

## ОБҐРУНТУВАННЯ МЕТОДУ «ЕКСПРЕС-ТЕСТ КЕРІВНИЦТВА» (ЕТК-МЕТОД) ДЛЯ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КЕРІВНИЦТВА ПІДПРИЄМСТВОМ

### DESCRIPTION OF THE MANAGEMENT EXPRESS TEST METHOD (MET-METHOD) FOR EVALUATION THE EFFICIENCY OF ENTERPRISE MANAGEMENT

УДК 65.012

<https://doi.org/10.32843/bses.54-24>

**Чернобай Л.І.**

к.е.н., професор кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва Інститут економіки і менеджменту Національного університету «Львівська політехніка»

**Дума О.І.**

старший викладач кафедри адміністративного та фінансового менеджменту, здобувач Інститут адміністрування та післядипломної освіти Національного університету «Львівська політехніка»

**Chernobay Liana**

Institute of Economics and Management Lviv Polytechnic National University

**Duma Oleg**

Institute of Administration and Postgraduate Education Lviv Polytechnic National University

У статті описано прикладну проблему оцінювання ефективності керівництва та сформульовану наукову проблему розроблення методу оцінювання ефективності керівництва підприємствами в ринковому середовищі. Авторами побудовано метод експрес-тесту керівництва (ЕТК-метод) та виявлено проблеми оцінювання ефективності керівної системи менеджменту. Запропонований ЕТК-метод відрізняється від існуючих гнучкістю, адаптивністю до середовища невизначеності, використанням фінансових і нефінансових показників, комплексністю з погляду проявів функції керівництва, можливістю застосування менеджментом підприємств різних за розмірами, галузевою специфікою та відповідає критеріям економічної доцільності. У представленому дослідженні застосування ЕТК-методу оцінювання ефективності керівництва підприємством базується на побудові піраміди ефективності керівництва та чіткій етапності. Авторами запропоновано інтегральний показник оцінювання ефективності керівництва підприємством – ЕТК-індекс ефективності, який покладено в основу трансформації керівництва відповідно до поставлених цілей.

**Ключові слова:** ефективність керівництва, ЕТК-метод оцінювання ефективності керівництва, ЕТК-індекс ефективності, об'єктно-структуроване керівництво (ОСК), соціально-психологічне керівництво (СПК), модель Харрінгтона, крива трансформації ефективності керівництва, діагностика системи менеджменту.

В статті описана прикладна проблема оцінки ефективності керівництва та сформульована наукова проблема розроблення методу оцінки ефективності керівництва підприємствами в ринковій середовищі. Авторами побудовано метод експрес-тесту керівництва (ЕТК-метод) та виявлені проблеми оцінки ефективності керівної системи менеджменту. Представлений ЕТК-метод відрізняється від існуючих гнучкістю, адаптивністю в середовищі невизначеності, використанням фінансових і нефінансових показників, комплексністю з точки зору проявів функції керівництва, можливістю застосування менеджментом підприємств різних за розмірами, галузевими специфіками та відповідає критеріям економічної доцільності. У представленому дослідженні застосування ЕТК-методу оцінки ефективності керівництва підприємством базується на побудові піраміди ефективності керівництва та чіткій етапності. Авторами запропоновано інтегральний показник оцінки ефективності керівництва підприємством – ЕТК-індекс ефективності, який покладено в основу трансформації керівництва відповідно до поставлених цілей.

**Ключевые слова:** эффективность руководства, ЕТК-метод оценки эффективности руководства, ЕТК-индекс эффективности, объектно-структурированное руководство (ОСК), социально-психологическое руководство (СПК), модель Харрингтона, кривая трансформации эффективности руководства, диагностика системы менеджмента.

*Applied problem of evaluating the efficiency of management have been described and the scientific problem of developing a method for evaluating the efficiency of management of enterprises in a market environment have been formulated in the article. The structure of the efficiency of enterprise management and four projections of the manifestation of management efficiency have been described. A hierarchical approach to the study of management efficiency through the efficiency pyramid have been developed during research, which reflects the integration of partial indicators of business process efficiency – object-structured management (OSM) and efficiency of personnel management – socio-psychological management (SPM) into a single efficiency indicator. The scientific result of the research was the developed. Management express test method (MET-method) and identified problems in assessing the efficiency of the management system. The proposed MET method differs from the existing ones by flexibility, adaptability to the uncertainty environment, adopt of financial and non-financial indicators, complexity in terms of management function, possibility of application by management of enterprises of different sizes, industry specifics and economic feasibility criteria. The analytical tools for the application of the MET – method with the transition from partial indicators of efficiency in the areas of management to the integrated indicator have been substantiated in the article. Authors propose an integrated indicator for assessing the efficiency of enterprise management – MET efficiency index, which takes into account the level of efficiency of business process management and personnel management in one indicator. The list of partial performance indicators that describe certain aspects of management in the enterprise was described in the article. Basing on the developed MET – method the authors propose a curve for the transformation of management efficiency. The application of the efficiency transformation curve to assess the efficiency of management by the MET – method makes it possible to adapt the tools developed by the authors to assess the efficiency of management to the needs of enterprises of different sizes, industries and applied approaches to business process management.*

**Key words:** management efficiency, MET-method for evaluating management efficiency, MET-efficiency index, object-structured management (OSM), socio-psychological management (SPM), Harrington's model, management efficiency transformation curve, management system diagnostics.

**Постановка проблеми.** Дослідження кризових явищ в економіці дає змогу висунути гіпотезу щодо об'єктивності їх виникнення на певному етапі циклу розвитку незалежно від рівня – глобального, національного чи локального.

Настання кризи з погляду управління підприємством спричиняє ситуацію, за якої підприєм-

ство піддається зміні впливу чинників зовнішнього і внутрішнього середовища. Проте наслідки від кризи для різних підприємств є неоднаковими. Історія підприємництва переконливо свідчить, що кризи для одних підприємств є моментом краху, для інших – періодом втрати позицій або переходу до занепаду, ще для інших – моментом переходу

до нового етапу розвитку, з новими передумовами, цілями та стратегіями. Ми вважаємо, що критерієм розподілу підприємств в економічній системі за цими трьома сценаріями є ефективність процесу керівництва підприємством, оскільки саме керівництво є об'єднувальною функцією системи менеджменту, яка формує, розподіляє та використовує всі наявні ресурси для досягнення оптимальної комбінації довгострокового та короткострокового ефекту. Отже, виникає необхідність у застосуванні інструментів оцінювання ефективності керівництва, які з прикладного погляду давали б власникам підприємства, менеджерам усіх рівнів розуміння ефективності бізнес-процесу керівництва [4] підприємством.

