

Максим Дмитрович ШВАГІРЕВ
здобувач, Національний університет "Одеська політехніка"
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7452-5091>
e-mail: max.shvagirev99@gmail.com

ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ В ПРОЦЕСІ ДОСЯГНЕННЯ КІНЦЕВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ ІНТЕГРАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЗМІН

Головним чинником досягнення успіху господарювання на підприємстві в процесі його інтеграції є ефективний та результативний кадровий менеджмент. Запропоновано новий підхід до визначення загальної оцінки ефективності управлінської діяльності з виділенням нового показника – ефективність менеджменту або менеджментовіддача і застосування його для оцінювання діяльності менеджерів підприємства в процесі його інтеграції. Для одержання комплексної оцінки ефективності управлінської діяльності запропоновано обґрунтовану послідовність дій, що у підсумку дає змогу кількісно виміряти рівень кожного складника в оцінці рівня управлінської діяльності.

Ключові слова: оцінка, оцінювання, ефективність, інтеграція, експерт, результат

ВСТУП

Перебування економіки України у глибокій системній кризі викликано неспроможністю методів проведення економічних реформ в країні, необґрунтованим згортанням державного економічного управління, неадекватними реформами приватизації та політикою дезінтеграції її підприємств. Одним з напрямів стабілізації економіки, підвищення ефективності є структурна перебудова, найважливішим елементом реорганізації якої є процес інтеграції.

Вдосконалення процесів інтеграції важливо як з погляду стратегічної конкурентоспроможності вітчизняної економіки, так і з позиції подолання нинішніх кризових явищ у виробництві та у фінансовій сфері. Сьогодні українські підприємства не здатні у повному обсязі вибрати оптимальну інноваційну стратегію розвитку за умов високого ступеня невизначеності та коливань економічної кон'юнктури [6, С. 136]. Так, досягнення підприємством сьогодні бажаних кінцевих результатів процесів інтеграції здійснюється інтуїтивно, що несприятливо позначається на кінцевій соціально-економічній перспективності їх функціонування.

Слід також зауважити, що Національною економічною стратегією на період до 2030 р. за напрямом «10 – Промисловість» визначено такі цільові стратегічні орієнтири розвитку: створення стійкого внутрішнього попиту на вітчизняну продукцію, забезпечення інтеграції українського промислового сектору до глобальних ланцюгів вартості, посилення конкурентоспроможності вітчизняної продукції, створення нових виробничих потужностей шляхом стимулювання інноваційної діяльності [11, с. 19].

Аналіз досліджень та публікацій

Питання, які пов'язані з дослідженнями досвіду оцінювання ефективності менеджменту в процесі власної поточної виробничої діяльності, розглянуто у працях закордонних і вітчизняних вчених: І. Бутенко [1], Л. Гордієнко і А. Зима [2], Г. Десслер [3], О. Єгоршин [4], В. Захарченко [6], Т. Лепейко [7], Н. Маркова [8]. Крім того, також важливою проблемою є питання, які пов'язані з процесом інтеграції, дослідженнями якої займалися О. Амоша, Т. Білоус, Б. Буркинський, В. Демент'єв, Н. Маркова, М. Портер, О. Редькін, С. Філіппова, Н. Чухрай. Але у роботах відомих вчених недостатньо приділено

уваги кількісному оцінюванню внеску менеджерів у досягнення кінцевих результатів своєї роботи.

МЕТА статті полягає у визначенні методичного підходу до кількісного оцінювання внеску менеджерів в досягнення кінцевих результатів у процесі інтеграції підприємства.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Для виконання дослідження застосовано роботи вітчизняних і зарубіжних вчених: нормативно-правові акти, монографії та матеріали періодичних видань. Дослідження базуються на системному підході з виявлення прогалин і недоліків у нормативно-правовій базі в Україні, застосовано методи індукції та дедукції, системного аналізу та синтезу, а також метод узагальнення.

РЕЗУЛЬТАТИ

Процеси формування сучасної моделі ефективного менеджменту залежать від характеру змін, а вони сьогодні визначаються військово-політичними умовами, також їх наукової обґрунтованості, своєчасності та послідовності. Узагальнюючи стратегічні цілі вітчизняної економіки, які виділено у Національній стратегії [11], можливо підкреслити особливості сучасного менеджменту, що виражаються в необхідності: впровадження нових управлінських технологій; впровадження управлінської культури на основі стандартів інформаційного суспільства; активізація процесів соціалізації менеджменту; перегляд ролі та функцій в ланцюгу «бізнес-влада-наука»; проєвропейська ринкова орієнтація системи менеджменту; розроблення і реалізація науково обґрунтованої економічної політики на рівні громади/міста/регіону; застосування інформаційних технологій у всіх структурах та підсистемах; залучення громадськості та розширення публічності.

