

УДК 658:338

Корецька Н. І., к.е.н., доцент,

Єфімчук А. С.

Луцький національний технічний університет

ОЦІНКА СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

У статті здійснено аналіз ефективності складових системи менеджменту (планування, організація, мотивація, контроль та координація) та на основі цього оцінено ефективність системи менеджменту на досліджуваному підприємстві.

Ключові слова: система менеджменту, ефективність, планування, мотивація, організація, контроль, координація, підприємство.

Koretskya N., Yefimchuk A.

EVALUATION OF THE SYSTEM OF MANAGEMENT AT THE ENTERPRISE

The condition of effective activity of any enterprise is its ability and ability to adapt to the external environment, which, in turn, depends on the efficiency of the management system. Therefore, in order to ensure and increase the efficiency of the management system, the task of its analysis and evaluation, which will contribute to the achievement of the planned result of the enterprise, appears.

An analysis of the effectiveness of the components of the management system at the enterprise will be carried out by an expert evaluation method, the essence of which is that for each component of management, 5 criteria for analysis are allocated. The expert group (2 employees of the enterprise (anonymously), 1 author of the study) puts for each group of 5 criterion points (5 – ver y low level, 10 – low, 15 – a verage, 20 – high).

The results of the calculation (for clarity) will flow graphically in the form of 5 vectors (P; O; M; K; Ko) on the unit coordinate system – in the form of a «pentagon» – PIMCCO (planning – or ganization – motivation – control – coordination). The figure shows the actual state of the level of the management system at the enterprise in the form of a pentagon in comparison with the standard (unit). The graphical approach will clearly demonstrate the results of the assessment and identify the deviations for each component of the management system.

It has been established that continuous improvement of the planning and forecasting system is carried out in the enterprise in most areas. It is necessary to maintain the dynamics of improvements and eliminate weaknesses using the latest planning approaches. It is determined that in general, for effective functioning of the enterprise, the director, heads of all departments and units of the enterprise must constantly make effective proposals for the improvement of processes belonging to the organizational component of the management system. It is determined that the motivation in the management system in the enterprise is based on the system of

integrated assessment of the effectiveness of labor activity, which in itself is the motive for effective work; a system of remuneration that provides reproductive and stimulating functions; has a high dynamism, since changing the motives of activities under the influence of various factors leads to the formation of strategies and tools managers to change its incentive system. The control at the enterprise is aimed at elimination of errors detected during the control and strengthening of success at the enterprise. Coordination at the enterprise allows you to clearly divide the work between the divisions and, at the same time, unite and target the efforts of all employees to achieve the main goal – to ensure profitable activity of the enterprise.

The PIKKKO pentagon has been formed, which reflects the level of efficiency of the management system in the enterprise, which has such components of management systems as organization (0.83), control (0.85) and coordination (0.85). And such a component of the management system as planning (0.78) and motivation (0.75) is characterized by the level of efficiency of the management system above the average. Consequently, the management of the investigated enterprise must pay particular attention to the planning and coordination processes, but also for the other three subsystems, it is also necessary to eliminate the disadvantages (weaknesses) to bring the shape of the pentagon to the reference (single) form.

It has been established that the effectiveness of the management system depends on the unity, interaction and mutual influence of its subsystems (planning, organization, motivation, control and coordination).

Key words: system of management, efficiency, planning, motivation, organization, control, coordination, enterprise.

Корецкая Н. И., Ефимчук А. С.

ОЦЕНКА СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА НА ПРЕДПРИЯТИИ

В статье проведен анализ эффективности составляющих системы менеджмента (планирование, организация, мотивация, контроль и координация) и на основе этого оценена эффективность системы менеджмента на предприятии.

Ключевые слова: система менеджмента, эффективность, планирование, мотивация, организация, контроль, координация, предприятие.

Постанова проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими і практичними завданнями. Ефективність функціонування системи менеджменту є однією з основних цілей управлінської діяльності підприємства на сучасному етапі. Саме успішна організація і взаємодія усіх складових системи управління є головним індикатором вдалого і результативного менеджменту.

Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми. Досліджуваній темі присвячено багато наукових і навчально-методичних видань. Так, тематику системи менеджменту вивчали І.Левицька, О.Мних, В.Кнорринг, О.Сокол, М.Хаммер, О.Єфімова, О.Моргулець, О.Виханский. Також вагомий

вклад у вивчення системного підходу до управління здійснили В.Королев, Н.Стариков, Е.Коротков, Л.Шморгун, Л.Федулова, К.Панова та ін. Однак, віддаючи належну вагу дослідженням вчених, зауважимо, що певні аспекти потребують подальшого дослідження.

Цілі статті: здійснення оцінки ефективності системи менеджменту на досліджуваному підприємстві.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Умовою ефективної діяльності будь-якого підприємства є його спроможність та вміння адаптуватися до зовнішнього середовища, що, в свою чергу, залежить від ефективності системи менеджменту. Тому для забезпечення і підвищення ефективності системи менеджменту постає завдання її аналізу та оцінки, що сприятиме досягненню запланованого результату діяльності підприємства.

Оцінку ефективності системи менеджменту підприємства пропонуємо здійснювати за напрямками, представленими на рис. 1.



Рис. 1. Методика оцінки ефективності системи менеджменту на підприємстві

Примітка. Сформовано на основі даних джерела: [23, с. 40]

Аналіз ефективності складових системи менеджменту на підприємстві здійсимо методом експертної оцінки, суть якого полягає в тому, що за кожною складовою менеджменту виділяється 5 критеріїв для аналізу. Експертна група (2 працівника підприємства (анонімно), 1 автор дослідження) виставляє за кожною групою з 5-ти критеріїв бали (5 – дуже низький рівень; 10 – низький; 15 – середній; 20 – високий).

Оцінка ефективності складових системи менеджменту на підприємстві кожним експертом визначатиметься за формулою [23, с. 40]:

$$E_{\text{менеджменту (експерт } X)}^{\text{підсистеми}} = \frac{\sum_{i=1}^n a_i}{100} \rightarrow 1, \quad (1)$$

де a_i – бал i -го критерію складової системи менеджменту підприємства;

n – кількість критеріїв аналізу (5).

Загальна бальна оцінка визначається за формулою:

$$E_{\text{менеджменту } X}^{\text{підсистеми}} = \frac{\text{Бал}_{\text{експерта 1}} + \text{Бал}_{\text{експерта 2}} + \text{Бал}_{\text{експерта 3}}}{\text{Кількість експертів}}. \quad (2)$$

Крім того, даний методичний підхід передбачає визначення інтегрального показника:

$$E_{\text{менеджменту}}^{\text{системи}} = \frac{E_{\text{менедж.}}^{\text{скл. 1}} + E_{\text{менедж.}}^{\text{скл. 2}} + E_{\text{менедж.}}^{\text{скл. 3}} + E_{\text{менедж.}}^{\text{скл. 4}} + E_{\text{менедж.}}^{\text{скл. 5}}}{5(\text{кількістьрівнів})} \rightarrow 1. \quad (3)$$

Згідно отриманого значення інтегрального показника визначимо рівень ефективності системи менеджменту:

- $0 \leq E_{\text{менеджменту}}^{\text{системи}} \leq 0,2$ – дуже низький рівень;

- $0,201 \leq E_{\text{менеджменту}}^{\text{системи}} \leq 0,4$ – низький рівень;

- $0,401 \leq E_{\text{менеджменту}}^{\text{системи}} \leq 0,6$ – середній рівень;
- $0,601 \leq E_{\text{менеджменту}}^{\text{системи}} \leq 0,8$ – рівень вище середнього;
- $0,801 \leq E_{\text{менеджменту}}^{\text{системи}} \leq 1$ – високий рівень.

Результати розрахунку подадуться графічно у вигляді 5-ти векторів (П; О; М; К; Ко) на одиничній системі координат – у вигляді «п'ятикутника» – ПОМККо (планування – організація – мотивація – контроль – координація) і буде зображено фактичний стан рівня ефективності системи менеджменту на підприємстві у порівнянні з еталоном (одиничним). Графічний підхід дозволить наглядно продемонструвати результати оцінки і виявити відхилення за кожною складовою системи менеджменту.

Оцінку ефективності системи менеджменту проведемо на прикладі підприємства «А».

