

УДК 378.4 (477)  
JEL: Q00, M21, P42

**Олександр Сумець**

*Національний фармацевтичний університет  
Україна*

## **МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО ОЦІНКИ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ВИРОБНИЧИХ ПІДПРИЄМСТВ**

**Мета.** Метою дослідження є розробка методичного підходу до оперативної оцінки системи менеджменту виробничих підприємств з використанням показників, що характеризують організаційну структуру їх управління, управлінський персонал та ефективність його діяльності.

**Методологія / методика / підхід.** Теоретичною і методологічною основою дослідження є діалектичний метод пізнання, концептуальні положення й результати досліджень вітчизняних і закордонних науковців за проблематикою оцінки системи менеджменту суб'єктів господарювання. Дослідження здійснено з використанням сучасних загальнонаукових і спеціальних методів: абстрактно-логічного – для теоретичних узагальнень результатів наукового пошуку та формулювання висновків; індуктивно-дедуктивного – для формування системи показників оцінки системи менеджменту підприємства; монографічного – для поглиблення розуміння поняття «система менеджменту»; анкетного опитування експертів – для формування найбільш придатних для оперативної оцінки показників. Інформаційну базу дослідження становили статистична та фінансова звітність підприємств олійно-жирової галузі.

**Результати.** Розроблено алгоритм оцінки системи менеджменту виробничих підприємств. Алгоритм спрямований на оцінювання організаційної структури управління підприємством, управлінського персоналу та ефективності його управлінської діяльності. Обґрунтовано оптимальний мінімально достатній перелік показників для оцінки системи менеджменту виробничих підприємств. Запропоновано до практичного використання методу оцінки системи менеджменту виробничих підприємств.

**Оригінальність / наукова новизна.** У статті вперше запропоновано методичний підхід до оцінки системи менеджменту виробничих підприємств з використанням оціночних показників, визначення яких не потребує додаткових наукових досліджень.

**Практична цінність / значущість.** Запропонований методичний підхід може бути застосований на підприємствах для організації аналітичної роботи з оцінки ефективності функціонування системи менеджменту за тривалий час господарювання (три, п'ять і більше років). Отримані результати розрахунків будуть корисними для щорічного корегування (за потребою) організаційно-економічного механізму управління підприємствами.

**Ключові слова:** підприємство, система менеджменту, організаційна структура управління, управлінський персонал, управлінські дії, оцінка, показники.

**Alexander Sumets**

*National University of Pharmacy  
Ukraine*

---

## METHODICAL APPROACH TO THE ASSESSMENT OF MANAGEMENT SYSTEM OF PRODUCTION ENTERPRISES

**Purpose.** *The aim of the study is to develop a methodical approach to the operational assessment of management system of manufacturing enterprises based on indicators that characterise the organizational structure, management personnel and the effectiveness of its activities.*

**Methodology / method / approach.** *Theoretical and methodological basis of the study is a dialectical method of cognition, conceptual framework and results of researches conducted by domestic and foreign scientists on the issues of management system of manufacturing enterprises. The research was carried out with modern general and specific scientific methods: abstract-logical – for theoretical generalizations of results of scientific researches and their conclusions; inductive-deductive – to develop a system of indicators for the assessment of enterprise management system; monographic – to deepen the understanding of the concept of «management system»; questionnaire survey of experts – to form the most suitable indicators for operational evaluation. The information base of the study was statistical and financial statement of oil and fat companies.*

**Results.** *The algorithm of the assessment of management system of manufacturing enterprises is developed. The algorithm is aimed at evaluating the organizational structure of enterprise management, management personnel and the effectiveness of its activities. The optimum sufficient list of indicators to evaluate the management system of manufacturing enterprises is substantiated. The method of the assessment of management system of manufacturing enterprises is offered for practical application.*

**Originality / scientific novelty.** *For the first time, the article suggests a methodical approach to the assessment of management system of manufacturing enterprises applying appropriate indicators, which does not require additional scientific investigation.*

**Practical value / significance.** *The proposed methodical approach is supposed to be applied in enterprises for organizing analytical work aimed at the assessment of effectiveness of management system over a span of three, five or more years. The results of the calculations could be useful for annual adjustment (if necessary) of organizational and economic mechanism of enterprise management.*

**Key words:** *enterprise, management system, organizational structure, management personnel, managerial activity, assessment, indicators.*

**Постановка проблеми.** Ринкові зміни, які нині ми спостерігаємо, кардинально відрізняються від тих, що були у ХХ столітті. Тому суб'єкти господарювання повинні готуватися до здійснення своєї діяльності зовсім в інших умовах, як це було не так давно. Трансформація ринкових законів, яка відбувається під впливом глобалізації й інтернаціоналізації та посилення міжнародного впливу на вітчизняний ринок, створює платформу для народження нової моделі економічної діяльності суб'єктів господарювання. Ця модель буде мати зовсім інші, ніж «вчора», інваріанти й базисні змінні. І зараз дуже важко наперед висувати гіпотезу казуальну про їхній взаємозв'язок. Проте можна стверджувати, що за цієї ситуації незмінним для суб'єктів господарювання залишиться система їх менеджменту. Але, забігаючи наперед, варто вказати, що й вона з плином часу буде змушена трансформуватися. Тому для власників бізнесу, керівників підприємств, фірм і компаній сьогодні постає питання пошуку інструментарію для оперативної оцінки існуючих систем

менеджменту і тих, що вже ввійшли в процес трансформації.

З огляду на вищевказане, на цей момент часу вже починає актуалізуватися завдання пошуку або ж створення дієвих алгоритмів і методик оперативної оцінки ефективності систем менеджменту підприємств, фірм і компаній. Це формує потребу подальшого дослідження в напрямі розробки нових підходів до оцінки систем менеджменту організацій різної галузевої належності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** З огляду на результати ґрунтовного аналізу наукових публікацій вітчизняних і закордонних учених [1–26], що присвячені дослідженню проблеми оцінювання системи менеджменту (СМ) організацій, завдання формування дієвого і в той же час ефективного управління нині є вельми актуальним. Ефективний менеджмент є складовою частиною економіки управління будь-якою організацією, не зважаючи на її форму власності й вид діяльності. Більшість учених дотримується думки, що побудова ефективного менеджменту включає в себе розгляд: управлінського потенціалу, тобто сукупності всіх ресурсів, якими володіє та які використовує система управління; витрат на управління, які визначаються змістом, організацією, технологією та обсягом робіт з реалізації відповідних функцій управління; характеру управління працею; ефективності управління, тобто ефективності дій людей у процесі діяльності організації та реалізації інтересів у досягненні обраних цілей [1; 3; 6; 7; 13; 14]. Однак питанню створення дієвого підходу до оперативної оцінки СМ дослідниками в зазначених роботах, на думку автора, приділяється недостатньо уваги.

