

UDC 658.014

DOI 10.24025/2306-4420.69.2023.288731

USE OF MANAGEMENT WORK AT THE ENTERPRISE: INDICATORS AND EVALUATION CRITERIA

Oksana Zakharova

Doctor of Economics, Professor,
Professor at the Department of Economics and Management
Cherkasy State Technological University
18006, 460 Shevchenko Blvd, Cherkasy, Ukraine
<https://orcid.org/0000-0001-5793-6203>
e-mail: o.zakharova@chdtu.edu.ua

Abstract. Quite a lot of papers have been devoted to the methods of evaluating the productivity of the production personnel and achieving high performance indicators of the enterprise on this basis. At the same time, to a greater extent, achieving a high level of efficiency of production and economic activity depends on the quality and intensity of management work itself, on the effectiveness of the chosen approaches to management. However, much less attention in the scientific environment has been paid to this aspect of the enterprise's efficiency. At the same time, it should be emphasized that the introduction of effective approaches to monitoring the effectiveness of the use of management work at the enterprise will allow obtaining a number of advantages. The assessment of the management work effectiveness should help to reasonably establish the influence of the management quality on the enterprise profitability; to establish the level of team work efficiency; to create a competitive environment within the enterprise between managers of different areas and their teams, stimulating them to find real ways and opportunities to introduce innovations in their work; to establish "bottlenecks" and highlight the need for training and development of managers and personnel in certain areas; to help the top management of the enterprise in making informed strategic decisions regarding the quality and effectiveness of the selected policy in the field of personnel management. *The purpose* of the study is to develop a system of indicators for evaluating various aspects of the use of management work at the enterprise in modern conditions with the substantiation of their criterion limits. *The scientific novelty* consists in the systematization of indicators for evaluating various aspects of the use of management work at the enterprise and in the substantiation of criterion limits for each indicator, which should provide the head of the enterprise with an effective toolkit for analysis in modern conditions. *Conclusions.* The evaluation of the management work effectiveness is a rather effective and important tool for achieving success and stability of the enterprise in modern conditions. It allows to identify problems in time, to determine opportunities for improvement, and to ensure the use of optimal company resources. The system of indicators proposed in the paper can be used by the enterprise management as evaluation indicators. The advantage of the proposed system is the multifaceted nature of the measurements, which will allow for an in-depth and comprehensive analysis. The interpretation of actual values of each indicator is proposed to be carried out on the basis of the evaluation criteria proposed in the paper, which are formulated in such a way as to be able not only to make a categorical conclusion about how management work is used at the enterprise, but also to get certain explanations about the causes and consequences of the achieved state. In some cases, recommendations are also provided regarding the further actions that should be taken to improve the situation or further deepen the assessment procedures. The use of the proposed system of indicators on an ongoing basis will allow to significantly change the effectiveness of management procedures and increase the work effectiveness of the company's divisions for the strategic achievement of collective success in the future, for the perspective that is important for the recovery of Ukraine's economy in the post-war period.

Keywords: managerial personnel, management work, managerial functions, personnel reserve, automation of managerial work, enterprise, analysis indicators, evaluation criteria.

Вступ

Науковці багато уваги приділяють дослідженню аспектів досягнення ефективності діяльності підприємства і безпосередньо його головному драйверу – робочій силі. Саме тому існує багато підходів до оцінки ефективності та продуктивності праці персоналу. Водночас в більшій мірі досягнення високого рівня ефективності виробничо-господарської діяльності залежить від якості та інтенсивності управлінської праці, від дієвості обраних підходів до управління, від фондоозброєності та інформаційних компетенцій управлінців у сучасних умовах. Проте цьому аспекту ефективності діяльності підприємства у науковому середовищі приділено, на жаль, менше уваги. Разом із тим слід акцентувати увагу на тому, що запровадження дієвих підходів до моніторингу результативності використання управлінської праці на підприємстві дозволить отримати цілу низку переваг. Так, оцінка результативності управлінської праці має допомогти обґрунтовано встановити вплив якості управління на прибутковість підприємства. Організація такої оцінки на постійному підґрунті дозволить ідентифікувати сильні та слабкі сторони роботи керівників і тому вчасно розробляти й впроваджувати відповідні заходи для поліпшення робочих процесів. Оцінка результатів управлінської праці має також допомогти встановити рівень ефективності роботи в командах. Це дозволить підприємству раціонально розподіляти ресурси, зокрема бюджет, персонал і час, для досягнення найкращих результатів праці. Моніторинг результативності управлінської праці має створити всередині підприємства конкурентне середовище між менеджерами різних напрямів та їх командами, стимулюючи їх до пошуку реальних шляхів і можливостей запровадження інновацій у свою роботу. Оцінювання в динаміці значень показників результативності використання управлінської праці дозволить встановити «вузькі місця» й висвітлити необхідність навчання та розвитку менеджерів і персоналу за певними напрямами. Тому отримані результати оцінки мають бути покладеними в основу розробки індивідуальних планів професійного та особистісного розвитку керівного складу. Результати оцінки мають допомогти вищому керівництву підприємства в прийнятті обґрунтованих стратегічних рішень щодо якості та результативності обраної політики в сфері управління персоналом. Оцінка результатів також допоможе визначити, чи відповідає запроваджена система управління підприємством поставленим стратегічним цілям, політиці та стандартам. Вчасне виявлення та виправлення наявних проблем у сфері управління дозволить підвищити загальну якість управління на підприємстві. Мета статті полягає у розробленні багатоаспектної системи показників оцінювання використання управлінської праці на підприємстві у сучасних умовах із обґрунтуванням критеріальних меж для кожного показника. В основу реалізації поставленої мети покладено детальний аналіз всього нагромадженого в сфері управління персоналом досвіду щодо наявних підходів до оцінювання результативності використання управлінської праці на сучасних українських підприємствах.

Методологія

Під час написання роботи було використано метод системного аналізу, який дозволив систематизувати, згрупувати й упорядкувати найбільш використовувані в економічній теорії показники оцінювання ступеня результативності використання управлінської праці на підприємстві. Експертний та абстрактно-логічний методи було використано для встановлення критеріальних меж зміни значень кожного з показників оцінювання ступеня результативності використання управлінської праці на підприємстві.

