

**Ключевые слова:** нематериальные активы, подходы, оценка, идентификация, классификация, признаки.

In this article you can find the study of the main of intangible assets, the determination of their role for national enterprises, the description of problems connected with the estimation and registration of assets in question and the ways of their solving, as well as the conclusions concerning the practicability of using intangible assets in the activity of enterprises.

**Keywords:** intangible assets, approaches, estimation, identification, classification, indications.

УДК 658.014.1.033.12

**Л. А. КВЯТКОВСЬКА**, канд. екон. наук, доц., Кременчуцький національний університет ім. М. Остроградського;

**Л. Д. ВОРОБИЙОВА**, канд. тезн. наук, доц., Кременчуцький національний університет ім. М. Остроградського, Кременчук.

### **КОМПЛЕКСНИЙ ПІДХІД ДО ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

У статті висвітлюються питання оцінки економічної ефективності системи управління підприємством на засадах комплексного підходу при виділенні функціональних складових, що відображає економічні результати діяльності організації при певній системі управління.

**Ключові слова:** ефективність, SWOT-аналіз, узагальнені і часткові показники, коефіцієнт рентабельності, інтегральний показник.

**Вступ.** Умовою ефективного функціонування будь-якого промислового підприємства й основою його стрімкого розвитку в конкурентному середовищі є забезпечення високого рівня ефективності. Стабільне функціонування, зростання економічного потенціалу та значущості підприємства в умовах економіки залежить від наявності надійної системи стратегічного управління. Важливим етапом в формуванні перспективних напрямків розвитку та ефективному управлінні підприємством, яке дозволяє зменшити негативний вплив нестабільного зовнішнього середовища, є комплексна оцінка рівня розвитку та визначення рівня надійності та ефективності системи стратегічного управління. За ринкових умов підприємство самостійно має розробляти стратегію своєї діяльності та розвитку, знаходити необхідні для її реалізації засоби та кошти, що вимагає значного розширення сфери управління, зростання відповідальності керівництва за результати діяльності підприємства, за якість і своєчасність ухвалення управлінських рішень.

**Аналіз останніх досліджень та літератури.** Питання дослідження оцінки ефективності управління підприємства висвітлено у працях як вітчизніних, так і зарубіжних вчених, серед яких О.І. Амоша, Р.О. Білоусов, В.О. Василенко, П. Друкер, Н.В. Касьянова, В.І. Ландик, А.Ф. Мельник, Д.С. Синк, М.Г. Чумаченко та ін.

Але існуючі в літературі підходи не передбачають можливості оцінювання ефективності системи управління як цілісного утворення, що складається з

окремих підсистем. Оцінка ефективності управління містить багато дискусійних та невирішених питань, які здебільшого стосуються аспектів розробки конкретних методичних рішень.

**Мета досліджень, постановка проблеми.** Метою дослідження є формування підходів та розробка критеріїв оцінки ефективності управління підприємством на основі функціонального підходу.

**Матеріали досліджень.** Л. Г. Мельник визначає механізм управління як складову (найбільш активну частину) системи управління, що забезпечує вплив на фактори, від стану яких залежить результат діяльності об'єкта, яким управляють [3]. Причому як елементи механізму управління розглядаються цілі, критерії, фактори, методи і результати управління.

А. А. Садеков і В. В. Цурик розглядають механізм управління як систему впливу на об'єкт управління з метою досягнення бажаного результату, як систему організації господарського процесу, що представлена комплексом факторів, що є взаємодоповнюючими і взаємозалежними та мають власні форми управлінського впливу [5].

Ефективність може визначатись як результативність системи, що виражається у відношенні корисних кінцевих результатів її функціонування до витрачених ресурсів [2]. Залежно від форми подання результатів і витрат розрізняють наступні категорії ефективності:

- 1) технічна ефективність – результати й витрати вимірюються в натурально-речовинній формі;
- 2) економічна ефективність – результати й витрати оцінюються у вартісній формі;
- 3) соціально-економічна ефективність – ураховуються не тільки економічні, але й соціальні наслідки реалізації заходу.

Система показників ефективності проведення повинна давати всебічну оцінку використання всіх ресурсів підприємства й містити всі загальноекономічні показники. Дуже важливо, щоб розрахунки ефективності проведення велися безупинно: на стадіях проекту плану, затвердження плану, у міру його виконання.

Система показників ефективності повинна:

- відображати витрати всіх видів ресурсів, споживаних підприємством;
- створювати передумови для виявлення резервів підвищення ефективності проведення;
- стимулювати використання всіх резервів, наявних на підприємстві;
- забезпечити інформацією щодо ефективності проведення все ланки управлінської ієрархії;
- виконувати критеріальну функцію, тобто для кожного з показників повинні бути визначені правила інтеграції їх значень.