Головним чинником досягнення успіху господарювання на підприємстві у процесі його інтеграції є ефективний та результативний кадровий менеджмент [8, с. 3]. В умовах наявних рівнів і темпів розвитку нових технологій 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]. Водночас виникає важливе завдання оцінювання внеску менеджера у загальний прибуток підприємства.

Оцінювання діяльності підприємства є відправною точкою для його розвитку, пошуку шляхів удосконалення бізнес-процесів, виявлення сильних і слабких сторін. Для підвищення ефективності діяльності підприємства потрібно постійно оцінювати і покращувати чинники, від яких вона залежить. Одним з таких факторів є менеджмент, який певно визначає як економічні результати діяльності підприємства, так і результати, в яких зацікавлений персонал, органи державної влади та населення країни. Саме тому вже тривалий період часу застосовуються різні підходи для оцінювання стану менеджменту і можливостей його покращення [9, с. 51-52].

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 передусім на економічний і соціальний складники, що обумовлено відмінністю, хоч і взаємопов'язаних цілей і специфікою форм ефекту (соціального, економічного, синергетичного) і викликає необхідність роздільного розгляду та аналізу зазначених складників. І це з методичного погляду припустимо і зручно, оскільки дає змогу більш змістовно розкривати взаємозв'язок різноманітних суспільних явищ, з більшою обґрунтованістю підходити до вирішення практичних проблем підвищення ефективності, ранжувати відповідні заходи за їх актуальністю і значущістю. Хоча в реальному житті ці два поняття нероздільні [3, с.22].

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

О. Єгоршин для оцінювання ефективності управління організацією пропонує тридцять п'ять показників у 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 тощо), 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 працю, і тим самим впливає на

розмір прибутку. Уявімо це в такому вигляді:

$$П = Пk + Пl + Пm, \quad (1)$$

де $П$ – прибуток підприємства за рік; $Пk$ – частина прибутку як віддача капіталу (рентабельність капіталу); $Пl$ – частина прибутку як віддача праці (ефективність праці); $Пm$ – частина прибутку як віддача менеджменту (ефективність управління).

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

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

де K – вартість капіталу, тис. грн; L – вартість праці, тис. грн; r – річний банківський відсоток, %.

Уточнимо кожен складник формули (2):

– K – вартість капіталу може бути прийнята за: вартість чистих активів підприємства; вартість ліквідних активів підприємства; номінальною вартістю статутного капіталу підприємства; ринковою вартістю акцій підприємства; іншим способом;

– L – вартість праці може бути визначено як середньорічний: сумарний фонд заробітної плати, що нараховується працівникам підприємства; сумарний фонд заробітної плати з урахуванням соціального податку (Пенсійний фонд, медичне страхування, Фонд 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 [10, С. 312].

Складники 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 осіб. 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 складників формули така: кожному експерту пропонується вибрати 1 варіант значення K, L і r .

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

Тоді складники формули (2) можна визначити так:

$$\begin{aligned} K &= (N1 * K1 + \dots + Ni * Ki + \dots + Nn * Kn): n, \\ L &= (N1 * L1 + \dots + Ni * Li + \dots + Nn * Ln): n, \\ r &= (N1 * r1 + \dots + Ni * ri + \dots + Nn * rn): n. \end{aligned} \quad (3)$$

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

Далі із загальної управлінської складника прибутку $Пm$ 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 застосовувати більш

складні методики, які враховували б компетентність менеджменту залежно від рівня освіти, стажу та досвіду роботи на керівній посаді тощо. Приклад визначення частки першого керівника у загальному внеску у прибуток підприємства наведено в табл. 1.

Авторами визначено, що 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 дає змогу кількісно виміряти рівень кожного складника в оцінці загального рівня ефективності уп-

равлінської діяльності.

ВИСНОВКИ

Отже, за допомогою запропонованого підходу можна виділити новий показник – ефективність менеджменту або менеджментовіддача і застосовувати його для оцінювання діяльності менеджерів будь-якого підприємства в процесі його інтеграції і зіставляти їх ефективність. Новітні підходи /моделі/механізми до менеджменту у вітчизняній практиці повинні забезпечити відповідність розвитку світовим стандартам суспільного прогресу. Перспективні можливості системи наукових знань української сфери менеджменту потребують їх публічного обговорення, інституційного забезпечення та прискореного впровадження у практику.