У попередній авторській публікації [20] було зазначено, що ефективність менеджменту можна вважати одним із основних показників удосконалення системи менеджменту підприємства в цілому. Проте її оцінка є доволі складним завданням. Для його рішення дослідники [2–6; 8–12; 14; 15; 17; 18] пропонують чисельну кількість критеріїв і методів, котрі враховують різні фактори, що впливають на ефективність. Більшість науковців схиляється до думки, що найбільш важливими показниками при оцінці ефективності менеджменту є економічні показники. Із цим можна частково погодитися, бо ж такі показники відображають тільки кінцевий результат діяльності підприємства, фірми чи компанії на який мають вплив різні фактори, крім якості управління.

З погляду автора, для коректної оцінки ефективності управління підприємства, фірми чи компанії необхідно знати, що ж діється усередині їх систем менеджменту. Іншими словами, треба встановити, чи задовольняє вимогам і викликам ринку організаційна структура управління підприємством (ОСУП) і персонал, який проектує та реалізує управлінський процес на підприємстві, у фірмі чи компанії в системі ринкових обмежень.

Отже, з огляду на вищезазначене справедливим буде твердження, що оцінювання системи менеджменту суб'єктів господарювання повинно виконуватися щонайменше з використанням двох вимірників – рівня організації управління й соціального складника [27; 28]. Саме ці вимірники нададуть можливість оцінити ОСУП і управлінський персонал (УП) та виявити вплив

останніх на ефективність системи менеджменту суб'єкта господарювання.

**Метою дослідження** є розробка методичного підходу до оперативної оцінки системи менеджменту виробничих підприємств з використанням показників, що характеризують організаційну структуру їх управління, управлінський персонал та ефективність його діяльності.

**Виклад основного матеріалу.** З огляду на вищезазначене та сформульовану мету оцінювання, системи менеджменту виробничих підприємств мають базуватися на оцінці ефективності їх організаційної структури управління, кадрового складника та результатах моніторингу думок працюючих щодо правильності й ефективності управлінських дій менеджерів (керівництва). Отже, на думку автора, загальний концепт оцінювання ефективності системи менеджменту виробничого підприємства повинен передбачати реалізацію певного алгоритму, який буде включати в себе три етапи. Кожен із цих етапів буде спрямований на виконання узагальненої оцінки:

- ефективності організаційної структури управління підприємством;
- кадрового складника підприємства (менеджерського корпусу);
- ефективності управлінських дій менеджерського корпусу підприємства (цей етап відображає соціальний аспект оцінки ефективності системи менеджменту підприємства).

З метою практичної реалізації запропонованого алгоритму необхідно обрати найбільш інформативні показники для оцінки ефективності ОСУП, управлінського персоналу та його дій. При виборі таких показників слід дотримуватися таких вимог:

1) ураховувати причинно-наслідкові зв'язки обраних показників, які можуть бути логічно обґрунтовані;

2) передбачати недопустимість використання надмірної кількості показників;

3) підбирати не просто «еклектичний» набір різних за змістом і метою оцінки показників, що на думку більшості науковців, є єдино правильними, логічними і притаманними будь-якому підприємству, а системою з доцільною кількістю показників оцінки СМ, які узгоджуються із загальною процедурою аналізу господарської діяльності підприємств;

4) передбачати оцінку СМ підприємств у реальному режимі часу;

5) створювати передумови для виявлення резервів росту ефективності СМ підприємства;

6) забезпечувати можливість використання показників оцінки СМ як критеріальних.

З метою дотримання вищеописаних вимог щодо правильності вибору оціночних показників СМ для виробничих підприємств було проанкетовано 26 експертів-фахівців жирової галузі прямим опитуванням та з використанням мережі Інтернет. Кількість експертів установили за відомою методикою Е. П. Райхмана та Г. Г. Азгальдова [29], обираючи їх з-поміж керівників різних



рівнів управління.

Експертам було запропоновано з відомого переліку показників, що використовують для оцінки системи управління підприємством, обрати найбільш придатні для оперативної оцінки СМ, результати якої надалі слугуватимуть основою для подальшого удосконалення останньої.

За результатами анкетного опитування були виявлені такі неодмінні часткові й узагальнюючі показники:

а) для узагальненої оцінки ефективності організаційної структури управління підприємством – коефіцієнт ефективності ОСУП, коефіцієнт ефективності витрат на управління, коефіцієнт ефективності витрат на утримання управлінського персоналу й узагальнюючий показник ефективності ОСУП;

б) для оцінки кадрового складника системи менеджменту підприємства – рівень кваліфікації кадрів управління й рівень стабільності кадрів управління;

в) для оцінки ефективності дій управлінського персоналу – узагальнений показник соціальної ефективності діяльності менеджерів підприємства.

