

7. 2008 Statistical Update. Ukraine. The Human Development Index - going beyond income. - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://hdrstats.undp.org>.

8. **Ємельянов О.** Ефективність використання виробничих ресурсів підприємства та їх вплив на експлуатаційні витрати / О. Ємельянов, О. Курило // Схід. – 2011. - №8(99). – С.63– 66.

9. Тимчасові методичні рекомендації розрахунку продуктивності праці в цілому в економіці та за видами економічної діяльності: Наказ Міністерства економіки України від 26.12.2008р. № 916. - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.me.gov.ua>.

10. **Ревенко А.** Продуктивність праці в сучасних умовах / А. Ревенко // Україна: аспекти праці. – 2008. – №2. – С. 32-37.

Стаття надійшла: 18.12.2013 р.

Рецензент: д.е.н., проф. Дмитрієв І.А.

УДК 005.332.8

JEL L 230

## ОЦІНКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Лаврова Ю.В., канд. екон. наук

Харківський національний автомобільно-дорожній університет

**Анотація.** Стаття присвячена питанню оцінки результативності управлінської діяльності на основі підходу, що базується на врахуванні інтересів різних груп економічних агентів підприємства. Вказаний підхід є актуальним в умовах кризових економічних явищ, оскільки дозволяє виявити ступінь задоволеності і клієнтів підприємства і персоналу, оцінити досягнення економічних цілей власників підприємства, тобто визначити доцільність подальшого функціонування. Метою запропонованого методичного підходу є виявлення «вузьких місць», усунення впливу яких підвищить результативність функціонування системи управління. Результати оцінки використовуються для обґрунтування необхідності заходів з вдосконалення організаційної структури та процесу управління підприємством, з метою забезпечення їх розвитку або відсутності такої необхідності. Основним джерелом інформації для даної оцінки є бухгалтерська (фінансова) звітність, дані з обліку кадрів, внутрішня документація, що регламентує діяльність управлінського персоналу. Етапи проведення вказаної оцінки наступні: збір, систематизація даних, що формують інформаційне поле дослідження; експрес-оцінка – визначення інтегрального показника «узгодженості»; розрахунок значень часткових показників за критеріями: досягнення встановлених підприємством цілей, упорядкування структури управління та зв'язків між підрозділами, адаптивність до змін у зовнішньому середовищі, врахування інтересів менеджерів – комплексна оцінка результативності організації управлінської діяльності; порівняння розрахованих значень з тими, що рекомендуються; 5. ухвалення рішення про необхідність здійснення коригуючих дій, спрямованих на підвищення результативності організації структури та процесу управління.

Запропоновані показники, являють собою збалансовану інформаційну модель, яка якнайповніше охоплює істотні характеристики об'єкта оцінки, відображають у своїй сукупності існуючі сучасні підходи до розуміння сутності результативного функціонування системи управління підприємством. Для досягнення мети дослідження використано системний підхід, методи теоретичного узагальнення та формалізації.

**Ключові слова:** управлінська діяльність, оцінка результативності, узгодженість інтересів, економічні агенти підприємства.

**Постановка проблеми.** Важливим завданням управління підприємством в ринкових умовах економіки України є підвищення ефективності його функціонування, на що істотно впливає якість роботи управлінського апарата. Останнє залежить, насамперед, від рівня організації управлінського процесу. Разом з тим, як відмічає ряд вітчизняних і зарубіжних економістів, сьогодні на перший план серед внутрішніх чинників, що впливають на конкурентоспроможність підприємства, висувається професійність та промотивованість персоналу, зокрема управлінського. Його частка на виробничому підприємстві стає вагомішою. Підходи, які викладено до оцінки результативності і якості управлінської діяльності не відображають одночасно її економічну і соціальну складові. Офіційного документу, що визначає методичні аспекти оцінки результативності або ефективності організації управління

ської діяльності на українських підприємствах, не існує. На загальнодержавному рівні, з метою здійснення контролю за виконанням функцій з управління об'єктами державної власності, Міністерством економіки затверджено тільки методичні рекомендації застосування критеріїв визначення ефективності управління об'єктами державної власності [8]. Отже, постає необхідність пошуку нових інструментів оцінки управлінської діяльності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналіз існуючих підходів до оцінки управлінської діяльності на підприємстві дозволяє виділити три взаємопов'язані напрями у даному контексті: оцінка економічної результативності (ефективності), оцінка соціальної результативності (ефективності), оцінка якості інформаційних даних як результату управлінської діяльності. У рамках вказаних напрямів показники використовуються вченими та відображають результативність управлінської діяльності лише з одного боку – з позиції менеджерів вищої ланки або власників підприємства (де відбувається оцінка), які виступають як єдині зацікавлені суб'єкти у ефективному функціонуванні системи управління.

