

**О.І. Гуторов, д-р екон. наук, професор**  
**О.О. Гуторова, канд. екон. наук, доцент**  
**Харківський національний аграрний університет ім. В.В. Докучаєва**

## **ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ**

**Постановка проблеми.** Управлінська діяльність – один з найважливіших факторів функціонування й розвитку підприємств в умовах ринкової економіки. Ця діяльність постійно вдосконалюється відповідно до об'єктивних вимог виробництва і реалізації продукції (робіт, послуг), складності господарських зв'язків, підвищення ролі споживача у формуванні техніко-економічних, якісних та інших параметрів продукції.

Менеджмент як наукова система організації виробництва є однією з найважливіших умов ефективної і прибуткової діяльності підприємств. Він отримав загальне визнання в усьому світі. Управління, як і будь-який інший вид діяльності, вимагає конкретної оцінки, а також визначення його ефективності. Поняття “ефективність управління” не одержало поки що чіткого визначення і тлумачення ні в науковій літературі, ні в практиці управління.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню проблем управлінської діяльності присвячені численні наукові праці зарубіжних і вітчизняних вчених. Теоретичні засади ефективності управління розроблені у працях фундаторів управлінської науки К. Альдерфера, П. Друкера, А. Маслоу, М. Мескона, М. Портера, Ф. Тейлора, М.І. Туган-Барановського, А. Файоля [1-5] та ін. Проблема розкриття сутності категорії «ефективність управління», факторів її підвищення, класифікації та управління ними присвячені дослідження М.О. Бесєдіна, М.Д. Виноградського, Й.С. Завадського, О.С. Кузьміна, Т.Л. Мостенської, В.Д. Немцова, Г.В. Осовської [6-12] та ін. вчених. Попри вагомий доробок зазначених та інших вчених у теорії і методології управління потребують поглибленого дослідження специфічні аспекти ідентифікації та оцінки управлінських рішень та формування механізму підвищення їх економічної та соціальної ефективності.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є поглиблення теоретико-методологічних, методичних і прикладних аспектів оцінки

ефективності управління та опрацювання основних напрямів щодо підвищення ефективності управлінської праці.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У вітчизняній і закордонній науковій літературі з менеджменту відзначаються спроби поділу понять “результативність управління” та “ефективність управління”.

Результативність управління розуміється як його цільова спрямованість на створення потрібних, корисних речей, здатних задовольняти певні потреби, забезпечувати досягнення кінцевих результатів, адекватних поставленим цілям управління. У подібному трактуванні поняття “результативність управління” характеризується результатом, ефектом, що досягається суб'єктом управління завдяки його впливу на об'єкт управління.

Трохи інший зміст укладається в поняття “ефективність управління”, що пов'язано, насамперед, з неадекватністю термінів “ефект” і “ефективність”. Ефект – це підсумок, результат діяльності, тоді як ефективність характеризується відношенням ефекту до витрат ресурсів, що забезпечили одержання ефекту. Якщо ототожнити ефект управління з його результативністю, а витрати – з витратами на управління, то ми дійдемо до логічної формули ефективності управління:

$$\text{Ефективність} = \frac{\text{Ефект (результат) управління}}{\text{Витрати на управління}}$$

Застосуванню цієї якісної залежності для кількісної оцінки ефективності управління перешкоджає низка обставин, пов'язаних з поняттям “ефективність”: виникає проблема оцінки результатів, що не зводяться до єдиного вимірника; складно віднести отримані результати на рахунок визначеного суб'єкта чи виду управління; необхідно враховувати фактор часу – багато управлінських заходів дають ефект через деякий час (підбір кадрів, їхнє навчання тощо); неправомірно вважати результати керованих процесів підсумком тільки управлінської діяльності. Основна частина продукту створюється виробниками, а не управлінцями.

Тому некоректно порівнювати результат усього господарювання з витратами тільки на управління. Виникає обґрунтоване бажання поставити в знаменник попередньої формули ефективності витрати на здійснення всієї діяльності, а не тільки управління.