Таблиця 1 – Приклад визначення внеску 1-го керівника підприємства у прибуток [8, С. 192]

Група менеджменту на підприємстві	Шкала	Кількість менеджерів у групі, осіб	Бали, гр.2, гр.3	Частка одного менеджера, гр.4/підсумок гр.4
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	-

Список використаних джерел

1. Бутенко І.А. Теоретико-методичні засади управління персоналом промислового підприємства: монографія. Одеса, 2015. 240 с.
2. Гордієнко Л.Ю., Зима А.Г. Основи кадрового менеджменту: навчальний посібник. Харків, 2004. 376 с.
3. Десслер Г. Управління персоналом. 2004. 799 с.
4. Єгоршин О.П. Основи менеджменту. 2010. 320 с.
5. Захарченко В.І. Менеджмент на підприємстві: питання термінології. *Ринкова економіка: сучасна теорія та практика управління*, 2007. Т. 10. Вип.11. С. 110-127.
6. Захарченко В.І., Стрем'ядін В.М. Проектування інтеграційних бізнес-структур у сучасному промисловому виробництві України: монографія. Одеса, 2016. 152 с.
7. Лепейко Т.І., Миронова О.М. Управління персоналом підприємства в умовах невизначеності (поведінковий підхід): монографія. Харків, 2010. 236 с.
8. Маркова Н.С. Розвиток персоналу. Харків, 2012. 256 с.
9. Менеджмент зовнішньоекономічної та інноваційної діяльності / за редакцією К.В. Ковтуненко. Київ, 2018. 505 с.
10. Управління персоналом. Регламентация праці / під ред. А.Я. Кибанова. 2003. 480 с.
11. Національна економічна стратегія на період до 2030 р. Затверджено постановою КМ України №179 від 03.03.2021 р. *Урядовий кур'єр*. 2021. № 45. С. 8-36.

References

1. Butenko I.A. Theoretical and methodological principles of personnel management of an industrial enterprise: monograph. Odessa, 2015. 240 p. (in Ukrainian).
2. Hordiienko L.I., Zyma A.H. Fundamentals of personnel management: a textbook. Kharkiv, 2004. 376 p. (in Ukrainian).
3. Dessler H. Personnel management. 2004. 799 p.
4. Yehorshyn O.P. Fundamentals of management. 2010. 320 p. (in Ukrainian).
5. Zakharchenko V.I. Management at the enterprise: issues of terminology. *Market economy: modern theory and practice of management*. 2007. Vol. 10. Issue 11. pp. 110-127. (in Ukrainian).
6. Zakharchenko V.I. Stremiyadin V.M. Designing integration business structures in modern industrial production of Ukraine: monograph. Odessa, 2016. 152 p. (in Ukrainian).
7. Lepeiko T.I., Myronova O.M. Enterprise personnel management in conditions of uncertainty (behavioral approach): monograph. Kharkiv, 2010. 236 p. (in Ukrainian).
8. Markova N.S. Personnel development. Kharkiv, 2012. 256 p. (in Ukrainian).
9. Management of foreign economic and innovative activity / ed. K.V. Kovtunencko. Kyiv, 2018. 505 p. (in Ukrainian).
10. Personnel management. Labor regulations / ed. A.I. Kybanov. 2003. 480 p. (in Ukrainian).
11. National Economic Strategy for the Period Until 2030. Approved by Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 179 dated 03.03.2021. *Government Courier*. 2021. № 45. pp. 8-36. (in Ukrainian).

Maksym SHVAHIREV

postgraduate student, Odesa Polytechnic National University

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7452-5091>

e-mail: max.shvagirev99@gmail.com

ASSESSMENT OF MANAGEMENT EFFICIENCY IN THE PROCESS OF ACHIEVING FINAL RESULTS OF ENTERPRISE INTEGRATION IN THE CONDITIONS OF CHANGE

The main factor in achieving business success at an enterprise during its integration process is effective and efficient human resources management. Therefore, one of the most important tasks is to provide the enterprise with highly qualified personnel who are able to solve not only simple, routine tasks, but also ensure the development of the enterprise, occupy strong competitive positions in the market, and define and implement strategic goals. Since the process of enterprise management includes a significant number of sub-processes (such as setting strategic goals, operational planning and control, managing financial flows, etc.), the assessment of management effectiveness usually includes a whole set of indicators that reflect the effectiveness of these sub-processes. A new approach to determining the overall assessment of the effectiveness of management activities is proposed with the allocation of new indicators - management effectiveness or management performance and its application to assess the activities of managers of the enterprise in the process of its integration. To obtain a comprehensive assessment of the effectiveness of management activities, a justified sequence of actions is proposed, which ultimately allows quantitatively measuring the level of each component in assessing the level of management activities. It was determined that in order to obtain a comprehensive assessment of the effectiveness of management activities, it is necessary to provide for the following sequence of actions: 1) identify key aspects of the object of study; 2) within each aspect, identify the main indicators or groups of indicators that most fully reveal this or that aspect; 3) identify within each indicator or in each group of indicators the minimum number of indicators, the sum of which allows quantitatively measuring the level of individual components and, thus, assessing the overall level of management effectiveness.

Keywords: assessment, efficiency, effectiveness, integration, expert, result