Чинники ефективної організаційної форми управління досліджував американський соціолог Р. Лайкерт, який запропонував ідеальну з його точки зору організаційну систему [16]. За його думкою, складовими такої організаційної форми є: стиль управління, мотивація, комунікація, прийняття управлінських рішень, що розробляються шляхом групового обговорення; цілі організації, які встановлюються шляхом групового обговорення; організація контролю, функції якого знаходяться не в єдиному центрі, а розподілені між багатьма учасниками.

У науковому дослідженні ефективності виробничо-господарської діяльності підприємства можна виділити два основні етапи, на яких послідовно заглиблюється уявлення про дану економічну категорію. На першому з них предметом вивчення було співвідношення економічних результатів і витрат. Ці і інші питання по даній проблемі досліджено в роботах вітчизняних і зарубіжних вчених: Е. Вайцзеккера [1], В. Новожилова [11], П. Самуельсона [12] і ін. В цих дослідженнях явно або неявно перевагу віддано економічній ефективності, наукова розробка якої явилася методологічною і теоретичною основою для подальшого поглиблення процесу пізнання проблем результативності, раціональності, доцільності роботи підприємства і економіки в цілому.

Цехла С.Ю. [14], Лісна І.Ф. [5], Маркіна І.А. [6] та ін. Мільнер Б.З. [9] зауважує, що поряд із традиційними цілями (прибутковістю, рентабельністю) виникають нові критерії оцінки діяльності організації: задоволення вимог споживача, інтелектуальний капітал, суспільна і соціальна корисність. Соціальний ефект припускає реалізацію загальних інтересів людей, суспільства на макрорівні та персоналу підприємства на мікрорівні [10]. Тобто, при здійсненні управлінської діяльності, так чи інакше, головною метою персоналу підприємства є задоволення своїх потреб, інтересів, бажань.

В той же час, у теоретичних дослідженнях частіше за інші для оцінки управління підприємством використовуються показники, які відбивають економічність та результативність праці управлінського персоналу, а також рівень керованості, формалізацію праці, ієрархічність, оперативність та раціональність управління. Сумін В.О. [13], Шегда А.В. [15], Гірняк О.М. [2], Мельник М.В. [7]. Разом з тим, можна виділити прихильників оцінки управлінської діяльності з точки зору інформаційного підходу, за яким результатами діяльності менеджерів вважається інформація, що набуває матеріального вигляду [3, 4].

Таким чином, у теоретичних дослідженнях частіше за інші для оцінки організації структури та процесу управління підприємством використовуються показники, які відбивають економічність й результативність праці управлінського персоналу, а також рівень керованості, формалізацію праці, ієрархічність, оперативність і раціональність управління. Зовсім не приділяється увага показникам, які б відбивали врахування інтересів кожної групи контрагентів, що споживають результати функціонування організаційної структури управління, здійснення процесу управління підприємством та безпосередньо задіяні в останньому.

**Невирішені складові загальної проблеми.** Не приділяється увага показникам, які б відбивали врахування інтересів кожної групи контрагентів, що споживають результати діяльності органів управління. Існує необхідність у обчисленні показника, рівень якого наочно відбивав би узгодженість інтересів і власників підприємства, і клієнтів, і персоналу – виробничого і управлінського.

**Формулювання цілей статті.** Зважаючи на вказане, метою статті обрано обґрунтування інструментів оцінки результативності управлінської діяльності, які надають можливість визначити задоволеність різних інтересів економічних агентів підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** К. Маркс вважав На нашу думку, в умовах ринкового середовища, першочергового значення набувають показники оцінки, які відбивають здатність своєчасно реагувати і враховувати у своїй діяльності зовнішні впливи. За допомогою таких показників можливим стає бачення майбутнього стану підприємства, який залежить від ступеня орієнтації на тенденції зовнішнього середовища і задоволеність клієнтів у теперішньому часі. У той же час підвищується значущість показників, які відбивають стан професійності управлінського персоналу, його досвід, кваліфікацію, компетентність, наявність умов розвитку даних якостей.