Аналіз ефективності планування

Основною ціллю системи менеджменту підприємства є забезпечення прибутковості його діяльності шляхом раціональної організації технологічного процесу, включаючи управління виробництвом і розвитком техніко-технологічної бази, а також ефективного використання кадрів при одночасному підвищенні їх кваліфікації та активності.

Безперечно, постійні зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищах призводять до коригування і перегляду цілей на підприємстві, змінюються на різних стадіях його життєвого циклу.

Стратегічне завдання менеджменту підприємства – організація виробництва продукції з урахуванням попиту споживачів на основі наявних матеріальних, фінансових і трудових ресурсів, забезпечення рентабельності підприємства, його стабільного становища на ринку. Зі збільшенням масштабів виробництва завдання постійно ускладнюються, що вимагає здійснення планування додаткових обсягів матеріальних, фінансових, трудових та інших ресурсів. Тому оцінка процесу формування цілей та стратегічних завдань (1-й критерій аналізу) є важливою при аналізі складової планування.

Збір і аналіз інформації (2-й та 3-й критерії оцінки) – відповідна точка маркетингових досліджень на підприємстві.

Планування щодо збору і аналізу інформації про клієнтів та ринок на підприємстві побудована таким чином, що забезпечує комплексний і системний характер. *Проте, при плануванні діяльності керівництву необхідно більше уваги приділяти не лише внутрішнім можливостям, а й детально вивчати діяльність конкурентів та еталонних підприємств на ринку.*

Бізнес-планування на підприємстві (4-й критерій аналізу) складає основу прогнозування майбутньої його діяльності. На підприємстві вчасно проводиться оптимізація бізнес-процесів, що дозволяє: знизити тимчасові витрати, операційні витрати, прискорити прийняття рішень, підвищити якість обслуговування клієнтів, керованість підприємства, його конкурентоспроможність і стійкість. Бізнес-процеси постійно аналізуються менеджерами, а внесення змін у склад і послідовність дій, технологій і виконавчих механізмів, виконавців дій в разі необхідності здійснюється шляхом внесення змін в планування в цілому.

Планування ресурсів передбачає визначення, які ресурси та у якій кількості будуть використані в діяльності підприємства. На підприємстві планування ресурсів (5-й критерій аналізу) здійснюється в наступній послідовності: 1) загальна оцінка потреби у всіх ресурсах та їх розподіл у часі; 2) формування таблиці потреб у ресурсах; 3) визначення кількості необхідних для виконання усіх робіт ресурсів згідно з календарними термінами; 4) формування таблиці наявних ресурсів; 5) зіставлення потреби і наявності ресурсів, визначення їх нестачі або надлишків; 6) визначення постачальників ресурсів та формування графіків постачання; 7) перепланування календарного плану згідно змін; 8) побудова нових (за потреби) ресурсних планів.

Отже, на підприємстві процес планування ресурсів відповідає концепції, орієнтованій на потреби споживачів, і враховує як основні, так і допоміжні ресурси. *Однак, менеджерам необхідно здійснювати оптимізацію сумарних графіків потреби в ресурсах та враховувати вплив факторів на забезпеченість діяльності підприємства ресурсами.*

Аналіз ефективності планування представлено в табл. 1.

Організація є важливою складовою системи менеджменту. І організаційна структура управління займає одне з ключових місць. Так, на підприємстві застосовується лінійно-функціональний тип

організаційної структури: кожен керівник забезпечує керівництво підрозділами за певними видами діяльності. Отже, організаційна структура підприємства сформована так, щоб працівники могли найбільш ефективно домогтися поставленої перед ними мети.

Таблиця 1

Аналіз ефективності планування
в системі менеджменту на підприємстві

Найменування критерію	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Загальна бальна оцінка
Формування цілей та стратегічних задач	20	15	20	
Збір та аналіз інформації про клієнтів та ринок	15	15	20	
Збір та аналіз інформації про конкурентів та еталонні підприємства	15	10	15	
Деталізація бізнес-процесів	15	15	20	
Планування ресурсів	15	10	15	
	0,8	0,65	0,9	0,78

Примітка. Сформовано авторами

Аналіз ефективності організації

На підприємстві розподілено функціональні обов'язки, повноваження і встановлено зони відповідальності. Проте, *існують помилки у діяльності та прийнятті ними ефективних управлінських рішень. І з метою зменшення (усунення) цих помилок слід проводити тренінги щодо покращення кваліфікованості працівників підрозділів підприємства.*

Підприємство є самонавчальною організацією, оскільки менеджери постійно відстежують цінний досвід з власної роботи, діяльності інших підприємств, здійснюють оцінку ринкових змін у цілому, використовуючи це для постійного вдосконалення за всіма напрямками діяльності.

