

Шмалій Л.В., к.е.н.,  
Юрченко А.В., студентка,  
Державний університет телекомунікацій

## АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СТАНУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

*В статті розглянуто підходи обґрунтування теоретичних та практичних засад процесу забезпечення аналізу та оцінки стану системи управління організації з урахуванням реалій вітчизняної економіки, удосконалено основні складові системи управління підприємством та узагальнено низку діючих чинників, від яких залежить удосконалення системи управління організації.*

**Ключові слова:** управління підприємством, ефективна діяльність, оцінка кризових процесів, формування системи управління, вплив кризових явищ.

**Постановка проблеми.** Сучасна економічна наука і практика господарювання висунули низку проблем, однією з яких є комплексна оцінка й аналіз виробничо-господарської діяльності підприємства. Оцінка діяльності підприємства створює передумови для виявлення та реалізації внутрішньогосподарських резервів підвищення ефективності виробництва, сприяє досягненню кращих кінцевих результатів, ухваленню позитивних господарських рішень. Проблема ефективності діяльності завжди посідала важливе місце серед актуальних проблем економічної науки. Зацікавленість нею виникає на різних рівнях управління економікою — від власників приватного підприємства до керівників держави. Оцінка економічної ефективності діяльності підприємства передбачає оцінку рівня й динаміки абсолютної.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Проблематика управління організацією розробляється економістами багатьох країн. Теоретичні аспекти ефективної діяльності підприємств і методики їх оцінки розглядали у наукових працях зарубіжні та вітчизняні вчені, зокрема Брейлі Р., Брігхем Ю., Дамодаран А., Дафт Р., Ерхардт М., Ванхорн Дж. К., Вахович Дж. М., Гапенські Л., Майєрс С., Сігел Джоел Г., Уолш К., Хелферт Е., Шим Дж. К., Амоша О.І., Андрійчук В.Г., Бень Т.Г., Бородкін К.В., Бланк І.О., Довбня С.Б., Жулега І.А., Ковальов В.В., Козак В.Є., Крейніна М.Н., Кругла Н.М., Лігоненко Л.О., Мороз О.В., Надтока Т.Б., Негашев Є.В., Новожилов В.В., Нусінов В.Я., Савчук В.П., Сайфулін Р.С., Салига С.Я., Сич Є.М., Турило А.М., Шеремет А.Д. та інші.

**Метою статті** є удосконалення теоретичних та практичних засад процесу забезпечення аналізу та оцінки стану системи управління організації з урахуванням реалій вітчизняної економіки.

**Виклад основного матеріалу.** На наш погляд, проблематика ефективності діяльності підприємств охоплює питання специфіки витрат та забезпечення результатів його діяльності, а також виявлення причинно-наслідкових зв'язків між цими процесами. Система показників ефективності діяльності підприємств посідає центральне місце в управлінні ними. Від вдосконалення системи даних показників залежить орієнтація підприємств на кінцеві результати його діяльності. Економічна криза поставила підприємства різних країн та галузей у важке становище, наслідки якого необхідно реабілітувати та відроджувати досить довгий період. Особливо гостро криза зачепила й українські підприємства, діяльність яких ще й до кризи не відзначалась високою ефективністю. Тому у після кризовий період варто чітко та детально контролювати ефективність діяльності підприємств за допомогою єдиної

ефективної системи показників. Оцінка економічної діяльності підприємства проводиться також на своєму основному підґрунті – методах аналізу. Існує багато методів для проведення аналізу та оцінки економічної діяльності. Проте, розглянемо основні, які використовуються при оцінці ефективності діяльності. Дані методи можна розглянути в таблиці поданій нижче, в якій подана характеристика методів.

Таблиця 1

## Класифікація методів аналізу діяльності підприємства

Назва методу	Характеристика
Горизонтальний аналіз	Являє собою порівняння кожної позиції звітності із попереднім періодом. У процесі проведення горизонтального аналізу розраховуються абсолютні та відносні відхилення, які дають змогу оцінити динаміку показника, що досліджується.
Зіставний аналіз	Передбачає зіставлення показників об'єкта, який досліджується, з нормативними, плановими, середньогалузевими, попередніми показниками, а також показниками аналогічних об'єктів. Дуже широко використовується.
Вертикальний аналіз	Полягає у визначенні структури узагальнюючих підсумкових статей фінансової звітності або окремих економічних показників (прибутку, собівартості). Він уможливує виявлення та прогнозування структурних змін, які відбулись.
Трендовий аналіз	Порівняння кожної позиції звітності з рядом попередніх періодів і визначення основної тенденції динаміки показників (тренду). Тренд дає змогу здійснити екстраполяцію фінансово-економічних показників у майбутньому.
Факторний аналіз	Полягає у виявленні кількісного впливу окремих факторів на зміну та рівень показника, який досліджується. У фінансовому аналізі широко використовуваним прикладом факторного аналізу є модель Дюпона, за допомогою якої досліджується вплив певних показників на рівень рентабельності власного капіталу.
Маржинальний аналіз	Метод оцінювання й обґрунтування ефективності управлінських рішень на основі причинно-наслідкового взаємозв'язку обсягів продажу, рівня цін і витрат у разі поділу їх на постійні та змінні. Цей аналіз є обов'язковою складовою при інвестиційному проектуванні.
Детермінований аналіз	Застосовується для дослідження функціональних взаємозв'язків між факторними та результативними показниками.
Стохастичний аналіз	Використовується для вивчення стохастичних залежностей між явищами, що досліджуються та що їх обумовили.
Коефіцієнтний аналіз	Являє собою розрахунок відношень між різноманітними позиціями звіту, позиціями форм звітності або показниками.

