

Кривов'язюк І.В.кандидат економічних наук,
професор кафедри підприємництва,
торгівлі та біржової діяльності
Луцького національного технічного університету

СИСТЕМНО-ПРОЦЕСНИЙ ПІДХІД ДО ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ МАШИНОБУДІВНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

У статті проведено критичний аналіз наукових публікацій учених сучасності з вирішення проблем пошуку оптимального методичного підходу до оцінювання ефективності управління підприємством, що стало основою подальшого обґрунтування застосування системно-процесного підходу. Визначено місце системного та процесного підходів в оцінюванні ефективності управління машинобудівним підприємством. Уточнено об'єкти, напрями, принципи та завдання, а також переваги системно-процесного підходу до оцінювання ефективності управління машинобудівним підприємством. Виокремлено основні етапи реалізації процесу оцінювання ефективності управління машинобудівним підприємством. Запропоновано систему критеріїв та показників оцінювання ефективності управління машинобудівним підприємством.

Ключові слова: ефективність, управління, інтеграція наукових підходів, системно-процесний підхід, оцінювання ефективності, машинобудівне підприємство.

В статье осуществлен критический анализ научных публикаций ученых современности по решению проблем поиска оптимального методического подхода к оценке эффективности управления предприятием, что стало основой последующего обоснования использования системно-процессного подхода. Определено место системного и процессного подходов в оценке эффективности управления машиностроительным предприятием. Уточнены объекты, направления, принципы и задания, а также преимущества системно-процессного подхода в оценке эффективности управления машиностроительным предприятием. Выделены основные этапы реализации процесса оценки эффективности управления машиностроительным предприятием. Предложена система критериев и показателей оценки эффективности управления машиностроительным предприятием.

Ключевые слова: эффективность, управление, интеграция научных подходов, системно-процесный подход, оценка эффективности, машиностроительное предприятие.

Evaluation of management efficiency of the modern enterprise today requires further improvement of a methodological approach to it. The existing management paradigm undergoes changes as a result of the globalization of economic processes, technologisation of production, and penchant for solving tasks of system nature. Also, the use of key provisions of the concept of diagnostics, which results serve as an analytical basis for improving its efficiency, become more important for making managerial decisions. Another important factor is the expediency of the integration of approaches in solving managerial tasks. This requires managers to make system-analytical decisions and scholars – to develop corresponding methodological provisions for evaluating management efficiency, which is total will provide for the solution of important scientific and applied task – to improve management efficiency of the enterprise. The article solves an important scientific problem – improvement of methodical principles for evaluating management efficiency of machine-building enterprise on the basis of system and process approaches integration. The critical analysis results of contemporary scholars' scientific publications on the theory of management became the basis of further substantiation of optimal methodical approach to evaluating efficiency of enterprise management – the system and process approach, the actualization of which has been proven for machine-building enterprises. The place of system and process approaches in assessing management efficiency of machine-building enterprise is specified. Their comparative analysis allowed to clarify the objects, directions, principles and tasks of evaluating management efficiency of machine-building enterprise. The advantage of using a system approach is that it provides an opportunity to assess the effectiveness of managing a machine-building enterprise comprehensively based on the recommended system of criteria and indicators. It was established that the phased implementation of the process of evaluating the management effectiveness of machine-building enterprise will provide timely control of its intermediate and final results, will create the necessary basis for making more effective management decisions. The process approach provides an orientation towards a set of continuous valuation and manage-

ment actions during the research period. In order to improve the scientific approach understanding to the evaluation of the management effectiveness of machine-building enterprise, the scheme of levers interaction, resource support, evaluation procedures and information flows of such process is disclosed. Further research will be aimed at achieving optimization of managerial decisions in the process of developing and implementing strategic tasks and goals of machine-building enterprise.

Keywords: efficiency, management, integration of scientific approaches, system and process approach, assessment of efficiency, machine-building enterprise.

