

УДК 65.014.1

Тендюк А. О., к.е.н., доцент,

Стрижеус Л. В., к.е.н., доцент

Луцький національний технічний університет

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ФУНКЦІЙ МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

У публікації подано результати апробації методики оцінки ефективності реалізації загальних функцій менеджменту на прикладі готельного підприємства. Проведено кількісну оцінку ефективності реалізації функцій планування, організація, мотивація, контроль та координація.

Ключові слова: функції менеджменту, оцінка, планування, організація, мотивація, контроль, координація.

Tendyuk A., Stryzheus L.

ASSESSMENTS THE EFFECTIVENESS OF IMPLEMENTING MANAGEMENT FUNCTIONS IN THE ENTERPRISE

The publication presents the results of approbation of the methodology for evaluating the effectiveness of the implementation of common management functions on an example of a hotel company. A quantitative assessment of the effectiveness of the implementation of planning functions, organization, motivation, control and coordination was carried out.

The effectiveness of strategic, tactical and operational planning at the enterprise has been evaluated. The calculation of the performance indicators of the organizational structure of the enterprise management, the level of its rationality and flexibility are determined. The effectiveness of organizational processes in the enterprise is investigated. The quantitative estimation of the indicators of the company's motivation potential, in terms of the indicators of material and non-material motivation, is carried out. The indicators of control efficiency in the context of realization of strategic, current and operational plans, implementation of control procedures, resource support of the enterprise activity were investigated.

Keywords: functions of management, assessment, planning, organization, motivation, control, coordination.

Тендюк А. О., Стрижеус Л. В.

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ РЕАЛИЗАЦИИ ФУНКЦИЙ МЕНЕДЖМЕНТА НА ПРЕДПРИЯТИИ

В публикации представлены результаты апробации методики оценки эффективности реализации общих функций менеджмента на примере гостиничного предприятия. Проведено количественную оценку эффективности реализации функций планирования, организация, мотивация, контроль и координация.

Ключевые слова: функции менеджмента, оценка, планирование, организация, мотивация, контроль, координация.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими і практичними завданнями. Ефективність управління в значній мірі визначається якісною реалізацією функцій менеджменту в процесі діяльності підприємства. Тому будь-який управлінський процес доцільно розглядати з позиції вивчення способів і механізмів використання функцій менеджменту з метою досягнення місії та цілей готелю. Ефективне протистояння підприємства змінам зовнішнього середовища можливе тільки за умов здійснення випереджувальних заходів, орієнтованих на оцінку ситуації та вчасне управлінське реагування. Відповідно, формування моделі управління діяльністю підприємств потребує оцінки ефективності реалізації функцій менеджменту.

Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми. Функціональний зміст управління досліджували в своїх працях іноземні фахівці Ф. Тейлор, А. Файоль, Г. Черч, Л. Джильберт, М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі, Д. Маслов, П. Ватсон, А. Асаул. Значну увагу проблемам реалізації функцій менеджменту та питанням їх оцінки приділяли вітчизняні науковці М. Виноградський, М. Мартиненко, О. Кузьмін, І. Копитова, Г. Осовська, З. Румянцева, Й. Ситник, Б. Смірнов, О. Ткаченко, Ф. Хміль та інші фахівці з питань управління.

Цілі статті. Визначення «вузьких місць» в управлінській діяльності, визначення витрат на виконання конкретних функцій, а також оцінки їх трудомісткості, складності, ефективності, оцінки ступеня реалізації планів підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Для оцінки

ефективності реалізації функцій менеджменту пропонуємо використати розроблену авторами методику оцінки ефективності реалізації функцій менеджменту, детально описану у навчальному посібнику «Управлінський аналіз» [1], сформовану на основі функціональної моделі оцінки менеджменту Д. Маслова, П. Ватсона та Н. Чилиши [2; 3]. Кількісну оцінку особливостей реалізації функцій управління здійснено на основі системи показників, сформованих за розробками українських та зарубіжних науковців представлених у джерелах [4–9].