В умовах сьогодення майже всі підприємства зіштовхуються з безліччю проблем, пов'язаних із нестабільною ситуацією на вітчизняному ринку, першими кроками до Європейського Союзу. Тому важливими постають питання вдосконалення або впровадження нових механізмів управління ефективністю діяльності підприємств, від яких залежатиме зростання прибутку, забезпечення високої соціальної ефективності функціонування трудового колективу, формування позитивного іміджу підприємства на ринку. Механізм управління діяльності підприємства слід розглядати у якості складної системи, що включає підсистеми прогнозування і планування розвитку, мотивації, організації, інформаційного забезпечення. Формування дієвого економічного механізму сприятиме вирішенню однієї з найважливіших проблем сучасного господарювання - підвищення конкурентоспроможності українських підприємств. За визначенням Г. Попова, механізми управління характеризують основоположні, фундаментальні «камені», на яких ґрунтується система управління. До нього відносяться цілі, принципи, функції і методи управління. За Г. Поповим, механізм управління – це основа системи управління поряд із статичною керуючою системою

(структура управління – кадри управління, органи управління, техніка тощо); керуючою системою у динаміці (процеси управління) й покращенням системи управління (як продовження особлива стадія динаміки).

Е. Коротков констатує, що система та процес управління виступають необхідними, але ж недостатніми підставами його здійснення. Автор каже, що для ефективного управління, крім цілей, функцій, системи управління й управлінських рішень, також необхідним є існування певних мотивів трудової діяльності персоналу. Все це має враховуватися при розробці рішень, в процесі організації системи управління та в усіх вчинках керівництва. У такому випадку мотиви виступають як засоби впливу і стають важелями в управлінні. Уся ж сукупність мотивів діяльності, на яку опирається керівництво підприємства, і є механізмом управління.

Завдання визначення аналізу та оцінки стану системи управління організації виникає в різних ситуаціях, і його раціональне вирішення в конкретних умовах передбачає застосування тих або інших підходів чи методик. Можна виділити такі загальні напрямки, за якими визначається ефективність. Оцінювання діяльності з метою забезпечення оптимальної стратегії управління ним. У межах цього напрямку досліджується насамперед ефективність використання ресурсів підприємства. Оцінювання підприємства з метою визначення його привабливості як потенційного об'єкта інвестування. Таке оцінювання може здійснюватися самим підприємством, потенційним інвестором або ж для забезпечення об'єктивності — незацікавленою організацією. При цьому портфельні інвестори, як правило, задовольняються фінансовими показниками ефективності, а стратегічних здебільшого цікавить комплексна її оцінка. Оцінювання підприємства на макрорівні з боку держави. Не слід вважати, що цей напрямок стосується виключно радянських часів, хоча об'єктивно в ті часи спостерігався розквіт діяльності в цьому напрямку. Але і в умовах ринку завдання такого плану вирішуються, хоча, звичайно, в інших масштабах.

Формуючи систему показників діяльності суб'єктів господарювання, доцільно дотримуватися певних принципів, а саме :

- забезпечення органічного взаємозв'язку критерію та системи конкретних показників ефективності діяльності;
- відображення ефективності використання всіх видів застосовуваних ресурсів;
- можливості застосування показників ефективності до управління різними ланками виробництва на підприємстві (діяльності в організації);
- виконання провідними показниками стимулюючої функції в процесі використання наявних резервів зростання ефективності виробництва (діяльності).

*Таблиця 2*

Система показників оцінки господарської діяльності організації

Показник	Методика розрахунку
1	2
Валовий прибуток	Різниця між валовими доходами та валовими витратами
Коефіцієнт зростання валового прибутку	Відношення фактичної і запланованої величин валового прибутку
Рентабельність виробництва	Відношення валового прибутку до суми основних та оборотних виробничих фондів
Рентабельність основних засобів	Відношення валового прибутку до вартості основних засобів
Рентабельність оборотних коштів	Відношення валового прибутку до оборотних коштів
Рентабельність праці	Відношення валового прибутку до чисельності персоналу
Продуктивність праці	Відношення обсягу виготовленої продукції до загальної чисельності персоналу