Постановка проблеми. Оцінювання ефективності управління сучасним підприємством нині потребує подальшого удосконалення методичного підходу до його здійснення. Адже наявна парадигма управління зазнає змін як результат глобалізації господарських процесів, технологізації виробництва та тяжіння до розв'язання завдань системного характеру. Також більшої важливості для прийняття управлінських рішень набуває використання основних положень концепції діагностики, результати якої слугують аналітичним підґрунтям підвищення їхньої ефективності. Ще одним важливим фактором є доцільність застосування інтеграції підходів під час вирішення завдань управління.

Це вимагає від управлінців рішень системно-аналітичного характеру, а від науковців – розроблення відповідних методичних положень оцінювання ефективності управління, що в сукупності забезпечить розв'язання важливого науково-прикладного завдання – підвищення ефективності управління підприємством.

Для машинобудівних підприємств це має особливу актуальність, адже ефективність їхнього господарювання значною мірою впливає на економічний розвиток країни загалом, визначає експортну орієнтацію економіки, створює передумови для подальшого техніко-технологічного переозброєння підприємств багатьох галузей економіки країни.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В економічній літературі виділяють три основні підходи до оцінювання ефективності управління – цільовий, системний і процесний [2; 4; 6; 7; 8; 10]. До кожного з них розроблено критерії та показники оцінювання ефективності системи управління. Для першого загальний ефект виражається показниками діяльності загалом. Прихильники другої позиції пропонують систему показників ефективності, виокремивши із загального ефекту саме те, що досягнуто завдяки функціонуванню системи управління. Третя позиція синтезує попередні погляди. Її автори вважають, що процес менеджменту можна розбити на окремі етапи та операції, виокремлюючи при цьому взаємопов'язані локальні та остаточні результати управління загалом і його окремих ланок. Для оцінки ефективності управління підприємством О.М. Лизунова і Е.М. Придятько також

пропонують використовувати такий критерій, як ринкова вартість підприємства [3, с. 60], доцільність використання якого в управлінні також доведена в роботі [9].

Слід відзначити недостатність застосування перелічених методів оцінювання ефективності управління саме для підприємств машинобудівного комплексу України.

Постановка завдання. Метою дослідження в цій статті є обґрунтування застосування системно-процесного підходу до оцінювання ефективності управління машинобудівним підприємством, що дасть змогу врахувати наявні тенденції в розвитку сучасних підприємницьких структур, а також використовувати переваги результатів діагностичного аналізу.

Виклад основного матеріалу. Незважаючи на доцільність застосування до оцінювання ефективності управління підприємством таких підходів, як цільовий, системний, процесний та вартісний, їх аналіз показує наявність суттєвих недоліків під час їх реалізації, що відображено в таблиці 1.

Враховуючи виявлені недоліки досліджуваних методів, вважаємо за доцільне обґрунтувати використання системно-процесного підходу до оцінювання ефективності управління машинобудівним підприємством.

Системно-процесний підхід являє собою новітній напрям теорії управління, який включає в себе основні засади системного підходу (спираючись на те, що машинобудівне підприємство являє собою систему, яка складається з багатьох складників (підрозділів), ланок і рівнів управління, що мають визначені цілі оперативного, тактичного та стратегічного характеру, мають власне ресурсне забезпечення, характеризуються зв'язком із зовнішнім середовищем) і процесного підходу, у якому оцінювання ефективності управління базується на процесі взаємозалежних неперервних дій. Таким чином, системно-процесний підхід потребує певних системних знань, які, у свою чергу, без процесів не утворюються.