У підсумку ми одержимо формулу ефективності, але вже не управління, а всього керованого об'єкта чи процесу:

$$\text{Ефективність} = \frac{\text{Результат}}{\text{Витрати на отримання результату}}.$$

Ефективність управління можна вимірювати за результатами керованих об'єктів і процесів. І все ж установлення ефективності власне управління можливе, але за допомогою іншого використання вихідної логічної формули. Наприклад, способи управління, що дозволяють досягти заданого фіксованого результату за найменших витрат на управління відповідають вищому рівню ефективності, а досягнення максимального результату в умовах обмеження витрат на управління свідчить про найвищий показник ефективності управління.

Складність і різноманітність зв'язків сільськогосподарського виробництва, велика кількість діючих у ньому чинників справляють неабиякий вплив на економічну ефективність підприємства. Тому її слід оцінювати за допомогою системи узагальнених і часткових показників (таблиця). Усі вони використовуються для визначення економічної ефективності від передбачених стратегією розвитку заходів з удосконалення технології та організації виробництва.

Підвищення ефективності і якості роботи підприємства в умовах ринкової економіки можна досягти лише шляхом поєднання прогресивної техніки й технології з раціональною організацією виробництва і праці, тобто впровадження менеджменту.

Слід пам'ятати, що заходи щодо вдосконалення організації виробництва є некапіталоємним чинником розвитку і тому мають бути передбачені стратегією (бізнес-планом) підприємства. Організаційні зміни та організаційний розвиток передбачають підвищення ефективності систем менеджменту. Під час оцінювання системи менеджменту, яка діє в організації, слід розрізняти економічну, організаційну та соціальну ефективність.

Економічна ефективність менеджменту – відображає економічні результати діяльності організації при конкретній системі управління. З одного боку, економічну ефективність характеризують показники, що відображають побудову та функціонування систем менеджменту. Це рівень автоматизації робочих місць управлінців, рівень розроблення інструктивного та нормативного матеріалу, загальний діапазон менеджменту, рівень технічної озброєності управлінців тощо. Водночас ефективність систем менеджменту характеризується показниками, які відображають результати виробничо-господарської діяльності організації.

## Система показників оцінки економічної ефективності менеджменту

Загальні	Часткові		
	ефективності праці	підвищення ефективності використання основних фондів, обігових коштів і капітальних вкладень	підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів
Зростання обсягу виробництва продукції у вартісному вираженні	Темпи росту продуктивності праці.	Фондовіддача – виробництво продукції на 1 грн середньорічної вартості основних виробничих фондів.	Матеріальні витрати на 1 грн товарної продукції.
Виробництво продукції на 1 грн витрат	Частка збільшення виробництва продукції за рахунок підвищення продуктивності праці.	Виробн-во продукції на грн середньорічної величини обігових коштів.	Витрати важливих матеріальних ресурсів у натуральному вираженні на 1 грн товарної продукції.
Відносна економія основних виробничих фондів, матеріальних витрат, фонду оплати праці	Економія чисельності працівників.	Приріст обігових коштів відносно приросту товарної продукції.	Відношення темпів приросту матеріальних витрат до темпів приросту товарної продукції.
Собівартість	Зниження трудомісткості продукції.	Відношення приросту прибутку до капітальних вкладень, які його зумовили.	Відношення темпів приросту витрат до темпів приросту товарної продукції.
Рентабельність		Питомі капітальні вкладення на одиницю нової виробничої потужності, на 1 грн приросту продукції.	
Прибуток		Термін відшкодування капітальних інвестицій – їх відношення до суми приросту одержаного прибутку	

Це, зокрема, величина прибутку, собівартість, обсяг виготовленої продукції, обсяг реалізації продукції, рентабельність, фондомісткість, рівень ліквідності, рівень ризику, коефіцієнти автономії, фінансової стійкості, маневрування, оборотності тощо.

Організаційна ефективність менеджменту – характеризує якість побудови організації, її системи управління, прийняття управлінських рішень, реакцію системи управління на стреси, конфлікти, організаційні зміни тощо. Її оцінюють за показниками, які відображають якість побудови організації та її системи управління. До цих показників належать рівень централізації функцій управління, співвідношення чисельності управлінських працівників між різними рівнями управління, питома вага керівників у загальній чисельності апарату управління, коефіцієнт ланковості структури менеджменту, швидкість прийняття управлінських рішень.

