

Стремядін В.М.,
здобувач
Одеського національного політехнічного університету

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ В ПРОЦЕСІ ДОСЯГНЕННЯ КІНЦЕВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ ПІДПРИЄМСТВА В ПРОЦЕСІ ІНТЕГРАЦІЇ*

Stremyadin V.M.,
candidate for a degree
Odessa National Polytechnic University

VALUATION OF THE EFFECTIVENESS OF MANAGEMENT IN THE PROCESS OF ACHIEVING THE ULTIMATE BY ENTERPRISE IN INTEGRATION PROCESS

Постановка проблеми. Головним чинником досягнення успіху господарювання на підприємстві є ефективний та результативний кадровий менеджмент [7, с. 3]. В умовах існуючих рівнів і темпів розвитку технології та економіки, коли на ринку діє жорстка конкуренція, найважливішу роль відіграє професійно-кваліфікаційний потенціал персоналу підприємства та його постійне нарощення. Для цього керівництву необхідно забезпечити підприємство висококваліфікованими працівниками, здійснювати правильну кадрову політику у частині навчання та розвитку особистих якостей всіх співробітників. Тому одним з найбільш важливих завдань є забезпечення підприємства висококваліфікованими кадрами, які здатні вирішувати не тільки прості, рутинні завдання, але й забезпечувати розвиток підприємства, зайняття міцних конкурентних позицій на ринку, визначати та реалізовувати стратегічні цілі [2; 3]. При цьому виникає важливе завдання оцінки внеску менеджера у загальний прибуток підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню особливостей формування оцінки долі менеджерів в процесі перебудови підприємства в умовах сьогодення присвячено багато наукових праць учених-економістів. Зокрема: Гордієнко Л. [2], Десслер Г. [3], Комаров В.Ф., Лепейко Т. [6], Маркова Н. [7], Миронова О. [6], Кібакова А. [8] та ін.

Але в цих та в багатьох інших роботах не наводяться методичні заходи чисельної оцінки долі менеджерів різного рівня у прибутках підприємства.

Постановка завдання. Поряд з цим існують проблеми із залученням персоналу: люди з високим рівнем професійних навичок та досвідом роботи вимагають високої платні за надання своїх послуг, а малокваліфікована робоча сила не здатна вирішувати стратегічні питання розвитку підприємства. Ці аспекти визначають необхідність розробки відповідних показників ефективності менеджменту на підприємстві.

Виклад основного матеріалу дослідження. Оцінка діяльності підприємства є відправною точкою для його розвитку, пошуку шляхів удосконалення бізнес-процесів, виявлення сильних і слабких сторін. Для підвищення ефективності діяльності організації потрібно постійно оцінювати і поліпшувати чинники, від яких вона залежить. Одним з таких факторів є менеджмент, який певним чином визначає як економічні результати діяльності організації, так і результати, в яких зацікавлений персонал, органи державної влади та населення країни. Саме тому вже тривалий період часу застосовуються різні підходи для оцінки стану менеджменту і можливостей його поліпшення.

Ефективність менеджменту, система його критеріїв і показників в різних сферах господарської діяльності мають певні особливості, що відображають їх специфіку. Ефективність менеджменту за своїм змістом, природою поділяється, перш за все, на економічну і соціальну складові, це обумовлено відмінністю, хоч і взаємопов'язаних, цілей і специфікою форм ефекту (соціального і економічного) і викликає необхідність роздільного розгляду та аналізу зазначених складових. І це з методичної точки зору допустимо і зручно, так як дозволяє більш змістовно розкривати взаємозв'язок різноманітних суспільних явищ, з більшою обґрунтованістю підходити до вирішення практичних проблем підвищення ефективності, ранжирування заходів щодо їх актуальності і значущості. Хоча в реальному житті ці два поняття нероздільні [3, с. 22].

* Це дослідження проведено у межах виконання НДР «Новітні моделі та інструментарій передпланової оцінки інноваційно-інвестиційних проектів» (№ ДР 0114 И 005506).

Ефективність управління одним і тим же підприємством з точки зору різних зацікавлених груп буде різною, наприклад, підприємство, яке діє ефективно за оцінкою його власника (дає стабільний дохід, вимагає незначної участі власника в своїх справах) може отримати низьку оцінку ефективності управління з позицій потенційного інвестора. Тобто при оцінці ефективності необхідно враховувати для кого і ким вона проводиться.

Егоршин А.Л. для оцінки ефективності управління організацією пропонує тридцять п'ять показників в шести галузях: 1) економічна ефективність; 2) соціальна ефективність; 3) організаційна ефективність; 4) оцінка за кінцевими результатами виробництва; 5) управління продуктивністю праці; 6) якість трудового життя [4, с. 60].