Порівняльний аналіз системного та процесного підходів дає змогу уточнити об'єктний складник оцінювання ефективності управління машинобудівним підприємством – внутрішнє середовище (підрозділи, ланки і рівні управління), види ресурсів, які виступають

Аналіз підходів до оцінювання ефективності управління підприємством

Назва підходу, представники	Переваги	Недоліки
<i>Цільовий</i> (Ф. Беа, Е. Діхтл, М. Швайтцер) [8]	Передбачає визначення ефективності управління здатністю підприємства досягати заздалегідь поставлених цілей. Характеризує як тактичні, так і стратегічні аспекти ефективності управління.	Цілі не завжди виправдовують обсяги використовуваних засобів. Це може приводити до зниження ефективності управління.
<i>Системний</i> (К. Петелин, В. Ульріх) [5; 11]	Критерієм ефективності управління виступає здатність підприємства до адаптації. Цей підхід зосереджує увагу на внутрішніх характеристиках підприємства й апелює швидше до засобів підтримки стосунків між учасниками організації, ніж до цілей. Внутрішній розподіл ресурсів, визначення ієрархічних залежностей, правила взаємодії учасників посідають центральне місце, а оцінка витрат відступає на задній план.	Недоліки підходу – складна процедура оцінки ефективності і зростання витрат. Зосередження уваги на виживанні завдяки пристосуванню до змін зовнішнього середовища спричиняє пасивне управління.
<i>Процесний</i> (Г. Мінцберг) [4]	Для оцінки ефективності використовує критерії, що відповідають стратегічним складникам організації. Заперечує думку, що ефективність може бути оцінена на основі заздалегідь встановлених критеріїв чи лише системних характеристик. Критерії мають бути збалансованими і спрямованими не лише на задоволення інтересів стратегічних складників, а й на досягнення загальноорганізаційних цілей.	Складність збалансування критеріїв оцінювання, інтересів і цілей різних стратегічних складників. Може викликати конфлікт інтересів, що негативно позначається на взаємодії різних рівнів управління.
<i>Ринково орієнтований вартісний</i> (О. Лизунова, Е. Придятько, О. Давидов) [3; 9]	Дає можливість оцінити ефективність управління за критерієм ринкової вартості підприємства. Спирається на систему показників ефективності виробництва, маневреності виробництва та гнучкості стратегії. Спрямований на узгодження оперативних, тактичних і стратегічних управлінських рішень, фінансових та операційних цілей розвитку.	Не розкриває методіку оцінювання ефективності управління.

Джерело: розроблено автором

основою досягнення цілей та завдань (управлінські та неуправлінські), функції управління (планувальна, організаційна, мотиваційна, контролююча, діагностична), організаційну структуру (ефективність управління залежить від системності дій працівників функціональних служб та підрозділів, раціонального розподілу між ними повноважень та обов'язків, ступеня досконалості управлінських процедур тощо). Оцінювання об'єктів дослідження також визначається колом критеріїв і відповідних цим критеріям показників.

Складність оцінювання ефективності управління машинобудівного підприємства підкреслюється багатогранністю системного підходу, в межах якого виділяють [6, с. 258]: системно-комплексний (завданням якого є виявлення складових частин системи); системно-структурний (пошук внутрішніх зв'язків та залежності між елементами системи); системно-функціональний (виявлення функцій, які повинне виконувати підприємство); системно-цільовий (наукове визначення цілей системи та їх взаємозв'язку); системно-ресурсний (пошук ресур-

сів, необхідних для функціонування системи); системно-інтеграційний (виявлення складових компонентів якісних показників системи) та системно-історичний (дослідження умов, за яких виникла система, сучасний стан та майбутні перспективи) підходи. Використання ж запропонованого системно-процесного підходу забезпечить виконання завдання – розроблення найоптимальнішого підходу задля використання його до дослідження ефективності управління машинобудівним підприємством з можливістю отримати достатню кількість інформації для прийняття ефективних управлінських рішень.