Соціальна ефективність менеджменту – відображає вплив менеджменту на процеси формування професійних характеристик працівників, у тому числі керівників, формування корпоративного духу, відповідного психологічного клімату в колективі, атмосфери захищеності й причетності до цілей організації, перспектив розвитку соціальних інституцій тощо. Соціальну ефективність менеджменту можна оцінювати з двох позицій. З одного боку, її оцінюють за показниками, що відображають соціально-культурну сферу функціонування організації, серед яких рівень трудової дисципліни, рівень стабільності персоналу організації, рівень розвитку соціальної інфраструктури на підприємстві, рівень умов праці, рівень організації робочого місця тощо. З другого – за показниками, що відображають вплив на досягнення виробничих результатів та задоволення потреб ринку; це, зокрема, продуктивність праці, зарплатовіддача, рівень задоволення потреб споживачів тощо.

В теорії і практиці менеджменту склались три найбільш поширені підходи до оцінки ефективності управління: інтегральний, рівневий та часовий.

Інтегральний підхід до оцінки ефективності управління ґрунтується на побудові синтетичного (інтегрального) показника, який охоплює декілька часткових показників ефективності управління.

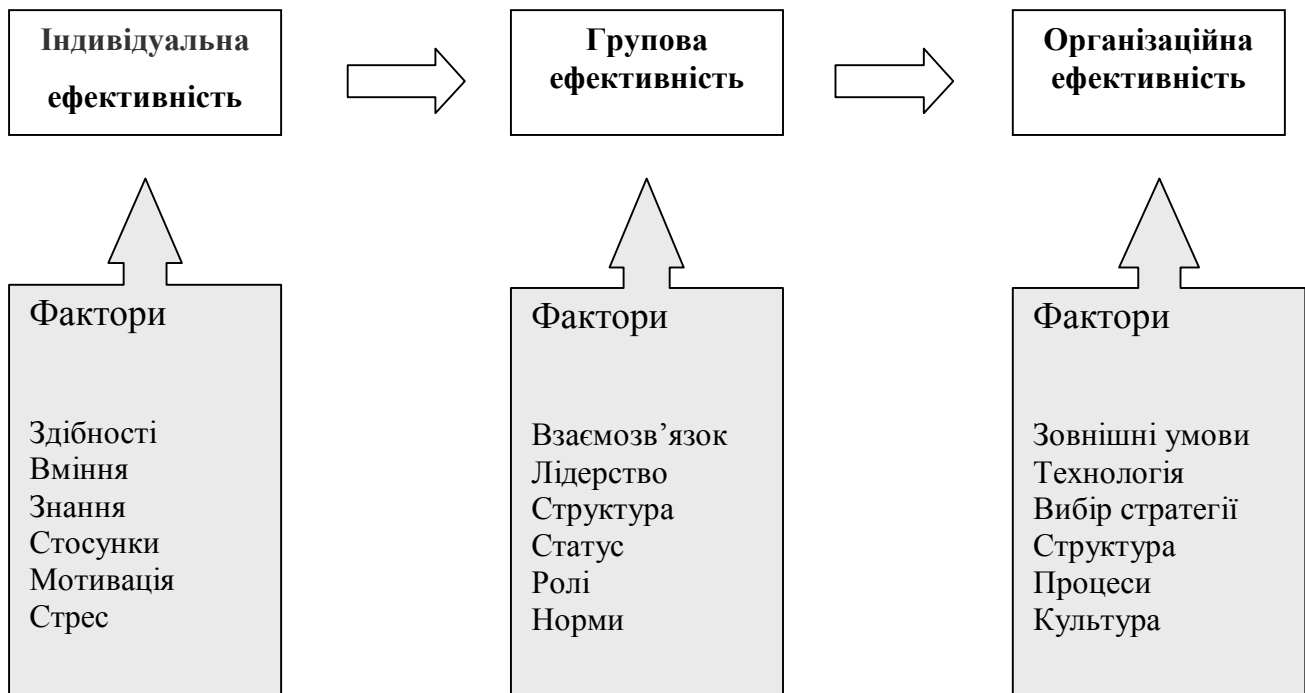
Принципова формула розрахунку синтетичного показника ефективності управління ( $W$ ) має вигляд:

$$W = f (P_1 \cdot P_2 \cdot \dots \cdot P_i \cdot \dots \cdot P_n),$$

де  $P_1, P_2, \dots, P_i, \dots, P_n$  – часткові показники ефективності управління.