Продовження табл. 2

1	2
Фондовіддача:	
Фондовіддача за обсягом виробленої продукції	Відношення обсягу товарної продукції до вартості основних фондів
Фондовіддача за прибутком	Відношення валового прибутку до вартості основних фондів
Фондоозброєність	Відношення середньої вартості основних засобів до середньо облік. чисельності працівників
Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	Відношення вартості виготовленої продукції до середніх залишків оборотних засобів
Тривалість обороту оборотних засобів	Відношення кількості днів до коефіцієнта оборотності
Коефіцієнт інтенсивного використання обладнання	Відношення обсягу виготовленої продукції до виробничої потужності
Матеріалоємність продукції	Відношення загальної величини матеріальних витрат до обсягу товарної продукції
Зарплатомісткість продукції	Відношення фонду заробітної плати до вартості товарної продукції
Поточні витрати на одиницю продукції	Відношення собівартості товарної продукції до обсягу реалізованої продукції

Найважливішим серед показників ефективної діяльності виступає прибутковість підприємства. Проте незалежно від цього, ефективність загальної господарської діяльності підприємства не можливо оцінити лише рівнем прибутковості. Тому використовують й інші показники, зокрема: рентабельність, продуктивність праці, фондовіддача та інші показники використання ресурсів. На основі проведення комплексного аналізу оцінки ефективності господарської діяльності, формулюють напрямки підвищення ефективності функціонування підприємства.

*Висновки.* Підсумовуючи зазначимо, що у статті розглянуто підходи обґрунтування теоретичних та практичних засад процесу забезпечення аналізу та оцінки стану системи управління організації з урахуванням реалій вітчизняної економіки, удосконалено основні складові системи управління підприємством та узагальнено низку діючих чинників, від яких залежить удосконалення системи управління організації. Сучасний непростий етап в розвитку економіки нашої країни зумовлює значні вимоги щодо оцінки діяльності господарюючих суб'єктів в цілому та за окремими структурними підрозділами. Адже всі операції в діяльності підприємства фіксуються, вимірюються та перетворюються на певні показники, що з плином часу стають підставою для управлінських рішень. Система показників діяльності підприємств, побудована на підставі означених принципів, має містити декілька груп: узагальнюючі показники ефективності діяльності (виробництва); показники ефективності роботи залученого персоналу; показники ефективності використання виробничих фондів (основних та оборотних); показники ефективності використання оборотних коштів й інвестицій. Кожна із зазначених груп містить в собі певні конкретні (абсолютні чи відносні) показники, які надають характеристику загальній ефективності господарювання чи ефективності використання певних видів ресурсів.

#### Список використаних джерел

1. Беликов И. В., Вербицкий В. К., Пономарев В. К. Модернизация: корпоративное управление и инновации. *Экономические стратегии*. 2010. № 9. С. 22–27.
2. Москаленко В.П. Развитие финансово-экономического механизма на предприятии: курс лекций Суми: ВВП «Мрія-1» ЛТД, УАБС, 2003. 98 с.
3. Мочерний С. В. Економічна енциклопедія: ред. кол. Вид. центр «Академія», 2002. Т. 1, 950 с.

**REFERENCES**

1. Belikov I. V., Verbitskiy V. K., Ponomarev V. K. (2010). Modernizatsiya: korporativnoe upravlenie i innovatsii [Modernization: Corporate Governance and Innovation]. *Ekonomicheskie strategii*, no. 9, 22–27.
2. Moskalenko V.P. (2003). Rozvytok finansovo-ekonomichnoho mekhanizmu na pidpryyemstvi [Development of financial and economic mechanism at the enterprise]. Sums: «Mriya-1» LTD GDP, UABS.
3. Mochernyi S.V. (2002). Ekonomichna entsyklopediya [Economic Encyclopedia] In 3 volumes. K. View. Academy Center, Vol. 1.

**ШМАЛИЙ Л.В., ЮРЧЕНКО А.В. АНАЛИЗ И ОЦЕНКА СОСТОЯНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ.** В статье рассмотрены подходы обоснование теоретических и практических основ процесса обеспечения анализа и оценки состояния системы управления организации с учетом реалий отечественной экономики, усовершенствованы основные составляющие системы управления предприятием и обобщены ряд действующих факторов, от которых зависит совершенствование системы управления организации.

**Ключевые слова:** управление предприятием, эффективная деятельность, оценка кризисных процессов, формирование системы управления, влияние кризисных явлений.

**SHMALIY L.V., YURCHENKO A.V. ANALYSIS AND EVALUATION OF THE STATE OF THE ORGANIZATION MANAGEMENT SYSTEM.** The article considers approaches to substantiate the theoretical and practical foundations of the process of analysis and assessment of the management system of the organization taking into account the realities of the domestic economy, improved the main components of the enterprise management system and summarizes a number of factors that improve the management system.

**Keywords:** enterprise management, effective activity, assessment of crisis processes, formation of management system, influence of crisis phenomena.