Підприємство є відкритою системою, яка взаємодіє із зовнішнім середовищем, тому оцінювання ефективності управління підприємством має проводитися на основі оцінок зовнішньої та внутрішньої ефективності управління.

Оцінювання внутрішньої ефективності управління підприємством має ґрунтуватися на узагальненій оцінці ефективності за окремими елементами, що складають цілісну систему управління підприємством. Елементом вартісно-орієнтованого підходу до управління підприємством є аналіз його зовнішнього і внутрішнього середовища.

Зовнішній аналіз передбачає використання кількох методів; переважно використовується SWOT-аналіз. При SWOT-аналізі можливості визначаються як обставини, створюють підприємству умови виробляти нові дії: випустити новий продукт, завоювати нових клієнтів, впровадити технологію, перебудувати виробничі й господарські процеси та т.п.

Перевагами SWOT-аналізу є систематизація знань про внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на процес стратегічного управління, визначення конкурентних переваг та формування стратегічних пріоритетів, періодична діагностика ринку та ресурсів фірми. Цей метод дає можливість здійснювати аналіз як для всієї організації, так і для окремих підрозділів, товарної лінії або конкретного продукту, а також для порівняння з конкурентами [4]. Також безперечною позитивною якістю цього інструмента є його простота і можливість залучення до обговорення досліджуваних проблем широкого кола керівників і спеціалістів.

Процедуру експертного опитування доцільно проводили у три етапи: формування репрезентативної експертної групи; підготовка і проведення експертизи; статистичне оброблення отриманих опитувальних листів. Значною мірою достовірність експертних оцінок залежить від першого етапу аналізу, адже отримання якісних оцінок можливе лише за умов залучення до експертних груп осіб, котрі становлять практичний або теоретичний інтерес до предмета опитування. У межах першого етапу експертного опитування було відібрано групу експертів. Наступним етапом експертного опитування є підготовка і безпосереднє проведення експертизи, під час якої експертам було запропоновано висловити власну думку щодо пріоритетності виділених показників шляхом присвоєння їм рангів відповідно до запропонованої градації. Фактори, які утворюють матрицю SWOT-аналізу, обов'язково перевіряються на предмет наявності ефекту синергії, який є базовим при аналізі факторів впливу на рівень виробничого потенціалу при діагностиці підприємства. Проілюструємо основні системи оцінки ефективності управління підприємством на прикладі машинобудівного підприємства ПАТ «Кредмаш» (табл. 1).

Сформувавши матрицю, можна визначити основні проблеми підприємства та напрями його розвитку. Не дивлячись на складну економічну ситуацію, ПАТ «Кредмаш» активно удосконалює технології і модернізує виробниче устаткування. За рахунок власних інвестицій за останні декілька років модернізовано ливарне виробництво з установкою індукційних печей і печей-міксерів, що дозволяє отримувати литво високої якості, побудована власна котельня, упроваджуються енергозберігаючі технології, придбано і встановлено високопродуктивне зварювальне і фарбувальне устаткування, верстати і лінії провідних виробників Європи, Азії і США. Основні фінансові ресурси було спрямовано на закупівлю нової техніки.

Таблиця 1. SWOT- матриця оцінки стану та можливостей ПАТ «Кредмаш»

<b>Сильні сторони</b> Високі технічні можливості Найкраще серед конкурентів співвідношення «ціна –якість» Можливість продукції надійно працювати в складних умовах експлуатації Простота продукції в обслуговуванні та ремонті	<b>Можливості</b> Розширення ринків збуту Розвиток системи управління контролю якості Гнучка система знижок Ефективність власних інвестицій Удосконалення технології та модернізації обладнання
Високий ступінь виконання договірних зобов'язань Кваліфікований персонал Наявність власних потужностей Постійне розширення модельного ряду	Впровадження конструктивних змін, що знижують питомі витрати електроенергії (впровадження енергозберігаючих технологій)
<b>Слабкі сторони</b> Нестача оборотних ресурсів Відсутність стабільного попиту Низький рівень використання потужностей Недостатній рівень мотивації працівників	<b>Загрози</b> Значне зростання цін на продукцію металургійного та енергетичного комплексу Недостатня платоспроможність споживачів Посилення конкуренції на ринку дорожньої техніки

Д. С. Сінк виділяє сім критеріїв результативності організаційної системи: дієвість, економічність, якість, прибутковість, продуктивність, якість трудового життя, впровадження нововведень [6]. Причому для кожного напрямку оцінка цих критеріїв має відрізнятися, адже різні рівні організації відповідають за різні сфери обов'язків.