Оскільки процес управління підприємством включає в себе значну кількість підпроцесів (таких, як постановка стратегічних цілей, організація виконання програми розвитку, оперативне планування і контроль, управління фінансовими потоками та ін.), то оцінка ефективності управління зазвичай включає в себе цілий комплекс показників, що відображають ефективність зазначених підпроцесів.

Досягнення певної норми прибутку на підприємстві здійснюється під впливом трьох чинників: капіталу, праці та менеджменту. Об'єднавчим тут є менеджмент, який з'єднує капітал і праця, і тим самим впливає на розмір прибутку. Уявімо це в наступному вигляді:

$$\Pi = \Pi_k + \Pi_l + \Pi_m, \quad (1)$$

де: Π – прибуток підприємства за рік;

Π_k – частина прибутку як віддача капіталу (рентабельність капіталу);

Π_l – частина прибутку як віддача праці (ефективність праці);

Π_m – частину прибутку як віддача менеджменту (ефективність управління).

Припустимо, що віддача капіталу і праці дорівнює банківському відсотку на капітал, тоді:

$$\Pi_m = \Pi - \frac{r}{100} * (K + L), \quad (2)$$

де: K – вартість капіталу, тис. грн;

L – вартість праці, тис. грн;

r – річний банківський відсоток, %.

Уточнимо кожен складову формули (2):

K – вартість капіталу може бути прийнята по: вартості чистих активів підприємства; вартості ліквідних активів підприємства; номінальної вартості статутного капіталу підприємства; ринкової вартості акцій підприємства; іншим способом.

L – вартість праці може бути визначена як середньорічний: сумарний фонд заробітної плати, що нараховується працівникам підприємства; сумарний фонд заробітної плати з урахуванням соціального податку (Пенсійний фонд, медичне страхування, Фонду зайнятості); сумарний фонд заробітної плати з соціальними нарахуваннями, а також з урахуванням вартості соціальної пільги підприємства та вартості соціальних виплат; інша оцінка.

r – значення цього показника може бути прийняте на рівні: ставки рефінансування; середнього депозитного відсотка комерційного банку; середньогалузевих дивідендів по акціях аналогічних підприємств; іншим способом [8, с. 312].

Складові формули (2) слід визначати за допомогою методу експертних оцінок. Для цього на кожному конкретному підприємстві з ініціативи керівництва необхідно створити групу експертів у кількості 15-25 чоловік. У цю групу слід включити: представників команди першого керівника, представників власників, представників членів трудового колективу, зовнішніх незалежних експертів (консультантів, аудиторів, учених) [1, с. 205].

Процедура визначення складових формули (2) наступна – кожному експерту пропонується вибрати один варіант значення K , L і r .

Нехай: i – номер відповіді; N_i – кількість експертів, що вибрали i -ту відповідь; n – загальна кількість експертів.

Тоді складові формули (2) можна визначити наступним чином:

$$K = (N_1 \cdot K_1 + \dots + N_i \cdot K_i + \dots + N_n \cdot K_n) : n, \quad (3)$$

$$L = (N_1 \cdot L_1 + \dots + N_i \cdot L_i + \dots + N_n \cdot L_n) : n, \quad (4)$$

$$r = (N_1 \cdot r_1 + \dots + N_i \cdot r_i + \dots + N_n \cdot r_n) : n, \quad (5)$$

Можливо відмовитися від допомоги експертів. Тоді розрахунок за формулою (2) значення P_m проводиться за кількома варіантами, а вибір конкретного значення залишається за керівництвом підприємства.

Далі із загальної управлінської складової прибутку P_m треба виділити частку першого керівника. Для цього всі менеджери підприємства діляться на кілька груп: (А) – перший керівник, (Б) – вища ланка менеджменту підприємства, (В) - середня ланка менеджменту, (Г) – нижча ланка менеджменту. Можна допустити, що внесок групи нижчої ланки менеджменту співвідноситься з внеском першої особи як 1:10. Можна було б використовувати більш складні методики, які враховували б компетентність менеджменту в залежності від рівня освіти, стажу та досвіду роботи на керівній посаді і т. п. Приклад визначення частки першого керівника в загальному внеску в прибуток підприємства наведені в табл. 1.