Оцінку ефективності реалізації загальних функцій менеджменту на основі розробленої методики здійснено на прикладі товариства з обмеженою відповідальністю «Готельний комплекс «Україна», надалі – ТзОВ «ГК «Україна» за усередненими даними 2014–2016 рр. Експертами в оцінюванні виступали: генеральний директор, керівник планово-економічного відділу, керівник служби МТЗ, керівник кадрової служби та головний бухгалтер ТзОВ «ГК «Україна».

ТзОВ «Готельний комплекс «Україна» заходиться на одній із центральних вулиць м. Луцьк (Україна). Основний вид послуг, що надає підприємство – послуги з тимчасового проживання та громадського харчування. Підприємство в аналізованому періоді є прибутковим, розмір чистого прибутку у 2016 році складає 1255 тис. грн., середня чисельність клієнтів за рік – 14 237 чол.

Функцію планування в ГК «Україна» виконує планово-економічний відділ. Місія ТзОВ «ГК «Україна» – надання громадянам України та громадянам іноземних держав якісних готельних послуг згідно затверджених стандартів. У ТзОВ «ГК «Україна» для формування стратегічних та тактичних планів застосовують технологію зустрічного планування, коли відбувається послідовна деталізація та доведення стратегічного плану до підрозділів та служб готельного комплексу, із подальшим корегуванням відповідно до поданих пропозицій. Результати експертного оцінювання функції планування наведено у табл. 1.

Рівень розвитку функції планування у досліджуваному готелі є четвертим, оскільки загальний коефіцієнт планування становить 15. Це свідчить про те, що в ГК «Україна» постійне вдосконалення системи планування та прогнозування ведеться по більшості

напрямок. Результати оцінки показали, що проблемними моментами у готелі є вивчення зовнішнього і внутрішнього середовища, а також визначення виконавців та відповідальних осіб за реалізацію функції планування.

Таблиця 1

Узагальнюючі дані оцінки
функції «планування» у ТЗОВ «ГК «Україна»

Показники	Напрями планування	Вивчення зовнішнього середовища (проведення стратегічного аналізу)	Встановлення стратегічних цілей і завдань підприємства	Деталізація стратегічних завдань (розробка тактичних планів)	Деталізація бізнес процесів (розробка оперативних планів)	Планування ресурсного забезпечення
Коефіцієнт ефективності планування - за критерієм «періодичність планування», $\max = 1$		0,6	0,9	0,8	0,9	0,8
- за критерієм «термін виконання», $\max = 1$		0,7	0,8	0,8	0,7	0,7
- за критерієм «визначення виконавців та відповідальних осіб», $\max = 1$		0,5	0,6	0,8	0,9	0,6
- за критерієм «ступінь охоплення кількісних та якісних показників», $\max = 1$		0,8	0,8	0,9	0,7	0,8
Одиничний коефіцієнт ефективності планування, $K_{en} = \sum_{i=1}^n K_i$, $\max = 4$		2,6	3,1	3,5	3,2	2,9
Загальний коефіцієнт планування, $\max = 20$		$K_{заг.еф.пл.} = \sum_{i=1}^n K_{en} = 15$				

На наступному етапі проведемо оцінку рівня організаційної взаємодії. Функція організації має досить вагомe значення при управлінні підприємствами готельного бізнесу. Саме вона забезпечує впорядкування технічних, економічних, соціально-психоло-

гічних і правових аспектів функціонування будь-якого готельного підприємства. Дана функція націлена на впорядкування діяльності менеджера й виконавців. ТзОВ «ГК «Україна» має лінійно-функціональний тип організаційної структури управління, за ступенем гнучкості вона є адаптивною. Результати кількісної оцінки організаційної структури управління ТзОВ «ГК «Україна» наведено у табл. 2.