Загальний вид функції залежності результативності організації управлінської діяльності від сукупності факторів можна подати таким чином:

$$P = f(K_c, K_o, K_{bc}, K_{ia}), \quad (1)$$

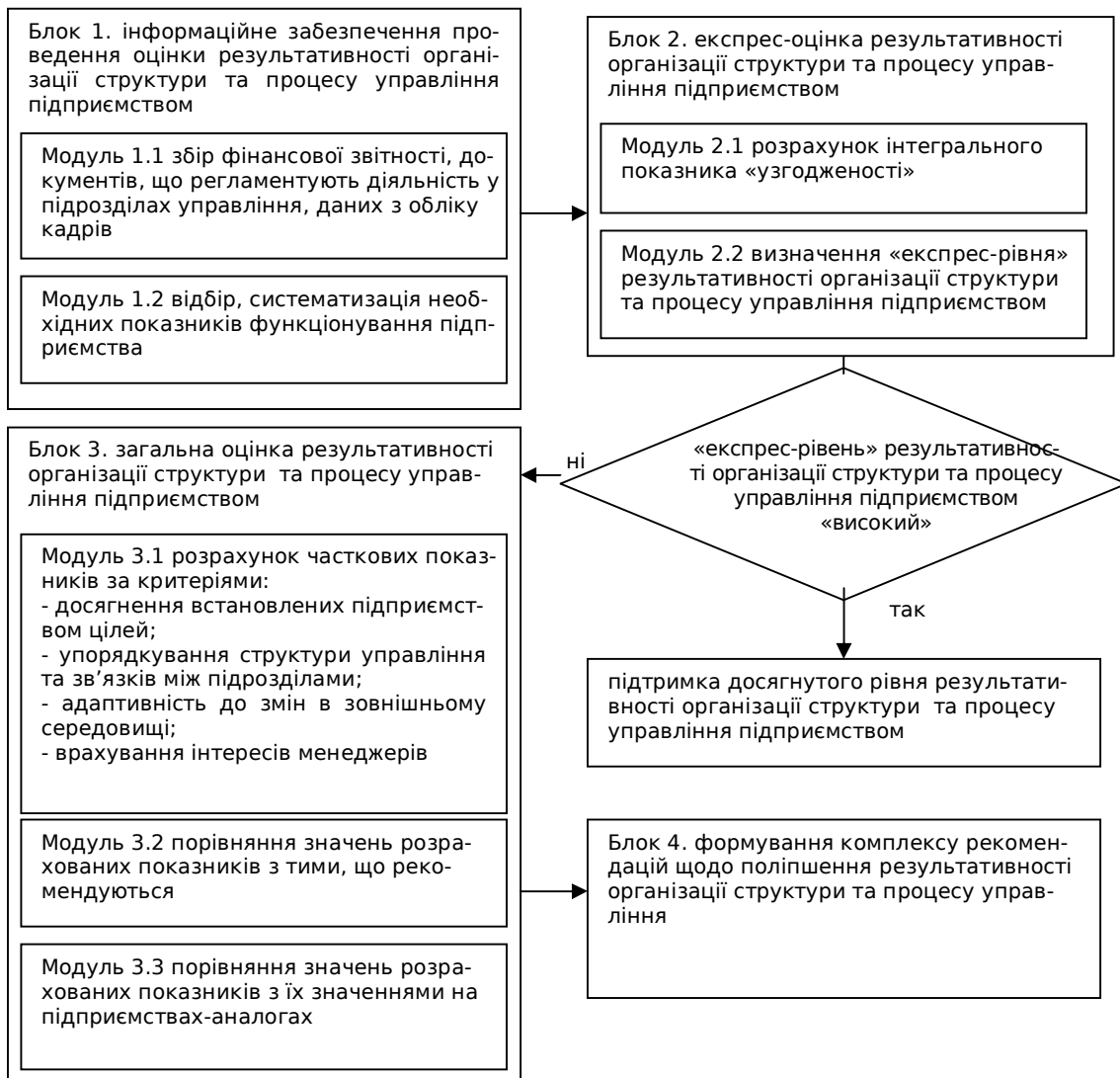
де  $K_c$  – результативність досягнення встановлених підприємством цілей,

$K_o$  – результативність упорядкування структури та процесу управління, зв'язків між структурними підрозділами,

$K_{bc}$  – ступінь адаптивності до змін у зовнішньому середовищі,

$K_{ia}$  – ступінь врахування інтересів менеджерів.

Оцінка результативності організації управлінської діяльності пропонуємо проводити за етапами, поданими на рис. 1.



**Рисунок 1 – Етапи проведення оцінки результативності організації структури та процесу управління підприємством**

Експрес-оцінка, яка передбачає розрахунок інтегрального показника «узгодженості», відбиває врахування інтересів різних економічних агентів при функціонуванні підприємства та його системи управління зокрема. Запропоновані у таблиці 1 показники можна використовувати як базові. Якщо їх значення за певною групою не відповідають рекомендованим, це свідчить про необхідність акцентування уваги на виниклому «вузькому місці», так як недостатнє «задоволення інтересів» певних економічних агентів вплине на результати функціонування підприємства в цілому.