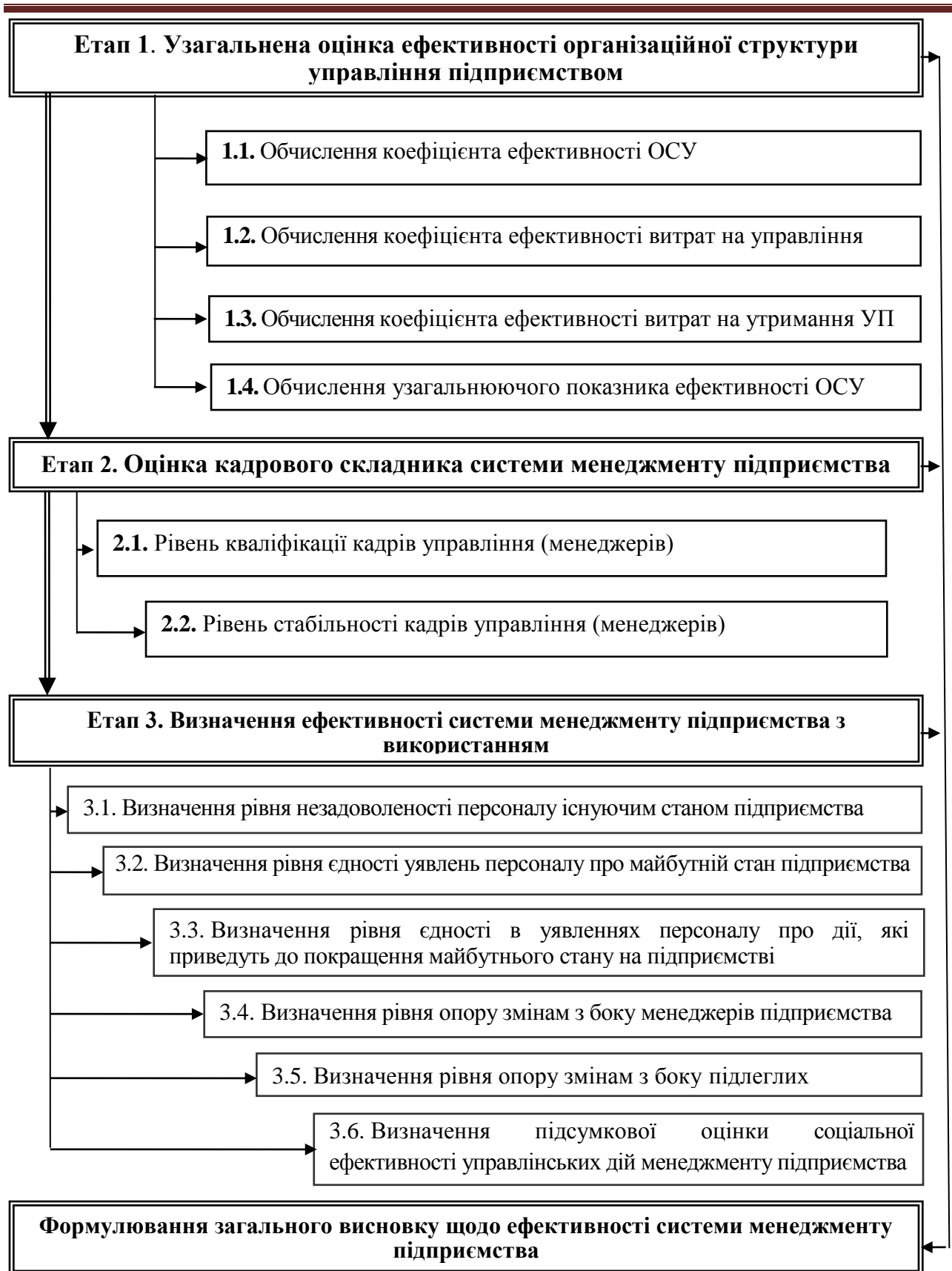
Аналіз результатів анкетування експертів показав, що в їхніх висновках щодо обраних показників для оцінки СМ виробничих підприємств є певні розбіжності, проте вони допустимі, про що свідчать розраховані коефіцієнт конкордації ( $W = 0,804$ ) і критерій Пірсона ( $\chi^2 = 147,320$ ), який значно перевищує його табличне значення. Ураховуючи отримані результати анкетування експертів, можна стверджувати, що обраний перелік показників є найбільш придатним для оцінювання СМ виробничих підприємств у цілому.

Отже, з урахуванням вищевикладеного алгоритм оцінки СМ виробничих підприємств може бути описаний евентуальною схемою, що наведена на рис. 1. Для повного його розуміння надамо змістовний опис кожного етапу.

*Етап 1. Узагальнена оцінка ефективності організаційної структури управління підприємством.*

Організаційна структура представляє собою конструкцію підприємства з формальним чи неформальним вираженням, на основі якої здійснюється управління ним. Вона охоплює канали влади та комунікації між різними адміністративними службами та працівниками, а також потік інформації, яка передається цими каналами. Іншими словами, організаційна структура управління відображає організаційний бік відносин управління й забезпечує єдність рівнів і ланок управління у їх взаємозв'язку. Отже, чим досконалішою є організаційна структура управління підприємством, тим буде ефективнішим вплив управління на процес діяльності підприємства.

Керівництво підприємств повинно час від часу звертатися до оцінювання ефективності функціонування їх ОСУ, бо саме його результати необхідні для розробки дієвих управлінських рішень, які нададуть можливість поліпшити результати господарювання.



**Рис. 1. Алгоритм оцінки ефективності системи менеджменту виробничого підприємства**

*Джерело: розроблено автором.*

Оперативну оцінку ефективності організаційної структури управління підприємством можна здійснити з використанням простої методики. Вона полягає в тому, що для виконання оцінки використовується, як це вище вказано, три відносні показники:

1) коефіцієнт ефективності організаційної структури управління підприємством ( $K_{ef.OSU}$ ):

$$K_{ef.OSU} = \frac{\Pi_q}{B_{yn}}, \quad (1)$$

де  $\Pi_q$  – валовий прибуток від звичайної діяльності підприємства, грн;

$B_{yn}$  – адміністративні витрати підприємства, грн.

Величина коефіцієнта  $K_{ef.OSU}$  може приймати значення менше і більше одиниці. За умови якщо:

–  $K_{ef.OSU} \leq 1,0$ , то структура управління підприємством є не ефективною і потребує нагальних кардинальних змін;

–  $K_{ef.OSU}$  набагато більше 1,0, то структура управління підприємством є ефективною, бо управлінські дії менеджменту реально спрямовані на покращення фінансового результату його господарювання;

2) коефіцієнт ефективності витрат на управління підприємством ( $K_{e.v}$ ):

$$K_{e.v} = 1 - \frac{B_{yn}}{B_{zag}}, \quad (2)$$

де  $B_{zag}$  – загальні витрати підприємства, грн.