Саме потреба у розробленні методу оцінювання ефективності керівництва підприємством, яке враховуватиме різні аспекти функціонування підприємств та їх результати і даватиме можливість приймати коректуючі рішення в межах оперативного періоду часу, визначила актуальність дослідження. Науковою новизною проведеного дослідження є обґрунтування ЕТК-методу на основі застосування ієрархічного підходу до структури показника, аналітичне обґрунтування структури ЕТК-індексу ефективності керівництва та систематизація показників ефективності бізнес-процесів на основі ОСК- і СПК-проекцій керівництва.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Ефективність керівництва, методи її оцінювання та практичні рекомендації його проведення знайшли своє відображення у працях українських та закордонних учених, які досліджували методичні інструменти та моделі управління підприємств (Р. Каплан, Д. Нортона, П.Р. Нівен, П. Друкер, Ф. Хедоурі, О.Є. Кузьмін, М. Альберт, М. Мескон, О. Дмитрієва, І.А. Бутенко), суть і методи інжинірингу бізнес-процесів (Дж. Харрінгтон, К. Есселінг), проблематику ефективності управління підприємствами (О.Ю. Щеглова, О.І. Судакова, М.В. Лаже, С.К. Рамазанов, Г.О. Надьон, О.П. Степаненко, Л.А. Тимашова, Г.В. Осовська, І.В. Осьмірко), інструменти діагностики ефективності підприємств (В.І. Борщ, О.Г. Мельник, Г.Г. Савіна, Т.І. Скібіна, І.В. Сіменко, О.С. Новожилов), методи оцінювання ефективності керівництва (Н.Ю. Подольчак, С.Т. Пілецька, Т.Ю. Коритько).

**Постановка завдання.** Метою дослідження є розроблення та обґрунтування методу оцінювання ефективності керівництва, який даватиме можливість керівникам різних рівнів управління підприємством отримати релевантну інформацію про рівень ефективності керівництва та оперативний вплив на бізнес-процеси підприємства з метою її зростання в перспективі.

#### **Виклад основного матеріалу дослідження.**

Напрямок кількісного оцінювання управління в науці про менеджмент існує довгий час. Його метою є

підвищення ефективності та якості роботи управлінців та управлінської системи загалом. У сучасних тенденціях розвитку менеджменту напрям кількісного вимірювання управлінської праці є знову актуальним через пряму кореляцію між ефективністю керівництва та стійкістю підприємства, фінансовими результатами, рівнем досягнення цілей підприємства та задоволеністю працівників роботою [4; 6; 11; 13]. З іншого боку, слабка ефективність керівництва призведе до незадовільного або посереднього соціально-психологічного клімату, слабкої ефективності використання ресурсів компанії, невідповідних дій у зовнішнього середовищі, зменшення інноваційної діяльності, що, своєю чергою, призведе до скорочення конкурентоздатності підприємства як на ринку власного товару, так і на ринку праці та до скорочення фінансових результатів.

Оцінювання рівня ефективності підприємства як суб'єкта господарювання загалом або ефективності процесів керівництва зокрема характеризується низкою проблем. До проблем оцінювання ефективності системи керівництва відносять питання якості оцінювання, висвітлені І.В. Сіменко [1], методологічні та організаційні проблеми, досліджені О.С. Новожиловим [2], та проблеми застосування аналітичних інструментів у проведенні такого дослідження [3]. На нашу думку, до описаних науковцями проблем варто додати проблеми актуальності результатів оцінювання для прийняття управлінських рішень та регулювання бізнес-процесів на підприємстві.

До проблем оцінювання ефективності керівництва, які мають ключове значення як у науковому, так і прикладному аспекті, слід віднести:

по-перше, проблему відбору показників, які в комплексі або у вигляді інтегрального показника дають змогу оцінити ефективність керівництва підприємством;

по-друге, можливість оцінювати внесок окремих процесів, рішень або дій в ефективність замість оцінки ефективності постфактум за результатами періоду. Важливим є застосування на всіх рівнях управління таких інструментів оцінювання ефективності керівництва, які є противагою інструментам констатації фактів. На нашу думку, застосування інструментів і методів розрахунку ефективності керівництва або діяльності підприємства загалом як результату вмілого керівництва у вигляді постфактних показників дає змогу певною мірою впливати на приріст ефективності керівництва в майбутньому, але все ж можливості цього впливу є обмеженими, адже в новому періоді можуть з'явитися нові чинники як внутрішнього, так і зовнішнього середовища, отже, управлінські дії будуть орієнтовані саме на них, а не на попередні. Такий процес реагування на вже минулі виклики зумовлює відсутність упевненості в тому,

що рішення, розроблені на основі оцінки ефективності попереднього періоду, принесуть підприємству приріст у новому;

по-третє, це системність оцінювання. Загалом за інших рівних умов безпосереднім результатом керівництва є зміни в управлінських бізнес-процесах, які через вплив керуючої системи на керовану призводять до змін в інших бізнес-процесах підприємства [4], а це, своєю чергою, генерує додану вартість (споживчу цінність) продуктів або послуг підприємства для кінцевого споживача, що в результаті генерує фінансові результати компанії. Вплив керівництва на фінансові результати діяльності підприємства можна відобразити такою послідовністю (1):

*керівництво* → *вплив на керовану систему менеджменту* → *формування споживчої цінності (задоволення клієнта)* → *фінансові результати* (1)

Кожен з етапів у послідовності (1) можна описати фінансовими показниками. Керівники підприємства приймають рішення щодо здійснення адміністративних витрат на забезпечення процесу керівництва, витрат на маркетинг для взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем (ринком), витрат на дослідження та розробки (у т.ч. інновації, придбані підприємством) (далі – витрати керівництва), які в підсумку створюють більше споживчої цінності для клієнта, а отже, збільшуватиметься реалізація продукції (зростатиме дохід). Коли клієнт розуміє, що тепер сукупність характеристик, функцій та переваг продукту підприємства є для нього більш цінною для задоволення його потреб, він буде готовий платити більшу ціну за нові характеристики продукту, з більшою націнкою в кожній одиниці, зростатиме прибуток. Відповідно, кількісні показники формування фінансових результатів через зростання споживчої цінності продукту підприємства за рахунок ефективного керівництва є результативністю взаємозв'язку в послідовності (1). Тому послідовність (1) може бути представлена залежно від фінансових показників витрат керівництва, доходу та прибутку (2):

$$V_k \rightarrow D \rightarrow P_r, \quad (2)$$

де  $V_k$  – сукупність накладних витрат підприємства, сума та структура яких на пряму визначається на основі управлінських рішень та методів менеджменту (бюджети, кошториси тощо), до яких належать адміністративні витрати, витрати на збут та витрати на дослідження та розробки;

$D$  – дохід підприємства;

$P_r$  – прибуток підприємства.