Теоретична основа або огляд літератури

Тематика оцінювання використання управлінської праці на рівні підприємства є не достатньо досліджуваною в світовому науковому просторі. Разом із тим, дослідження в цьому напрямі ведуться з певною інтенсивністю, яка за даними наукометричної бази Scopus, зростає в кілька

разів за останні п'ять років. Так, у дослідженні (Sampson, & dos Santos, 2023) піднімається дуже важливе та гостре на сьогодні питання щодо можливості заміщення людської праці штучним інтелектом. Автори доходять до висновку, що збільшення навантаження на управлінських працівників є фактором зменшення витрат при відносно незмінній якості продукту, і тому доцільним є делегування функцій у тому числі і штучному інтелекту. У іншому дослідженні (Skouloudis *et al.*, 2023) мова йде про оцінювання ступеня спроможності когнітивних, управлінських і контекстуальних факторів на здатність малих і середніх підприємств, розташованих у повененебезпечних регіонах Греції вплинути на можливості вчасної підготовки, успішному протистоянню та швидкому відновленню після цього типу стихійних лих. Дослідження (Kohnová *et al.*, 2020) присвячене обґрунтуванню тих аспектів людського капіталу, які необхідні для досягнення підприємством конкурентоспроможності та довгострокової стійкості. З цією метою автори аналізують зв'язок між дизайном робочого місця та навичками і здібностями працівників, у тому числі і керівного складу. Дослідження (Peiró, 2020) надає ґрунтовну відповідь на питання стосовно того, чи об'єктивною є самооцінка фахівців набутих ними професійних компетенцій під час навчання. Користування результатами дослідження дозволить керівництву підприємств більш ретельно підходити до підбору персоналу, що є особливо важливим для заміщення вакантних посад управлінського рівня. У дослідженні (Cretu, & Lupu, 2020) проводиться визначення специфічних особливостей інтелектуальної праці, до якої відноситься і керівна праця, порівняно з фізичною працею. Автори доводять різницю у масштабах впливу рівня продуктивності інтелектуальної та фізичної праці на кінцеві результати діяльності досліджуваного об'єкта. Дослідження (Pereverzieva, 2019) присвячено розробці підходу до оцінки рівня взаємодії між різними представниками людських ресурсів суб'єктів господарювання. Розроблений автором підхід дозволив виділити ознаки, які є основою для прийняття ефективних управлінських рішень у бізнесі. Отже, бачимо, що науковці більш детально розглядають обрану нами тематику дослідження з різних кутів зору – від аналізу психологічних аспектів формування зв'язків в межах команди та самооцінювання фахівцем власних професійних компетентностей і до оцінювання здатності управлінців ефективно вирішувати професійні завдання. Разом із тим, залишається нерозкритою та сфера оцінювання використання управлінської праці, яка присвячена обґрунтування конкретного переліку показників, використання яких дозволить здійснити комплексний аналіз результативності управлінської праці на підприємстві. Саме розв'язанню цих питань і присвячено це дослідження.

Результати і обговорення

Ефективність діяльності підприємства здебільшого визначається результативністю управлінської праці. Саме тому дуже важливе значення має прогресивність й обґрунтованість тих методів та інструментів, що використовуються керівниками різного рівня під час безпосереднього виконання ними своїх професійних обов'язків. При цьому можна виділити дві складові ефективності праці керівників – економічну та соціальну (Zakharova, 2010). Економічна ефективність праці керівника знаходить вираження у кінцевих показниках діяльності підприємства. Покращити цю складову можливо завдяки підвищенню продуктивності управлінської праці через швидкість, обґрунтованість та оперативність прийняття рішень. Соціальна складова ефективності праці керівника характеризується досягнутим у трудовому колективі морально-психологічним кліматом, згуртованістю колективу, лояльністю персоналу до керівництва й підприємства та рівнем довіри підлеглих до керівництва. Однак управлінську працю слід вважати ефективною не лише тоді, коли це проявляється у конкретних економічних або соціальних показниках. Ефективною є така управлінська праця, яка спрямована на стратегічне досягнення успіху колективу в майбутньому, на перспективу. І саме для відновлення економіки України в повоєнний

період це трактування ефективності використання управлінської праці має першочергове значення.

Дослідження наявних підходів до оцінювання різних складових використання управлінської праці (Balabanova, & Sardak, 2011; Danyuk, 2006; Makovetska, & Vynogradnia, 2021; Marcinkovska *et al.*, 2021; Phillips, 1997; Phillips, & Phillips, 2002; Polachek *et al.*, 1995; Tutova, 2022; Ushenko, 2008; Zakharova, 2010; Zakharova, 2014; Zakharova, 2019) дало змогу виокремити й отримати таку систему показників оцінювання (рис. 1).