Складність і різноманітність зв'язків промислового виробництва, велика кількість діючих у ньому чинників мають неабиякий вплив на ефективність управління підприємством. Тому її слід оцінювати за допомогою системи узагальнених і часткових показників (табл. 2). Всі вони використовуються для визначення економічної ефективності від передбачених стратегією заходів, по удосконаленню конструкцій виробів, технології та організації виробництва. Підвищення ефективності і якості роботи підприємства в умовах ринкової економіки дозволяє збільшити прибуток, отже, підвищити ринкову вартість підприємства, яка комплексно віддзеркалює не тільки наявність у підприємства

ресурсів, а і здатність менеджменту ефективно їх використовувати в нестабільній ринковій ситуації.

Таблиця 2. Система показників оцінки економічної ефективності управління

Загальні показники	Часткові показники		
	Показники ефективності праці	Показники підвищення ефективності використання основних фондів, обігових коштів і капітальних вкладень	Показники підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів
1. Зростання обсягу виробництва продукції у вартісному виразі	1. Темпи росту продуктивності праці	1. Фондовіддача – виробництво продукції на 1 грн. середньорічної вартості основних виробничих фондів	1. Матеріальні витрати на 1 грн. товарної продукції
2. Виробництво продукції на 1 грн. витрат 3. Відносна економія основних виробничих фондів, нормативних коштів, матеріальних витрат, фонду оплати праці 4. Собівартість 5. Рентабельність 6. Прибуток	2. Частка збільшення виробництва продукції за рахунок підвищення продуктивності праці 3. Економія чисельності працівників 4. Зниження трудомісткості виробів	2. Виробництво продукції на 1 грн. середньорічної величини нормованих обігових коштів 3. Приріст обігових коштів відносно приросту товарної продукції 4. Відношення приросту прибутку до капітальних вкладень, які його зумовили 5. Питомі капітальні вкладення на одиницю нової виробничої потужності на 1 грн. приросту продукції 6. Термін відшкодування капітальних вкладень – відношення їх до суми приросту одержаного прибутку	2. Витрати важливих матеріальних ресурсів у натуральному виразі на 1 грн. товарної продукції 3. Відношення темпів приросту матеріальних витрат до темпів приросту товарної продукції

Для визначення інтегрального показника при оцінюванні кожної підсистеми доцільно використовувати функцію Харрінгтона, яка випадку матиме вигляд [1]:

$$S = \sqrt[n]{A_1 \times A_2 \times A_3 \times \dots \times A_n}, \quad (1)$$

де  $A_1, A_2, A_3, \dots, A_n$  – показники, що рекомендовані до аналізу про здійснені аналізу ефективності управління за кожною підсистемою.

На базі адекватності підходів та системності, однотипності виміру головним критерієм вибору показників оцінки виробничої діяльності пропонується визнати інформативність показника при формуванні інтегрального показника ефективності управління з точки зору вартісно-орієнтованого підходу.

Для оцінки ефективності управління виробничою діяльністю на підставі опитування спеціалістів відповідних напрямків рекомендовані показники, значення та динаміка яких надані в табл. 3.

Таблиця 3. Дані для розрахунку інтегрального показника оцінки ефективності управління виробничою діяльністю

Показник	Позначення	2009р.	2010р.	2011р.
Витрати на 1 грн. продукції	$B_{1гр}$	0,76	0,77	0,76
Фондовіддача	$\Phi_{\epsilon}$	8,05	3,30	5,07
Коефіцієнт придатності основних фондів	$K_{прод}$	0,46	0,43	0,44
Матеріаловіддача	$M_{від}$	1,81	2,01	2,00
Темпи зміни продуктивності праці	$T_{прод}$	84,3	44,2	72,2
Оборотність запасів	$K_{об.з}$	6,12	2,63	3,94
Темпи зміни середньої заробітної плати	$T_{з.пл}$	72,3	56,3	44,3
$S_{вир.} = \sqrt[7]{B_{1гр} \times \Phi_{\epsilon} \times K_{прод} \times M_{від} \times T_{прод} \times K_{об.з} \times T_{з.пл}}$		6,1	3,8	4,4

Показник ефективності управління виробничою діяльністю є позитивним із зростаючою динамікою.

З метою оцінки ефективності управління комерційною діяльністю пропонується керуватися такими показниками, як коефіцієнт рентабельності реалізації продукції, рівень надійності поставок, рівень затоварення складів готовою продукцією, середні терміни погашення дебіторської та кредиторської заборгованості. Вищезазначені індикатори дають змогу оцінити прибутковість реалізації продукції, якість збутової діяльності та роботи із споживачами підприємства (табл. 4).