Отже, ефективним доцільно вважати таке керівництво, за якого темп приросту прибутку (ТПР) є більшим за темп приросту доходу (ТД), а останній є більшим за темп приросту витрат на реалізацію функції керівництва (ТВК), і виконується нерівність (3):

$$T_{\pi} > T_D > T_{BK} \quad (3)$$

Керуючись залежністю (2), зазначимо, що фінансові результати є допустимим індикатором вимірювання ефективності керівництва, проте базування методу оцінювання ефективності керівництва виключно на фінансових показниках змушує розуміння впливу функції керівництва і може призводити до викривлення інформації для прийняття управлінських рішень. Також застосування лише фінансових показників є передумовою виникнення другої проблеми – оцінювання ефективності постфактум.

Вирішення означених вище проблем має вирішальне значення для проведення оцінювання ефективності керівництва та формування релевантних результатів для керівної системи менеджменту.

Усе більше підприємств зосереджують увагу на застосуванні технології управління бізнес-процесами, які описують та формалізують сукупність сталих операцій у керуючій та керованій системах менеджменту. Бізнес-процеси – це система безперервних, взаємопов'язаних, відповідним чином упорядкованих і керованих дій (процедур, операцій, виконуваних функцій), яка, своєю чергою, є елементом механізму формування доданої вартості (споживчої цінності) через перетворення організаційних ресурсів, зосереджених на досягненні однієї комплексної цілі, спрямованих на забезпечення продуктивності та ефективності підприємства у цілому і забезпеченні донесення доданої вартості (споживчої цінності) до цільового ринку через бізнес-модель підприємства [4]. Одним із чотирьох складників бізнес-процесів є управлінські бізнес-процеси, які описують сталі операції і процедури керуючої системи менеджменту [5]. Оцінка їх ефективності в сукупності з оцінюванням ефективності роботи виконавців та їхнім впливом на керовану систему формують вихідну базу для комплексного оцінювання керівництва підприємством.

Завданням представленого дослідження є розроблення гнучкого методу оцінювання ефективності керівництва підприємством, який враховуватиме зміни фінансових та нефінансових показників (перевага Tableau de bord) [6], включатиме індикатори, які характеризують чинники зовнішнього середовища підприємства (перевага BSC) [7–10], даватиме можливість оперативної оцінки та не вимагатиме значних організаційних та фінансових витрат на реалізацію.

За результатами дослідження традиційних методів оцінювання ефективності керівництва [11–13] нами виявлено такі проблеми:

1. Результати керівництва можуть проявлятися через результати функціонування керованої системи та підприємства загалом.

2. Ефективність керівництва складається не тільки з фінансового аспекту результатів, а може

проявлятися також і через організаційні, соціальні, економічні, ринкові, екологічні результати тощо.

3. Результатом керівництва не є продукти чи послуги, тому ефективність керівництва складно виміряти однозначно лише кількісними показниками.

4. Керівництво знаходиться під впливом значної кількості чинників як внутрішнього, так і зовнішнього середовища підприємства, а тому ефективність підприємства є результатом не тільки ефективності керівництва, а й впливу як зовнішніх чинників, так і непередбачуваних обставин.

5. Керівництво – сукупність дій та рішень певного числа менеджерів, відповідно, їх особиста ефективність на всіх рівнях управління є індикатором, який впливає на загальний рівень ефективності.

6. Використання лише фінансових показників із фінансової звітності дає змогу тільки констатувати приріст або скорочення ефективності керівництва без можливості впливати на перебіг процесу управління.

Разом із цим метод оцінювання ефективності керівництва, який відповідатиме поставленому науковому завданню, має бути [14]:

- гнучким;
- адаптивним до прийнятої на підприємстві політики управлінського обліку;
- адаптивним до зміни стратегічних цілей підприємства;
- гнучким до зміни виробничого циклу на підприємстві;
- адаптованим до особливостей галузі, в якій працює підприємство;
- урахувати особливості функціонування бізнес-процесів на підприємстві.

Таким чином, метод оцінювання ефективності керівництва має бути гнучким у практичному використанні, не забирати значних ресурсів для свого застосування, давати об'єктивну інформацію про стан керуючої системи підприємства та бути адаптованим до потреб підприємств залежно від розміру, сфери діяльності, географії здійснення операцій тощо.

Варто врахувати також, що ефективність керівництва підприємством може бути оцінена з чотирьох різних перспектив (рис. 1) [14].

Тому запропонований авторами метод передбачатиме оцінювання внутрішньої та зовнішньої ефективності керівництва за такими перспективами:

1. Рівень використання ресурсів – оцінювання ефективності використання ресурсів управлінською системою, зокрема витрат керівництва.

2. Рівень досягнення цілей (передусім нефінансових) – оцінювання ефективності впливу керуючої системи на керовану через оцінювання виконання планів із маркетингу, навчання персоналу і розвитку та розвитку корпоративної культури, впровадження інновацій тощо.

3. Рівень використання ринкових можливостей – оцінювання ефективності роботи із цільовою аудиторією, зростання показників приросту продажів, середнього чеку, повернення клієнтів (повторні покупки), приріст ключових показників організації порівняно з ринковими.

4. Порівняльна ефективність з аналогічними або конкурентними компаніями – порівняння показників конкурентоздатності продукції, середньої націнки на одиницю продукції тощо.

Для вирішення поставленого наукового завдання в результаті досліджень було обґрунтовано



Рис. 1. Форми представлення ефективності керівництва підприємством





Рис. 2. Піраміда ефективності керівництва підприємством

метод експрес-тесту керівництва (ЕТК-метод). У його основу покладені як кількісні, так і якісні показники, які характеризують поточну ситуацію, та можуть бути розраховані в оперативні терміни (залежно від масштабів підприємства, галузі, рівня організації управлінського та бухгалтерського обліку).