Машинобудівне підприємство є складною ієрархічною системою, для якої характерна висока організованість виробництва, значний рівень структурованості елементів взаємодії, їх інтеграційність. До основних принципів оцінювання ефективності управління машинобудівним підприємством слід віднести:

– визначеності, який означає, що під час побудови системи оцінювання слід виділяти чинники, які можливо кількісно оцінити та встановити нормативні значення їх динамізму;

- стандартизації, що дає змогу побудувати зручну оціночну модель;
- інформативності, тобто обсяг інформації повинен задовольняти проведення якісної й оперативної оціночної процедури;
- об'єктивності. Результати оцінки повинні відображати реальний стан управління (рівень ефективності роботи внутрішнього середовища, використання ресурсів, які виступають основою досягнення цілей та завдань, виконання функцій управління та побудови організаційної структури) для прийняття відповідних управлінських рішень;
- прозорості, що надаватиме можливості спостереження за станом управління через оцінку спеціальних показників-індикаторів;
- гнучкості. Час, що відокремлює момент настання нового стану управлінської системи від його виявлення в процесі здійснення оціночних процедур, повинний бути прийнятним для здійснення управлінських превентивних впливів;
- комплексності. Запропонована система критеріїв і показників оцінювання ефективності управління машинобудівним підприємством повинна розкривати його стан у єдності його найважливіших проявів.

Перевагою системного підходу є те, що він дає можливість комплексно оцінити стан управління машинобудівного підприємства відповідно до конкретних характеристик. Цей підхід допомагає діагностувати проблеми у межах окремої системи. За його допомогою процес прийняття рішень після завершення досліджень набуває більшої обґрунтованості та ефективності.

Невід'ємною частиною обґрунтованого підходу є процесний його складник. Процесний підхід в оцінюванні ефективності управління машинобудівним підприємством передбачає встановлення чіткої послідовності кроків, виконання яких є обов'язковим для дотримання процедури оцінки.

Ця процедура оцінювання ефективності управління машинобудівним підприємством повинна забезпечувати розв'язання таких завдань:

1. Чіткість формування цілей проведення дослідження стану управління.
2. Забезпечення раціонального планування ресурсів, бюджету, часу.
3. Збирання та обробка необхідної для проведення оціночних процедур інформаційної бази даних.
4. Проведення аналітичної обробки даних.
5. Порівняння отриманих результатів із базовими.
6. Забезпечення формування банку цих проблем управління та рішень щодо їх вирішення.
7. Визначення факторів впливу на ефективність управління.

8. Ухвалення та реалізація рішень про необхідність і пріоритетність розв'язання проблем управління або розроблення превентивних заходів щодо запобігання їх виникненню в майбутньому.

До основних переваг процесного підходу слід віднести такі:

- проведення дослідницьких робіт є неперервним процесом;
- результати від дослідження мають синергетичний ефект;
- результати дослідження забезпечують підвищення ефективності управління машинобудівним підприємством.

У розрізі цього підходу процедура оцінювання ефективності управління машинобудівним підприємством являє собою неперервну послідовність виконання певних етапів, а кожен етап розглядається як процес, тобто як сукупність взаємопов'язаних постійно виконуваних дій (рис. 1).

Блок 1. Етап *формування цілей* передбачає встановлення чіткої послідовності дій, визначається об'єкт оцінки та формат досліджень.

Блок 2. *Аналіз підгалузі* включає:

- аналіз тенденцій розвитку, які найбільш повно характеризують галузь і підгалузь машинобудування;
- оцінку впливу факторів на розвиток підгалузі;
- виявлення конкурентних сил, що діють у підгалузі;
- порівняльний аналіз найбільших підприємств-виробників підгалузі;
- оцінку рівня протидії конкурентів у боротьбі за ринкові ніші;
- побудову матриці конкурентного профілю підприємств-виробників підгалузі машинобудування;
- оцінку внутрішнього середовища найбільших підприємств-виробників;
- порівняльний аналіз рейтингових оцінок зовнішнього і внутрішнього середовища підприємств-виробників підгалузі машинобудування.

Блок 3. *Полікритеріальна оцінка ефективності управління машинобудівним підприємством*. З метою визначення рівня ефективності управління пропонуємо використовувати інтегральний показник. Інтегральний показник слід визначати на основі сукупності критеріїв (ресурсної результативності, інноваційності, функціональності та адаптивності).