Так, на підприємстві навчання є основною цінністю. При доборі нових співробітників менеджерами оцінюється насамперед їх схильність і прагнення до постійного навчання й розвитку. На підприємстві стимулюється самонавчання шляхом використання комплексу взаємопов'язаних організаційних і управлінських заходів: системи звітності; інструментів самонавчання (майстерні якості, індивідуальний і груповий коучинг, інститути наставництва, сценарний метод планування тощо); створення бази даних (систематизована інформація щодо отриманого досвіду, знань, рішень і методів роботи, яким навчилися працівники).

Отже, на підприємстві створені умови для організації самонавчання. Проте, доцільно проводити збори чи наради, на яких би обговорювалися не лише фінансові результати діяльності підприємства, а й питання, пов'язані з проблемами, що виникають з приводу організації навчання. Крім того, більшість працівників не хочуть та/або не вміють вчитися і тому ці вміння необхідно тренувати. Для цього варто на підприємстві застосовувати спеціальні методи і прийоми, а саме: систему тренінгів, спрямовану на розвиток у працівників уміння вчитися, мотивації використовувати ефективні технології самонавчання тощо.

На підприємстві при організації виробничого процесу керівництво дотримується наступних принципів: спеціалізація; пропорційність; паралельність; прямоточність; безперервність; ритмічність; гнучкість. Отже, виробничий процес на підприємстві раціонально організований у просторі й часі.

Для того, щоб користуватись постійним попитом на ринку керівництво підприємства змушене розробляти ефективні підходи до комунікації стосовно цінності своєї продукції. Точками диференціації продукції, через які підприємство впливає на купівельну поведінку потенційних споживачів є: 1) якість продукції; 2) створення різноманітного асортименту нової продукції; 3) ціна; 4) упаковка; 5) реклама; 6) імідж підприємства. Ця сукупність конкурентних переваг продукції підприємства застосовується при його позиціонуванні на ринку, що дозволяє втримати потенційних та придбати нових споживачів.

Аналіз ефективності організації представлено в табл. 2.

Таблиця 2

Аналіз ефективності організації
в системі менеджменту на підприємстві

Найменування критерію	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Загальна бальна оцінка
Формування організаційної структури	20	20	20	
Розподіл повноважень та встановлення зон відповідальності	10	15	15	
Наявність умов для створення самонавчальної організації	20	15	15	
Організація виробничого процесу	15	10	20	
Ефективність процесу створення нових цінностей для клієнтів	20	15	20	
	0,85	0,75	0,9	0,83

Примітка. Сформовано авторами

Аналіз ефективності мотивації

Мотивація праці повинна включати в себе різноманітні елементи, що задовольнятимуть широкий спектр потреб працівника і розвиватимуть у нього якості, необхідні для ефективного функціонування підприємства.

Саме високий рівень організованості персоналу забезпечує організатор трудового колективу – керівник. На підприємстві він вміє ставити перед колективом конкретні цілі та виділяти серед них головні та другорядні, раціонально розподіляти у часі та просторі зусилля колективу для досягнення конкретних завдань, визначити засоби і методи для їх вирішення, розвивати ініціативу та здібності членів колективу, уміло використовувати їх знання та досвід при розподілі завдань. Цього він вимагає і від менеджерів різних напрямів діяльності – керівників відділів та підрозділів.

Також задля забезпечення стабільного розвитку підприємства і підвищення ефективності його діяльності керівництво намагається інвестувати ресурси у формування і вдосконалення корпоративної культури. Так, на підприємстві сформовано наступні принципи корпоративної культури: 1) корисності для працівників; 2) соціально-економічного та інтелектуального розвитку працівників; 3) координації поведінки працівників на підприємстві, а також за його межами; 4) обов'язковості дотримання працівниками норм та правил корпоративної культури; 5) вільного прояву бажань працівників. Отже, система корпоративної культури, сформована на підприємстві забезпечує наближення інтересів адміністрації та персоналу, що, в свою чергу сприяє досягненню ефективних результатів діяльності підприємства.