**Таблиця 1 – Показники оцінки результативності управління підприємством**

Показник	Порядок розрахунку показника	Рекомендоване значення	Інтереси
відповідність за рентабельністю	$I_1 = \frac{\Pi}{C/C} / H_1,$ <p>де <math>I_1</math> – коефіцієнт відповідності рівня рентабельності галузевому рівню;  <math>\Pi</math> – прибуток звичайної діяльності підприємства, тис.грн.;  <math>C/C</math> – собівартість реалізованої продукції, тис. грн.;  <math>H_1</math> – галузевий рівень рентабельності звичайної діяльності підприємства у відповідному періоді, частка од.;</p>	1	відбиває інтереси власників підприємства
капіталізація акцій	$I_2 = \frac{(Ka \times Ca)_1 - (KK \times Ca)_0}{(KK \times Ca)_0} / H_2,$ <p>де <math>I_2</math> – приріст ринкової капіталізації;  <math>Ka</math> – кількість акцій підприємства, од.;  <math>Ca</math> – ринкова ціна акції, грн.;  <math>0</math> – минулий період; <math>1</math> – період, що аналізується;  <math>H_2</math> – запланований рівень приросту ринкової капіталізації, частка од.;</p>	1 збільшення в динаміці	відбиває інтереси підприємства
коефіцієнт плинності персоналу	$I_3 = \frac{Чу}{Чсп} / H_3,$ <p>де <math>I_3</math> – коефіцієнт плинності персоналу;  <math>Чу</math> – чисельність звільнених за власним бажанням і через порушення трудової дисципліни, осіб.;  <math>Чсп</math> – середньооблікова чисельність персоналу, осіб.;  <math>H_3</math> – запланований рівень коефіцієнту плинності персоналу;</p>	1 зменшення в динаміці	відбиває інтереси персоналу
відповідність за зарплатомісткістю	$I_4 = \frac{\Phi OT}{ВД} / H_4,$ <p>де <math>I_4</math> – зарплатомісткість продукції;  <math>\Phi OT</math> – фонд оплати праці, тис. грн.;  <math>ВД</math> – обсяг реалізації продукції, тис. грн.;  <math>H_4</math> – галузевий рівень зарплатомісткості, частка од.</p>	1	відбиває інтереси ринку
коефіцієнт «рекламацій»	$I_5 = 1 - \frac{РП}{Опр},$ <p>де <math>I_5</math> – коефіцієнт «рекламацій»;  <math>Опр</math> – загальний обсяг продукції, яка реалізована у періоді, що аналізується, од.;  <math>РП</math> – кількість випадків повернення продукції, в аналізованому періоді, од.;</p>	1	відбиває «прихильність» споживачів у даному сегменті ринку
темп приросту обсягів реалізації продукції	$I_6 = \frac{V_1 - V_0}{V_0} / H_6,$ <p>де <math>I_6</math> – темп приросту обсягів реалізації продукції у натуральному виразі, частка од.;  <math>V_1</math> – обсяг реалізованої продукції у періоді, що аналізується, од.;  <math>V_0</math> – обсяг реалізованої продукції у минулому періоді, од.;  <math>H_6</math> – галузевий темп приросту обсягів реалізації продукції у натуральному виразі, частка од.</p>	1	відбиває «прихильність» споживачів у даному сегменті ринку

Визначивши значення запропонованих показників, рекомендується розрахувати показник «узгодженості», що відображає ступінь задоволення інтересів усіх згаданих груп суб'єктів (формула 2). Це дасть змогу більш наглядно представляти та швидко порівнювати рівень результативності управління на декількох підприємствах. Вагові значення обра-

них часткових показників доцільно розглядати як рівні, так як кожен з них відбиває окремі інтереси відносно незалежних груп суб'єктів.

$$I_y = I_1 + I_2 + I_3 + I_4 + I_5 + I_6, \quad (2)$$

де  $I_y$  – інтегральний показник «узгодженості»;

$I_1$  – коефіцієнт відповідності рівня рентабельності галузевому рівню;

$I_2$  – приріст ринкової капіталізації;

$I_3$  – коефіцієнт плинності персоналу;

$I_4$  – зарплатомісткість продукції;

$I_5$  – коефіцієнт «рекламацій»;

$I_6$  – темп приросту обсягів реалізації продукції у натуральному виразі.

Показник «узгодженості» має відповідати умовам: еталонне значення наближається до «6»; складові показники наближаються до «1»; відхилення між максимальним і мінімальним значенням складових показника повинно бути мінімальним.