Коефіцієнт  $K_{e.v}$  може приймати значення від нуля до одиниці. Якщо  $K_{e.v}$  наближається до одиниці, то вважається, що витрати коштів на систему менеджменту є виправданими, і навпаки, якщо вказаний коефіцієнт наближається до нуля, то система менеджменту є дуже витратною, а значить не ефективною;

3) коефіцієнт ефективності витрат на утримання апарату управління підприємством ( $K_{e.v.ustr.}$ ):

$$K_{e.v.ustr.} = 1 - \frac{Z_{yn}}{B_{zag}}, \quad (3)$$

де  $Z_{yn}$  – витрати на оплату праці апарату управління підприємством за досліджуваний період часу, грн.

Значення коефіцієнта  $K_{e.v.ustr.}$  перебуває в межах від нуля до одиниці. Якщо  $K_{e.v.ustr.}$  наближається до одиниці, то витрати на управління підприємством є виправданими, і навпаки, якщо  $K_{e.v.ustr.} < 1,0$  – система менеджменту є вельми витратною для підприємства, а значить і не ефективною.

І, насамкінець, ступінь реалізації зовнішніх і внутрішніх можливостей ОСУП визначається через узагальнюючий показник ефективності ( $K_{vz.ef}$ ), який обчислюється на основі вищевказаних показників –  $K_{ef.OSU}$ ,  $K_{e.v}$ ,  $K_{e.v.ustr.}$ .

Формула для обчислення  $K_{vz.ef}$  має такий вигляд:

$$K_{\text{уз.еф}} = \sqrt[3]{K_{\text{еф.ОСУ}} \cdot K_{\text{е.с}} \cdot K_{\text{еф.упр}}} \quad (4)$$

Указаний методичний підхід надає можливість визначити не тільки непрямий ефект системи управління підприємством, спрямований на загальну оцінку стану організаційної структури управління ним, але і на виявлення недоліків її окремих складових частин з метою підвищення результативності управління.

Для узагальнюючого показника ефективності організаційного механізму управління  $K_{\text{уз.еф}}$  встановлено межі оцінювання:  $1,0 > K_{\text{уз.еф}} > 1,0$ . За цими межами визначається узагальнена оцінка ефективності системи менеджменту підприємства:

1) якщо  $K_{\text{уз.еф}} > 1,0$ , то це значить, що на підприємстві досить високий рівень управління, тобто структура управління є високоефективною підсистемою системи менеджменту, що здатна підтримувати і забезпечувати високий результат господарювання;

2) якщо  $K_{\text{уз.еф}} = 1,0$ , то це значить, що на підприємстві прийнятний рівень управління, тобто структура управління має достатні можливості щодо розробки і реалізації дієвих управлінських дій;

3) якщо  $K_{\text{уз.еф}} < 1,0$ , то це значить, що на підприємстві незадовільний рівень управління, тобто організаційна структура управління є не ефективною.

*Етап 2. Оцінка кадрового складника системи менеджменту підприємства.*

Важливою складовою частиною системи менеджменту будь-якої організації є її кадри – менеджери (управителі) різних рівнів управління. Для якісно-кількісної їх оцінки пропонується чисельна кількість показників (коефіцієнтів). Це вимагає від особи, яка здійснює таку оцінку, значних витрат часу. Щоб уникнути цього для оперативної оцінки кадрової складової частини системи менеджменту важливо знати рівень кваліфікації управлінського персоналу і рівень його стабільності за певний проміжок часу. Отже, правомірним і достатнім буде використання для вище означеної оцінки, як це вище вже зазначено, коефіцієнтів, що характеризують рівень кваліфікації та рівень стабільності кадрів управління в кількісному вираженні.

1. Рівень кваліфікації кадрів управління (менеджерів) ( $K_{\text{кв.упр}}$ ) визначають за формулою (5):

$$K_{\text{кв.упр}} = \frac{Ч_{\text{упр.баз.о}}}{Ч_{\text{заг.упр}}}, \quad (5)$$

де  $Ч_{\text{упр.баз.о}}$  – чисельність управлінців з базовою спеціальною освітою, осіб;

$Ч_{\text{заг.упр}}$  – загальна кількість управлінців, осіб.

Для належного оцінювання рівня кваліфікації управлінського персоналу можна прийняти такі рекомендації:

1) якщо значення  $K_{\text{кв.упр}}$  буде наближатися до одиниці, то це значить, що на підприємстві працюють висококваліфіковані управлінці, які мають достатній



потенціал щодо ухвалення ефективних управлінських рішень;

2) за умови, якщо  $K_{кв.упр}$  буде перебувати в межах від 0,85 до 0,50, то управлінський корпус має здатність до відпрацювання управлінських рішень, але певна їх частина буде мати опосередкований характер, тобто такі рішення з великою імовірністю не стануть підґрунтям для досягнення належного рівня господарювання підприємства;

3) якщо  $K_{кв.упр} < 0,5$ , то управлінський корпус підприємства не може вважатися ефективним в аспекті розробки та реалізації дієвих управлінських рішень.

2. Рівень стабільності управлінських кадрів  $K_{см}$  обчислюють за формулою (6):

$$K_{см} = 1 - \left( \frac{Ч_{упр.зв} - Ч_{упр.пр}}{Ч_{упр.заг}} \right), \quad (6)$$

де  $Ч_{упр.зв}$  – чисельність управлінського персоналу, що звільнена із підприємства за аналізований період, осіб;

$Ч_{упр.пр}$  – чисельність управлінського персоналу, що прийнята на роботу за аналізований період, осіб;

$Ч_{упр.заг}$  – загальна чисельність управлінського персоналу на підприємстві, осіб.

Показник плинності кадрів, що перебуває в межах 8–12 %, можна вважати прийнятним для виробничих підприємств. Отже, якщо обчислене значення  $K_{см}$  буде знаходитися в межах від 1,0 до 0,88, то рівень стабільності управлінського персоналу вважається прийнятним. Іншими словами, таке значення плинності управлінців не несе загрози для нормального функціонування підприємства.