Під час розроблення ЕТК-методу ми опиралися на підходи і принципи, описані науковцями Н.Ю. Подольчаком, О.Ю. Щегловою, О.І. Судаковою, М.В. Лаже [15; 16], та засади комплексного підходу, дослідженого у працях С.Т. Плісецької, Т.Ю. Коритько, Г.В. Козаченко [11; 17].

Розроблений ЕТК-метод базується на комплексному врахуванні аспектів прояву процесів керівництва та розрахунку інтегрального показника, який ураховує часткові показники ефективності бізнес-процесів за різними напрямками керівництва.

Для цілей застосування ЕТК-методу керівництво як об'єднуючу функцію менеджменту нами розподілено на об'єктно-структуроване керівництво (ОСК) та соціально-психологічне керівництво (СПК).

ОСК – це процеси, які мають на меті управління складниками керівної системи управління різного рівня укрупнення, управління логістикою, фінансами, маркетингом, центрами витрат та прибутків без урахування аспекту управління персоналом та сукупності процесів, які фокусуються на персонал підприємства.

Соціально-психологічне керівництво (СПК) – це сукупність процесів керівництва, які орієнтовані на розвиток людського чинника в керівній та керуваній системах управління та які забезпечують створення комфортних умов праці, середовища розвитку персоналу, в якому працівники використовуватимуть власний потенціал у досягненні цілей підприємства.

Дві групи процесів є взаємопов'язаними між собою, оскільки жоден процес об'єктно-структурованого управління не може бути реалізований без утручання працівника. І навпаки, людський капітал підприємства не буде ефективним без належного рівня організації процесів. Отже, ми зможемо під час оцінювання виокремити вплив соціально-психологічних аспектів керівництва на ефективність від впливу рівня організації процесів у системі менеджменту підприємства на цю ж ефективність.

Для комплексного оцінювання ефективності керівництва необхідно оцінити різні прояви управлінської діяльності на підприємстві та врахувати часткові показники, які дають інформацію про рівень ефективності окремих складників управлінської системи. Для визначення загальної ефективності керівництва доцільним є введення інтегрального показника ефективності, який формується з ієрархічною моделлю врахування часткових показників. Концептуальна модель застосування ЕТК-методу оцінювання ефективності керівництва підприємством базується на побудові піраміди ефективності керівництва (рис. 2).

Етапи та їх змістове наповнення застосування ЕТК-методу в оцінюванні ефективності керівництва наведено на рис. 3.

На етапі 1 розраховуються базові показники ефективності бізнес-процесів підприємства за двома проекціями – ОСК і СПК. Перелік показників для оцінювання кожної проекції може бути змінним та сформованим підприємством самостійно виходячи із цілей оцінювання, інтересів стейкхолдерів, галузі та розміру підприємств.

Для оцінювання ефективності ОСК та СПК ми рекомендуємо використовувати показники, наведені в табл. 1 і 2.

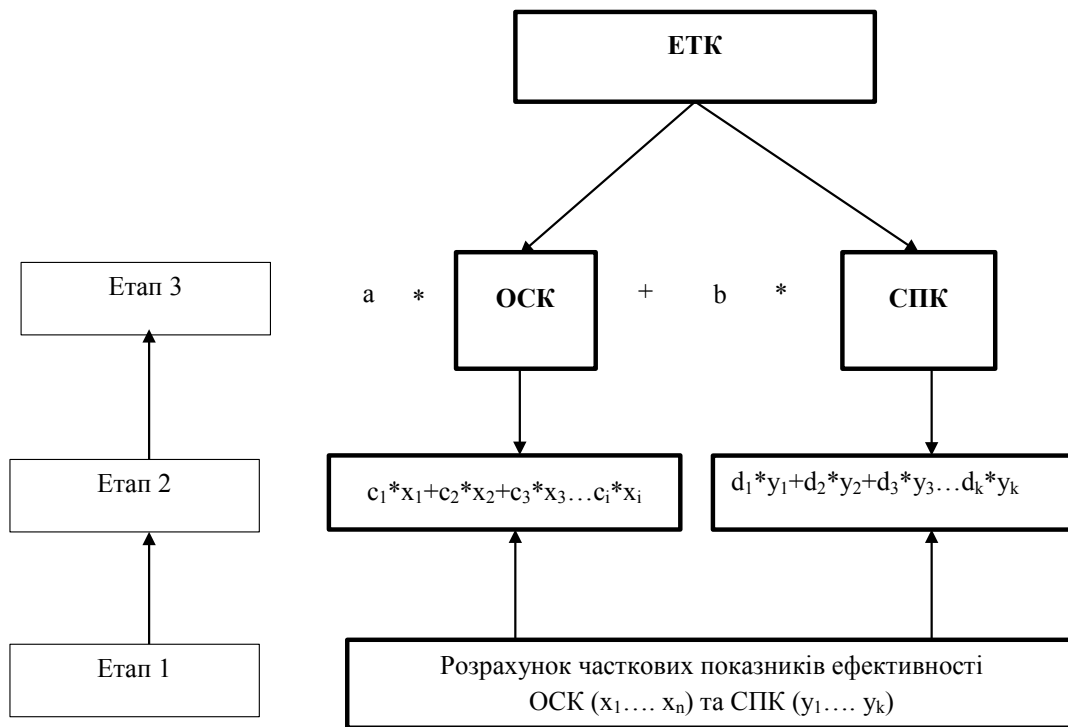


Рис. 3. Етапи застосування ЕТК-методу оцінювання ефективності керівництва

Для оцінювання ефективності фінансового стану підприємства ми використовували показники фінансової діагностики, розроблені О.Г. Мельник [6].