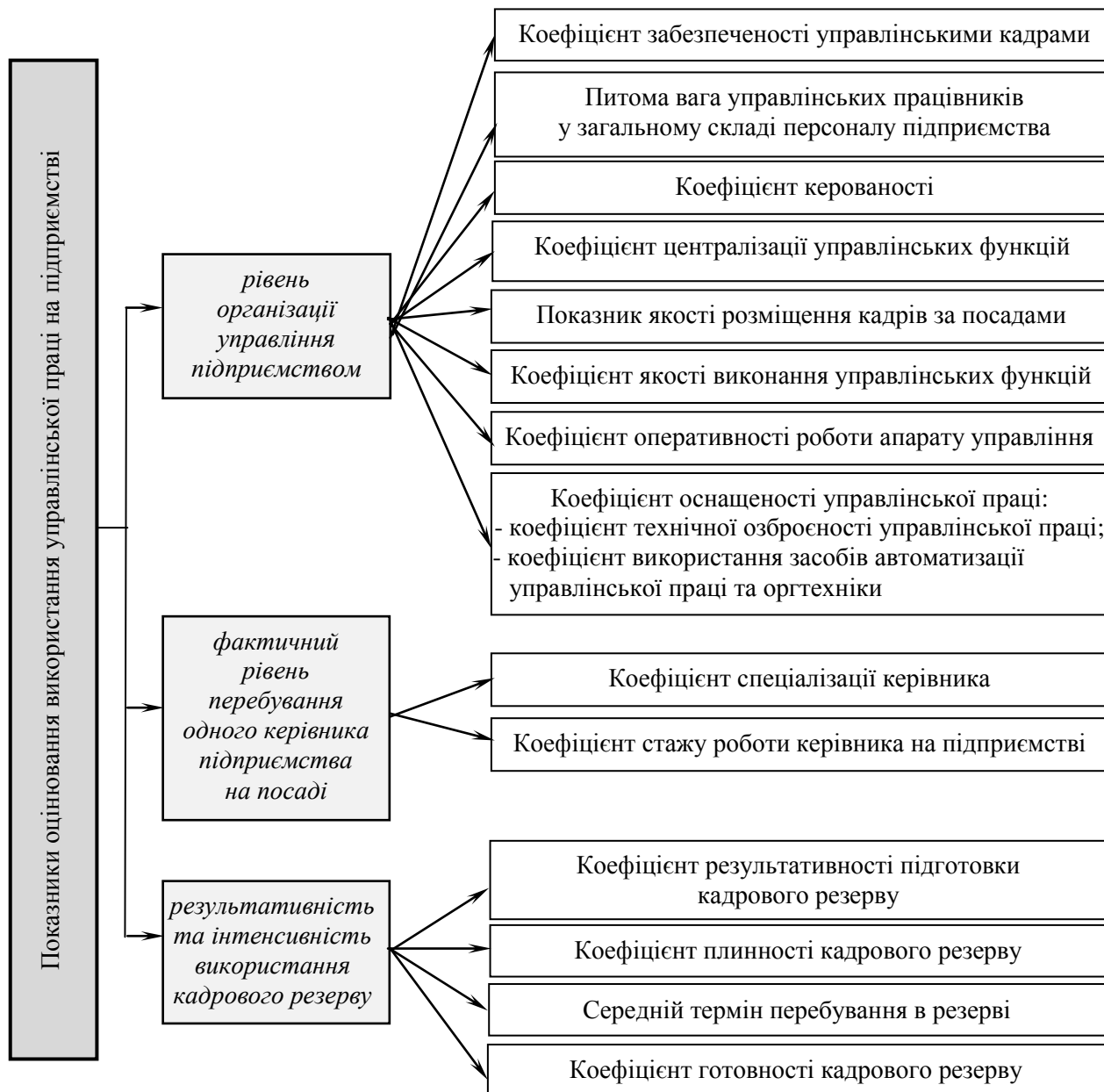


Рисунок 1. Система показників оцінювання використання управлінської праці на підприємстві

Джерело: систематизовано автором

Аналітичними показниками, що дозволяють якісно і кількісно оцінити рівень організації управління підприємством, є такі.

Коефіцієнт забезпеченості управлінськими кадрами характеризує фактичний рівень заміщення управлінських посад на підприємстві. Визначається відстковим співвідношенням фактичної та загальної чисельності адміністративно-управлінських посад на підприємстві або в підрозділі в аналізованому періоді. Фактичний рівень заміщення управлінських посад на підприємстві має наближуватися до 100%, що буде свідчити про повне укомплектування наявних адміністративно-управлінських посад фахівцями відповідного профілю. Проте може скластися ситуація, коли в силу різних обставин не всі вакантні керівні посади заміщено або коли спостерігається сполучення одним керівником функцій з управління відразу кількома невеликими підрозділами. У цьому випадку значення даного показника буде меншим за 100%, а висновок про доцільність такого розподілу управлінського персоналу можна непрямо зробити, виходячи з динаміки кінцевих показників діяльності підрозділів або підприємства в цілому. Якщо при цьому протягом тривалого часу спостерігається позитивна тенденція покращення результатів діяльності аналізованих структурних підрозділів, то обґрунтованим є аналіз підприємством наявної організаційної структури управління. Такий аналіз можна зробити за допомогою методу функціонально-вартісного аналізу шляхом співставлення витрат та результатів за кожною керівною функцією, з тим – пошуку зайвих і дублюючих функцій. За результатами такого аналізу слід зробити висновки про доцільність конструктивного перегляду функціоналу.

Питома вага управлінських працівників у загальному складі персоналу підприємства характеризує питому вагу управлінського персоналу всіх рівнів у середньообліковій чисельності працівників підприємства. Визначається співвідношенням чисельності управлінського персоналу та середньооблікової чисельності працівників підприємства. Рівень даного показника може змінюватися у діапазоні від 5 до 25% залежно від виду діяльності та ступеня ієрархічності організаційної структури управління підприємством. Оптимальним є такий рівень даного показника, який розраховано на основі діючих нормативів керованості для кожного лінійно-функціонального керівника. Позитивним явищем є скорочення питомої ваги управлінських працівників у динаміці за декілька років при одночасному зростанні рівнів основних результуючих показників діяльності підприємства (чистий прибуток, рентабельність та ін.).

Коефіцієнт керованості характеризує ступінь відповідності фактичних значень керованості їх нормативним значенням. Визначається співвідношенням фактичної і нормативної чисельності працівників, що приходяться на одного *i*-го керівника у всьому діапазоні рівнів управління на підприємстві відповідно до організаційної структури управління. За нормальних умов діяльності підприємства значення даного показника має наближатися до 1,0, що буде свідчити про виконання нормативних вимог щодо припустимого рівня керованості. Якщо значення коефіцієнта керованості буде перевищувати 1,0, то такий рівень можна вважати доцільним виключно, якщо наявне скорочення фактичної чисельності керівників у динаміці за декілька років супроводжується поступовим покращенням фінансово-економічного стану підприємства. Невиправдане скорочення відносно 1,0 фактичного рівня даного показника (тобто в основі якого не лежить виробнича необхідність нарощування чисельності керівних працівників) за будь-яких кінцевих результатів діяльності підприємства можна вважати негативним явищем, що буде супроводжуватися непродуктивним зростанням витрат на утримання апарату управління підприємства, що у будь-якому разі зменшить можливі рівні фінансово-економічних показників діяльності підприємства.

Коефіцієнт централізації управлінських функцій дозволяє оцінити фактичний ступінь централізації управлінських функцій на підприємстві. Визначається співвідношенням чисельності керівників *i*-ої функціональної групи, що виконують централізовані управлінські функції та загальна чисельність керівників *i*-ої функціональної групи у всьому діапазоні число функціональних груп управління в організаційній структурі управління підприємства.

Ступінь централізації управління характеризується питомою вагою рішень, які приймаються на вищих рівнях управлінської ієрархії підприємства, що характеризує їх важливість, автономність (випадки, коли відсутня необхідність узгоджувати з вищим керівництвом прийняті рішення), частоту залучення підлеглих до участі в управлінській діяльності, ступінь контролю за реалізацією прийнятих рішень та ін.

