, маркетингом, постачанням і збутом, інноваційної, інвестиційної, фінансової діяльністю;
- якісними характеристиками бізнесу – конкурентоспроможністю продукції та підприємства, підприємницьким ризиком тощо.

Важливим фактором при оцінці ефективності управління підприємством є трудові ресурси, тобто персонал підприємства. Рівень розвитку персоналу безпосередньо впливає на можливості підприємства і її конкурентні переваги. У зв'язку з цим підприємства прагнуть найповніше використовувати можливості співробітників, створюючи умови для інтенсивного розвитку і реалізації їх потенціалу. Тому ефективність управління підприємством безпосередньо залежить від забезпечення ефективної роботи персоналу, оскільки конкурентоспроможний і високо-продуктивний персонал формує високі результати роботи компанії, тобто її прибутковість і ефективність діяльності.

Будь-яке підприємство повинно розробляти методику і створювати систему показників виміру та оцінки ефективності управління з метою встановлення певних показників, які використовуються в подальшому для аналізу управлінської та виробничо-господарської діяльності підприємства.

Оцінка ефективності системи управління залежить від моделі, яка покладена в її основу, і набору інструментів, які використовує керівництво в управлінні підприємством.

Все більшу актуальність набувають моделі оцінки ефективності управління підприємством, засновані на системах ключових показників діяльності: модель «Tableau de bord», піраміда ефективності, модель Європейського фонду управління якістю (European Foundation for Quality Management), модель Адамса Робертса, концепція «панелі індикаторів» та ін. Ці моделі засновані на обмеженому наборі фінансових і не фінансових показників, що характеризують найбільш суттєві аспекти діяльності підприємства і відображають ступінь досягнення ним стратегічних цілей [7].

Але при використанні існуючих моделей підприємства стикаються з рядом проблем:

- відсутність загальноприйнятого набору показників навіть в рамках однакових концепцій і моделей, що призводить до дублювання показників, підви-

щує трудомісткість їх практичного використання;

– недостатня увага до диференціації показників по цілям використання, тимчасовим критеріям та рівням управління;

– прагнення до створення інтегрованого показника і єдиного набору індикаторів без урахування особливостей розмірів, стадії розвитку, а також галузевої специфіки підприємств;

– трудомісткість збору і обробки інформації, складність сприйняття і нерозуміння показників для більшості співробітників організації.

– відсутність оцінки внутрішнього «клімату» підприємства.

При аналізі ефективності об'єктів управління важливим завданням є коректне визначення системи критеріїв та показників, виходячи з цілей дослідження. Аналізуючи проблеми оцінки ефективності управління підприємством, можна виділити наступні вимоги до вибору критеріїв оцінки ефективності управління підприємством:

1. Динамічність показників і зв'язків. Виділення у моделі базових і похідних показників дозволить встановити співвідношення між ними і, таким чином, реалізувати вимоги взаємопов'язаності.

2. Спрямованість показників на різні горизонти планування і рівні управління. У модель повинні бути включені показники, що відображають досягнення оперативних, тактичних і стратегічних цілей підприємства.

3. Відсутність дублювання. Співвідношення обраних базових показників можна простежити через співвідношення темпів їх зростання, використовуючи, наприклад, метод динамічних нормативів.

4. Індивідуалізація профілю. На етапі практичного впровадження моделі варто враховувати галузеву специфіку, а також індивідуальні особливості конкретного підприємства. При цьому економічна сутність включених у модель показників не змінюється, а індивідуалізація профілю індикаторів виражається в різних одиницях вимірювання, вибір бази розрахунку, незначних змінах найменувань показників.

5. Можливість керуючого впливу. У модель слід включати показники, які піддаються коригуванню шляхом керуючих впливів. Застосування методів факторного аналізу дозволить виявити контрольний параметр, який потребує коригування, впливаючи на який можна змінити стан підприємства.

6. Чітка формалізація і кількісна оцінка. У модель варто включати показники, що характеризуються простим розрахунком і ясністю для працівників, за якими закріплена відповідальність за їх досягнення.

7. Інформаційна доступність. Наявність показників у базах статистичного і бухгалтерського обліку є обов'язковим критерієм включення показника у формовану модель. Ця вимога, зокрема, дозволяє виключити проблеми, пов'язані з розбіжністю вітчизняних і зарубіжних систем обліку і використанням показників без їх достатньої адаптації до умов розвитку вітчизняних підприємств.

8. Обмеження по числу. Як свідчать практичні дослідження, оптимальна модель повинна включати більше 10, але менше 20 різноманітних індикаторів. Мінімально необхідна кількість показників забезпе-

чує повноту оперативної інформації для повноцінного управління бізнес-процесами і не перевантажує модель непотрібними даними [8].