На другому етапі (рис. 3) ЕТК-методу проводимо розрахунок ефективності ОСК та СПК із використанням формул 4 і 5:

$$I_{ОСК} = \sum_{i=1}^n c_i \cdot x_i \quad (4)$$

$$I_{СПК} = \sum_{k=1}^n d_k \cdot y_k \quad (5)$$

де  $x_i$  – значення індикаторів ефективності бізнес-процесів базового рівня, які відносяться до ОСК;

$c_i$  – вагомість індикаторів ефективності бізнес-процесів базового рівня, які відносяться до ОСК;

$i$  – перелік індикаторів ефективності бізнес-процесів базового рівня для розрахунку ефективності ОСК;

$d_k$  – вагомість індикаторів ефективності бізнес-процесів базового рівня, які відносяться до СПК;

Таблиця 1

Показники оцінювання ефективності об’єктно-структурованого керівництва

Показник	Розрахунок	Вимірювання
Продуктивність адміністративних витрат	Дохід/ Вадм	Коефіцієнт 1.... n
Рівень залучення підрозділів до підготовки стратегії	Кількість структурних підрозділів за функціональними напрямами/загальна кількість функціональних напрямів підприємства	Коефіцієнт 0....1
Рентабельність реалізації продукції [6]	Прибуток/Дохід	Коефіцієнт 0....1
Внутрішня ефективність інновацій	Кількість інноваційних проєктів у звітному періоді/ Кількість інноваційних проєктів у минулому періоді*	Коефіцієнт 0.... n
Зовнішня ефективність інновацій	Кількість інноваційних заходів нашого підприємства / Кількість інноваційних заходів лідера за інноваціями	Коефіцієнт 0.... n
Відсоток упізнаваності бренду	Опитування: частка опитаних, які дають характеристику продуктам та компанії, яка працює під цим брендом, до загальної кількості опитаних	Коефіцієнт 0....1
Гармонійність операційної діяльності	Год= 1 – Відсоток простоїв виробництва	Коефіцієнт 0....1 (рівень відповідності стандарту)

\*До інноваційних проєктів відносимо техніко-технологічні інновації, продуктові інновації, маркетингові інновації, інновації в навчанні і розвитку персоналу, інновації в методах управління.

Джерело: авторська розробка

Таблиця 2

**Показники оцінювання ефективності соціально-психологічного керівництва**

Показник	Розрахунок	Вимірювання
Рівень розвитку корпоративної культури	Експертне оцінювання відсотка відповідності поточного стану корпоративної культури стандарту корпоративної культури, який прийнятий керівництвом	Коефіцієнт 0...1
Ефективність набору персоналу	Загальна кількість персоналу, найнятого у звітному періоді – кількість звільнених в перший рік роботи)/загальна кількість персоналу, найнятого у звітному періоді	Коефіцієнт 0...1
Частота конфліктів у колективі	Кількість осіб, залучених до конфліктів/ Середньоспискова чисельність працівників підприємства	Коефіцієнт 0...1
Рівень партисипативності в керівництві	Частка працівників, залучених до прийняття рішень / Середньоспискова чисельність працівників підприємства	Коефіцієнт 0...1
Рівень задоволення працівників роботою в організації	Розрахунок середнього відсотка задоволення всіх працівників за даними опитування*	Коефіцієнт 0...1
Коефіцієнт плинності кадрів	$K.п.кадрів = ((Кількість звільнених – Кількість неминуче звільнених) / Чисельність персоналу) \times 100\%$	Коефіцієнт 0...1

\* Проводимо анонімне опитування з можливістю оцінити рівень задоволення працівника окремими аспектами його роботи на підприємстві. До рекомендованих авторами аспектів відносимо: цікавість виконання завдань, задоволення програмами професійного розвитку, задоволення кліматом у колективі, задоволення відносинами з керівником, задоволення заробітною платою, соціальні гарантії працівникам, рівень соціальної відповідальності підприємства. Кожен аспект оцінюється працівником окремо за шкалою від 1 до 13. Далі по кожному аспекту визначається відсоток задоволеності через множення виставлених пунктів на 7, 692% за кожен пункт.

Розрахунок середнього відсотку за кожним аспектом роботи працівника на підприємстві дає змогу підприємству зрозуміти найслабші та найсильніші сторони їхньої корпоративної соціальної відповідальності перед працівниками. Розрахунок середнього відсотку загалом на підприємстві за всіма працівниками дає змогу оцінити задоволеність працівників роботою загалом та провести розрахунок ефективності СПК.

Джерело: авторська розробка

$u_k$  – значення індикаторів ефективності бізнес-процесів базового рівня, які відносяться до СПК;

$k$  – перелік індикаторів ефективності бізнес-процесів базового рівня для розрахунку ефективності ОСК.

Оскільки для оцінювання кожної з двох проекцій буде відібрано кількісні та якісні, фінансові та не фінансові показники, необхідно вирішити проблему узгодження таких показників між собою та можливості використання їх у розрахунку інтегрального показника. Із цією метою застосуємо модель Харрінгтона, яка дасть змогу привести всі індикатори до єдиного вимірника з подальшим використанням їх для розрахунку за формулами (4) та (5).

Особливого значення набуває розрахунок вагомості кожного показника, яка залежатиме від низки чинників: галузі, виду діяльності (наприклад, виготовлення товарів або надання послуг), основного ресурсу у формуванні прибутку окремої галузі (капітал, технології, люди, інформація) тощо. Отже, вагомість окремих показників та окремих груп чинників (ОСК та СПК) буде змінюватися.

Завершальним етапом застосування ЕТК-методу (рис. 3, етап 3) є розрахунок ЕТК-індексу ефективності – підсумкового інтегрального показника ефективності керівництва підприємством. ЕТК-індекс розраховується за формулою (6):

$$I_{ЕТК} = a \cdot I_{ОСК} + b \cdot I_{СПК}, \quad (6)$$

де  $I_{ОСК}$  – індекс ефективності об'єктно-структурованого керівництва, од. виміру;

$I_{СПК}$  – індекс ефективності соціально-психологічного керівництва, од. виміру;

$a, b$  – коефіцієнти значущості (паритету) ефективності бізнес-процесів (ОСК) та людського чинника (СПК) в ефективності підприємства, які визначаються оцінювачами виходячи зі сфери діяльності, розміру підприємства, стратегічних і тактичних цілей. Під час вибору коефіцієнтів розподілу ефективності  $a$  та  $b$  слід урахувати специфіку підприємства та джерела генерування ефективності. Визначальною є залежність  $a + b \leq 1$ .