Якщо значення цього показника знаходиться в інтервалі 0,90-1,00, то це характеризує досить високий ступінь централізації управлінських функцій, при якому всі рішення приймаються виключно на вищому рівні управління. При такому значенні показника керівники середнього та нижнього рівнів мають завдання організувати і контролювати якісне виконання та своєчасну реалізацію даних рішень, використовуючи наявні у їх розпорядженні ресурси (людські, часу, матеріальні, фінансові та ін.). Така ситуація характерна для невеликих та середніх підприємств, в умовах функціонування яких спостерігається повна підконтрольність виробничо-господарської діяльності вищому керівництву, встановлюються жорсткий контроль фінансових потоків та централізація бухгалтерського, податкового й управлінського обліку. Перевагами високого ступеня централізації управлінських рішень є можливість забезпечення значної узгодженості дій між окремими структурними підрозділами; підвищення якості контролю діяльності підрозділів; скорочення кількості помилок при прийнятті управлінських рішень; запобігання дублюванню функцій управління, що дозволяє скоротити витрати підприємства; посилення стратегічного спрямування управлінського процесу та концентрації дефіцитних ресурсів за ключовими напрямками діяльності та ін. Водночас основним недоліком високого ступеня централізації управлінських функцій є необхідність витрачання значної кількості часу на передачу інформації, що збільшує ймовірність втрати або спотворення її певної частини.

Якщо значення коефіцієнта централізації управлінських функцій знаходиться в інтервалі 0,50-0,89, то це характеризує середній ступінь централізації управління, при якому стратегічні управлінські функції залишаються у межах компетенції вищого керівництва, а функції оперативного управління діяльністю підприємства передаються на рівень керівників кожного зі структурних підрозділів. При цьому має бути розроблено методичні вказівки, стандарти та положення, що регламентують діяльність кожного підрозділу. Забезпечення на підприємстві середнього ступеня централізації управлінських функцій буде супроводжуватися підвищенням самостійності структурних підрозділів при одночасному посиленні координації між ними. Такий розподіл буде сприяти підвищенню рівня економічної та ринкової маневреності підприємства та покращенню кінцевих результатів його діяльності.

Якщо значення коефіцієнта централізації управлінських функцій є меншим за 0,49, то це характеризує низький ступінь централізації (децентралізацію) управління, при якому практично всі управлінські функції передаються на рівень середніх та низових керівників. Доцільність такого делегування управлінських повноважень обґрунтовується ускладненнями виробничих та інформаційних зв'язків, що спостерігаються в умовах діяльності великих підприємств, збільшенням числа їх структурних підрозділів, зростанням ступеня їх виробничо-господарської самостійності та територіальної розкиданості, швидкою зміною ринкової кон'юнктури та, як наслідок, значним збільшенням числа управлінських рішень, які необхідно оперативно приймати.

Водночас, при децентралізації управлінських функцій та самостійності структурних підрозділів вище керівництво підприємства все одно має залишати за собою право координації фінансово-економічної діяльності та удосконалення структури управління, визначення стратегічних цілей, розподілу наявних ресурсів між підрозділами та контролю фінансових результатів господарювання.

Перевагами децентралізації керівних функцій є можливість оперативного розв'язання наявних проблем і завдань; гнучкість управлінської політики, оптимізація інформаційних

потоків та скорочення витрат на діловодство; стимулювання ініціативи і розвиток творчих здібностей керівників середнього та низового рівнів. Основними недоліками процесу децентралізованого управління є скорочення ступеня узгодженості між різними структурними підрозділами підприємства у процесі прийняття управлінських рішень; рішення, що приймаються, часто носять тактичний характер та є малоефективними; відсутність загальних обґрунтованих правил та процедур вироблення та прийняття рішень.

Показник якості розміщення кадрів за посадами характеризує фактичну питому вагу заміщення посад фахівцями з вищою освітою у загальній кількості управлінських посад на підприємстві. Визначається співвідношенням чисельності фахівців із вищою освітою, що обіймають керівні й адміністративно-управлінські посади, до загальної кількості управлінських посад, що вимагають заміщення фахівцями. Від того, наскільки наближеним буде значення даного показника до 100%, залежить якість розміщення управлінських кадрів на керівних посадах. Як наслідок, більш компетентними та професійними будуть управлінські рішення, що приймаються керівниками незалежно від рівня управління. Вищому керівництву слід намагатися не лише максимально повно забезпечити управлінські посади фахівцями із вищою освітою, а й створювати умови, які мають сприяти залученню фактично або потенційно високопрофесійних фахівців, які мають дипломи престижних закладів вищої освіти.

Коефіцієнт якості виконання управлінських функцій характеризує частку часу, витраченого керівниками різного рівня на якісне, обґрунтоване та своєчасне виконання управлінських функцій. Визначається співвідношенням загальних втрат робочого часу у виробничих підрозділах у звітному періоді, які відбулися в результаті несвоєчасного або неякісного виконання *i*-ої управлінської функції у діапазоні кількості функцій управління та змінного фонду робочого часу у діапазоні числа підрозділів підприємства. Якісне виконання управлінським персоналом своїх професійних обов'язків має характеризуватися наближенням до 1,0 значення даного показника. При цьому підвищення якості управління буде характеризуватися скороченням непродуктивних витрат і втрат робочого часу персоналу кожного зі структурних підрозділів підприємства в результаті більш чіткого обґрунтування на стадії прийняття, своєчасного доведення до підлеглих та роз'яснення на стадії реалізації кожного з управлінських рішень. Встановити розмір таких втрат часу можна виключно непрямими методами, та, перш за все, шляхом порівняння планового та фактичного термінів виконання або практичної реалізації кожного з прийнятих управлінських рішень.