Таблиця 2

Оцінка ефективності організаційних процесів
на ТзОВ «ГК «Україна»

Показник	Значення	Результат оцінки
1	2	3
<i>Показники оцінки виду організаційної структури управління</i>		
Коефіцієнт централізації управління	0,42	Високий рівень децентралізації
Коефіцієнт оперативності управління	0,76	Делеговані завдання виконуються вчасно
Бальна оцінка	2,5	
<i>Показники оцінки функціональних взаємозв'язків організаційної структури управління</i>		
Коефіцієнт актуалізації функцій управління	0,85	Частина цільових функцій (15%) на підприємстві не реалізується
Коефіцієнт концентрації функцій управління	0,45	Концентрація функцій управління не надто висока, що є позитивним фактором для підприємства
Коефіцієнт накопичення організаційною структурою дисфункцій	0,47	Організаційна структура управління має значний рівень накопичених дисфункцій
Коефіцієнт повноти охоплення функцій	0,81	П'ята частина функцій не реалізована повною мірою
Бальна оцінка	1,5	
<i>Показники оцінки структурної відповідності системи управління</i>		
Коефіцієнт ланковості	0,86	Організаційна структура не є надто розгалуженою, ланки високоспеціалізовані
Коефіцієнт керованості	0,82	Середній фактичний рівень керованості є нижчим норми, управлінець у своєму підпорядкуванні мають невелику кількість підлеглих
Коефіцієнт раціональності структури управління	0,71	Організаційна структура наближається до оптимального рівня, хоча кількість ланок управління майже на 30% відхиляється від оптимальних показників

Продовж. табл. 2

1	2	3
Коефіцієнт дублювання управлінських робіт у межах конкретної функції управління	0,28	Рівень дублювання робіт у межах управлінських функцій не є значним
Бальна оцінка	2	
<i>Показники оцінки управлінського потенціалу підприємства</i>		
Коефіцієнт підвищення кваліфікації керівників	0,31	31% від середньооблікової чисельності працівників протягом року підвищили рівень кваліфікації, що є позитивним фактором
Коефіцієнт стабільності кадрів апарату управління	0,09	Коефіцієнт стабільності управлінських кадрів тяжіє до граничного значення
Коефіцієнт зайнятості персоналу в апараті управління	0,25	Питома частка управлінського персоналу в загальній кількості промислово-виробничого персоналу становить четверту частину
Коефіцієнт виконання обов'язків	0,71	Третя частина працівників отримала адміністративні стягнення, оскільки не справлялася з своїми обов'язками
Бальна оцінка	3	
<i>Показники оцінки рівня організації управлінської праці</i>		
Коефіцієнт інтенсивності робочого часу	0,75	Четверта частина робочого часу не використовується, рівень втрат є високим
Коефіцієнт раціонального використання робочого часу	0,73	27% робочого часу використовується нерационально
Коефіцієнт організації робочих місць	0,9	Робочі місця ні підприємстві організовані досить ефективно. Про це свідчить стан службових меблів, забезпеченість службовими приміщеннями, планування робочих місць та освітленість
Коефіцієнт психологічного середовища	0,6	Рівень психологічного клімату на підприємстві несприятливий..
Бальна оцінка	2	
Загальна оцінка	11	

Організаційна структура не є надто розгалуженою, притаманний високий рівень децентралізації, кількість ланок наближається до оптимального рівня. Як свідчать дані, готель має ряд проблемних моментів щодо організаційного проектування. Значна частина управлінських функцій не реалізується повною мірою,

існують недоліки в організації управлінської праці, дотриманні дисциплінарних норм працівниками, що знижує ефективність реалізації організаційних процесів та якість надання готельних послуг.

Система стимування персоналу в ГК «Україна» вважається сформованою: діють положення про оплату праці, преміювання, колективний договір, програма соціального забезпечення працівників. Однак, проведений аналіз складу і структури фонду оплати праці ТзОВ «ГК «Україна» показав, що більше 90% його складає основна заробітна плата, премії та винагороди у 2014–2016 рр. становлять лише 5% від загального фонду оплати праці. Така структура вказує на те, що матеріальне стимулювання в готелі знаходиться на низькому рівні. Результати кількісних показників оцінки реалізації функції «мотивація» наведено у табл. 3.