Якщо показник плинності кадрів становить 30–50 %, то це свідчить про те, що система менеджменту є нестійкою, на підприємстві не створені належні умови праці й відпочинку для управлінського персоналу. Отже, якщо обчислене значення  $K_{см}$  буде знаходитися в межах від 0,5 до 0,7, то рівень стабільності управлінського персоналу вважається вже загрозовим для нормального функціонування виробничого підприємства.

За умови, коли плинність кадрів на підприємстві буде становити більше 50 % (тобто  $K_{см} < 0,5$ ), то це свідчить про те, що система менеджменту фактично є не ефективною і її треба якнайшвидше змінювати. Якщо цього не зробити, то для господарської діяльності підприємства наслідки будуть катастрофічними.

*Етап 3. Визначення ефективності системи менеджменту підприємства із використанням «соціального підходу».*

Комплексний аналіз ефективності системи менеджменту виробничих підприємств, як і всіх інших, потребує використання для оцінки, крім «економічного підходу», ще й «соціального» [21]. Цей підхід заснований на задоволеності безпосередніх виконавців робіт системою управління. Цей підхід вдало реалізується через функціональну залежність підсумкової оцінки

соціальної ефективності управлінських дій менеджменту підприємства від ряду показників задоволеності персоналу станом справ (7):

$$I = f(PH, PE, PU, C_p, C_n), \quad (7)$$

де  $I$  – підсумкова оцінка соціальної ефективності управлінських дій менеджменту підприємства (може знаходитися в діапазоні від нуля до 1,0 і вище, але практично рідко перевищує 2,0);

$PH$  – рівень незадоволеності персоналу існуючим станом справ на підприємстві (вимірюється оцінкою частки співробітників, які мають бажання що-небудь змінювати на підприємстві – діапазон оцінок устанавлюється від нуля до 100 %). Формульний вираз для обчислення показника  $PH$  має такий вигляд:

$$PH = \frac{P_6}{P_{заг}} \cdot 100\%, \quad (8)$$

де  $P_6$  – чисельність співробітників підприємства, які мають бажання що-небудь змінювати на краще, осіб;

$P_{заг}$  – загальна чисельність персоналу підприємства, осіб;

$PE$  – рівень єдності уявлень персоналу підприємства про його майбутній стан (вимірюється оцінкою частки співпадаючих думок співробітників про майбутнє підприємства – діапазон оцінок устанавлюється від нуля до 100 %).

Формульний вираз для обчислення показника  $PE$  має такий вигляд:

$$PE = \frac{P_c}{P_{заг}} \cdot 100\%, \quad (9)$$

де  $P_c$  – чисельність співробітників, думки яких співпадають щодо майбутнього підприємства, осіб;

$PU$  – рівень єдності в уявленнях персоналу про дії, які приведуть до покращення майбутнього стану на підприємстві (вимірюється оцінкою частки співпадаючих думок співробітників про заплановані дії, взаємини, очікувані позитивні результати – діапазон оцінок устанавлюється від нуля до 100 %).

Формульний вираз для обчислення показника  $PU$  має такий вигляд:

$$PU = \frac{P_{з.д}}{P_{заг}} \cdot 100\%, \quad (10)$$

де  $P_{з.д}$  – чисельність співробітників, думки яких співпадають про заплановані дії, взаємини та очікувані позитивні результати господарювання підприємства, осіб;

$C_p$  – рівень опору змінам з боку менеджерів підприємства (вимірюється оцінкою частки менеджерів, для яких зміни можуть привести до небажаного збільшення завантаження роботою та зниження їхнього статусу – діапазон оцінок устанавлюється від нуля до 100 %). Формульний вираз для обчислення показника  $C_p$  має такий вигляд:

$$C_p = \frac{P_{з.м}}{P_{заг}} \cdot 100\%, \quad (11)$$

де  $P_{зм}$  – чисельність менеджерів, для яких зміни на підприємстві можуть привести до небажаного збільшення завантаження роботою і зниження їхнього статусу, осіб;

$C_n$  – рівень опору змінам з боку підлеглих (вимірюється оцінкою частки підлеглих, для яких зміни на підприємстві можуть привести до небажаного збільшення завантаження їх роботою – діапазон оцінок установлюється від нуля до 100 %). Формульний вираз для обчислення показника  $C_n$  має такий вигляд:

$$C_n = \frac{N_{зм}}{N_{заг}} \cdot 100\%, \quad (12)$$

де  $N_{зм}$  – чисельність підлеглих, для яких зміни на підприємстві можуть привести до небажаного збільшення завантаження їх роботою, осіб;

$N_{заг}$  – загальна чисельність співробітників (підлеглих) підприємства, осіб.

Формула (7), за якою можна виконати кінцеві розрахунки, має вигляд:

$$I = \left[ \frac{PH \cdot PC \cdot PY}{C_P \cdot C_{II}} \right] / 100, \quad (13)$$

Відповідно до цієї формули (13) зміни на підприємстві є ефективними, якщо рівень опору до змін з боку керівників (менеджерів) є меншим, ніж:

- рівень уявлення персоналу про майбутнє підприємства ( $PH$ );
- рівень єдності в уявленнях персоналу про чіткість у діях менеджменту щодо досягнення належного майбутнього підприємства ( $PC$ );
- рівень незадоволеності персоналу існуючим станом справ на підприємстві ( $PY$ ).

У відповідності до очікуваного результату розрахунку за формулою (13) можна робити такі висновки:

- 1) якщо показник  $I > 1,0$ , то зміни завдяки реалізації певних управлінських дій на підприємстві є позитивними і вони проходять успішно й цілеспрямовано;
- 2) якщо показник  $I < 1,0$ , то такі управлінські дії з боку менеджменту призводять до дестабілізації стану на підприємстві та зниження ефективності його господарювання.

Для встановлення практичної корисності запропонованого підходу до оцінки системи менеджменту виробничих підприємств на основі попередньо виконаних досліджень було виконано обчислення вищенаведених показників для реально функціонуючого фермерського господарства (ЄДПРОУ 21229706), основним видом діяльності якого є вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур (код за Національним класифікатором видів економічної діяльності 01.11) (табл. 1). Отримані результати є достатньо інформативними й підтверджують практичну корисність для підприємств галузі запропонованого підходу до оцінки їх системи менеджменту. Його застосування, як показали розрахунки (табл. 1), створить можливість керівникам оперативно виконувати аналіз ефективності

здійснюваної на підприємствах управлінської діяльності, а також робити попередні висновки щодо необхідності внесення змін у їх систему менеджменту.