Коефіцієнт оперативності роботи апарату управління дозволяє оцінити середній ступінь дотримання нормативного терміну виконання управлінських рішень. Визначається співвідношенням фактичного та установленого часу виконання оперативного документа у діапазоні всіх видів документації. Своєчасність реалізації управлінських рішень пропонується встановлювати через найбільш наочний показник – дотримання граничного терміну виконання відповідного оперативного документа, який було створено з метою доведення змісту управлінського рішення та пояснення процедур його реалізації до конкретних виконавців. Наближення значення даного показника до 1,0 буде свідчити про досить високий рівень одночасного дотримання розробниками та виконавцями нормативного терміну реалізації кожного з управлінських рішень та практичну відсутність відставань від них. Для більш об'єктивної характеристики рівня оперативності прийняття певного управлінського рішення доцільним також є моніторинг фактичних витрат часу від моменту прийняття певного рішення до створення відповідних документів, необхідних для його реалізації.

Коефіцієнт оснащеності управлінської праці дозволяє одержати комплексну оцінку технічної озброєності управлінської праці й оцінити ступінь використання засобів автоматизації та оргтехніки (включно із інформаційним забезпеченням управлінської

діяльності). Визначається середньоквадратичною з двох показників – коефіцієнта технічної озброєності управлінської праці та коефіцієнта використання засобів автоматизації управлінської праці та оргтехніки.

Коефіцієнт технічної озброєності управлінської праці визначається співвідношенням фактичної вартості засобів автоматизації та оргтехніки в підрозділі, на підприємстві та добутком між середньообліковою чисельністю персоналу адміністративно-управлінського апарату і нормативу оснащення одного управлінського працівника сучасними засобами автоматизації й оргтехніки.

Коефіцієнт використання засобів автоматизації управлінської праці та оргтехніки визначається співвідношенням сумарного фактичного та сумарного нормативного часу використання засобів автоматизації управлінської праці та оргтехніки.

Коефіцієнт технічної озброєності управлінської праці характеризує рівень задоволення нормативних вимог щодо забезпечення одного працівника апарату управління підприємства засобами автоматизації управлінської праці та оргтехнікою і за значенням має наближуватися до 1,0. Якщо рівень даного показника є значно меншим за 1,0, то робити відповідні висновки відносно ефективності управлінської праці можна лише на основі додаткового аналізу динаміки кінцевих результатів діяльності підрозділу або підприємства в цілому. Так, якщо при мінімальному рівні озброєння праці керівника засобами автоматизації управлінських рішень та оргтехніки на підприємстві або в окремому його підрозділі спостерігається поступове зростання рівнів ключових результуючих показників, то це є досить позитивним моментом та непрямо може свідчити про високу компетентність та організаторські здібності відповідного управлінця і навпаки.

Якщо значення коефіцієнта технічної озброєності значно перевищує 1,0, то у будь-якому разі це є негативним моментом, тому що призводить до непродуктивних та економічно невиправданих витрат. Тому протягом найближчого часу мають бути проведені відповідні заходи з оптимізації вартості засобів автоматизації управлінських рішень та оргтехніки, якими озброєно керівника, з метою їх наближення до нормативного рівня.

Коефіцієнт використання засобів автоматизації управлінської праці та оргтехніки характеризує рівень фактичного застосування керівником усіх видів техніки у процесі прийняття управлінських рішень. Рівень даного показника має наближуватися до 1,0, що буде повністю відповідати наявним нормативним вимогам. Якщо значення даного показника є значно меншим за 1,0, то робити відповідні висновки відносно ефективності управлінської праці також доцільно лише на основі проведення додаткового аналізу динаміки кінцевих результатів діяльності підрозділу або підприємства в цілому. Так, якщо при мінімальному рівні використання засобів автоматизації управлінських рішень та оргтехніки керівником на підприємстві або в окремому підрозділі спостерігається поступове зростання рівнів ключових результуючих показників, то це є досить позитивним моментом та непрямо може свідчити про високу компетентність та організаторські здібності відповідного управлінця і навпаки.

Якщо значення коефіцієнта використання засобів автоматизації управлінської праці й оргтехніки значно перевищує 1,0, то доцільність такого стану може також бути встановленою шляхом аналізу кінцевих показників діяльності підконтрольного певному керівнику підрозділу або підприємства в цілому. Коли спостерігається динаміка покращення результативності діяльності керівника, перевищення нормативного часу використання засобів автоматизації та оргтехніки є економічно та організаційно обґрунтованим. В іншому випадку необхідно провести процедуру атестації такого керівника з метою встановлення необхідності здійснення процесу професійного навчання або підвищення кваліфікації.

Коефіцієнт оснащення управлінської праці є інтегральним показником та одночасно характеризує середній рівень забезпеченості керівників засобами автоматизації та оргтехнікою і фактичний ступінь їх використання в окремому структурному підрозділі або

на підприємстві в цілому. Наближення до 1,0 значення даного показника буде свідчити про дотримання нормативних вимог щодо рівня оснащеності управлінської праці. При значному зменшенні або перевищенні рівня даного показника від 1,0 загальні висновки про доцільність такого стану слід робити на основі аналізу динаміки кожного з двох показників, що входять до складу інтегрального коефіцієнта.

Для детального дослідження рівня використання робочого часу управлінського персоналу необхідно додатково визначити структуру часу зайнятості керівника виконанням творчої, організаційно-адміністративної, формально-логічної і виконавської (технічної) роботи. При цьому оптимальною вважається структура робочого часу керівника вищої ланки управління, відповідно до якої 40% робочого часу витрачається на розв'язання стратегічних завдань, 25% – тактичних та 35% – оперативних. Цінність такого аналізу полягає в тому, що він дозволяє одержати інформацію про якість планування роботи та ефективність поділу праці в апараті управління підприємством, трудову дисципліну керівників, наявний рівень мотивації до продуктивної і якісної роботи керівників.

Якісний склад управлінських кадрів доцільно вивчати також із боку *тривалості їх використання на одній посаді* і на основі аналізу посадового шляху на базі побудови професіограми. Дослідження показують, що після закінчення певного граничного терміну перебування на посаді (як правило, після трьох-п'яти років) більшість керівників перестають зауважувати на недоліки, а іноді і самі стають їх джерелами. Перевищення терміну перебування на керівній посаді понад 5 років буде свідчити про відсутність у такого керівника мотивації на досягнення та розвиток, що поступово буде скорочувати його професійну компетентність. Так, аналіз професійного шляху топ-менеджерів провідних підприємств світу показав, що кращі з них до призначення на цю посаду пройшли 8-10 посадових щаблів, а перебування на кожному з них у середньому не перевищувало 2,5 роки. При цьому досвідним шляхом встановлено, що рух фахівців у рамках лінійної структури управління (майстер → начальник дільниці → начальник цеху → директор підприємства) формує більш рішучих і відповідальних керівників, а в рамках функціональної структури управління (інженер → керівник групи → начальник відділу (підрозділу) → головний фахівець) – більш обережних, проте досвідчених та висококваліфікованих керівників.