Необхідно зауважити, що в умовах ринкових відносин та конкуренції важливим узагальнюючим критерієм оцінки ефективності управління організацією є її конкурентоспроможність.

Рівневий підхід до оцінки ефективності управління виокремлює в процесі оцінки три рівні ефективності: 1) індивідуальний; 2) груповий; 3) організаційний та відповідні фактори, що на них впливають (рис. 1). Ефективність управління при цьому формується як інтегрований результат індивідуальної, групової та організаційної ефективності з урахуванням синергічного ефекту.



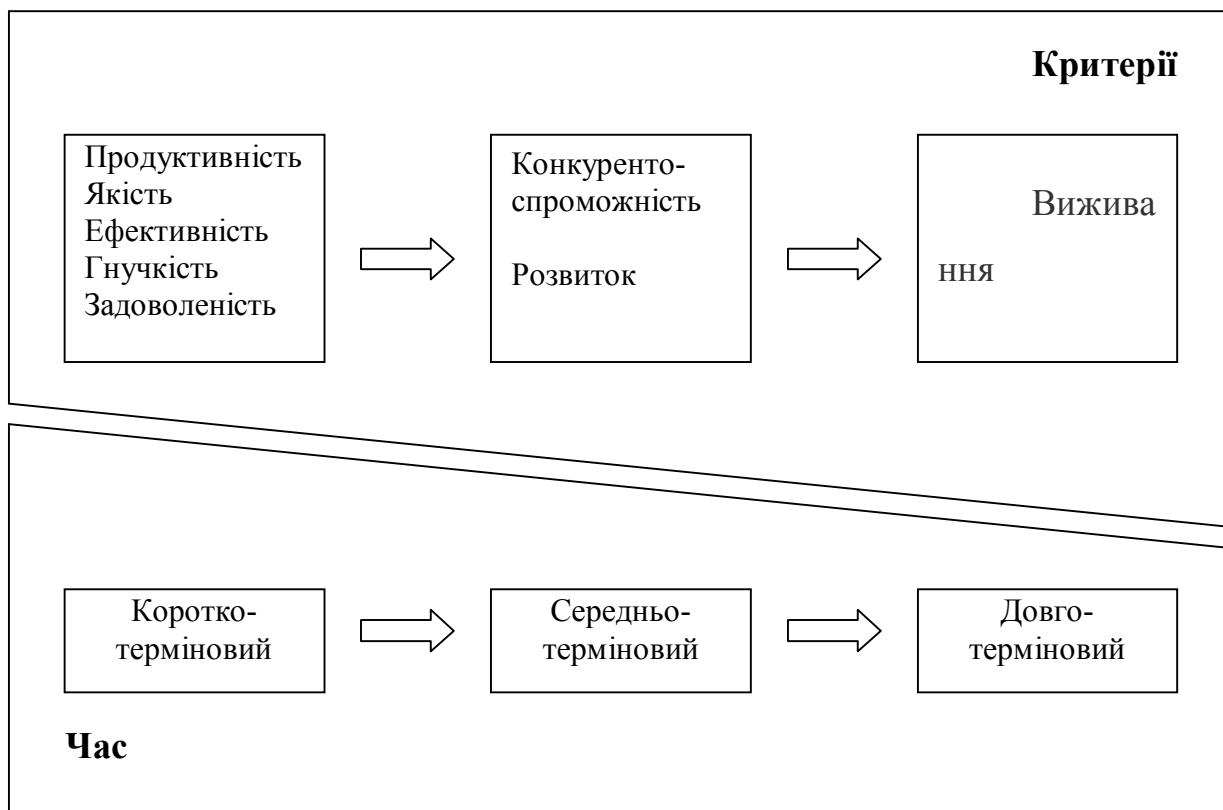
**Рис. 1. Модель взаємозв'язку видів ефективності та факторів, що впливають на їх рівень**

Часовий підхід до оцінки ефективності управління виокремлює в процесі оцінки коротко-, середньо- та довгострокові періоди, для кожного з яких можна визначити специфічні критерії оцінки ефективності управління. Взаємозв'язок критеріїв часової моделі ефективності з параметром часу наведено на рис. 2.