Якщо за показниками  $I_1, I_2, I_6$  отримані від'ємні значення, то їх доцільно вважати рівними «0». Коли дані умови не виконуються, це вказує на існування «вузьких місць» у організації структури та процесу управління підприємством, що потребує детальнішої оцінки, яку буде запропоновано за результатами подальших досліджень.

Наступний етап – комплексна оцінка результативності управлінської діяльності на підприємстві (таблиці 2÷7, та анкетування).

**Таблиця 2– Показники досягнення економічної результативності**

Показник	Порядок розрахунку показника	Характеристика	Оптимальне значення
економічність праці апарату управління	$K_{\text{ек.1}} = \frac{C_0}{\bar{N}/\bar{N}}$ де $Зу$ – адміністративні витрати; $C/C$ – загальна сума витрат на здійснення операційної діяльності	частка витрат на управління в собівартості продукції; економічність праці в системі управління	зменшення в динаміці
результативність праці в системі управління	$K_{\text{ек.2}} = \frac{\Pi}{\text{Чу}}$ де $\Pi$ – чистий прибуток підприємства; $\text{Чу}$ – чисельність апарату управління	внесок управлінського персоналу в прибуток підприємства	збільшення в динаміці
залежність оплати праці апарату управління від виручки від реалізації	$K_{\text{ек.3}} = \frac{\Delta Зу}{\Delta ВР}$ де $\Delta Зу$ – зміна загальної суми витрат на оплату праці управлінського персоналу, частка од; $\Delta ВР$ – зміна виручки від реалізації, частка од.	адекватність зміни заробітної платні персоналу зміні виручки від реалізації	відповідність між $\Delta Зу$ та $\Delta ВР$  1

Оцінка ступеня врахування інтересів менеджерів передбачає проведення анкетного опитування управлінського персоналу на предмет його вмотивованості та задоволеності організацією процесу управління. Отриманні за результатами опитування значення рівня задоволеності управлінського персоналу організацією структури та процесу управління порівнюються зі значеннями якісної шкали. За даними оцінки робиться висновок про доцільність зміни в посадових інструкціях, процедурах ухвалення рішень, системі мотивації; необхідності перегляду комунікаційних зв'язків.

**Таблиця 3 – Показники досягнення соціально-професійних цілей**

Показник	Порядок розрахунку показника	Характеристика	Оптимальне значення
1	2	3	4
коефіцієнт досвіду роботи за спеціальністю	$K_{\text{с.1}} = \frac{TR\phi}{60}$ де $TR\phi$ – тривалість роботи за фахом (в місяцях); 60 – нормативна тривалість роботи за фахом (в місяцях)	ступінь оволодіння персоналом спеціалізованими функціями	збільшення в динаміці при вузькій спеціалізації під-розділу

Продовження табл. 3

1	2	3	4
коефіцієнт досвіду роботи на посаді	$Кц.с.2 = \frac{ТРп}{60}$ де <i>ТРп</i> - тривалість роботи на посаді (в місяцях); 60 - нормативна тривалість роботи на посаді (в місяцях)	ступінь оволодіння персоналом посадовими функціями	збільшення в динаміці
коефіцієнт підвищення кваліфікації	$Кц.с.3 = \frac{ТНф}{ТНн}$ де <i>ТНф</i> - фактична тривалість навчання з метою підвищення кваліфікації в період роботи по даній спеціальності (в місяцях); <i>ТНн</i> - тривалість навчання з метою підвищення кваліфікації в період роботи по даній спеціальності відповідно нормі (не менше ніж 0,5 місяця щорічно) (в місяцях)	ступінь зростання професійних знань персоналу; спрямованість на підвищення кваліфікації	1
результативність виконання обов'язків	$Кц.с.4а = \frac{ОРт}{ОРп}, \quad Кц.с.4б = 1 - \frac{РП}{ОРп}$ де <i>ОРт</i> - обсяг робіт, фактично виконаних у встановлений термін, ум. арк.; <i>ОРп</i> - загальний обсяг робіт, запланованих для виконання на аналізований період, ум. арк.; <i>РП</i> - кількість рекламацій або помилок в роботі, виконаній в аналізованому періоді, од.	повнота, оперативність і якість виконання посадових обов'язків	1