Щодо забезпечення умов професійного розвитку персоналу, то на підприємстві даному питанню приділяється незначна увага. Так, не дивлячись на те, що працівники підприємства мають соціальний пакет і постійно здійснюється базове підвищення їх кваліфікації, *коштів для навчання персоналу виділяється недостатньо. Менеджери вважають ці інвестиції неефективними, оскільки на їх думку вони не забезпечують приросту прибутку та не призводять до видимих позитивних економічних змін на підприємстві. Переважно вони практикують професійне навчання персоналу власне на робочому місці, що несе за собою не такі значні витрати. Проте, вважаємо, відсутність вивчення*

працівниками досвіду щодо впровадження нових технологій створення продукції (на інших підприємствах чи в наукових установах) не забезпечує належного підвищення професійного рівня працівника за відповідною професією.

Дуже важливим у менеджменті персоналу є пізнання потреб працівників, врахування їх у процесі мотивації трудової поведінки. Так, менеджери на підприємстві постійно спостерігають за своїми підлеглими, щоб знати, які активні потреби спонукають їх до дій, правильно та вчасно вносять зміни (за необхідності) у методи мотивації залежно від зміни потреб працівників, в організацію роботи в цілому, проводять оцінку цих потреб. Крім того, на підприємстві діє профспілка, яка виділяє путівки для оздоровлення, організовує спортивні заходи тощо. І не дивлячись на те, що на підприємстві відсутня їдальня (*керівництво не може дозволити собі утримувати буфет або їдальню*), для задоволення потреб працівників організовано систему харчування. Таким чином, на підприємстві рівень врахування менеджерами потреб працівників є задовільним, що позитивно впливає на підвищення ефективності їх праці.

Багато виробничих проблем потребують колективної участі в управлінні. Саме тому на підприємстві працівників навчають технічним прийомам, методам вирішення виробничих проблем, при цьому їм надається необхідна допомога та підтримка. Також створюються команди, гуртки контролю якості, а за час, витрачений на офіційні засідання гуртків якості, працівникам виплачується винагорода. Отже, залучення працівників в процес вдосконалення роботи підприємства підвищує їх зацікавленість у результатах своєї праці та допомагає підприємству у прийнятті правильного рішення. *Проте, відомо, що високі результати діяльності підприємства забезпечує участь персоналу у визначенні розмірів оплати праці, у розробці систем участі у прибутку або розподілі доходу від підвищення результативності через творчу, раціоналізаторську, креативну діяльність працівників.* І, на нашу думку, дану практику необхідно застосовувати керівництву підприємства.

Відомо, що працівники, які задоволені результатами своєї діяльності, більш схильні до ефективного виконання робіт, націлені на кар'єрне зростання та докладають максимум зусиль для того,

щоб підприємство ефективно функціонувало. Аналіз засвідчив, що на підприємстві задоволеність від роботи у працівників знаходиться на високому рівні, чому сприяє розроблена стратегія, направлена на визначення найефективнішого працівника у підрозділі та отримання ним відповідної винагороди (фінансування поїздки в різні місцевості). В результаті основні працівники підприємства намагаються виконувати свою роботу найкращим чином, а менеджери – залучати кращих покупців продукції, кращих постачальників сировини та матеріалів.

Аналіз ефективності мотивації подано в табл. 3.

Таблиця 3

Аналіз ефективності мотивації
в системі менеджменту на підприємстві

Найменування критерію	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Загальна бальна оцінка
Лідерство та корпоративна структура	20	15	20	
Наявність умов для навчання та професійного розвитку персоналу	15	15	10	
Рівень потреб працівників	10	15	15	
Залучення працівників в процес вдосконалення діяльності	15	10	15	
Задоволеність працівників результатами своєї роботи	15	15	20	
	0,75	0,7	0,8	0,75

Примітка. Сформовано авторами

Аналіз ефективності контролю

До системи внутрішнього контролю відносять весь спектр контрольних методів і механізмів, що формуються підприємством для забезпечення відповідного функціонування. Процеси внутрішнього контролю є необхідними елементами бізнес-процесів підприємства.

