

УДК 330.322.05

АЧКАСОВА Л.М., канд. екон. наук,
Харківський національний автомобільно-дорожній університет

ЕКСПРЕС-ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Анотація. В статті вирішуються питання аналізу існуючих підходів до оцінки ефективності управління підприємством. Основна мета статті полягає в удосконаленні методичного підходу до експрес-оцінки ефективності управління підприємством за рахунок застосування нормативної системи показників. Вона дозволяє упорядкувати показники шляхом присвоєння їм відповідних закономірностей співвідношення темпів їх росту. В роботі обґрунтовано застосування нормативної системи показників, запропонована така система, яка відповідає правилам її побудови. На її основі проведений аналіз звітних даних автотранспортного підприємства і зроблені висновки про рівень ефективності управління на підприємстві. Стаття містить описання кроків та результат експрес-оцінки. Методика дозволяє швидко отримати результат оцінки, визначити напрямки покращення управління і не потребує великої кількості вихідної інформації для розрахунків.

Ключові слова: ефективність управління підприємством, нормативна система показників, ранговий метод.

АЧКАСОВА Л.Н., канд. екон. наук,
Харьковский национальный автомобильно-дорожный университет

ЭКСПРЕСС-ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Аннотация. В статье решаются вопросы анализа существующих подходов к оценке эффективности управления предприятием. Основная цель статьи заключается в совершенствовании методического подхода к экспресс-оценке эффективности управления предприятием за счет применения нормативной системы показателей. Она позволяет упорядочить показатели путем присвоения им соответствующих закономерностей соотношения темпов их роста. В работе обосновано применение нормативной системы показателей, предложена такая система, которая соответствует правилам ее построения. На ее основе проведен анализ отчетных данных автотранспортного предприятия и сделаны выводы об уровне эффективности управления на предприятии. Статья содержит описание шагов и результат экспресс-оценки. Методика позволяет быстро получить результат оценки, определить направления улучшения управления и не требует большого количества исходной информации для расчетов.

Ключевые слова: эффективность управления предприятием, нормативная система показателей, ранговий метод.

L. ACHKASOVA, Cand. Sc. (Econ.),
Kharkiv National Automobile and Highway University

EXPRESS ASSESSMENT OF ENTERPRISE MANAGEMENT EFFICIENCY

***Abstract.** The existing approaches to assessing enterprise management efficiency have been analysed in the article. The main purpose of the article is to improve the methodological approach to express assessment of the enterprise management efficiency through the application of standard system of scoring criteria. This system allows classifying the criteria by assigning them the relevant laws of their rate of growth ratio. The use of standard system of scoring criteria has been justified, and the system that complies with its construction rules has been offered in the article. On the basis of that system the accounting data of a motor transport enterprise have been analyzed and the conclusions about the level of the enterprise management efficiency have been drawn. The article contains the description of steps and the result of the express assessment. The technique allows for fast assessment results, provides means for identifying areas for management improvement and does not require large amounts of reference information for calculations.*

***Key words:** enterprise management efficiency, standard system of scoring criteria, ranking method.*

Постановка проблеми. У практичній діяльності управління виступає як процес, в якому людина або колектив, виконуючи функції управління, забезпечує досягнення певного результату.

Ефективність управління являє собою результативність діяльності конкретної керуючої системи, яка відображається в різних показниках, як об'єкта управління, так і, власне, управлінської діяльності (суб'єкта управління), причому ці показники мають, в основному, кількісні характеристики.

Оцінка ефективності управління є важливим елементом розробки проектних і планових рішень, що дозволяє визначити рівень прогресивності діючого процесу, проектів, що розробляються або планових заходів, і проводиться з метою вибору найбільш раціонального варіанту процесу управління або способу його вдосконалення. Ефективність управління повинна оцінюватися на стадії проектування, при аналізі процесу управління діючих організацій для планування і здійснення заходів щодо вдосконалення управління.