Використання в розрахунку ЕТК-індексу коефіцієнтів  $a$  та  $b$  за авторським підходом є інструментом балансування впливу проекції на розвиток процесів і проекції на розвиток персоналу. Звідси випливає, що всі підприємства ми поділяємо на дві великі групи:

– орієнтовані на процеси (наприклад, промислові підприємства) – підприємства, в яких результативність та ефективність формуються через уміле управління бізнес-процесами виробництва, операційної діяльності, логістики тощо. Фактор персоналу є менш значимим;

– орієнтовані на персонал (наприклад, ІТ-індустрія, біоінженерія, освіта) – підприємства, в яких результативність та ефективність формуються через забезпечення максимального розвитку фактору персоналу, тобто створення комфортних умов праці, умов професійного росту та кар'єрного росту, утримання персоналу, управ-

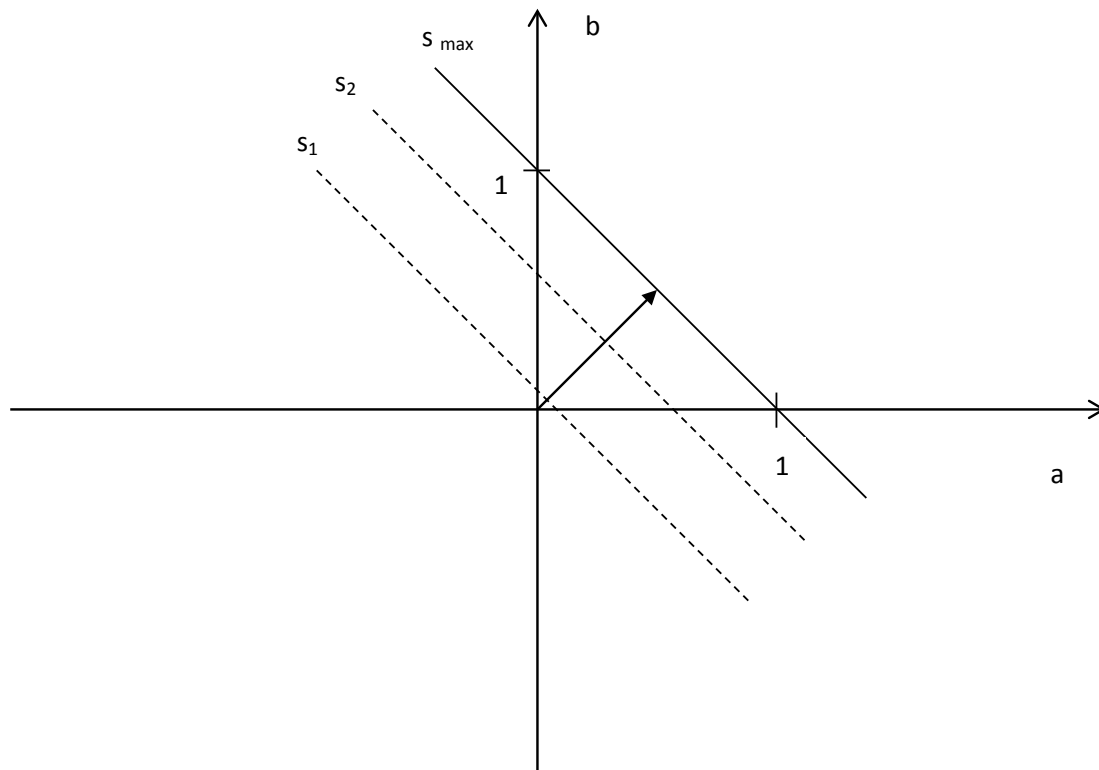


Рис. 4. Візуалізація кривої трансформації ефективності керівництва

ління мотивацією персоналу тощо. Чинник операційної діяльності є менш значимим.

Вибір значень коефіцієнтів  $a$  та  $b$  залежить від того, який складник управління є пріоритетним для підприємства на певному етапі його життєвого циклу, а трансформація керівництва може бути нанесена на шкалу розподілу відповідно з координатами  $a$  та  $b$  (рис. 4).

Кут нахилу кривих трансформації ( $S_n$ ) та їх точок перетину з осями  $a$  і  $b$  для кожного конкретного підприємства можуть бути різними. Ці параметри залежать від цільової спрямованості керівництва підприємством та відповідають за паритет керівництва, орієнтованого на персонал, і керівництва, орієнтованого на процеси.

Розміщення кривої трансформації відносно центру координат залежить від виконання на підприємстві нерівності (3). У разі якщо нерівність (3) для кожного конкретного підприємства не виконуватиметься у тій чи іншій формі, крива трансфор-

мації завжди проходитиме ближче до центру координат ніж  $S_{max}$  та відповідатиме кривим  $S_1$ ,  $S_2$ , які будуть знаходитися в межах  $[S_0 - S_{max}]$ .

Керуючись нерівністю (3) впливу керівництва на фінансові результати діяльності підприємства, розглянемо детальніше чотири можливі варіанти ситуацій зі значеннями коефіцієнтів  $a$  та  $b$  (табл. 3).

Рішення щодо вибору значень коефіцієнтів  $a$  та  $b$  як у перспективі їх співвідношення (ОСК:СПК), так і перспективі сумарного значення (табл. 3) приймає вище керівництво підприємства або власники – ініціатор та/або суб'єкт оцінювання. Таким чином, ЕТК-індекс інтегрує зовнішню та внутрішню ефективність керівництва (рис. 1) через значення коефіцієнтів  $a$  та  $b$ , які вибираються із запропонованої шкали (табл. 3) та відображають результативність взаємозв'язку компонентів послідовності (1) для конкретного підприємства.

Метод ЕТК є універсальним для застосування та потребує додаткової адаптації залежно, як уже

Таблиця 3

Шкала значень коефіцієнтів  $a$  та  $b$  під час використання ЕТК-методу оцінювання ефективності керівництва

Нерівність фінансової ефективності керівництва					Шкала значень $(a+b)=$	Відповідність кривій трансформації ефективності керівництва
$T_n$	$>$	$T_d$	$>$	$T_{BK}$	1	$S_{max}$
$T_n$	$>$	$T_d$	$<$	$T_{BK}$	$[0,9;1]$	$S_1, S_2 \rightarrow [S_0 - S_{max}]$
$T_n$	$<$	$T_d$	$>$	$T_{BK}$	$[0,7; 0,9]$	
$T_n$	$<$	$T_d$	$<$	$T_{BK}$	$[0,5; 0,7]$	



було зазначено, від цілей оцінювання, інтересів стейкхолдерів, галузі та розміру підприємств. Для прикладного застосування ЕТК-методу оцінювання ефективності керівництва підприємством варто враховувати низку особливостей, серед яких:

1. Визначення меж оцінювання ефективності керівництва (що вважатиметься 100%-м результатом?). Тут можливі чотири підходи: вимірювання рівня досягнення планових показників, вимірювання рівня досягнутого результату на одиницю витрат ресурсів, порівняння ефективності системи менеджменту конкуруючих фірм (еталонним (100%) результатом у даному разі буде найбільш ефективна система менеджменту конкуруючої компанії), оцінювання рівня використання ринкових можливостей та виконання стратегічних завдань.