Таблиця 1

**Результати обчислення показників оцінки системи менеджменту  
фермерського господарства за 2018 і 2019 рр.**

Назва показника	Умовне позначення	Номер формули для обчислення	Чисельне значення за роками	
			2018 р.	2019 р.
<b>1. Оцінка ефективності організаційної структури управління підприємством</b>				
1.1. Коефіцієнт ефективності організаційної структури управління	$K_{ef.OSU}$	(1)	0,520	0,390
1.2. Коефіцієнт ефективності витрат на управління підприємством	$K_{e.v}$	(2)	0,630	0,860
1.3. Коефіцієнт ефективності витрат на утримання апарату управління підприємством	$K_{e.v.упр.}$	(3)	0,910	0,900
1.4. Узагальнюючий показник ефективності	$K_{уз.еф}$	(4)	0,668	0,672
<b>2. Оцінка кадрової складової системи менеджменту підприємства</b>				
2.1. Рівень кваліфікації кадрів управління	$K_{кв.упр.}$	(5)	0,36	0,36
2.2. Рівень стабільності управлінських кадрів	$K_{кв.упр.}$	(6)	1,00	0,97
<b>3. Оцінка ефективності системи менеджменту із використанням соціального підходу</b>				
3.1. Рівень незадоволеності персоналу існуючим станом справ на підприємстві, %	$PH$	(8)	–	32,7
3.2. Рівень єдності уявлень персоналу підприємства про його майбутній стан, %	$PC$	(9)	–	40,1
3.3. Рівень єдності в уявленнях персоналу про дії, які приведуть до покращення майбутнього стану на підприємстві, %	$PU$	(10)	–	31,1
3.4. Рівень опору змінам з боку менеджерів підприємства, %	$C_p$	(11)	–	61,1
3.5. Рівень опору змінам з боку підлеглих, %	$C_n$	(12)	–	45,3
3.6. Підсумкова оцінка соціальної ефективності управлінських дій менеджменту підприємства	$I$	(13)	–	0,15

*Джерело:* складено автором.

Щодо застосування «соціального підходу» до оцінки системи менеджменту виробничих підприємств варто зазначити, що прямі управлінські дії на організацію з боку вищого її керівництва чи конкретного управлінського підрозділу призводять до позитивних змін, якщо:

– значну частину (не менше 60 %) працівників не влаштовує їхнє становище в організації і вони бажають посадового, професійного та матеріального зростання;

– керівництво підприємства чітко визначає стратегічні й тактичні

орієнтири (пріоритети) її розвитку, доводить їх до співробітників без спотворень і співробітники нормально приймають ці цілі, бо вони не суперечать особистим цілям кожного із них. Тобто, не менше 70 % особового складу співробітників організації мають єдине уявлення про стратегічні й тактичні цілі;

– співробітники підприємства розуміють, яка послідовність дій призведе до повного досягнення цілей організації і не мають принципових розбіжностей про свою участь у виконанні цих дій. Хоча б 70 % співробітників однозначно розуміють свої завдання і зміст роботи по їх досягненню;

– опір керівників (менеджерів) до змін не блокує суть управлінських дій. Число керівників, які не бачать своєї особистої зацікавленості в результатах змін, не перевищує 50 %;

– опір співробітників до змін не призводить до формального виродження управлінських дій. Число співробітників, які формально ставляться до своїх обов'язків, і кількість задоволених поточним станом справ не перевищує 50 %.

З огляду на ґрунтовний опис змісту кожного етапу алгоритму оцінки системи менеджменту виробничих підприємств можна вказати на простоту й наочність його практичного застосування. Останнє зумовлено тим, що до алгоритму включені часткові й узагальнюючі оціночні показники, що можуть бути оперативно обчислені без додаткових зусиль на визначення їх складників.

**Висновки.** На основі виконаного дослідження можна зазначити такі основні висновки:

1. На цей момент часу серед дослідників фактично встановилося єдине розуміння поняття «система менеджменту». Проте слід уточнити, що при розгляді виробничих підприємств під системою менеджменту все ж треба розуміти сформовані й постійно діючі зв'язки всіх учасників процесу управління між собою і об'єктом управління. Основними елементами системи менеджменту виробничого підприємства слід вважати організаційну структуру управління (статичний елемент), управлінський персонал (рухливий елемент), зв'язки між управлінським персоналом різних рівнів (близький до статичного елемента), положення, принципи, функції та закони менеджменту (статичний елемент).

2. З огляду на специфіку функціонування виробничих підприємств ОЖГ до алгоритму включені оціночні показники, що можуть бути обчислені на основі використання фактичних даних їх діяльності, визначення яких не потребує додаткових наукових досліджень.

3. Запропонований методичний підхід може бути застосований на підприємствах для організації аналітичної роботи з оцінки ефективності функціонування системи менеджменту за тривалий час їх господарювання (три, п'ять і більше років). Отримані результати розрахунків можна використати для щорічного корегування (за потребою) організаційно-економічного механізму управління підприємствами.

4. Попередньо проведена оцінка системи менеджменту підприємств ОЖГ



за фактичними показниками 2018 і 2019 рр. підтвердила його практичну корисність і простоту використання.

Подальші дослідження варто присвятити вибору додаткових показників результативності систем менеджменту суб'єктів господарювання аграрного ринку. Це, на думку автора, створить можливість виконання більш ґрунтовної оцінки органу управління будь-якого підприємства.