Таблиця 4. Дані для розрахунку інтегрального показника оцінки ефективності управління комерційною діяльністю

Показник	Позначення	2009р.	2010р.	2011р.
Рентабельність реалізації	$Pp$	32,4	30,0	30,9
Оборотність запасів готової продукції	$Об_{гот}$	18,6	6,4	10,0
Середній термін погашення дебіторської заборгованості	$T_{\delta}$	9,9	4,9	5,6
Середній термін погашення кредиторської заборгованості	$T_{кр}$	9,3	7,0	8,1
$S_{ком.} = \sqrt[4]{Pp \times Об_{гот} \times T_{\delta} \times T_{кр}}$		14,8	8,5	10,4

Показник раціональності комерційної діяльності є позитивним із зростаючою динамікою.

Ефективність управління фінансовою діяльністю підприємства пропонується оцінювати за вибраними, найбільш репрезентативними індикаторами фінансового стану, зокрема: коефіцієнтами рентабельності активів, загальної ліквідності, автономії, фінансового левериджу. Вищезазначені показники дають змогу ідентифікувати прибутковість та інтенсивність використання капіталу підприємства, структуру капіталу і платоспроможність (табл. 5).

Однією з найважливіших характеристик фінансового стану підприємства є фінансова стійкість.

Таблиця 5. Дані для розрахунку інтегрального показника оцінки ефективності управління фінансовою діяльністю

Показник	Позначення	2009р.	2010р.	2011р.
Рентабельності активів	$P_a$	65	24	36
Загальна ліквідність	$K_n$	2,73	1,61	2,73
Коефіцієнт автономії	$K_{авт}$	0,78	0,84	0,81
Показник фінансового левериджу	$\Phi Л$	12,3	0,55	6,52
$S_{фин.} = \sqrt[4]{P_a \times K_n \times K_{авт} \times \Phi Л}$		2,1	0,62	1,53

Фінансова стійкість характеризує ступінь фінансової незалежності підприємства щодо володіння своїм майном та його використання.

– рівнем покриття матеріальних обігових коштів (запасів) стабільними джерелами фінансування;

– платоспроможністю підприємства (його потенційною спроможністю покрити термінові зобов'язання мобільними активами);

– часткою власних або стабільних джерел у сукупних джерелах фінансування.

Обчислення показників забезпеченості запасів і витрат джерелами їхнього формування дозволяє класифікувати фінансові ситуації по ступені їхньої стійкості.

За експертною шкалою вищенаведені показники (табл. 3, 4, 5) переводять у бальні оцінки, їм також надають вагових значень, що дає змогу отримати інтегральні рівні різних складових при оцінці вартісно-орієнтованого управління (табл. 6).

Таблиця 6. Дані для розрахунку інтегрального показника оцінки ефективності управління ПАТ «Кредмаш»

Показник	Бал	2008р.	2009р.	2010р.
$S_{вир.} = \sqrt[7]{B_{1гр} \times \Phi_v \times K_{прод} \times M_{від} \times T_{прод} \times K_{об.з} \times T_{з.пл}}$	3,5	6,1	3,8	4,4
$S_{ком.} = \sqrt[4]{Pp \times Об_{гот} \times T_{д} \times T_{кр}}$	3,0	14,8	8,5	10,4
$S_{фин.} = \sqrt[4]{P_a \times K_n \times K_{авт} \times \Phi Л}$	3,5	2,1	0,62	1,53
$S_{инт.}$	10	7,31	4,1	5,2

На підставі узагальнення значень цих рівнів найбільший бал шкали оцінки кожного показника (10 балів) доцільно використати при формуванні шкали оцінки ефективності управління підприємства на базі інтегрального показника та її графічній інтерпретації (табл. 7).

Таблиця 7. Шкала оцінки ефективності управління ПАТ «Кредмаш»

Оцінка ефективності	Значення узагальнюючого показника	Характеристика
Високий	8,0-10,0	Результат діагностики характеризується позитивною динамікою показників за всіма оцінними показниками.
Достатній	2,0-7,9	Показники можуть мати тимчасову негативну динаміку
Низький	0-1,9	Характеризується суттєвим зниженням показників за всіма складовими

Таким чином, оцінка ефективності управління ПАТ «Кредмаш» знаходиться в діапазоні «достатньо високий».