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

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Процедура оцінювання ефективності управління діяльністю підприємства висуває проблему вибору методу, на підставі якого вона має здійснюватись. Проблемам оцінювання ефективності управління діяльністю підприємства присвячені роботи багатьох вітчизняних та зарубіжних учених. Серед них є роботи У. Мересте [1], Дж. К. Лафти [2], А. Н. Тіщенко, Н. А. Кизіма, Я. В. Догадайло [3], Р. С. Каплана, Д. П. Нортон [4], І. І. Мазура [5] та інших.

Різні автори для оцінювання ефективності управління застосовують різні методи. Найбільш поширеними з них є метод угруповань, методи порівняння, матричний метод, методи математичної статистики, метод факторного аналізу та інші методи.

Метод угруповань базується на виділенні серед підприємств окремих груп за визначеними ознаками [3]. Отримані результати оцінки не завжди є об'єктивними, тому що серед досліджуваних підприємств можуть бути як типові представники, так і нетипові.

Особливістю методів просторового і динамічного порівняння [3] є те, що вони базуються на вивченні всієї сукупності показників і дають характеристику рівня ефективності управління по виявлених відхиленнях фактичних значень від базових. Для цих методів спостерігається неоднозначна інтерпретація результату з причини одночасного покращення результату за одними показниками і погіршення – за іншими.

Матричний метод оцінки [1] базується на побудові поля ефективності. Він використовується для узагальненої оцінки виробничо-господарської діяльності і дозволяє провести порівняльний аналіз в динаміці та визначити узагальнюючий показник. Крім того, побудова поля ефективності виключає існування різнонацілених показників. Цей метод є дуже інформативним і трудомістким.

Якщо має місце сукупність показників, між якими існує функціональна залежність, як правило, використовують методи математичної статистики. Вони дозволяють встановити залежність одного показника від сукупності інших. Ці методи потребують великої кількості початкової інформації і не завжди дозволяють встановити взаємозв'язки між всіма показниками.

Метод рангової оцінки, запропонований І. М. Сироежніним [6] дозволяє оцінювати рівень ефективності управління, базуючись на

нормативній системі показників. Цей метод не дозволяє дати однозначну оцінку, якщо нормативна система не враховує всі аспекти діяльності підприємства.

Методи експертних оцінок, які також використовують для визначення рівня ефективності управління підприємством, мають високий рівень суб'єктивізму.

Всі існуючі методи оцінки ефективності управління підприємством є достатньо громіздкими і потребують великої кількості вихідної інформації, що ускладнює процес оцінки. Для підприємства в деяких випадках потрібна швидка, оперативна оцінка (експрес-оцінка) ефективності управління. Вона дозволяє швидко реагувати на негативні зміни і виробляти заходи щодо підвищення ефективності.

Таким чином, серед усіх існуючих методів немає такого, який би давав змогу отримати експрес-оцінку ефективності управління.

Невирішені складові загальної проблеми. Відсутність оперативного методу оцінки не дозволяє проводити швидко, об'єктивне оцінювання рівня ефективності управління підприємством.

Формулювання цілей статті. Метою даної статті є удосконалення методичного підходу до оперативної оцінки ефективності управління підприємством за рахунок використання рангового методу для побудови нормативної системи показників.

Виклад основного матеріалу дослідження. Принципове значення для оцінки ефективності управління підприємством має вибір бази для порівняння або визначення рівня ефективності, який приймається за нормативний. Один з підходів диференціювання зводиться до порівняння з показниками, що характеризують ефективність організаційної структури еталонного варіанту процесів управління. Еталонний варіант може бути розроблений і спроектований з використанням всіх наявних методів і засобів проектування процесів управління. Характеристики такого варіанту приймаються як нормативні. Може застосовуватися, також порівняння з показниками ефективності і характеристиками процесу управління, обраного в якості еталону, який визначає допустимий або достатній рівень ефективності організаційної структури.