Отже, оцінка ефективності управління підприємствами повинна ґрунтуватися на побудові такої системи показників, яка характеризуватиме всі істотні сторони діяльності підприємства, що знаходяться в певному взаємозв'язку один з одним і дасть необхідну і достатню інформацію для прийняття управлінських рішень.

Порівняльні дослідження показали, що найкраще таким вимогам відповідає система збалансованих показників (ЗСП).

Даний метод розроблений професорами Р. Капланом і Д. Нортонем. Проводячи дослідження, Нортон і Каплан керувалися такою гіпотезою: управління за допомогою фінансових показників не дає достатньої інформації для прийняття правильних і своєчасних управлінських рішень [5].

Система збалансованих показників отримала широке поширення на практиці. Її використовують організації в різних країнах, різної галузевої приналежності та різної форми власності (приватні, державні), що доводить універсальність системи.

Збалансована система показників – це систем, яка об'єднує всі життєво важливі операції підприємства, що дозволяє керівникам використовувати її для комплексної оцінки ефективності управління.

Базовий набір складових збалансованої системи показників оцінки ефективності управління складається з таких складових:

1) «фінанси» – відповідає на питання «Яке уявлення про підприємство у акціонерів, інвесторів та співробітників?»;

2) «клієнти» – відповідає на питання «Яким бачать підприємство споживачі товарів?»;

3) «бізнес-процеси» – відповідає на питання «На яких бізнес-процесах підприємству варто зосередитися, а від яких відмовитися?»;

4) «потенціал» – відповідає на питання «Які можливості для розвитку наявні у підприємства?».

Враховуючи те, що персонал є важливим елементом формування ефективної моделі управління для більш повного уявлення про ефективність управління, варто додатково розглянути бізнес-процеси, які спрямовані на задоволення потреб працівників. Для цього буде доцільним до збалансованої системи показників впровадити показники оцінки внутрішнього сервісу.

Поняття внутрішнього сервісу тісно пов'язане з мотивацією співробітників, психологічним кліматом у компанії, атмосферою на робочому місці і, як наслідок, з рівнем задоволеності персоналу в цілому.

Внутрішній сервіс можна описати двома складовими:

1. Спрямованість компанії на задоволення потреб свого співробітника. Ця спрямованість повинна ініціюватися керівництвом компанії і стати важливим елементом корпоративної культури.

2. Якість корпоративних комунікацій між персоналом при вирішенні завдань, наприклад, при виконанні щоденних обов'язків. У це поняття входять і оперативність, і професіоналізм, і командна робота. Зміст визначається організацією в залежності від цінностей і думок.

Оцінку внутрішнього сервісу можна провести за

допомогою моніторингу лояльності співробітників, а також дослідження корпоративної культури компанії.

Опитування співробітників можна проводити за факторами задоволеності, які для зручності розподілено за категоріями.

Внутрішні фактори задоволеності співробітників: зміст роботи, ступінь відповідальності, незалежності, відповідність роботи здібностям працівника і його можливостям.

Зовнішні фактори задоволеності співробітників: оплата і організація праці, соціальний клімат у колективі, умови праці, можливість підвищення кваліфіка-

ції та просування по службі, соціальні гарантії та пільги, стиль керівництва, ступінь участі працівника в ухваленні рішення тощо.

Особистісні фактори задоволеності працею: демографічні характеристики (вік, стать, кваліфікація, сімейний стан та ін.), психологічний тип особистості (властивості характеру), ціннісні орієнтації.

Таким чином до збалансованої системи показників запропоновано додати складову, яка містить показники оцінки внутрішнього сервісу або оцінки задоволеності співробітників. Модель опитування співробітників за виділеними блоками представлена у табл. 1.

Таблиця 1

#### Складники внутрішнього сервісу

1. Умови праці	– зручний робочий графік; – зручне розташування місця роботи; – хороші, комфортні умови праці.
2. Система матеріального заохочення	– справедлива і зрозуміла система оплати праці; – гідна стабільна оплата праці; – можливість впливати на одержувану винагороду (наявність ряду матеріальних пільг).
3. Адміністрування та політика підприємства	– розуміння перспектив розвитку підприємства; – налагоджена взаємодія з співробітниками інших відділів компанії; – досить інформації про те, що відбувається на підприємстві.
4. Зміст роботи	– цікава робота, що вимагає творчого підходу; – робота з високим ступенем відповідальності; – самостійність у роботі.
5. Управлінська взаємодія	– чітка постановка завдань з боку керівника; – регулярна зворотний зв'язок з боку керівника про виконання завдань; – відкрите обговорення з керівником проблем і складнощів.
6. Визнання, повага	– визнання значущості та важливості роботи колегами і керівництвом. – знаки поваги і схвалення з боку керівника; – зацікавлене ставлення керівника до ідей та пропозицій.
7. Колектив, спілкування з колегами	– хороший, дружний колектив; – гарні відносини з безпосереднім керівником; – спільність інтересів, світогляду з колегами і керівником.
8. Можливості розвитку	– можливість професійного зростання; – можливість придбання нових знань і навичок; – можливість кар'єрного росту.
9. Стабільність, безпека	– впевненість у завтрашньому дні; – стабільність (відсутність частих змін, пов'язаних з роботою). – чітке і своєчасне виконання зобов'язань компанії перед співробітниками.
10. Корпоративна культура підприємства	– наявність в компанії корпоративних цінностей, традицій і «ритуалів». – регулярне проведення в компанії корпоративних заходів, свят. – спілкування з колегами поза роботою.