**Таблиця 4 – Показники рівня раціональності використання елементів структури управління**

Показник	Порядок розрахунку показника	Характеристика	Оптимальне значення
гнучкість організаційної структури управління	$Ко.ст.1 = \frac{Чс}{Чп}$ де <i>Чс</i> - чисельність працівників, які можуть виконувати не тільки свої функції, а і суміжні, осіб; <i>Чп</i> - загальна чисельність працівників підрозділу, осіб	здатність підрозділу і організаційної структури швидко змінювати сферу діяльності	1
керованість [22, 28]	$Ко.ст.2 = \frac{Чф}{Чн}$ де <i>Чф</i> - фактична чисельність робітників підрозділу, осіб; <i>Чн</i> - нормативна чисельність управлінців підприємства, осіб	рівень забезпечення підрозділу персоналом	1
коефіцієнт глибини спеціалізації управлінських робіт	$Ко.ст.3 = \frac{Тр.проф.}{Тр.}$ де <i>Тр.проф.</i> - об'єм робіт профільних для даного підрозділу за положенням про підрозділ, од.; <i>Тр.</i> - загальний об'єм робіт, що виконується в підрозділі, од.	спеціалізація функцій, виконуваних підрозділом	1

Ступінь врахування інтересів менеджерів пропонується оцінити шляхом анкетного опитування управлінського персоналу.

При оцінці безпосередніх виконавців управлінських рішень доцільно провести опитування працівників кожного відділу (ділянки, цеху), що дає уявлення про мотивацію працівників підприємства в цілому. Бажано оцінити (згідно з теорією Герцберга) гігієнічні чинники – умови роботи, зарплата, політика адміністрації, міжособові відносини, організація праці і мотиваційні – успіх, просування по службі, визнання заслуг, висока відповідальність, можливість творчості і зростання. Відповідаючи на питання, опитуваний відзначає в процентному відношенні, наскільки його влаштовують існуючі гігієнічні чинники і наскільки задіяні відносно нього мотиваційні чинники.

**Таблиця 5 – Показники, що характеризують професійні взаємовідносини**

Показник	Порядок розрахунку показника	Характеристика	Оптимальне значення
інформаційне навантаження на одного працівника підрозділу	$\text{Ко.от.1} = \frac{\text{ВД}}{\text{ВДО}} / \text{ЧПп},$ де <i>ВДО</i> - внутрішній документообіг, од., <i>ВД</i> - кількість документів, що надходять, од.; <i>ЧПп</i> - чисельність персоналу підрозділу, осіб	якість розподілу функцій по обробці інформації у вигляді внутрішнього документообігу	рівномірне значення по підрозділах
відповідність кількості керівників потребам [8]	$\text{Ко.от.2} = \frac{\text{Qp}}{\text{Fg}},$ де <i>Qp</i> - трудомісткість виконання функцій, годин; <i>Fg</i> - діючий фонд часу одного співробітника, годин	завантаженість керівника	$0,9 < \text{Ко.от.2} < 1,2$
регулярність виробничих взаємодій	$\text{Ко.от.3a} = \frac{\text{Кн.в.}}{t}, \quad \text{Ко.от.3б} = \frac{\text{Кн.г.}}{t}$ де <i>Кн.в.</i> - кількість нарад по вертикалі, од.; <i>Кн.г.</i> - кількість нарад по горизонталі, од.; <i>t</i> - період часу, обраний за базовий	інформованість про цілі і результати діяльності управлінського персоналу	наявні протоколи нарад або визначається експертним шляхом
коефіцієнт сумісності зв'язків	$\text{Ко.зв.1} = \frac{\text{Кс.з.}}{\text{Кз.з.}},$ де <i>Кс.з.</i> - кількість зв'язків, сумісних між собою, од.; <i>Кз.з.</i> - загальна кількість зв'язків підрозділу.	показує питому вагу сумісних зв'язків в загальній їх сумі	1

**Таблиця 6 – Показники, що характеризують інформованість**

Показник	Порядок розрахунку показника	Характеристика	Оптимальне значення
частка підрозділів, що вивчає зовнішнє середовище (актуалізація) [28]	$\text{Квс.і.1} = \frac{\text{Пв}}{\text{По}},$ де <i>Пв</i> - кількість підрозділів, що одержує інформацію із зовнішнього середовища, од.; <i>По</i> - загальна кількість підрозділів, од.	інформованість управлінського персоналу	збільшення в динаміці 1
частка чисельності в управлінському персоналі, що займається дослідженням зовнішнього середовища	$\text{Квс.і.2} = \frac{\text{Чу.в.}}{\text{Чу}},$ де <i>Чу.в.</i> - чисельність управлінського персоналу, що одержує інформацію із зовнішнього середовища, осіб; <i>Чу</i> - загальна чисельність управлінського персоналу, осіб	інформованість управлінського персоналу	збільшення в динаміці 1
достатність інформації про зовнішнє середовище	$\text{Квс.і.3} = \frac{\text{Уф}}{\text{Оф}},$ де <i>Уф</i> - кількість інформаційних чинників, що враховуються, при ухваленні рішень, од.; <i>Оф</i> - загальна кількість чинників, що впливають на ухвалення рішень, од.	інформованість про чинники зовнішнього середовища керівників підрозділів	1