Часто замість методів використовується експертна оцінка організаційно-технічного рівня аналізованого і спроектованого проце-

су, а також окремих його підсистем і прийнятих проектних і планових рішень, або комплексна оцінка процесу управління, заснована на використанні якісного підходу, що дозволяє оцінювати ефективність управління по значній сукупності факторів.

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

1. Група показників, що характеризують ефективність процесу управління, що виражаються через кінцеві результати діяльності організації, і витрати на управління. При оцінках ефективності на основі показників, що характеризують кінцеві результати діяльності організації, в якості ефекту, зумовленого функціонуванням або розвитком процесу управління, може розглядатися обсяг, прибуток, собівартість, обсяг капітальних вкладень, якість продукції, терміни впровадження нової техніки і т.п.

2. Група показників, що характеризують зміст і організацію процесу управління в тому числі безпосередні результати і витрати управлінської праці. Як витрати на управління враховуються поточні витрати на утримання апарату управління, експлуатацію технічних засобів, утримання будівель і приміщень, підготовку і перепідготовку кадрів управління.

3. Група показників, що характеризують раціональність управлінського процесу і її технічно-організаційної рівень. До процесів відноситься підрозділ системи управління на ланки, рівень централізації функцій управління, прийняті норми керованості, збалансованість розподілу прав і відповідальності.

При оцінці 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 обмежень, коли організаційний процес змінюється в напрямку поліпшення одного або групи показників ефективності без зміни (погіршення) інших. До нормативних характеристик процесу управління можуть бути віднесені наступні: продуктивність, економічність, адаптивність, гнучкість, оперативність, надійність.

Якщо мова йде про експрес-оцінку, то найбільш розповсюдженими показниками ефективності є показники прибутковості.

Іншим економічним критерієм ефективності, підлеглим критерію прибутковості, є продуктивність, яка характеризується показниками індивідуальної та групової продуктивності праці, обсягом продукції, що випускається, якістю продукції. Сюди ж відносяться показники використання матеріальних ресурсів (показники збалансованості товарно-матеріальних запасів, поточні прямі і накладні витрати та ін.), людських ресурсів (витрати на наймання робочої сили, на підготовку і підвищення кваліфікації, показники організації праці), впровадження нововведень (наявність відповідних потужностей, виробничі резерви).

У той же час наявність декількох варіантів рішень в організації управління ставить питання про зіставлення результатів з витратами. Це зіставлення ставати все більш необхідним у міру зростання свободи вибору з одного боку, і з інтенсифікацією використання ресурсів - з іншого.

У такій інтерпретації ефективність управління все частіше ототожнюється з економічністю: корисний результат порівнюється з витратами діяльності, причому серед останніх розрізняються витрати, дійсно впливають на отримання корисного результату, а також неминучі (передбачені) і невиправдані втрати.

Ефективність управління відображає результативність забезпечення соціально-економічного розвитку підприємства. У зв'язку з цим ефективність управління проявляється в досягнутих показниках результативності всієї діяльності підприємства.

Ефективність, як показник результативності, припускає порівняння витрат з результатом. В якості останнього розглядається прибуток як кінцевий результат діяльності, а в якості витрат - основні виробничі фонди і оборотні кошти. Однак результат, як економічне поняття, ширше такого тлумачення. Результат має різноманітні прояви.

Так, Д. Скотт Синк розглядає 7 різних результатів: дієвість, економічність, якість, прибутковість, продуктивність, якість трудового життя, впровадження нововведень [8].

При цьому під дієвістю розуміється ступінь досягнення системою поставлених перед нею цілей, ступінь завершення "потрібної" роботи. Цей результат може бути виражений темпами росту обсягів виробництва і продажу, а також темпами росту прибутку.

Економічність відображає ступінь використання ресурсів. Цей показник є вимірником результативності організаційної системи щодо витрат. Цей результат може бути виражений відношенням прибутку до матеріальних витрат виробництва.