Таблиця 3

Оцінка реалізації функції «мотивація»
на ТзОВ «ГК «Україна»

Показник	Значення	Результат оцінки
1	2	3
<i>Оцінювання матеріальних стимулів працівників підприємства</i>		
Коефіцієнт, що відображає вагомість витрат на оплату праці в сукупних ресурсах підприємства	0,14	Витрати на оплату праці в сукупних ресурсах підприємства становлять 14%
Коефіцієнт заборгованості з виплати заробітної плати працівникам підприємства	0,13	Готель має заборгованість з виплати заробітної плати
Коефіцієнт, що відображає вагомість заохочувальних і компенсаційних виплат у структурі витрат на оплату праці персоналу підприємства	0,02	Заохочувальні та компенсаційні виплати становлять 2% у структурі витрат на оплату праці персоналу готелю
Бальна оцінка	2	
<i>Оцінювання моральних стимулів працівників</i>		
Коефіцієнт публічного визнання працівників підприємства	0,22	П'ята частина від загальної чисельності працівників були представлені до публічного визнання, а саме: вивішені фотографії на дошці пошани та вручені грамоти

Продовж. табл. 3

1	2	3
Коефіцієнт визнання професійних заслуг працівників підприємства	0,15	15% персоналу готелю були визнані за професійні заслуги. Це свідчить про те, що працівникам є ще куди «рости» і вдосконалюватись
Бальна оцінка	2,5	
<i>Оцінювання стимулів професійно-кваліфікаційного росту працівників підприємства</i>		
Коефіцієнт освітнього рівня	0,62	62% від усієї чисельності працівників мають повну вищу освіту. Це говорить про високий рівень компетентності
Коефіцієнт підвищення рівня кваліфікації працівників	0,31	31% від середньооблікової чисельності працівників протягом року підвищили рівень кваліфікації, що є позитивним фактором
Бальна оцінка	3	
<i>Оцінювання умов праці працівників підприємства</i>		
Коефіцієнт відповідності умов праці санітарно-гігієнічним нормам	0,92	Умови праці наближені до оптимального рівня
Коефіцієнт професійних захворювань і виробничого травматизму працівників	0,02	Відсоток професійних захворювань і травматизму низький, в готелі добре налагоджена система охорони праці
Бальна оцінка	3,5	
<i>Оцінювання взаємостосунків і психологічного клімату в колективі</i>		
Коефіцієнт дисципліни праці	0,87	Майже всі працівники добросовісно ставляться до своїх обов'язків та не порушують трудову дисципліну
Бальна оцінка	2	
Загальна оцінка	13	

Проведений аналіз показав, що в ГК «Україна» низьким є рівень матеріального стимулювання працівників підприємства, спостерігаються проблеми дотримання дисциплінарних норм та потребує удосконалення морально-психологічний клімат у колективі. Протягом останніх трьох років у готельному комплексі не проводились заходи щодо формування корпоративної культури, що є вкрай негативною ознакою, особливо для підприємства сфери послуг.

Контролюючі функції у ТОВ «ГК «Україна» розподілені між директором та менеджерами. Застосовуються система контрольних процедур та видів контролю: попереднього, поточного та заключного. Результати експертного оцінювання реалізації функції «контроль» у ТзОВ «ГК «Україна» подано у табл. 4.

Таблиця 4

Узагальнюючі дані оцінки функції «контроль» у
ТзОВ «ГК «Україна»

Показники	Напрями планування	Контроль за виконанням стратегічних цілей за функціональними напрямками	Контроль за розробкою та реалізацією тактичних і оперативних планів	Контроль ресурсного забезпечення	Оцінка контрольних процедур в готелі	Проблеми, що виникають при здійсненні контролю
Коефіцієнт ефективності контролю - за критерієм «періодичність контролю», $\max = 1$		0,8	0,9	0,8	0,7	0,7
- за критерієм «наявність контролерів», $\max = 1$		0,7	0,6	0,6	0,8	0,7
- за критерієм «перелік критеріїв контролю», $\max = 1$		0,7	0,8	0,6	0,7	0,5
- за критерієм «необхідність зміни управлінського рішення», $\max = 1$		0,8	0,6	0,7	0,9	0,9
Одиничний коефіцієнт ефективності контролю, $K_{ек} = \sum_1^4 K_i$, $\max = 4$		3	2,9	2,7	3,1	2,8
Загальний коефіцієнт контролю, $\max = 20$	$K_{заг.еф.к.} = \sum_1^5 K_{ек} = 14,5$					