Виявити ступінь «задоволеності» контрагентів підприємства можна здійснити за допомогою аналізу якості продукції, динаміки скарг, циклу виконання замовлення. Таким чином, оцінка результативності організації управлінської діяльності підприємства за виділеними критеріями Ко, Кц, Квс відбувається розрахунком часткових показників, а за критерієм Кіа – анкетуванням. Вагомість отриманих результатів за цими критеріями вважаємо доцільним прийняти як рівну. Оскільки взаємозв'язок явищ і процесів, що ними відбивається є суттєвим, а звідси зміни в кожному з них викликають відповідні зрушення в інших.

**Таблиця 7 – Показники, що характеризують виконання договірних умов**

Показник	Порядок розрахунку показника	Характеристика	Оптимальне значення
відхилення в вартості виконання договору	$K_{вс.в.1} = \frac{Вф}{Впл}$ <p>де <i>Вф</i> – загальна кількість договорів, виконаних за попередньо встановленою вартістю замовлення, од.,  <i>Впл</i> – загальна кількість договорів, од.</p>	відповідність вимог входу виходу по чиннику вартості	1
відхилення в терміні виконання договору	$K_{вс.в.2} = \frac{Tз}{Тф}$ <p>де <i>Tз</i> - загальна кількість замовлення, що виконані у термін, вказаний в договорі, од.,  <i>Tф</i>- загальна кількість договорів, од.</p>	відповідність вимог входу виходу за чинником часу	1

При виявленні недоліків у організації управлінської діяльності необхідно звернути увагу, передусім, на показники результативності упорядкування структури та процесу управління, зв'язків між структурними підрозділами, а також показники, що визначають ступінь врахування інтересів менеджерів. Перші з них відображають забезпечення умов доцільних професійних взаємостосунків між елементами структури управління, якість їх функціонування. Другі – відношення управлінського персоналу до існуючої форми організації управлінської діяльності, встановлених процедур ухвалення і виконання рішень, вмотивованість менеджерів. Дві інші групи показників – показник результативності досягнення економічних та соціально-професійних цілей і показники адаптації до змін в зовнішньому середовищі – роблять більш інформативною модель стану організації структури та процесу управління.

**Висновок.** Запропоноване методичне забезпечення спрямовано на оцінку стану організації структури та процесу управління і виявлення недоліків, негативних тенденцій в їх функціонуванні. Запропоновані показники, являють собою збалансовану інформаційну модель, яка якнайповніше охоплює істотні характеристики об'єкта оцінки, відображають у своїй сукупності існуючі сучасні підходи до розуміння сутності результативного функціонування системи управління підприємством, дозволяють виявити стан організації управлінської діяльності, рівень досягнень управлінського персоналу на певний момент часу, відстежити тенденції, що вплинуть на майбутню ситуацію.

#### Література:

1. **Вайцзенкер Э.** Фактор четыре: затрат – половина, отдача – двойная: новый доклад Римскому клубу / Э. Вайцзенкер, Э. Ловинс, Л. Ловинс. [пер. Заварниціна А. и Новикова В.]. – М.: АКАДЕМИЯ, 2000. – 400 с.
2. **Гірняк О.М.** Економічна ефективність менеджменту: суть, методичні аспекти її визначення. / О.М. Гірняк // Науково-технічний збірник Української академії друкарства «Наукові записки». – 2006. – №2(10). – С. 45 – 52.
3. **Зиновьев И.Ф.** Формирование востребованных экономистов: монография / И.Ф.Зиновьев, Р.Э. Нафиев. – Симферополь: Таврия, 2005. – 288.с.
4. **Криворотько И. А.** Методика оценки и использования рабочего времени аппаратом управления промышленного предприятия / И. А. Криворотько // Экономика и управление. – 2007. – №3. – С.54 – 58.
5. **Лесная И.Ф.** Сущность социальной эффективности производства на микроуровне / И.Ф. Лесная // Экономика: проблемы теории та практики. – Зб. наук. праць. – Дніпропетровськ: ДНУ. – 2005. – Вип.198. – С.380 – 387.
6. **Маркіна І.А.** Методологічні питання ефективності управління / І.А. Маркіна // Фінанси України. – 2000. – №6. – С.24-32.
7. **Мельник М.В.** Анализ и оценка систем управления на предприятиях / М.В. Мельник – М.: Финансы и статистика, 1990. – 136 с.
8. Методичні рекомендації застосування критеріїв визначення ефективності управління об'єктами державної власності: наказ Міністерства економіки України № 314 від 20.09.2007. – Режим доступу: <http://www.me.gov.ua>
9. **Мильнер Б.З.** Теория организаций / Б.З. Мильнер – М.: ИНФРА-М, 2003. – 480 с.
10. **Назарова Г. В.** Організаційні структури управління корпораціями: наукове видання / Назарова Г. В. – Харків: Вид. ХДСУ, 2004. – 408 с.