Отже, незважаючи на всеохоплюючий характер кризових явищ в економіці, ПАТ «Кредмаш» проявило здатність отримати позитивні результати діяльності в попередніх періодах спрямувати на розвиток потенціалу різних напрямків діяльності, а не на поточне споживання. Рівень ефективності управління ПАТ «Кредмаш» можна оцінити як достатньо високий, оскільки показник економічної доданої вартості зростає в 2010 р. проти 2009 р. і в 2011 набуває позитивного значення.

**Результати досліджень.** Система показників ефективності управління має оцінювати здатність менеджменту організації справлятися із проблемами, що виникають у процесі її діяльності. Разом з тим, показники ефективності мають відображати і зміну загального стану організації під впливом управлінських зусиль. Загальними критеріями оцінки системи управління підприємством можна вважати:

- швидкість прийняття рішень та їх передавання на всі рівні структури;
- ефективність організаційної системи підприємства (робота всіх підсистем та відділів має бути скоординована та налагоджена так, щоб мінімізувати за часом передавання даних та прийнятих рішень, надавала б можливість приймати спільні рішення та активно брати участь у реалізації проектів, дозволяла контролювати досягнення цілей та визначення слабких місць);
- систему моніторингу та оцінки діяльності підприємства;
- характер взаємовідносин з зовнішнім середовищем (орієнтація на споживачів, характер відносин з конкурентами, постачальниками, органами влади).

**Висновки.** Механізм управління є рушійною частиною системи управління, що забезпечує дієвий вплив на фактори, стан яких обумовлює результат діяльності об'єкта управління, що складається з певних елементів. Особливості функціонування підприємств в Україні виставляють нові вимоги до



формування організаційно-економічного механізму управління підприємством, ефективність функціонування якого повинна забезпечуватися як під впливом удосконалення організації виробництва, праці та управління, так і спроможністю його пристосування до сучасних умов господарювання. Оцінюючи ефективність управління підприємством необхідно на базі комплексного підходу сформуванню визначену множин показників економічної ефективності організації загалом та показників, що характеризують ефективність процесів управління. Їх визначають як співвідношення між економічним ефектом діяльності організації загалом і затратами ресурсів на його досягнення. Наведена методика оцінки ефективності управління заснована на діагностичному обстеженні всієї системи управління підприємством. На основі послідовного аналізу згрупованих по блоках проблем управління підприємством, дана методика є підґрунтям оцінки економічної ефективності заходів щодо раціоналізації процесу управління.

**Список літератури:** 1. *Захаркіна Л. С.* Формування стратегії інноваційного розвитку машинобудівного підприємства (матричний підхід) / Л. С. Захаркіна // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики: збірник наукових праць. – 2011. – №1 (13). – С. 66–78. 2. *Макаренко М.В.* Формування механізму управління ефективним функціонуванням підприємства / М.В. Макаренко // Актуальні проблеми економіки. – 2005. – №1. – С. 126-135. 3. *Мельник Л. Г.* Экономика предприятия: учеб. пособие / под общ. ред. Л. Г. Мельника. – Сумы: Университетская книга, 2002. – 632 с. 4. *Перфілова О.Є.* Проблеми та особливості впровадження swot-аналізу в практику стратегічного управління вітчизняних підприємств / О.Є. Перфілова [Електроний ресурс] – режим доступу: [archive.nbuv.gov.ua/portal/natural/.../13.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/natural/.../13.pdf). 5. *Садеков А. А.* Управление предприятием в условиях кризиса: моногр. / А. А. Садеков, В. В. Цурик. – Донецк: ДонГУЭТ, 2006. – 178 с. 6. *Синк Д.С.* Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение: Пер. с англ./ Общ. ред. и вступ.сл. В. И. Данилова-Данильяна. – М.: Прогресс, 1989. – 528 с.

*Надійшла до редколегії 15.08.2013*

УДК 658.014.1.033.12

**Комплексний підхід до оцінки ефективності управління підприємством / Квятковська Л. А., Воробйова Л. Д.** // Вісник НТУ «ХП». Серія: Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства – Харків: НТУ «ХП». – 2013. – № 50(1023). – С. 67–75. – Бібліогр.: 6 назв.

В статье освещаются вопросы оценки экономической эффективности системы управления предприятием на основе комплексного подхода при выделены функциональных составляющих, отражает экономические результаты деятельности организации при определенной системе управления.

**Ключевые слова:** эффективность, SWOT-анализ, обобщенные и частные показатели, коэффициент рентабельности, интегральный показатель.

The article highlights the issue of assessing the economic efficiency of enterprise management system based on an integrated approach in selected functional components, which reflects the economic performance of the organization in a particular system of governance.

**Keywords:** efficiency, SWOT-analysis, generalized and partial indicators of profitability ratio, integral index