2. Інформаційне забезпечення процесу оцінювання. Метод оцінювання ефективності керівництва має бути комплексним та враховувати різноманітні аспекти керівництва (керівництво, орієнтоване на людину, керівництво, орієнтоване на процеси).

3. Проблема узгодження індикаторів різного роду. Індикатори, які характеризують процеси керівництва, можуть бути відносними або абсолютними, у т. ч. мати різні шкали вимірювання. Відповідно, виникає необхідність їх узгодження між собою для розрахунку єдиного інтегрального показника ефективності керівництва в компанії.

Усі показники ЕТК-методу будуть об'єднані в дві групи: показники, які відображають соціально-психологічний аспект управління, та показники, які відображають об'єктно-технічний аспект управління. Перша група включає спектр показників, які оцінюють якість підбору персоналу, рівень задоволення працівників та управлінського персоналу роботою, рівень конфліктів в управлінській системі тощо. До показників об'єктно-технічного управління відносимо: ефективність бізнес-процесів управління, рівень виконання планів, витрати на управління, співвідношення персоналу керуючої та керованої систем менеджменту підприємства.

До переваг розробленого ЕТК-методу оцінювання ефективності керівництва можна віднести:

- комплексний підхід з урахуванням чинників фінансового та нефінансового характеру, які описують різні боки процесу керівництва;
- можливість розрахунку в режимі поточного часу;
- основа для прийняття оперативних та поточних управлінських рішень;
- можливість використання користувачами внутрішнього та зовнішнього середовища;
- збереження конфіденційності інформації (агрегований показник не дає можливості зрозуміти реальний стан окремих аспектів керівництва підприємством);

– можливість оцінювання об'єкти керівництва різного масштабу в разі потреби (відділ, департамент, завод, напрям діяльності, підприємство загалом);

– гнучкість у використанні (набір показників може бути змінений керівником залежно від специфіки роботи компанії, цілей оцінювання тощо зі збереженням об'єктивності оцінки ефективності (зі збереженням методики), але за умови об'єктивної оцінки вагомості кожного показника).

На нашу думку, ЕТК-метод може бути застосований у практичній діяльності як інструмент об'єктивного оцінювання ефективності керівництва підприємством із можливістю впливу на її стан та змін ситуації на підприємстві на основі даних, отриманих під час розрахунку ефективності за цим методом.

#### **Висновки з проведеного дослідження.**

Питання об'єктивного оцінювання системи менеджменту підприємства є важливим та актуальним, оскільки саме його вирішення дасть змогу керівникам, власникам та іншим стейкхолдерам підприємства зрозуміти перспективи його розвитку і можливі необхідні зміни. Дослідження існуючих систем менеджменту та оцінки діяльності бізнесу дало змогу виявити наявні недоліки в кожній із них та врахувати їх під час розроблення ЕТК-методу. У підсумку передбачаємо, що використання методу дасть можливість об'єктивно оцінити ефективність керівництва компанії та, що важливіше, дасть керівникам інструмент управління, на основі якого можливе виявлення проблемних станів у структурі керуючої та керованої систем менеджменту, а також їх вирішення до моменту впливу на конкурентоздатність компанії та фінансові результати.

Сучасний рівень розвитку програмного забезпечення з обліку та систематизації даних про діяльність підприємства дає можливість говорити про мінімальні затрати часу та організаційних ресурсів (передусім людських) на прикладне застосування ЕТК-методу в оцінюванні ефективності керівництва на підприємствах в Україні.

#### **БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Сіменко І.В. Якість систем управління підприємствами: методологія, організація, практика : монографія. Донецьк : ДонНУЕТ, 2009. 394 с.
2. Новожилов О.С. Формирование механизма диагностики систем управления предприятиями : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05. URL: <https://www.disserscat.com/content/formirovanie-mekhanizma-diagnostiki-sistem-upravleniya-predpriyatiyami> (дата звернення: 28.06.2020).
3. Борщ В.І. Аналітичний інструментарій оцінки ефективності систем управління підприємством в інноваційній економіці. *Праці Одеського політехнічного університету*. 2012. № 2(39). С. 318–325.

URL: <http://pratsi.opu.ua/app/webroot/articles/1364640463.pdf> (дата звернення: 28.06.2020).

4. Чернобай Л.І., Дума О.І. Бізнес-процеси підприємства: загальна характеристика та економічна суть. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2013. № 769. С. 125–131.

5. Чернобай Л.І., Дума О.І. Бізнес-процеси підприємства: класифікація та структурно-ієрархічна модель. *Економічний аналіз*. 2015. Т. 22. № 2. С. 171–182.

6. Мельник О.Г. Системи діагностики діяльності машинобудівних підприємств: полікритеріальна концепція та інструментарій : монографія Львів : Львівська політехніка, 2010. 344 с.

7. Kaplan R.S., Norton D. The Balanced Scorecard – Measures then drive Performance. *Harvard Business Review*. 1992. V. 70. № 1. P. 71–79. URL: <https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2> (дата звернення: 28.06.2020).

8. Дмитрієва О. Збалансована система показників у стратегічному управлінні підприємствами в Україні та Угорщині. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2007. № 2. С. 21–28.

9. Каплан Р.С., Нортона Д.П. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей / пер. с англ. М. Павловой. Москва : Олимп-Бизнес, 2009. 416 с.

10. Нівен П.Р. Діагностика збалансованої системи показників: Підтримуючи максимальну ефективність / пер. з англ. М. Горського. Дніпропетровськ : Баланс Бізнес Букс, 2006. 256 с.

11. Пілецька С.Т., Коритько Т.Ю. Ефективність управління підприємством, підходи та методи щодо її оцінки. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2018. Вип. 5(67). С. 100–106.

12. Інноваційні технології антикризового управління економічними системами : монографія / С.К. Рамазанов та ін. ; за ред. проф. С.К. Рамазанова. Луганськ – Київ : СЛУ ім. В. Даля, 2009. 480 с.

13. Бутенко І.А. Теоретико-методичні засади управління персоналом промислового підприємства : монографія. Одеса : ІПРЕЕД НАНУ, 2015. 240 с.

14. Chernobaj L., Duma O. Research of the Management Efficiency Evaluation Model: Features and Steps. *Zarządzanie przedsiębiorstwem teoria i praktyka*. XIX Międzynarodowa konferencja naukowa, 1–2 lipca 2019, Kraków–Raclawice, p. 57–58.