Таблиця 1

Приклад визначення внеску першого керівника підприємства у прибуток

Група менеджменту на підприємстві	Шкала	Кількість менеджерів у групі, чол.	Бали, гр.2 * гр.3	Частка одного менеджера, гр. 4/підсумок гр. 4
1	2	3	4	5
Перший керівник	10	1	10	0,06
Вища ланка менеджменту	7	5	35	0,23
Середня ланка менеджменту	4	20	80	0,52
Нижча ланка менеджменту	1	30	30	0,19
Підсумок	–	56	155	–

Джерело: [7, с. 192]

Для одержання комплексної оцінки ефективності управлінської діяльності потрібно передбачати таку послідовність дій: 1) визначаються ключові аспекти, що характеризують об'єкт дослідження; 2) в межах кожного аспекту виділяються фундаментальні показники або групи показників, що найбільш повно розкривають той чи інший аспект; 3) в межах кожного показника або всередині кожної групи показників виділяється мінімальна кількість показників, сукупність яких дозволяє кількісно виміряти рівень кожної складової в оцінці загального рівня ефективності управлінської діяльності.

Висновки та подальші дослідження. За допомогою запропонованого підходу можна виділити новий показник - ефективність менеджменту або менеджментовіддача і застосовувати його для оцінки діяльності менеджерів будь-якого підприємства і зіставляти їх ефективність.

Література

1. Бутенко І.А. Теоретико-методичні засади управління персоналом промислового підприємства: монографія : [Текст] / І.А. Бутенко. – Одеса: ІПРЕЕД НАНУ, 2015 – 240 с.
2. Гордиенко Л.Ю. Основы кадрового менеджмента: Учебное пособие : [Текст] / Л.Ю. Гордиенко, А.Г. Зима. – Харьков: ИНЖЭК, 2004 – 376 с.
3. Десслер, Г. Управление персоналом: учебник [Текст] / Г. Десслер. - М.: Бином. Лаборатория знаний, 2004. - 799 с
4. Егоршин А.П. Основы менеджмента: учебник для вузов / А.Г. Егоршин. – Нижний Новгород: НИМБ, 2010. – 320 с.
5. Захарченко В.И. Менеджмент на предприятии: вопросы терминологии : [Текст] /В.И. Захарченко // Ринкова економіка: сучасна теорія та практика управління, 2007 – Т.10. – Вип.11. – С. 110-127.
6. Лепейко Т.І., Миронова О.М. Управління персоналом підприємства в умовах невизначеності (поведінковий підхід): монографія : [Текст] /Т.І. Лепейко. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2010. – 236 с.
7. Маркова Н.С. Развитие персонала: Навч. Посібник : [Текст] /Н.С. Макарова. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2012. – 256 с.
8. Управление персоналом. Регламентация труда: Учебное пособие / Под ред. А.Я. Кобакова. – 3-е изд. – М.: Экзамен, 2003. - 480 с.

References

1. Butenko, I.A. (2015), *Teoretyko-metodychni zasady upravlinnia personalom promysloвого pidpriemstva* [Theoretical and methodological foundations of personnel management of industrial enterprise: monograph], monograph, IPREED NANU, Odessa, Ukraine, 240 p.
2. Hordienko, L.Yu. and Zima, A.G. (2004), *Osnovy kadrovogo menedzhmenta* [Fundamentals of personnel management], tutorial, INZHEK, Kharkiv, Ukraine, 376 p.
3. Dessler, G. (2004), *Upravleniye personalom* [Human resource management], tutorial, Binom. Laboratoriya znaniy, Moscow, Russia, 799 p.
4. Egorshin, A.P. (2010), *Osnovy menedzhmenta* [Fundamentals of management], high school textbook, NIMB, Nizhnyy Novgorod, Russia, 320 p.

5. Zakharchenko, V.I. (2007), "Management of the company: terminology issues", *Rynkova ekonomika: suchasna teoriia ta praktyka upravlinnia*, Vol. 10, Iss. 11, pp. 110-127.
6. Lepeiko, T.I. and Myronova, O.M. (2010), *Upravlinnia personalom pidpriemstva v umovakh nevyznachenosti (povedinkovy pidkhid)* [Personnel management company under uncertainty (behavioral approach)], monograph, Vyd. KhNEU, Kharkiv, Ukraine, 236 p.
7. Markova, N.S. (2012), *Rozvytok personalu* [Staff development], tutorial, Vyd. KhNEU, Kharkiv, Ukraine, 256 p.
8. Kibakov, A.Ya. (2003), *Upravleniye personalom. Reglamentatsiya truda* [Personnel management. The regulation of labor], tutorial, 3rd edition, Ekzamen, Moscow, Russia, 480 p.

Рецензент: д.е.н., професор кафедри менеджменту зовнішньоекономічної та інноваційної діяльності Одеського національного політехнічного університету В.І. Захарченко