На практиці під час оцінювання ефективності праці працівників управління широко застосовуване поняття "економічна ефективність управлінської праці" яке є більш вузьким поняттям, тому що являє собою тільки економію живої й уречевленої праці, яка одержується у сфері

управління матеріальним виробництвом за рахунок оптимізації і раціоналізації управлінської діяльності.

Критерієм оцінки ефективності праці працівників апарату управління є також соціальна ефективність, що через відсутність кількісних вимірників визначається головним чином якісними показниками. Критерій же економічної ефективності управлінської праці дає змогу кількісно вимірювати ефективність праці в апараті управління. Тому він знайшов більше практичне застосування.



**Рис. 2. Часова модель ефективності**

Для визначення ефективності праці управлінського персоналу необхідно встановити критерії і показники, за якими проводиться оцінка. Під критеріями розуміють найбільш загальну кількісну характеристику результатів управлінської праці. Окремі результати діяльності апарату управління є показниками управлінської праці. Вони мають підлеглий характер стосовно критерію і є основою під час його визначення. Таким чином, сукупність показників праці і буде виражати критерій оцінки.

Для визначення економічної ефективності управлінської праці використовуються різні способи: 1) за показниками підприємства, організації і функціонування праці управлінського персоналу, обсягу

переданої інформації; 2) за якістю і швидкістю прийнятих рішень; 3) за виконанням функцій управлінських ланок.

До показників, що характеризують працю у сфері управління, належать: зниження трудомісткості обробки управлінської інформації; скорочення управлінського персоналу, термінів обробки інформації; скорочення втрат робочого часу управлінського персоналу за рахунок поліпшення організації праці; механізація й автоматизація трудомістких операцій у сфері управління. Зазначені показники вимірюються кількісно. Такі показники у сфері управління, як підвищення кваліфікації управлінського персоналу, якості роботи, поліпшення умов праці, обґрунтованість управлінських рішень, культура управління тощо, не вимірюються чи взагалі вимірюються неповно.

У сфері впливу управлінської праці на виробництво кількісно вимірюваними показниками є: приріст прибутку; збільшення обсягів реалізації продукції; зростання продуктивності праці; зниження фондомісткості; збільшення фондівіддачі; прискорення оборотності оборотних коштів; збільшення рентабельності виробництва; зменшення невиробничих витрат; зниження трудомісткості продукції; зменшення обсягів незавершеного виробництва; зниження собівартості продукції; економія заробітної плати; зменшення втрат робочого часу; підвищення культури виробництва; підвищення рівня організаційної роботи; поліпшення умов праці; підвищення якості продукції; підвищення кваліфікації виробничого персоналу; зростання технічного рівня оснащення виробництва.

Хоча управлінська праця належить до продуктивної, але вона безпосередньо не створює певних матеріальних цінностей і бере участь у процесі виробництва опосередковано, забезпечуючи своєчасне і якісне виконання технологічних операцій. Тому правомірно визначати вплив певних змін в управлінні на кінцеві результати виробничо-фінансової діяльності підприємств. Тільки працю обмеженої кількості працівників у сфері управління можна оцінити за безпосередніми результатами їх роботи (облікові працівники, друкарки тощо).

Під час визначення ефективності управління обчислюють абсолютну і порівняльну ефективність витрат на управління. Абсолютна ефективність виражається загальною величиною ефекту, одержаного в результаті здійснення заходів удосконалення системи управління виробництвом. Порівняльна ефективність показує, наскільки один варіант ефективніший за другий, проєктований або діючий.



Залежно від характеру розроблених заходів об'єктом оцінки ефективності управління можуть бути: управління в цілому (система, організація, методи), його структура, рівень використання управлінської праці, ефективність роботи кожного структурного підрозділу.

На ефективність трудової діяльності управлінських працівників, як і працівників будь-якої іншої сфери діяльності, можна впливати. Оскільки ефективність діяльності організації в цілому суттєво залежить від ефективності управління, одним з головних завдань керуючої системи є визначення напрямків її підвищення. До них, зокрема, відносять: просування за службою; забезпечення прийняттого рівня освіти; набуття практичного досвіду; підвищення кваліфікації працівників управління; упровадження періодичної атестації.