Результати оцінювання функції «контроль» у ТзОВ «ГК «Україна» показують, що у готелі проводиться постійне вдосконалення системи контролю, яка є чітко визначеною та регламентованою. Спільні методичні підходи до проведення контролю існують по всіх функціональних напрямках діяльності готелю. Од-

нак, існують проблеми з відповідальними за реалізацію контролюючих функцій особами та формуванні стандартів та критеріїв контролю. Зокрема, на даному етапі, система контролю роботи покоївок потребує корегування критеріїв контролю.

Результати оцінки ефективності реалізації функцій менеджменту в ГК «Україна» узагальнено у табл. 5.

Таблиця 5

Результати оцінювання ефективності
реалізації функцій менеджменту в ГК «Україна»

Критерій	Максимум	Оцінка	Розрив
1. Планування	20	15	5
2. Організація	20	11	9
3. Мотивація	20	13	7
4. Контроль	20	14,5	5,5
5. Загальна оцінка менеджменту = Σ критеріїв 1–4	80	53,5	26,5

Рівень реалізації функцій менеджменту готельного підприємства, який виражається загальною бальною оцінкою складає 53,5, при максимальній оцінці 80.

Висновки. Таким чином, ТзОВ «ГК «Україна» має значний потенціал для підвищення ефективності реалізації функцій менеджменту. Результати оцінки вказують і на чітке домінування планово-контрольних управлінських процедур в готелі, при порівняно низькому рівні організаційних та мотиваційних технологій. Результати експертного оцінювання підтверджуються і кількісними показниками, які демонструють існування значних диспропорцій організаційної структури управління, функціонального розподілу повноважень, завдань та відповідальності. Потребує удосконалення система мотивації персоналу, формування корпоративних стандартів.

1. Управлінський аналіз : навч. посібн. / За заг. ред. д.е.н., проф. З. В. Герасимчук // О. В. Бойко, Н. М. Василик, І. М. Вахович та ін. – Луцьк : РВВ Луцького НТУ, 2016. – 1002 с.
2. Watson P. A New Model For Obtaining Sustainable Competitive Advantage / P. Watson, N. Chileshe, D. Maslow // Construction Industry Development 2nd Postgraduate Conference Cape Town, South Africa, 10–12 October, 2004.

3. Маслов Д. Применение функциональной модели оценки менеджмента для достижения устойчивых конкурентных преимуществ / Д. Маслов, П. Ватсон, Н. Чилиши // ПГУ имени С. Торайгырова, №3. – 2007. – С. 10–31.
4. Асаул А. Н. Формирование и оценка эффективности организационной структуры управления в компаниях инвестиционно-строительной сферы / А. Н. Асаул, Н. А. Асаул, А. В. Симонов; под ред. засл. строителя РФ, д-ра экон. наук, проф. А. Н. Асаула. – СПб. : ГАСУ. – 2009. – 258с.
5. Кузьмін О. Є. Оцінювання використання мотиваційного потенціалу підприємства / О. Є. Кузьмін, В. Б. Горбань // Актуальні проблеми економіки. – 2014. – №8(122). – С. 202–211.
6. Осовська Г. В. Основи менеджменту. Практикум : навч. посібн. / Г. В. Осовська, І. В. Копитова. – К. : Кондор 2005. – 581 с.
7. Ситник Й. С. Методологічний підхід до оцінювання ефективності систем управління підприємствами в умовах конкурентного середовища / Й. С. Ситник // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – №6. – С. 53–60.
8. Стрижеус Л. В. Методичні підходи до оцінки ефективності управління організаційними процесами / Л. В. Стрижеус, А. О. Тенднок // Актуальні питання обліку, аналізу і аудиту: теорія та практика : колективна монографія у 2 т. / За ред. П. Й. Атамас. – Дніпропетровськ : ФОП Дробязко С. І., 2014. – Т. 1. – С. 176–193.