Основними критеріями системи внутрішнього контролю на підприємстві є: 1) компетентність персоналу з визначеними правами і обов'язками; 2) належний розподіл посадових обов'язків між працівниками; 3) дотримання послідовності при здійсненні господарських операцій; 4) належний контроль за активами та документацією щодо охорони майна підприємства і проведення його інвентаризації; 5) своєчасність складання первинних документів відповідно до встановлених вимог, що забезпечують здійснення господарських операцій; 6) належний контроль за

достовірністю фінансової звітності підприємства. *Проте, не дивлячись на формування належного рівня контролю якості на кожному етапі бізнес-процесу, необхідно більше уваги приділяти організації формування інформації, так як без радикального поліпшення інформаційного забезпечення, без створення інформаційних мереж на базі нових інформаційних технологій неможливо підвищення рівня управління.*

Результативність є однією з найбільш вагомих характеристик успішності функціонування підприємства. Ознакою такого роду успіху стає досягнення поставлених цілей, а також послідовне вирішення виробничих, комерційних, фінансових, соціальних та інших завдань, що супроводжується оцінкою за відповідними критеріями. Так, на підприємстві основними критеріями оцінки одержаних результатів є: прибутковість, економічність, якість продукції, продуктивність, інноваційність, якість трудового життя, ринкової позиції та екологічності. Такий комплекс критеріїв оцінки результативності на підприємстві забезпечує правильність встановлення низки цілей та пріоритетів, виступає відбиттям раціональності вибору моделі господарської поведінки, спрямованої на вирішення відповідних стратегічних і поточних завдань з найменшими витратами, забезпечення сталості його конкурентних позицій.

Щодо виміру ступеня задоволеності споживачів підприємства менеджери надають їм можливість висловити свої скарги та пропозиції. У магазинах встановлюють скриньки, також існують гарячі лінії, за якими клієнти можуть не лише висловити пропозиції або скарги, але й отримати необхідну інформацію. Також підприємство проводить регулярні опитування, що сприяє виявленню «слабких місць» підприємства і вчасному їх усуненню.

Важливого значення керівництво підприємства надає раціональному використанню ресурсів. І задля цього менеджерами сформовано систему дотримання критеріїв раціональності: 1) технічну (аналіз використання наявних резервів задля зменшення часу на виробництво за рахунок оптимального завантаження); 2) економічну (аналіз використання ресурсів за рахунок впровадження нових технологій і методів, що дозволить зменшити ціну продукції); соціальну (аналіз використання ресурсів з метою поліпшення якісних показників продукції). *Проте, необхідно застосовувати новітні способи раціоналізації використання*

ресурсів на підприємстві: 1) визначати конкретний внесок у загальний результат раціонального використання ресурсів окремих підрозділів і працівників; 2) зацікавлювати працівників у постійному пошуку та реалізації заходів із раціонального використання ресурсів на всіх етапах життєвого циклу продукції. Все це забезпечить зниження рівня витрат і дозволить підвищити ефективність виробництва загалом.

Оцінюючи відповідність одержаних результатів поставленим цілям можемо стверджувати, що рівень контролю на підприємстві досить високий, тобто стратегічний план співпадає з реальними можливостями, існує цілісна система управління, орієнтована на кінцеві результати і заснована на використанні творчого потенціалу трудового колективу, нових методів керування. Процес контролю на підприємстві проходить такі етапи: встановлюються стандарти, порівнюються досягнуті результати з встановленими стандартами і на заключному етапі за необхідності приймаються міри, обирається один з трьох варіантів: лишити досягнуті результати без змін, ліквідувати відмінності, передивитись стандарти.

Аналіз ефективності контролю представлено в табл. 4.