Якість пов'язана з поняттям якісних ознак, які відображають конкретні властивості, які закладаються в продукт при його створенні. Цей результат є багатоаспектним і забезпечується як станом виробничих фондів, так і кваліфікацією персоналу підприємства та його мотивованістю. Тобто цей результат можна відображати через співвідношення таких показників як вартість виробничих фондів, фонд заробітної плати та чисельність персоналу.

Прибутковість являє собою співвідношення між валовим доходом і сумарними витратами.

Продуктивність відображає співвідношення кількості реалізованої продукції і витрат праці на її виготовлення. Цей показник може бути представлений і співвідношенням виготовленої та реалізованої продукції до витрат живої і матеріалізованої праці. Показник містить елементи попередніх показників результативності. Так, обсяг реалізації (продажу) пов'язаний з якістю і кількістю продукції, в ньому знаходять відображення перші дві умови дієвості: якість продукції та її обсяг. Використання в розрахунку критерію продуктивності сукупності живої і матеріалізованої праці пов'язує цей показник з економічністю.

Якість трудового життя - критерій, який відображає реакцію працівників на соціально-технічні умови праці, їх психологічний стан в процесі роботи. Одним з основних показників цього результату є фонд заробітної плати.

Впровадження нововведень - критерій, що відображає, яке місце займає оновлення технічної бази в підвищенні ефективності діяльності підприємства. Цей результат може бути виражений через темпи росту вартості основних виробничих фондів

Таким чином, для формування нормативної системи показників (НСП) пропонується обрати наступні: прибуток, обсяг продажів, вартість основних виробничих фондів, матеріальні витрати, фонд заробітної плати, чисельність персоналу.

Ці показники були обрані ще і тому, що вони відповідають правилам побудови НСП: цей набір показників не містить похідних

показників, для цих показників періодичність обліку не більше, ніж інтервал регулювання режиму і вони відповідають напрямкам впливу суб'єкта управління.

Далі були встановлені пріоритети показників, шляхом встановлення співвідношень між їх ростом. Для цього використовують економічні закономірності росту ефективності. Так, з закономірності зростання прибутку виходить, що зростання цього показника має випереджати зростання всіх інших показників.

Далі, з закономірності зростання продуктивності праці випливає, що зростання обсягу продажів повинно обганяти зростання чисельності працюючих; з закономірності зростання фондівіддачі слід, що зростання обсягу продажів повинно обганяти зростання основних фондів; з закономірності зростання фондоозброєності праці - зростання основних фондів повинно обганяти зростання чисельності.

Таким чином, зростання прибутку повинно обганяти зростання обсягу продажів, який, в свою чергу, повинен обганяти зростання основних фондів, а зростання основних фондів - зростання чисельності працюючих. Зростання фонду заробітної плати має випереджати зростання чисельності виробничого персоналу, інакше не буде забезпечене зростання середньої заробітної плати.

Таким чином, нормативна система розглянутих нами показників буде виглядати наступним чином: перший ранг – прибуток, другий – обсяг продажів, третій – вартість основних виробничих фондів, четвертий – матеріальні витрати, п'ятий – фонд заробітної плати і шостий – чисельність виробничого персоналу.

Математичний апарат рангової статистики засновано на порівнянні двох множин чисел - упорядкованого і неупорядкованого, і оцінки їх відмінності між собою. Як упорядкована множина виступає НСП, в якій кожен показник має свій ранг - фіксоване місце в упорядкуванні. Як неупорядкована множина виступають фактичні ранги показників, які визначаються за величиною фактичного зростання.

При цьому в процесі порівняння визначаються: відхилення рангів шляхом вирахування за кожним показником оптимального рангу їх фактичного; і інверсії, яка представляє собою порушення нормального порядку елементів в перестановці. Вона показує кількість

показників, які порушили порядок рангів щодо показника, за яким здійснюється розрахунок.