Отримані дані оцінки ефективності внутрішнього сервісу можуть додатково стати додатковою основою для прийняття управлінських рішень.

Доцільність впровадження оцінки внутрішнього сервісу в оцінку ефективності управління обумовлена тим, що на її основі можна розробити досить збалансовану систему оцінки ефективності, адже не всі аспекти управління вдається оцінити кількісними показниками.

#### ВИСНОВКИ

В процесі дослідження були виявлені проблеми у використанні існуючих моделей оцінки ефективності управління підприємством та сформовані вимоги до вибору критеріїв її оцінки.

Було запропоновано вдосконалення моделі оцінки ефективності управління підприємством «Збалансована система показників» за допомогою впровадження складової внутрішнього сервісу підприємства, що по-

лягає в оцінці задоволеності працею шляхом опитування співробітників. Для цього у статті була розроблена модель опитування співробітників за блоками. Впровадження даної доповненої системи збалансованих показників на практиці дозволить підприємству оперативну та всебічно оцінювати рівень управління, приймати обґрунтовані стратегічні та оперативні рішення та підвищувати показники ефективності діяльності підприємства.

#### Список використаних джерел

1. Курінний О.В., Волошко Н.О. Проблеми оцінки ефективності управління корпоративними правами в акціонерних товариствах. Проблеми економіки. 2013. № 3. С. 208-213.
2. Коврижних І.В. Анализ и оценка эффективности управления в организации. Барнаул, 2006.
3. Ищенко М.М., Крылов М.Г. Теоретические основы формирования механизма оценки эффективности системы управления предприятием. Аудит и финансовый анализ.

2007. № 4. С. 1-5.

4. Ковалишина Г.В. Системный подход в оценке эффективности управления фирмой. URL: <http://masters.donntu.org/2013/iem/demchenko/library/article8.htm>

5. Внедрение сбалансированной системы показателей / Horvath&Partners: пер. с нем. М.: Альпина Бизнес Букс, 2006.

6. Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию: пер. с англ. М.: Олимп-Бизнес, 2003. 214 с.

7. Сендзюк М.А., Науменко І.В. Моделі збалансованої системи показників і технологій їх підтримки. Проблеми економіки. 2014. № 2. С. 268-273.

8. Шестакова Е.В. Формирование модели оценки развития промышленного предприятия. Российское предпринимательство. 2015. Т. 16. № 14. С. 2205-2218.

**References**

1. Kurinnyi O.V., Voloshko N.O. The problems of evaluating the effectiveness of corporate rights in joint stock companies. *Problemy ekonomiky*, 2013. № 3. pp. 208-213 (in Ukrainian)

2. Kovrizhnykh I.V. Analysis and evaluation of the effectiveness of management in the organization, Barnaul, 2006. (in

Russian)

3. Ishchenko M.M., Krylov M.H. Theoretical bases of creation of the mechanism of performance evaluation of a control system of firm. *Audit and financial analysis*, 2007. № 4. pp. 1-5. (in Russian)

4. Kovalishina H.V. Systematic approach to evaluating the effectiveness of management of the company. URL: <http://masters.donntu.org/2013/iem/demchenko/library/article8.htm> (in Russian)

5. Introduction of a balanced scorecard / Horvath & Partners: transl. from Deutch. Moscow: Alpina Business Books, 2006. (in Russian).

6. Kaplan R.S., Norton D.P. Balanced scorecard. From strategy to action: transl. from English. Moscow: Olimp-Business, 2003. 214 p. (in Russian)

7. Sendzjuk M.A., Naumenko V.V. Models of Balanced System of Indicators and Technologies for their Support. *Problems of Economics*, 2014. № 2. pp. 268-273. (in Ukrainian)

8. Shestakova E.V. Formation of the model for assessing the development of an industrial enterprise. *Russian business*, 2015. Vol. 16. № 14. pp. 2205-2218. (in Russian)