Таблиця 4

Аналіз ефективності контролю
в системі менеджменту на підприємстві

Найменування критерію	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Загальна бальна оцінка
Система контролю якості на кожному етапі бізнес-процесу	20	15	15	
Критерії оцінки одержаних результатів	15	10	20	
Вимір ступеню задоволеності споживачів	20	15	20	
Раціональне використання ресурсів	20	20	15	
Відповідність одержаних результатів поставленим цілям	15	15	20	
	0,9	0,75	0,9	0,85

Примітка. Сформовано авторами

Аналіз ефективності координації

Єдність і взаємодія підсистем планування, організації, мотивації і контролю забезпечує підсистема координації, головним завданням якої є досягнення узгодженості в діяльності усіх підрозділів та відділів підприємства. На підприємстві узгодженість

забезпечується шляхом використання звітності, статистичних даних, матеріалів за результатами роботи зборів, нарад, семінарів, круглих столів тощо, технічних засобів зв'язку, комп'ютерних технологій. Отже, на досліджуваному підприємстві усі 4 складові системи управління під впливом складової координації перебувають у тісному взаємозв'язку і зміни в системі однієї зумовлюють зміну реалізації дій в іншій.

Ефективність функціонування підприємства насамперед залежить від внутрішнього середовища, яке є основою формування його конкурентного стану підприємства і конкурентоспроможності його продукції. Так, на підприємстві встановлено чіткі взаємозв'язки між окремими підрозділами підприємства, розподілені між їх працівниками права та зони відповідальності.

Менеджери підприємства забезпечують обмін інформацією:

- горизонтальний – з постачальниками, ЗМІ, посередниками, фінансово-кредитними установами, акціонерами, інвесторами;
- вертикальний – державними органами; між підрозділами підприємства; зі споживачами.

Проте, виявлено, що комунікації на підприємстві є не зовсім ефективними: на певних етапах діяльності підприємства існують бар'єри як міжособового характеру (неправильне сприйняття та/чи інтерпретація, спотворення змісту завдання; невміння слухати іншу людину), організаційні (некомпетентність працівників; неефективність організаційної структури; труднощі в отриманні зворотного зв'язку) та технічні перешкоди (обмеженість інформаційної ємності комп'ютерних технологій; інформаційне перевантаження існуючої системи комунікацій; невідповідність способу передачі інформації її сприйняттю). Тому для мінімізації впливу чи подолання кожного із зазначених бар'єрів менеджерам необхідно формувати заходи, застосування яких має бути комплексним з врахуванням особливостей усіх учасників процесу обміну інформацією.

Конфлікти завжди існували, існують та будуть існувати й надалі, оскільки вони є невід'ємною частиною людських взаємовідносин. Можливість їх виникнення виявляється у всіх сферах діяльності. Виникають вони і на досліджуваному підприємстві з різних причин (розходження працівників у думках; несправедлива оцінка роботи працівника чи колективу; порушення працівниками

норм поведінки; несумісність культурних рівнів працівників; психологічна несумісність працівників тощо). Але для успішного управління конфліктами і здійснення подальшої роботи з оптимізації соціально-психологічного клімату колективу, керівник підприємства та менеджери намагаються вчасно виявити причини виникнення конфліктів, загострити увагу на джерелі напруги та усунути їх. Для цього переважно застосовуються такі методи як згладжування; компроміс та власне вирішення конфлікту. *Проте, керівництву підприємства необхідно забезпечувати раннє попередження виникнення конфлікту, що дозволить виключити зародження напруженої ситуації, усунути її причини та джерела виникнення.*

Для оцінки ефективності роботи підрозділів на підприємстві здійснюється аналіз відхилень фактичних результатів від планових, а саме визначається: відповідність фактичного показника прибутку від запланованого; відхилення загального обігу продажів та висувається припущення щодо цього; відсоток виробничих затрат; затрати на організацію, підготовку виробництва продукції, її збут. *Однак, керівництву підприємства доцільно відслідковувати ще і тенденції щодо неповної зайнятості працівників, швидко врегулювати ці прогалини шляхом пошуку причин.*

Аналіз ефективності координації представлено в табл. 5.

Таблиця 5

Аналіз ефективності координації
в системі менеджменту на підприємстві

Найменування критерію	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Загальна бальна оцінка
об'єднання та координація перших 4-х складових	20	15	20	
встановлення внутрішніх взаємозв'язків організації	20	15	20	
обмін інформацією	20	15	15	
система вирішення конфліктів	15	20	15	
поточний аналіз відхилень	15	15	15	
	0,9	0,8	0,85	0,85

Примітка. Сформовано авторами

Оцінка ефективності системи менеджменту

Здійснимо оцінку ефективності системи менеджменту досліджуваного підприємства згідно формули (3):

$$E_{\text{менеджменту}}^{\text{системи}} = \frac{0,78 + 0,83 + 0,75 + 0,85 + 0,85}{5} = 0,812 \rightarrow 1.$$

Значенню інтегрального показника ефективності системи менеджменту відповідає *високий рівень* ($0,801 \leq E_{\text{менеджменту}}^{\text{системи}} \leq 1$).