#### **Список використаних джерел**

1. Демина Ю. В. Эффективность менеджмента и пути ее повышения. *Современные научные исследования и инновации*. 2011. № 4 URL: <http://web.snauka.ru/issues/2011/08/1710>.
2. Дмитриева Ю. В. Критерии оценки эффективности управленческой деятельности промышленного предприятия. *Вестник Саратовского гос. соц.-эконом. ун-та*. 2012. № 5(44). С. 111–114.
3. Карамулдина А. А. Эффективность менеджмента на предприятии. *Вестник Калмыцкого ун-та*. 2014. № 2(22). С. 68–71.
4. Кылосова В. В. Методы оценки эффективности менеджмента. *Современные тенденции развития наук и технологий*. 2015. № 9–7. С. 88–90.
5. Кузнецова В. А., Магомедалиева О. В. Социально-психологические аспекты менеджмента. Орел: Орел. ГТУ, 2008. 89 с.
6. Лафта Дж. К. Современная концепция эффективности менеджмента организации: дис. ... д-ра экон. наук. Москва, 2000. 308 с.
7. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: пер с англ. Москва: Дело, 2004. 720 с.
8. Мотышина М. С., Князев С. В. Оценка эффективности менеджмента. *Проблемы современной экономики*. 2010. № 4(36). С. 36–45.
9. Сапрыкина Т. В. К вопросу об оценке эффективности управления организацией. *Вестник Белгородского ун-та кооперации, экономики и права*. 2009. № 4–2. С. 294–298.
10. Смирнов С. В., Поташева Г. А. Оценка эффективности организационных структур систем управления предприятием и их потенциал. *Вестник ВГУ*. 2007. № 2. С. 75–78.
11. Шульга Е. В., Шульга В. И. Сравнительный анализ различных подходов к измерению и оценке эффективности менеджмента. *Новая наука: проблемы и перспективы*. 2016. № 10–1. С. 213–220.
12. Щетинина Е. Д. Потребительская лояльность как критерий эффективности менеджмента. *Белгородский экономический вестник*. 2015. № 1(77). С. 51–55.
13. Agasisti T. Management of higher education institutions and the evaluation of their efficiency and performance. *Tertiary Education and Management*. 2017. Vol. 23. No. 3. Pp. 187–190. <https://doi.org/10.1080/13583883.2017.1336250>.
14. De Witte K., López-Torres L. Efficiency in education: A review of literature and a way forward. *Journal of the Operational Research Society*. 2017. Vol. 68. Is. 4. Pp. 339–363. <https://doi.org/10.1057/jors.2015.92>.

---

15. Zajarskas R., Ruževičius J. Evaluation of the effectiveness of the quality management system of the service enterprise. *Ekonomika ir vadyba*. 2010. № 15. Pp. 857–864.

16. Cornali F. Effectiveness and efficiency of educational measures: evaluation practices, indicators and rhetoric. *Sociology Mind*. 2012. Vol. 2. No. 3. Pp. 255–260.

17. Badrtdinov N. N., Gorobets D. V. Evaluation of the effectiveness of management development institutions of higher education on the basis of the factor and criterion model. *International Journal of Environmental & Science Education*. 2016. Vol. 11. No. 8. Pp. 12167–12182.

18. Ruževičius J., Adomaitienė R., Sirvidaitė J. Motivation and efficiency of quality management systems implementation: a study of Lithuanian organizations. *Total quality management & business excellence*. 2004. Vol. 15. Is. 2. Pp. 173–189. <https://doi.org/10.1080/1478336032000149018>.

19. Svirina A. Measuring company management efficiency: the case of real sector of economy. *Journal of Business and Economics*. 2013. Vol. 4. No. 1. Pp. 13–31.

20. Овчаренко М. І. Методичні підходи до оптимізації вибору системи управлінських дій щодо розвитку корпоративної культури промислових підприємств з позиції їх ефективності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2013. № 3. С. 129–136.

21. Білорус Т. В. Формування стратегії розвитку системи управління персоналом підприємства на основі аналізу портфеля. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. № 1. С. 184–195. <http://doi.org/10.21272/mmi.2018.1-13>.

22. Drach I., Yevtushenko H. Managerial decision-making in the field of intellectual property on the basis of multiple-criteria decision analysis. *Marketing and Management of Innovations*. 2018. № 1. Pp. 207–217. <http://doi.org/10.21272/mmi.2018.1-15>.

23. Кочерга С. В. Моделі та методи прийняття рішень у сфері управління збалансованим розвитком промислових підприємств. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2016. № 1. С. 144–156.

24. Baran M., Sypniewska B. The Impact of Management Methods on Employee Engagement. *Sustainability*. 2020. Vol. 12. Is. 1. 426. <https://doi.org/10.3390/su12010426>.

25. Mayakova A. Quality of management in the context of modern economic and managerial paradigm. *Economic Annals-XXI*. 2016. Vol. 157. Is. (3-4(1)). Pp. 82–84. <https://doi.org/10.21003/ea.V157-0025>.

26. Sikhimbayev M., Shugaipova Zh., Orynassarova Ye., Dzhazykbaeva B. Readiness for changes among managers of mining and metallurgy industry: a case of Kazakhstan. *Economic Annals-XXI*. 2019. Vol. 177. Is. 5-6. Pp. 101–113. <https://doi.org/10.21003/ea.V177-09>.

27. Сумець О. Економічна оцінка ефективності системи менеджменту аграрного закладу освіти. *Agricultural and Resource Economics*. 2019. Vol. 5.

---

No. 2. Pp. 141–154. URL: <http://are-journal.com>.

28. Пример отчета по оценке организационной структуры. URL: [http://www.nbuu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Dtr/ep/2010\\_1/files/EC110\\_43.pdf](http://www.nbuu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Dtr/ep/2010_1/files/EC110_43.pdf).

29. Райхман Э. П., Азгальдов Г. Г. Экспертные методы в оценке качества товаров. Москва: Экономика, 1974. 152 с.

### References

1. Demina, Yu. V. (2011), Management effectiveness and ways to improve. *Sovremennye nauchnye issledovaniya i innovatsiyi*, no.4, available at: <http://web.snauka.ru/issues/2011/08/1710>.

2. Dmitrieva, Yu. V. (2012), Criteria of efficiency assessment of industrial enterprise management. *Vestnik Saratov State Socio-Economic University*, no. 5(44), pp. 111–114.

3. Karamuldina, A. A. (2014), The effectiveness of management in the enterprise. *Vestnik Kalmyk University*, no. 2(22), pp. 68–71.

4. Kylosova, V. V. (2015), Methods for evaluating the effectiveness of management. *Sovremennye tendentsiyi razvitiya nauk i tekhnologii*, no. 9–7, pp. 88–90.