11. Новожилов В.В. Законы и методы измерения затрат и их результатов в социалистическом хозяйстве как основа определения экономической эффективности / В.В. Новожилов – М.: изд-во Акад. наук СССР, 1958. – 123 с.
12. Самуэльсон П. Экономика. 16-е изд. Пер с англ. / П. Самуэльсон, В. Нордхаус – М.: «Вильямс», 2000 – 680 с.
13. Сумин В.А. Регулирование деятельности персонала управления: монография. / В. А Сумин. – Донецк: ДонНТУ, 2006. – 308 с.
14. Цёхла С.Ю. Совершенствование методов оценки эффективности деятельности предприятий // Автореферат диссертации на соискание научной степени к.э.н., КГАУ, Симферополь – 1998, 15 с.
15. Шегда А.В. Менеджмент: навч. Посібник / А. В. Шегда– К.: Т-во «Знання», КОО, 2002. – 583 с.
16. The Human Organization: By R. Likert. – New York: Mc Graw –Hill, 1967. – 258 p.

Стаття надійшла: 4.12.2013 р.

Рецензент: д.е.н., проф. Дмитрієв І.А.

УДК 330.162:334.005.35

JEL M 140

## СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПРЕВЕНТИВНОГО АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

Євтушенко В.А., канд. екон. наук, доцент

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

**Анотація.** Предметом дослідження є сучасне антикризове управління на засадах соціальної відповідальності сталого розвитку. Мета – систематизація наукових поглядів на антикризове управління, обґрунтування превентивної стратегії антикризового менеджменту, виявлення конкурентних переваг соціальної відповідальності бізнесу та, на цій основі, надання рекомендацій із застосування превентивного антикризового менеджменту на принципах соціальної відповідальності і сталого розвитку. Методологічною базою для підготовки статті стали праці відомих західних, російських і українських економістів з предмету дослідження, результати власних розробок, аналіз основних міжнародних й українських технологій соціальної відповідальності, знаходження конкурентних переваг КСВ для антикризового управління. Для досягнення поставленої мети використані методи: діалектичний, історичний, логічний, системний, статистичний. У результаті дослідження визначені сутність, види та етапи сучасного антикризового управління. З метою розробки та реалізації антикризових заходів автором надано власне визначення сучасного антикризового управління: превентивний менеджмент, спрямований на попередження можливих важких ускладнень у ринковій діяльності, підвищення конкурентних переваг та забезпечення успішного стабільного господарювання. Досліджені основні переваги використання соціально-відповідальних технологій на мікро- та макrorівні: покращення іміджу і ділової репутації, підвищення довіри з боку різних стейкхолдерів, полегшення доступу до інвестицій, вихід на міжнародні ринки, рост прибутковості і конкурентоспроможності і т. і., що є основою реалізації стратегії сталого розвитку. В роботі запропонована концепція превентивного антикризового управління на засадах соціальної відповідальності та сталого розвитку.

**Ключові слова:** антикризове управління, імідж, інвестування, корпоративна соціальна відповідальність, превентивний антикризовий менеджмент, репутація, соціальна відповідальність, соціальна звітність, сталий розвиток, ISO 26000.

**Постановка проблеми.** Глобальна фінансово-економічна криза 2008-2009 рр., охопивши як розвинуті ринкові економіки, так й економіки постсоціалістичних країн, переросла в довготривалу рецесію: уповільнилося зростання провідних економік, з'явилися нові кризові процеси, зросла неспроможність економічних систем ефективно реагувати на виникаючі зміни в світовій ринковій кон'юнктурі, продовжуються процеси банкрутств підприємств, знижуються темпи інвестування, кризові фінансово-економічні явища призводять до соціально-політичної нестабільності тощо.

Це змушує світову спільноту вдаватися до все активніших заходів з пошуку нових шляхів недопущення розгортання значно більших кризових явищ у глобальному масштабі, розробки і впровадження ефективних заходів корпоративного антикризового управління, основою яких, на нашу думку, має стати зміна орієнтирів в досягненні сталого розвитку: не