Зрозуміло, підвищення ефективності управлінської праці не обмежується тільки розглянутими напрямками. На неї впливають і такі фактори: удосконалення виробничої структури організації; раціональна організація виробництва і праці, у тому числі управлінського персоналу; оптимізація організаційної структури, форм і методів керування; удосконалення комунікаційних процесів тощо.

**Висновки.** Не зважаючи на значну увагу вчених до визначення сутності ефективності управління, обґрунтування теорії ефективності управління й досі триває. При формулюванні дефініції «ефективність управління» слід виходити з теорії факторів виробництва та теорії фізичної економії, які найбільш повно віддзеркалюють джерела його формування з урахуванням специфіки сільгоспвиробництва. Ефективність управління необхідно розглядати як економічне поняття, що, ґрунтуючись на способах управління, дозволяє досягти заданого фіксованого результату за найменших витрат на управління. Ефективність управління, як економічна категорія, віддзеркалює ступінь кінцевої економічної ефективності використання ресурсів та успішності менеджменту.

**Бібліографічний список:** 1. Друкер П.Ф. Практика менеджмента: учеб пособие / П.Ф. Друкер; пер. с англ. – М.: Вильямс, 2000. – 398 с. 2. Мескон М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон. – М., 1999. – 826 с. 3. Портер М.Е. Стратегія конкуренції / М.Е. Портер. – Київ: Основи, 1997. – 390 с. 4. Тейлор Ф.У. Принципы научного менеджмента / Ф.У. Тейлор. – М.: Контролинг, 1991. – 104 с. 5. Туган-Барановський М.І. Політична економія. Курс популярний / М.І. Туган-Барановський. – К.: Наук. думка, 1994. – 264 с. 6. Бєсєдін М.О. Основы менеджменту: функціонально-ситуаційний підхід: практикум / М.О. Бєсєдін. – Харк. держ. аграр. ун-т. –

Х., 2000. – 158 с. 7. Виноградський М.Д. Організація праці менеджера : навч. посібник / М.Д. Виноградський, А.М. Виноградська, О.М. Шкапова. – К.: Кондор, 2003. – 414 с. 8. Завадський Й.С. Менеджмент. Management: у 3 т. Т.1. / Й.С. Завадський. – К.: Європ. ун-т, 2002. – 542 с. 9. Кузьмін О.С. Основи менеджменту: підручник / О.С. Кузьмін, О.Г. Мельник. – 2-е вид., випр., допов. – К.: Академвидав, 2007. – 464 с. 10. Менеджмент: підручник / Т.Л. Мостенська, В.О. Новак, М.Г. Луцький, М.А. Міненко. – К.: Сузір'я, 2007. – 690 с. 11. Немцов В.Д. Менеджмент організацій: навч. посібник / В.Д. Немцов, Л.Є. Довгань, Г.Ф. Сініюк. – К.: УВПК Екс Об, 2001. – 392 с. 12. Осовська Г.В. Комунікації в менеджменті: навч. посібник / Г.В. Осовська. – К.: Кондор, 2003. – 218 с.

**Гуторов А.И., Гуторова Е.А. Теоретико-методологические основы оценки эффективности управления.** Исследованы теоретические, методические и прикладные аспекты оценки эффективности управления. На основе изучения и обобщения зарубежного и отечественного опыта систематизировано классификацию подходов к оценке эффективности управления, предложено схему взаимосвязи критериев временной модели эффективности с параметрами времени. Обобщены методические аспекты оценки эффективности работы аппарата управления. На системной основе проанализированы направления эффективной деятельности аппарата управления.

**Gutorov A., Gutorova E. Theoretical and methodical basis of management efficiency estimation.** Theoretical, methodical and applied aspects of management efficiency estimation are investigated. On the basis of studying and generalization of foreign and domestic experience it is systematized classification of approaches to management efficiency estimation; it is offered the scheme of interrelation of criteria of efficiency time model with the time parameters. Methodical aspects of overall performance of management personnel estimation are generalized. On a system basis directions of effective activity of management personnel are analyzed.