Кожному з виділених критеріїв відповідають такі показники:

- оцінка ефективності управління за критерієм ресурсної результативності, що передбачає розрахунок таких показників, як фондвідача, матеріаловідача, продуктивність праці, рентабельність активів;

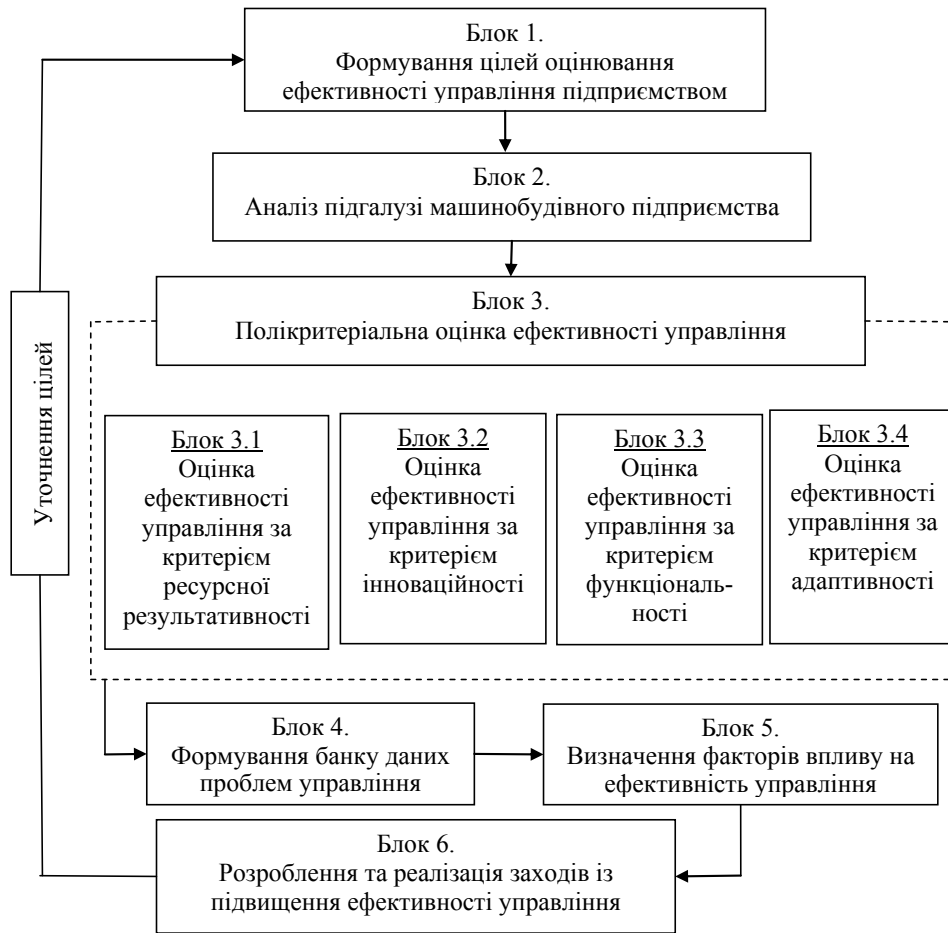


Рис. 1. Реалізація процесного підходу під час оцінювання ефективності управління машинобудівним підприємством

– оцінка ефективності управління за критерієм інноваційності, що передбачає розрахунок таких показників, як рентабельність власного капіталу, коефіцієнт асортиментності продукції, віддача управлінського персоналу, віддача нематеріальних активів;

– оцінка ефективності управління за критерієм функціональності, що передбачає розрахунок таких показників, як рентабельність виробництва, темп зростання обсягів продажу продукції, темп зростання середньомісячної зарплати одного працівника, ефективність логістичного сервісу;

– оцінка ефективності управління за критерієм адаптивності, що передбачає розрахунок таких показників, як рентабельність продажів, ринкова частка продукції підприємства, темп зростання чистого прибутку, темп зростання чисельності персоналу підприємства.

Розраховані значення показників підлягають стандартизації, а вагові коефіцієнти критеріїв ефективності управління та їх показників визначаються за правилом Фішберна.