15. Подольчак Н.Ю. Принципи та аспекти оцінки ефективності систем управління організацій. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія «Проблеми економіки та управління». 2004. № 507. С. 126–131. URL: <http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/8904/1/24.pdf> (дата звернення: 28.06.2020).

16. Щеглова О.Ю., Судакова О.І., Лаже М.В. Ефективність управління підприємством та підходи до її визначення. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*, 2017. Вип. 12. С. 186–190.

17. Савіна Г.Г., Скібіна Т.І. Практичні аспекти оцінювання ефективності управління підприємством комплексу комунальних послуг. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. С. 37–41.

## REFERENCES:

1. Simenko I.V. (2009) *Yakist system upravlinnia pidpriemstvamy: metodolohiia, orhanizatsiia, praktyka* [Quality of enterprise management systems: methodology, organization, practice] (monograph). Donetsk: DonNUET, 394 p. (in Ukrainian)

2. Novozhylov O.S. (2005) *Formyrovanye mekhanizma dyahnostyky system upravleniya predpriatyami* [Developing of a mechanism of enterprise management systems diagnosis] (PhD Thesis), Sankt Peterburh: Sankt Peterburh Engineering and Economics University. URL: <https://www.dissercat.com/content/formirovanie-mekhanizma-diagnostiki-sistem-upravleniya-predpriatyami> (accessed 28 of June 2020). (in Russian)

3. Borshch V. I. *Analitychni instrumentarii otsinky efektyvnosti system upravlinnia pidpriemstvom v innovatsiinii ekonomitsi* [Analytical tools for evaluating the effectiveness of enterprise management systems in an innovative economy]. Odesa: Researches of Odesa polytechnic university, pp. 318–325. URL: <http://pratsi.opu.ua/app/webroot/articles/1364640463.pdf> (accessed 28 of June 2020). (in Ukrainian)

4. Chernobay L.I., Duma O.I. (2013) *Biznes-protsesty pidpriemstva: zahalna kharakterystyka ta ekonomichna sut* [Business processes of the enterprise: general characteristics and economic essence]. Lviv: Lviv polytechnic national university journal, pp. 125–131. (in Ukrainian)

5. Chornobai, L.I., Duma O.I. *Biznes-protsesty pidpriemstva: klasyfikatsiia ta strukturno-iiararkhichna model* [Business processes of the enterprise: classification and structural-hierarchical model]. Ternopil: Ternopil national university publishing center, pp. 171–182. (in Ukrainian)

6. Melnyk O.H. *Systemy diahnostyky diialnosti mashynobudivnykh pidpriemstv: polikryterialna kontseptsiiia ta instrumentarii* [Systems of business diagnostics of the entities in machine-building industry: polycriteria concept and tools] (monograph). Lviv: Lviv Polytechnic publishing, 344 p. (in Ukrainian)

7. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard – Measures then drive Performance. *Harvard Business Review*, 1992. V. 70. No. 1. P. 71–79. URL: <https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2> (accessed 28 of June 2020).

8. Dmitrieva O. (2007) *Zbalansovana systema pokaznykiv u stratehichnomu upravlinni pidpriemstvamy v Ukraini ta Uhorschyni* [Balanced scorecard in strategic management of enterprises in Ukraine and Hungary]. Kyiv: KNTEU Journal, pp. 21–28.

9. Kaplan Robert S., Norton David P. (2004) *Orhanizatsiia, oryentirovannaia na stratehiyu. Kak v novoi byznes-srede preuspevaiut orhanyzatsyy, prymeriaiu-shchye sbalansyrovannuiu systemu pokazatelei* [Organization focused on strategy. How organizations using a balanced scorecard succeed in the new business environment]. Moskov: Olymp Business, 416 p. (in Russian).

10. Niven Pol R. (2006) *Diahnostyka zbalansovanoi systemy pokaznykiv: Pidtrymuiuchy maksymalnu efektyvnist* [Diagnosis of a balanced scorecard: Maintaining maximum efficiency]. Dnipro: Balance business books, 256 p. (in Ukrainian)

11. Piletska S.T., Korytko T.Iu. *Efektyvnist upravlinnia pidpriemstvom, pidkhody ta metody shchodo yii*

otsinky [The effectiveness of enterprise management, approaches and methods for its evaluation]. Kyiv: NAU scientific journal, pp. 100–106. (in Ukrainian)

12. Ramazanov S.K., Nadon H.O., Stepanenko O.P., Tymashova L.A. (2009) Innovatsiini tekhnolohii antykrizovoho upravlinnia ekonomichnyimi systemamy [Innovative technologies of anti-crisis management in the economic systems] (monograph). Luhansk – Kyiv: SNU publishing, p. 480. (in Ukrainian)

13. Butenko I.A. (2015) Teoretyko-metodychni zasady upravlinnia personalom promyslovoho pidpriemstva [Theoretical and methodological principles of personnel management of an industrial enterprise] (monograph). Odesa: IPREED NANU, p. 240. (in Ukrainian).

14. Liana Chernobaj, Oleh Duma. Research of the Management Efficiency Evaluation Model: Features and Steps // XIX Międzynarodowa konferencja naukowa «Zarządzanie przedsiębiorstwem teoria i praktyka». – 1–2 lipca 2019, Kraków–Raclawice, pp. 57–58.

15. Podolchak N. Yu. (2004) Pryntsypy ta aspekty otsinky efektyvnosti system upravlinnia orhanizatsii [Principles and aspects of evaluating the effectiveness of management systems of organizations]. Lviv: Lviv Polytechnic scientific journal «Problems of economics and management», pp. 126–131. URL: <http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/8904/1/24.pdf> (accessed 28 June 2020). (in Ukrainian)

16. Shchekhlova O.Iu., Sudakova O.I., Lazhe M.V. (2017) Efektyvnist upravlinnia pidpriemstvom ta pidkhody do yii vyznachennia [The effectiveness of enterprise management and approaches to its definition]. Uzhhorod: Scientific journal of UNU, pp. 186–190. (in Ukrainian)

17. Savina H. H., Skibina T. I. (2016) Praktychni aspekty otsiniuvannia efektyvnosti upravlinnia pidpriemstvom kompleksu komunalnykh posluh [Practical aspects of evaluating the effectiveness of enterprise management of the utility complex]. Dnipro: “Investments: practice and experience” journal, pp. 37–41. (in Ukrainian)