Кількісно оцінити фактичний рівень перебування одного керівника підприємства на посаді можна за допомогою таких показників.

Коефіцієнт спеціалізації керівника дозволяє порівняти фактичний термін роботи працівників апарату управління на певній посаді з відповідним нормативним рівнем, в якості якого прийнято 5 років (60 місяців). Визначається співвідношенням сумарної фактичної тривалості роботи керівників підприємства на певній посаді та чисельністю управлінських працівників на підприємстві, помноженої на 60.

Якщо за результатами розрахунків було отримано значення даного показника у діапазоні від 0,4 до 1,0, то це буде свідчити про те, що в середньому на підприємстві кадрова політика є досить активною та прогресивною. У такому разі повністю виконуються вимоги щодо допустимого рівня граничної тривалості обіймання певним працівником управлінської посади. Перевищення 1,0 значення коефіцієнта спеціалізації характеризується зростанням середнього терміну перебування одного керівника підприємства на посаді понад 5 років, що є негативним моментом, який може призвести до уповільнення або навіть скорочення темпів зростання кінцевих показників діяльності підрозділу або підприємства в цілому. Значення даного показника менше за 0,4 може свідчити або про відносно недавнє оновлення більшості працівників апарату управління підприємства, наприклад, за рахунок кадрового резерву, або про незадовільні умови праці на підприємстві, внаслідок чого спостерігається високий рівень плинності управлінського персоналу.

Коефіцієнт стажу роботи керівника на підприємстві дозволяє порівняти фактичний стаж роботи працівників апарату управління на підприємстві з нормативним терміном, в якості

якого прийнято 5 років (60 місяців). Визначається співвідношенням сумарної фактичної тривалості праці управлінського персоналу на підприємстві та чисельністю управлінських працівників на підприємстві, помноженої на 60.

Якщо значення даного коефіцієнта наближено до 1,0, то можна зробити висновок, що середній стаж роботи керівних працівників на підприємстві становить близько 5 років, що свідчить про достатній рівень їх досвідченості, знання специфіки діяльності підприємства, розуміння його проблемних ситуацій та бачення шляхів їх ефективного розв'язання. Якщо за результатами розрахунків було встановлено, що фактичне значення даного показника перевищує 1,0, то середній стаж роботи керівного персоналу на даному підприємстві є більшим ніж 5 років, що свідчить про високий рівень обізнаності керівництва щодо специфіки та проблем діяльності підприємства та непрямо може охарактеризувати задовільний рівень створених на підприємстві умов праці, соціального забезпечення та мотивації.

Якщо ж рівень коефіцієнта є значно меншим за 1,0, то у цьому випадку середній стаж праці управлінського персоналу не перевищує 5 років, що може свідчити або про те, що підприємство є досить молодим та існує на ринку менше п'яти років, або про те, що його кадрова політика спрямована на зовнішнє залучення високопрофесійних керівних кадрів із великим досвідом роботи, або про високий рівень плинності керівного персоналу внаслідок створення на підприємстві невідповідних та незадовільних умов праці. Фактичну причину низького рівня значення коефіцієнта стажу роботи керівника на підприємстві може бути встановлено шляхом проведення спеціального обстеження (анкетування) керівного персоналу. За сучасних умов залежно від рівня функціональної відповідальності особи, місця її посади в організаційній ієрархії управління підприємством та ступеня впливу її управлінських рішень на загальну результативність діяльності підприємства багаторазово зростає необхідність у скороченні періоду часу, який має проходити між попередньою та наступною процедурами професійного розвитку. Може бути рекомендовано таку *періодичність підвищення рівня кваліфікації працівників*: для управлінського персоналу вищої ланки управління – не рідше одного разу на рік; для фахівців середньої та нижчої ланок управління – один раз на два роки.

Для виконання комплексного аналізу ефективності праці керівників необхідно також проаналізувати *стан формування кадрового резерву* для заміщення керівних посад – спеціально сформованої групи керівників, фахівців і навіть робітників, що досягли значних позитивних результатів у професійній діяльності та які повністю задовольняють визначеним вимогам і пройшли цільовий відбір. На кожну посаду в резерві бажано мати як мінімум двох кандидатів: другий кандидат, по-перше, є резервним, на випадок неготовності до обіймання вакантної керівної посади вчасно основного кандидата у зв'язку із хворобою, звільненням або з іншої причини, по-друге, його присутність є стимулом на досягнення для основного кандидата на посаду. Під час перебування в резерві (вважається доцільним, коли середній термін перебування працівника у кадровому резерві дорівнює 2-5 рокам) працівники проходять ретельну професійно-психологічну підготовку до керівної роботи і мають бути вчасно призначеними на відповідну вакантну керівну посаду.

Кількісну характеристику результативності та інтенсивності використання кадрового резерву можна отримати за допомогою таких показників.

Коефіцієнт результативності підготовки кадрового резерву характеризує питому вагу вакантних управлінських посад підприємства, які були заміщені за рахунок працівників, що перебували у кадровому резерві. Визначається співвідношенням кількості вакантних управлінських посад підприємства, які протягом аналізованого періоду були обіймані представниками кадрового резерву та загальної кількості вакантних управлінських посад, що спостерігалися на підприємстві протягом аналізованого періоду.

Наближення до 1,0 значення даного показника буде свідчити про досить високу результативність використання кадрового резерву на підприємстві, тому у цьому випадку переважна більшість вакантних управлінських посад заміщуються за рахунок внутрішніх

резервістів. При цьому ймовірність того, що кошти, які було інвестовано у професійний розвиток та подальшу підтримку представників кадрового резерву у стані повної готовності до виконання професійних обов'язків більш високого рівня, окупляться в умовах підприємства, є досить великою. Разом із тим, обґрунтоване залучення на підприємство з метою заміщення вакантних посад фахівців із зовнішнього ринку праці може стати поштовхом для перспективного розвитку підприємства, тому що дозволяє залучити новий прогресивний досвід та методи розв'язання наявних проблем.