Результати розрахунку подано у вигляді п'ятикутника (П; О; М; К; Ко) на одиничній системі координат (рис. 2).

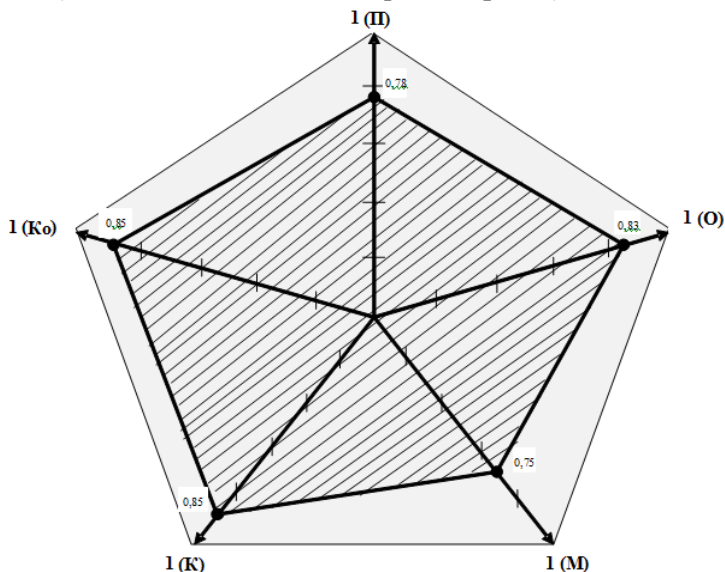


Рис. 2. П'ятикутник рівня ефективності системи менеджменту на підприємстві
Примітка. Сформовано авторами

Висновки. П'ятикутник ПОМККо відображає рівень ефективності системи менеджменту на досліджуваному підприємстві, де на високому рівні знаходиться такі складові системи менеджменту як організація (0,83), контроль (0,85) та координація (0,85), а таким складовим як планування (0,78) та мотивація (0,75) характерний рівень ефективності системи менеджменту вище середнього. Отже, керівництву підприємству необхідно особливу увагу приділити саме процесам планування і координації, проте і за трьома іншими складовими необхідно усунути недоліки (слабкі

сторони) задля доведення форми п'ятикутника до еталонного (одиночного) вигляду.

Отже, встановлено, що ефективність системи менеджменту залежить від єдності, взаємодії та взаємовпливу її складових (планування, організації, мотивації, контролю та координації).

1. Криворучко О. Оцінка якості менеджменту підприємства / О. Криворучко // Стандартизація, сертифікація, якість. – 2009. – №6. – С. 32–42.

УДК 504.064

Коробчук Л. І., к.пед.н., доцент,

Троць Ю. А.

Луцький національний технічний університет

ЕКОЛОГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК УПРАВЛІННЯ В СФЕРІ БЕЗПЕКИ ТОВАРІВ НАРОДНОГО СПОЖИВАННЯ

У статті проаналізовано шкідливий вплив на навколишнє природне середовище та здоров'я людини продуктів повсякденного застосування. Розкрито необхідність організації управління в галузі охорони довкілля та вітчизняної економіки. Обґрунтовано актуальність заміни сировинних ресурсів на «зелену» сировину та її безпечність для оточуючого середовища.

Ключові слова: екологічність, натуральність, «зелена» сировина, товари народного споживання.

Коробчук Л. І., Троць Ю. А.

ECOLOGICAL MANAGEMENT AS SAFETY MANAGEMENT CONSUMER GOODS

The article analyzes the harmful effects on the environment and human health of products of daily use. Revealed the need to organize management in the field of environmental protection and national economy. The urgency of the replacement of raw materials for «green» raw materials and its safety for the environment is justified.

Key words: environmental friendliness, naturalness, «green» raw materials, consumer goods.