Далі, на прикладі результатів роботи автотранспортного підприємства були розраховані фактичні ранги показників, відхилення рангів та інверсія (табл. 1).

Для оцінки відмінності фактичних рангів від нормативних використовуються коефіцієнти Спірмена і Кендалла. Оптимальним значенням цих коефіцієнтів є 1. Вона вказує на відсутність відхилень по рангам.

За результатами розрахунків цих коефіцієнтів отримані наступні результати: коефіцієнт відхилення склав 0,429, коефіцієнт інверсії дорівнює 0,334. Відповідно коефіцієнт результативності склав 0,476. Таким чином, досягнута на підприємстві ефективність управління нижче очікуваної майже в 2 рази ($1 / 0,476 = 2,1$).

Таблиця 1

Розрахунок відхилень та інверсії

Показники	Ранговий ряд, що прийнятий за оптимальний (НСП) (S)	Індекс росту за останній рік	Фактичний ранговий ряд (X _S)	Відхилення рангів		Інверсія (M _S)
				Y _s	Y _s ²	
Прибуток	1	1,11	3	2	4	2
Обсяг продажів	2	1,10	4	2	4	2
Вартість основних виробничих фондів	3	1,13	2	1	1	0
Матеріальні витрати	4	1,14	1	3	9	0
Фонд заробітної плати	5	1,07	6	1	1	1
Чисельність виробничого персоналу	6	1,08	5	1	1	0
ІТОГО					20	5

Аналіз відхилень дозволяє виявити наступні причини: основний вплив на фактичну ефективність зробило зниження обсягу продажів, що природно відбилося на прибутку. Причина зростання матеріальних витрат могла полягати в проведенні організаційно-

технічних заходів, так як індекс зростання основних виробничих фондів перевищив очікуваний по НСП.

Висновки. Така експрес-оцінка має такі переваги перед іншими методиками розрахунку ефективності. По-перше, здійснюється системний підхід до аналізу діяльності підприємств. Всі показники, що входять в НСП відображають основні чинники зростання ефективності. По-друге, відомі закономірності зростання ефективності узагальнюються в єдиний критерій зростання ефективності. По-третє, показники, що входять до НСП відображають як результати діяльності підприємства, так і ресурси, які є у нього. В-четверте, так як в НСП фіксується тільки відносна величина - темп зростання показників, то в неї можуть входити найрізноманітніші показники, як натуральні, так і вартісні. Крім того, НСП дуже динамічна, тому можна змінювати ранги відповідно від поточних вимог.

Література

1. Мересте У. Матричная концепция изучения экономической эффективности / У. Мересте // Изучение эффективности производства. – Таллинн : ТПИ, 1981. – С. 15-37
2. Лафта Дж. К. Эффективность менеджмента организации / Лафта Дж. К. Учебное пособие. – М. : Русская Деловая Литература, 2009. – 320 с.
3. Тищенко А.Н. Экономическая результативность деятельности предприятий : монография / Тищенко А.Н., Кизим Н.А., Догадайло Я.В. – Х. : ИД «ИНЖЭК», 2005. – 144 с.
4. Каплан Р. С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Каплан Р. С., Нортон Д. П. – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2004. – 320 с.
5. Мазур И. И. Эффективный менеджмент / под общей ред. И.И. Мазура. – М. : Высшая школа, 2013. – 555 с.
6. Сыроежин И. М. Совершенствование системы показателей эффективности и качества / И. М. Сыроежин. – М. : Экономика, 1990. – 192 с.
7. Высочина М.В. Аналіз методів оцінювання ефективності управління діяльністю підприємства [Електронний ресурс] http://www.nbuv.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/KNP/161/knp161_86-89.pdf
8. Синк, Скотт Д. Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение / Синк, Скотт Д. – М. : Прогресс, 1999. – 528 с.

Рецензент: І. В. Федотова, канд. екон. наук, доц., ХНАДУ.