5. Kuznetsova, V. A. and Magomedova, O. V. (2008), *Sotsialno-psikhologicheskie aspekty menedjmenta* [Socio-psychological aspects of management], GTU, Orel, Russia.

6. Lafta, J. K. (2000), Modern concept of the effectiveness of the management of the organization, Dr.S. Thesis, Economics and Management of National Economy, Moscow, Russia.

7. Meskon, M., Albert, M. and Khedouri, F. (2004), *Osnovy menedjmenta* [Fundamentals of Management], Delo, Moscow, Russia.

8. Motychyna, M. S. and Knyazev, S. V. (2010), Evaluation of management effectiveness. *Problemy sovremennoy ekonomiki*, no. 4(36), pp. 36–45.

9. Saprukina, T. V. (2009), On the issue of evaluating the effectiveness of the management of the organization. *Vestnik Belgorodskogo un-ta kooperatsiy, ekonomiki i prava*, no. 4–2, pp. 294–298.

10. Smirnov, S. V. and Potacheva, G. A. (2007), Evaluation of the effectiveness of organizational structures of enterprise management systems and their potential. *Vestnik VGU*, no. 2, pp. 75–78.

11. Chylga, E. V. and Chylga, V. I. (2016), Comparative analysis of various approaches to measuring and evaluating the effectiveness of management. *Novaya nauka: problemy i perspektivy*, no. 10–1, pp. 213–220.

12. Shchetinina, E. D. (2015), Consumer loyalty as a criterion of management effectiveness. *Belgorodskiy ekonomicheskij vestnik*, no. 1(77), pp. 51–55.

13. Agasisti, T. (2017), Management of higher education institutions and the evaluation of their efficiency and performance. *Tertiary Education and Management*, vol. 23, no. 3, pp. 187–190. <https://doi.org/10.1080/13583883.2017.1336250>.

14. De Witte, K. and López-Torres, L. (2017), Efficiency in education: A review of literature and a way forward. *Journal of the Operational Research Society*, vol. 68,

is. 4, pp. 339–363. <https://doi.org/10.1057/jors.2015.92>.

15. Zajarskas, R. and Ruževičius, J. (2010), Evaluation of the effectiveness of the quality management system of the service enterprise. *Ekonomika ir vadyba*, no. 15, pp. 857–864.

16. Cornali, F. (2012), Effectiveness and efficiency of educational measures: evaluation practices, indicators and rhetoric. *Sociology Mind*, vol. 2, no. 3, pp. 255–260.

17. Badrtdinov, N. N. and Gorobets, D. V. (2016), Evaluation of the effectiveness of management development institutions of higher education on the basis of the factor and criterion model. *International Journal of Environmental & Science Education*, vol. 11, no. 8, pp. 12167–12182.

18. Ruževičius, J., Adomaitienė, R. and Sirvidaitė, J. (2004), Motivation and efficiency of quality management systems implementation: a study of Lithuanian organizations. *Total quality management & business excellence*, vol. 15, is. 2, pp. 173–189. <https://doi.org/10.1080/1478336032000149018>.

19. Svirina, A. (2013), Measuring company management efficiency: the case of real sector of economy. *Journal of Business and Economics*, vol. 4, no. 1, pp. 13–31.

20. Ovcharenko, M. I. (2013), Methodical approaches to optimizing the choice of management actions for the development of corporate culture of industrial enterprises from the standpoint of their effectiveness. *Marketing and Management of Innovations*, no. 3, pp. 129–136.

21. Bilorus, T. V. (2018), Development strategy formation of the personnel management system of the enterprise based on portfolio analysis. *Marketing and Management of Innovations*, no. 1, pp. 184–195. <http://doi.org/10.21272/mmi.2018.1-13>.

22. Drach, I. and Yevtushenko, H. (2018), Managerial decision-making in the field of intellectual property on the basis of multiple-criteria decision analysis. *Marketing and Management of Innovations*, no. 1, pp. 207–217. <http://doi.org/10.21272/mmi.2018.1-15>.

23. Koverha, S. V. (2016), Models and methods of decision-making in the management of industrial enterprises' balanced development. *Marketing and Management of Innovations*, no. 1, pp. 144–156. <http://doi.org/10.21272/mmi.2016>.

24. Baran, M. and Sypniewska, B. (2020), The impact of management methods on employee engagement. *Sustainability*, vol. 12, is. 1, 426. <https://doi.org/10.3390/su12010426>.

25. Mayakova, A. (2016), Quality of management in the context of modern economic and managerial paradigm. *Economic Annals-XXI*, vol. 157, is. (3-4(1)), pp. 82-84. <https://doi.org/10.21003/ea.V157-0025>.

26. Sikhimbayev, M., Shugaipova, Zh., Orynassarova, Ye. and Dzhazykbaeva, B. (2019), Readiness for changes among managers of mining and metallurgy industry: a case of Kazakhstan. *Economic Annals-XXI*, vol. 177, is. 5-6, pp. 101–113. <https://doi.org/10.21003/ea.V177-09>.

27. Sumets, O. (2019), Economic evaluation of management system

effectiveness at the agrarian educational institution. *Agricultural and Resource Economics*, vol. 5, no. 2, pp. 141–154, available at: <http://are-journal.com>.

28. Sample organizational assessment report, available at: [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Dtr/ep/2010\\_1/files/EC110\\_43.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Dtr/ep/2010_1/files/EC110_43.pdf).

29. Raykhan, E. P. and Azgaldov, G. G. (1974), *Ekspertnye metody v otsenke kachestva tovarov* [Expert methods in assessing the quality of goods], Ekonomika, Moscow, Russia.

#### How to cite this article? Як цитувати цю статтю?

##### *Стиль – ДСТУ:*

Сумець О. Методичний підхід до оцінки системи менеджменту виробничих підприємств. *Agricultural and Resource Economics*. 2020. Vol. 6. No. 2. С. 126–143. URL: <http://are-journal.com>.

##### *Style – Harvard:*

Sumets, A. (2020), Methodical approach to the assessment of management system of production enterprises. *Agricultural and Resource Economics*, vol. 6, no. 2, pp. 126–143, available at: <http://are-journal.com>.