Інтегральний показник розраховується як сума добутків стандартизованих показників з

відповідними ваговими коефіцієнтами в межах обраних критеріїв оцінювання та рівня їх впливовості. Оцінку інтегральних показників здійснюємо шляхом групування отриманих результатів методом Стерджесса. Це дає змогу стан ефективності управління машинобудівним підприємством поділити на п'ять оціночних груп: $[0; 0,2)$ – дуже низький рівень; $[0,2; 0,4)$ – низький рівень; $[0,4; 0,6)$ – середній рівень; $[0,6; 0,8)$ – достатній рівень; $[0,8; 1,0]$ – високий рівень.

Блок 4. *Формування банку даних проблем управління* проводиться з метою оцінки пріоритетності впровадження управлінських заходів щодо вирішення виявлених проблем з огляду на встановлені машинобудівним підприємством тактичні та стратегічні цілі діяльності. Найбільш точні результати дає побудова «дерева проблем».

Блок 5. *Визначення факторів впливу на ефективність управління* передбачає уточнення та градацію факторів внутрішнього та зовнішнього впливу на ефективність управління машинобудівним підприємством.

Блок 6. *Розроблення та реалізація заходів із підвищення ефективності управління* передбачає розроблення певних рекомендацій щодо

впровадження коригувальних дій з метою усунення недоліків у господарській діяльності підприємства, враховуючи при цьому пріоритетність та можливість виконання тактичних і стратегічних цілей діяльності. Пропонується побудова «дерева цілей» на базі попередньо побудованого «дерева проблем».

Трансформація оціночних процедур забезпечується зміною функцій більш високого рівня, що використовуються в пошуку більш прогресивних, обґрунтованих, інноваційних рішень щодо управлінської діяльності.

Процесний підхід характеризується орієнтацією на сукупність неперервних дій на протязі усього періоду дослідження (утворюючи вхід та вихід) та перетворюється на процесний підхід щодо оцінювання ефективності управління машинобудівним підприємством (рис. 2).

Щоб здійснити усе вищеперераховане, в організацію процесу оцінювання ефективності управління необхідно імплементувати системно-процесний підхід. Адже лише за умови детального планування, моделювання і постійного моніторингу діяльності і результатів знизиться ризик отримання недостовірних результатів, буде створено передумови для подальшого економічного зростання підприємства.

Висновки з проведеного дослідження. Як результат здійсненого дослідження вирішено важливу наукову проблему – удосконалення методичних засад щодо оцінювання ефективності управління машинобудівним підприємством на основі інтеграції системного та процесного підходів.

Результати критичного аналізу наукових публікацій учених сучасності з теорії управління стали основою подальшого обґрунту-

вання оптимального методичного підходу до оцінювання ефективності управління підприємством – системно-процесного підходу, актуалізація застосування якого доведена для машинобудівних підприємств.

У дослідженні конкретизовано місце системного та процесного підходів в оцінюванні ефективності управління машинобудівним підприємством. Їх порівняльний аналіз дав змогу уточнити об'єкти, напрями, принципи та завдання оцінювання ефективності управління машинобудівним підприємством. Перевагою використання системного підходу є те, що він дає можливість комплексно оцінити ефективність управління машинобудівним підприємством на основі рекомендованої системи критеріїв і показників.

Встановлено, що поетапна реалізація процесу оцінювання ефективності управління машинобудівним підприємством забезпечить своєчасний контроль за проміжними та кінцевими його результатами, створить необхідне підґрунтя для прийняття більш ефективних управлінських рішень. Процесний підхід забезпечує орієнтацію на сукупність неперервних оціночних і управлінських дій упродовж усього періоду дослідження.

З метою покращення розуміння наукового підходу до оцінювання ефективності управління машинобудівним підприємством розкрито схему взаємодії важелів, ресурсного забезпечення, процедур реалізації оцінки та інформаційних потоків такого процесу.