Коефіцієнт плинності кадрового резерву характеризує питому вагу представників кадрового резерву, які протягом досліджуваного періоду звільнилися з підприємства з причин плинності. Визначається співвідношенням числа резервістів, що звільнилися з підприємства протягом досліджуваного періоду з причин плинності, та середнього числа представників кадрового резерву протягом досліджуваного періоду.

Зростання у часі значення коефіцієнта плинності кадрового резерву є негативним явищем та буде свідчити про незадовільний рівень умов праці, які створено на підприємстві. При цьому підприємство зазнає значних економічних втрат, які будуть складатися з тих коштів, які воно безпосередньо інвестувало у професійний та особистісний розвиток звільненого працівника під час його перебування у складі кадрового резерву, а також тих коштів, які підприємство очікувало отримати під час подальшої практичної діяльності такого працівника як окупність інвестицій. Отже, оптимальним є такий рівень даного показника, який не перевищує за значенням нуля, а оновлення кадрового резерву при цьому має здійснюватися не за рахунок зовнішнього руху персоналу, а шляхом заміщення вакантних посад резервістами та набору нових представників у кадровий резерв із числа перспективних працівників підприємства.

Середній термін перебування в резерві характеризує середнє число років, яке кожен представник фактично проводить у складі кадрового резерву до моменту заміщення вакантної управлінської посади. Визначається співвідношенням загального числа років перебування протягом досліджуваного періоду в резерві всіма резервістами до моменту заміщення кожним із них вакантної управлінської посади та числа осіб кадрового резерву, які протягом досліджуваного періоду обійняли вакантну управлінську посаду.

Якщо середній термін перебування працівника у кадровому резерві не перевищує два роки, то дуже високою є ймовірність того, що кандидат на заміщення вакантної управлінської посади є у психологічному та професійному плані не повністю підготовленим до цього, а тому скоріш за все буде приймати невірні управлінські рішення. Та навпаки, якщо середній термін перебування працівника у кадровому резерві перевищує п'ять років, то спостерігається різке скорочення рівня його мотивації на досягнення, у результаті чого погіршуються кінцеві результати його праці та значно скорочується ймовірність отримання високої окупності від інвестованих у людський капітал коштів.

Коефіцієнт готовності кадрового резерву характеризує питому вагу управлінських посад, що забезпечені як мінімум одним представником кадрового резерву, у загальній кількості управлінських посад підприємства протягом досліджуваного періоду. Визначається співвідношенням кількості управлінських посад, що забезпечені представниками кадрового резерву та загальної кількості управлінських посад на підприємстві.

Оптимальним є таке значення коефіцієнта готовності кадрового резерву, яке дорівнює або наближується до 100%. У цьому випадку кожна з управлінських посад підприємства буде повністю забезпечено кадровим резервом, та у разі необхідності не виникне проблем із своєчасним та якісним заміщенням наявної вакантної посади. Ще одним позитивним моментом наявності високого рівня даного показника для підприємства є той факт, що під час перебування у кадровому резерві фактично значна чисельність персоналу підпадає під різні процедури професійного навчання та розвитку, що створює гармонійний морально-психологічний клімат у колективі та сприяє підвищенню інтенсивності нагромадження людського капіталу.

Використання запропонованої в роботі системи показників оцінки використання управлінської праці дозволить як безпосередньо керівникам різних рівнів управління, так і вищому керівництву підприємства здійснювати моніторинг різних аспектів використання праці менеджерів та на цьому підґрунті робити оперативні та стратегічні рішення, що дозволить підвищити конкурентоспроможність діяльності підприємства на перспективу.

Наукова новизна роботи полягає у систематизації показників оцінювання різних аспектів використання управлінської праці на підприємстві в сучасних умовах та в обґрунтуванні критеріальних меж для кожного показника, що має забезпечити керівника підприємства дієвим інструментарієм аналізу.

Висновки

Оцінка результативності управлінської праці є досить дієвим та важливим інструментом для досягнення успіху та стабільності діяльності підприємства. Вона дає змогу своєчасно ідентифікувати проблеми, визначати можливості для покращень та забезпечувати оптимальне використання ресурсів підприємства. Запропонована в роботі система показників може бути використана керівництвом підприємства як індикатори оцінювання. Перевагою запропонованої системи є багатоаспектність вимірів, що дасть змогу здійснити більш результативний комплексний аналіз. Інтерпретацію фактичних значень кожного показника пропонується здійснювати на основі запропонованих в роботі критеріїв оцінювання. При цьому критерії сформульовано таким чином, щоб мати можливість не лише зробити категоричний висновок стосовно того, яким чином використовується на підприємстві управлінська праця, а й отримати певні пояснення про причини і наслідки досягнутого стану. В окремих випадках також надано рекомендації стосовно тих подальших дій, які мають бути здійснені задля покращення ситуації або подальшого поглиблення в процедури оцінювання. Використання запропонованої системи показників на постійній основі дозволить суттєвим чином змінити ефективність процедур управління та підвищити результативність праці підрозділів підприємства задля стратегічного досягнення успіху колективу в майбутньому, на перспективу. Саме це важливо у сучасних умовах і в сучасних реаліях ринку праці в Україні з огляду на необхідність відновлення економіки України в повоєнний період. Подальші дослідження в цьому напрямі мають бути спрямованими на оцінювання психологічних аспектів управлінської праці та розробку механізму мінімізації негативного психоемоційного впливу на результативність управлінських рішень.

Acknowledgements

None.

Conflict of Interest

None.

References

1. Balabanova, L.V., & Sardak, O.V. (2011). *Personnel management*. Kyiv: Tsentr uchbovoyi literatury.
2. Cretu, S., & Lupu, M.L. (2020). Opportunities for the development of public administration by measuring labor productivity. *Springer Proceedings in Business and Economics, Griffiths School of Management and IT Annual Conference on Business, Entrepreneurship and Ethics, GSMAC* (pp. 135-142). Oradea, Sept. 20, 2019. doi: 10.1007/978-3-030-43449-6_8. (Scopus).
3. Danyuk, V.M. (2006). *Manager's work organization: manual*. Kyiv: KNEU.
4. Kohnová, L., Papula, J., Papulová, Z., Stachová, K., & Stacho, Z. (2020). Job mismatch: The phenomenon of overskilled employees as a result of poor managerial competences. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 8(1), 83-102. doi: 10.9770/jesi.2020.8.1(6). (Scopus).