Подальші розвідки буде спрямовано на досягнення оптимізації управлінських рішень у процесі розроблення та реалізації стратегічних завдань і цілей діяльності машинобудівного підприємства.

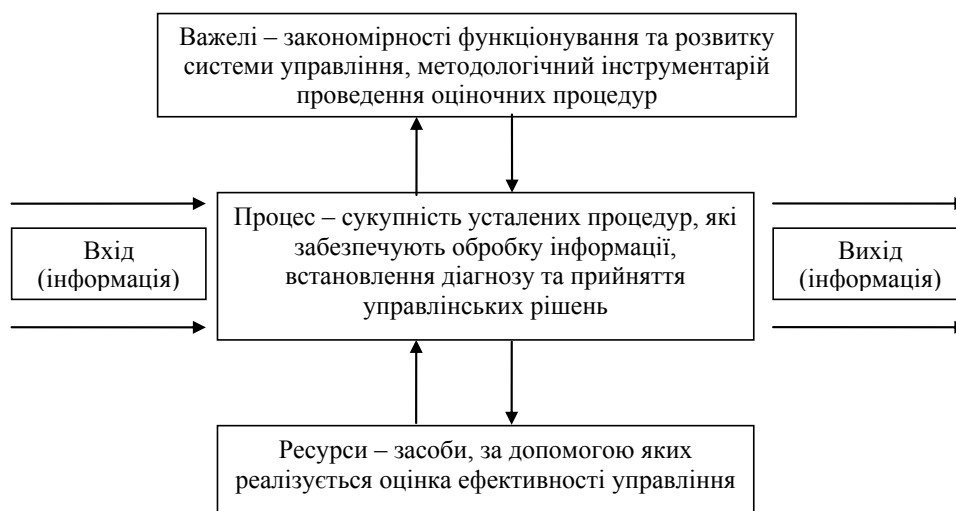


Рис. 2. Основні складники процесу оцінювання ефективності управління машинобудівним підприємством

Джерело: уточнено за [5, с. 60–61]

Список використаних джерел:

1. Кривов'язюк І.В. Економічна діагностика: навч. посіб. 2-ге видання, доп. К.: Центр учбової літератури, 2016. 456 с.
2. Кривов'язюк І.В., Стрільчук Р.М. Управління стратегічними можливостями машинобудівних підприємств. Рівне: Волин. обереги, 2016. 280 с.
3. Лизунова О.М., Придятько Е.М. Управління ефективністю діяльності підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. 2017. Випуск 23-2. С. 58–61.
4. Мінцберг Г. Злет і падіння стратегічного планування. К.: Видавництво Олексія Капусти, 2008. 412 с.
5. Петелин К.С. К проблеме системно-процессного подхода в управлении сложными наукоемкими предприятиями. Надежность и качество сложных систем. 2013. № 2. С. 59-64.
6. Ткаченко А.М. Сучасні підходи до систематизації методів економічної діагностики. Стратегія економічного розвитку України. 2014. № 35. С. 257–262.
7. Христенко Л.М. Система показників оцінки ефективності управління підприємством. Економіка. Менеджмент. Підприємництво. Зб. наук. праць Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. 2013. Вип. 23. Ч. 1. С. 99–104.
8. Экономика предприятия: Пер. с нем. М.: ИНФРА-М, 1999. XVI, 928 с.
9. Davydov O.I. Criterion for enterprise market value maximization: feasibility of application in management. Актуальні проблеми економіки. 2015. № 12 (174). С. 157–167.
10. Research on the development of the machine-building industry of Ukraine: state and prospects. Multi-authored monograph / Smerichevskiy S.F., Krivoviazuk I.V., Raicheva L.I., Smerichevska S.V., Sardak S.E., Kolbushkin Yu.P., Shevchenko A.V., Malovychko A.S. Latvia: Izdevnieciba "Baltija Publishing". 2017. 200 p.
11. Ulrich W. Critical Heuristics of Social Systems Design. Berne: Hauptf, 1983.