5. Makovetska, I.M., & Vynogradnia, D.S. (2021). Rational organization of managerial work at the enterprise. *Economy. Management. Business*, 4, 84-87.
6. Marcinkovska, O.B., Legkiy, O.A., & Mykytei, N.P. (2021). Management of employee involvement within the personnel management strategy of an international holding. *Eastern Europe: Economy, Business and Management*, 3, 48-54.
7. Peiró, A.C., Sierra, J.M.C., & Barrachina, E.V. (2020). Competences of flexible professionals: Validation of an invariant instrument across Mexico, Chile, Uruguay, and Spain. *Sustainability (Switzerland)*, 12, 121. doi: 10.3390/su12125224. (Scopus).
8. Pereverzieva, A. (2019). A methodical approach to the assessment of human resources` interactions. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 15(1), 171-203. doi: 10.7341/20191517. (Scopus).
9. Phillips, J. (1997). *Return on Investment*. Houston: Gulf Publishing.
10. Phillips, J.J., & Phillips, P.P. (2002). Technology's return on investment. *Advances in Developing Human Resources*, 4, 512-532.
11. Polachek, S.W., Kuiper, E., & Sap J. (1995). Human capital and the gender earnings gap. *Out of the Margin – Feminist Perspectives on Economics*. London & New York.
12. Sampson, S.E., & dos Santos, R.P. (2023). Reengineering professional services through automation, remote outsourcing, and task delegation. *Journal of Operations Management*, 69(6), 911-940. doi: 10.1002/joom.1268. (Scopus).
13. Skouloudis, A., Leal Filho, W., Vouros, P., Evangelinos, K., Nikolaou, I., Deligiannakis, G., & Tsalis, T. (2023). Assessing Greek small and medium-sized enterprises' flood resilience capacity: Index development and application. *Journal of Flood Risk Management*, 16(1). doi: 10.1111/jfr3.12858. (Scopus).
14. Tutova, A.S. (2022). Economic stimulation of the work of managers of the strategic level of enterprise management based on the results of their activities. *Business Inform*, 6, 122-129.
15. Ushenko, N.V. (2008). Conditions and factors of increasing the productivity of the use of human capital of Ukraine. *Ukraine: aspects of work*, 5, 37-45.
16. Zakharova, O.V. (2010). *Management of investment in human capital: methodology, evaluation, planning*. Donetsk: "DRUK-INFO" LLC.
17. Zakharova, O.V. (2014). *Analysis of labor indicators*. Donetsk: DonNTU.
18. Zakharova, O.V. (2019). Specificity of knowledge management in the enterprise in dependence on the stage of the person's life cycle. *Journal of the Knowledge Economy*, 10(4), 1447-1465. doi: 10.1007/s13132-018-0550-0. (Scopus).

ВИКОРИСТАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ: ПОКАЗНИКИ ТА КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ

Оксана Володимирівна Захарова

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри економіки та управління
Черкаський державний технологічний університет
18006, б-р Шевченка, 460, Черкаси, Україна
<https://orcid.org/0000-0001-5793-6203>
e-mail: o.zakharova@chdtu.edu.ua

Анотація. Методикам оцінювання результативності праці виробничого персоналу і досягненню на цій основі високих показників ефективності діяльності підприємства присвячено досить багато праць. Водночас більшою мірою досягнення високого рівня ефективності виробничо-господарської діяльності залежить від якості та інтенсивності саме управлінської праці, від дієвості обраних

підходів до управління. Проте цьому аспекту ефективності діяльності підприємства у науковому середовищі приділено значно менше уваги. Разом із тим слід акцентувати увагу на тому, що запровадження дієвих підходів до моніторингу результативності використання управлінської праці на підприємстві дозволить отримати низку переваг. Оцінка результативності управлінської праці має допомогти обґрунтовано встановити вплив якості управління на прибутковість підприємства; встановити рівень ефективності роботи в командах; створити всередині підприємства конкурентне середовище між менеджерами різних напрямів та їх командами, стимулюючи їх до пошуку реальних шляхів і можливостей запровадження інновацій у свою роботу; встановити «вузькі місця» й висвітлити необхідність навчання та розвитку менеджерів і персоналу за певними напрямками; допомогти вищому керівництву підприємства в прийнятті обґрунтованих стратегічних рішень щодо якості та результативності обраної політики в сфері управління персоналом. *Метою* дослідження є розроблення системи показників оцінювання різних аспектів використання управлінської праці на підприємстві у сучасних умовах із обґрунтуванням їх критеріальних меж. *Наукова новизна* роботи полягає у систематизації показників оцінювання різних аспектів використання управлінської праці на підприємстві та в обґрунтуванні критеріальних меж для кожного показника, що має забезпечити керівника підприємства дієвим інструментарієм для аналізу у сучасних умовах. *Висновки.* Оцінка результативності управлінської праці є достатньо дієвим та важливим інструментом для досягнення успіху й стабільності діяльності підприємства у сучасних умовах, оскільки дає змогу своєчасно ідентифікувати проблеми, визначати можливості для покращень та забезпечувати оптимальне використання ресурсів підприємства. Запропоновані в роботі показники можуть бути використані керівництвом підприємства як індикатори оцінювання при їх системному застосуванні. Перевагою запропонованої системи є багатоаспектність вимірів, що дозволить здійснити поглиблений і комплексний аналіз. Інтерпретацію фактичних значень кожного показника пропонується здійснювати на основі запропонованих в роботі критеріїв оцінювання, які сформульовано таким чином, щоб мати можливість не лише зробити категоричний висновок стосовно того, яким чином використовується на підприємстві управлінська праця, а й отримати певні пояснення про причини і наслідки досягнутого стану. В окремих випадках також надано рекомендації стосовно тих подальших дій, які мають бути здійснені задля покращення ситуації або подальшого поглиблення в процедури оцінювання. Використання запропонованої системи показників на постійній основі дозволить суттєвим чином змінити ефективність процедур управління та підвищити результативність праці підрозділів підприємства задля стратегічного досягнення успіху колективу в майбутньому, на перспективу, що є важливим для повоєнного відновлення економіки України.

Ключові слова: управлінські кадри, управлінська праця, управлінські функції, кадровий резерв, автоматизація управлінської праці, підприємство, показники аналізу, критерії оцінювання.