

Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України від 11.07.2019 № 975) www.economy.nayka.com.ua | № 3, 2020 | 26.03.2020 р.

DOI: [10.32702/2307-2105-2020.3.52](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.3.52)

УДК 338.242.2

Г. О. Селезньова,

*к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки підприємства та менеджменту,
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця
ORCID: 0000-0003-1942-923*

І. Я. Іпполітова,

*к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки підприємства та менеджменту,
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця
ORCID: 0000-0003-3981-3992*

ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

H. Seleznova

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Economics Enterprise and Management, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

I. Ippolitova

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Economics Enterprise and Management, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

EVALUATION OF THE ENTERPRISE MANAGEMENT SYSTEM EFFICIENCY

У статті доведено доцільність використання методу оцінювання ефективності системи управління на основі виділення складових керуючої системи, що дозволить визначити рівень кожної з них та розробити заходи щодо удосконалення як складових, так і суб'єкту управління в цілому. Проведено теоретичне узагальнення підходів щодо визначення елементів, які складають систему управління та безпосередньо впливають на її ефективність, що дозволило виокремити наступні складові: кадри управління; структурно-функціональне забезпечення; методи управління; техніка і технологія; інформація. Розглянуто особливості впливу кожної складової на ефективність системи управління підприємством, що дозволило сформулювати характеристики кожної з них, які доцільно оцінювати з метою визначення рівня готовності керуючої системи до здійснення процесу ухвалення та реалізації управлінських рішень за допомогою методу експертного оцінювання.

Analyzing, systematizing and summarizing the research of many scientists in the sphere of the management system effectiveness, it was determined that the most common approach to defining the essence and its evaluation is the approach based on assessing the enterprise effectiveness as a whole. In the article it has been proved that the appropriateness of using the assessing method for the management system effectiveness which is based on the allocation of the management system components will determine the level of each of them and develop measures to improve both the components and the subject of the management as a whole. A theoretical generalization of approaches to the determination of the elements that make up the management system and

directly affect its effectiveness has been carried out, that allowed us to divide them into the following components: management personnel; structural and functional support; management methods; technique and technology; information. The peculiarities of the influence of each component on the effectiveness of the enterprise management system were considered, that made it possible to formulate the characteristics of each of them which should be assessed in order to determine the readiness level of the management system for the implementation of the decision-making process and implementing management decisions using the expert assessment method. The necessity to use the expert assessment method is due to the fact that the adoption of complex decisions requires the competent specialists group participation. It is proposed to evaluate the enterprise management system components from the standpoint of ensuring the effectiveness of the decision-making process and its implementation. This approach allows to diagnose the existing management system and identify those components whose potential has to be increased first of all from the point of view of the enterprise's readiness for strategic changes in the management mechanism as a whole. Thus, as the management process is quite complex, it should be based on reliable and comprehensive information at all management levels. It has been determined that a special role is given to the information support of the enterprise management system, the effectiveness of which determines the final enterprise performance. The information support imperfection of the management system leads to instability in the domestic and foreign markets, a decrease of the enterprise profit and overall performance.

Ключові слова: *система управління підприємством; ефективність управління; складові системи управління; характеристики складових системи управління.*

Keywords: *enterprise management system; management effectiveness; management system components; characteristics of the management system components.*

Постановка проблеми. Сьогодні успішний розвиток підприємства та його існування безпосередньо залежить від ефективного функціонування системи управління, що обумовлює необхідність удосконалення як її самої, так і методик оцінювання ефективності функціонування системи управління на підприємстві. Особливу актуальність набуває вміння керівників правильно оцінювати в режимі реального часу ефективність функціонування системи управління з урахуванням її впливу на показники роботи підприємства й приймати якісні управлінські рішення в умовах нестабільного середовища, яке швидко змінюється.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемам оцінювання ефективності управління підприємством приділено значну увагу в працях багатьох вітчизняних і зарубіжних авторів, таких як: А. Богданов, О. Віханський, В. Герасимчук, В. Грузінов, Л. Довгань, П. Друкер, З. Макашева, М. Мескон, А. Наумов, В. Немцов, Г. Одінцова, І. Сіменко та ін., які зробили свій внесок у формування і розвиток оціночної бази ефективності управління підприємством, як необхідної умови вдосконалення системи управління господарюючим суб'єктом в цілому та її окремих складових.

Постановка завдання. Наявність великої кількості підходів до оцінювання ефективності систем управління не відображає всієї різноманітності запитів щодо результатів оцінювання та потребує подальших досліджень. Мета дослідження полягає в обґрунтуванні доцільності використання методу оцінювання ефективності керуючої системи на основі виділення її складових та визначенні характеристик, які необхідно оцінювати.

Виклад основного матеріалу дослідження. Дослідження щодо сутності поняття «система управління підприємством» дозволило визначити, що більшість науковців розглядають як сукупність системи, що управляє (суб'єкт управління), та керованої системи (об'єкту управління), а також зв'язків між ними. Інший погляд на систему управління полягає у визначенні її як сукупності елементів (складових), що дозволяють досягати цілей організації. Саме ці підходи лежать в основі оцінювання ефективності системи управління. Найбільш поширеним є підхід до сутності та оцінювання ефективності системи управління через ефективність діяльності підприємства в цілому. Проте, на думку авторів цього дослідження, підходи до визначення ефективності системи управління підприємством шляхом розрахунку показників, які характеризують загальну ефективність діяльності підприємства, не дають можливості сформулювати напрямки покращення системи управління, що існує.

У сучасній науковій літературі виділяють різні методи оцінювання ефективності системи управління [1]. Попри велику кількість методів оцінювання ефективності системи управління слід зазначити дві особливості:

1) достатньо велика кількість методів спрямована на оцінювання певної складової системи управління. Наприклад, оцінювання потенціалу управлінського персоналу, ефективності побудови структури управління, технології управління, тощо. Отже розробки, що існують дають можливість розкрити певні сторони ефективності функціонування системи управління, але не завжди дозволяють визначити комплексні характеристики ефективності;

2) комплексні методи шляхом експертного оцінювання зазвичай спрямовані на визначення загальної ефективності системи управління, але не дають можливості виявити ту слабку ланку, яку необхідно розвивати та удосконалювати, що дозволить підвищити ефективність системи управління підприємством в цілому.

Отже, цільове підвищення ефективності системи управління підприємством обумовлює доцільність пошуку методів, які дозволять оцінити, як загальну ефективність, так і ефективність кожної складової системи управління.

Взагалі на вибір методів, адекватних ситуації, впливають такі чинники, як [2, с. 319]: мета і глибина аналізу; сутність проблеми, що підлягає вирішенню; особливості об'єкта дослідження; динамічні характеристики об'єкта дослідження; вид і характер інформації, доступний досліднику; вимоги, що пред'являються до результатів аналізу; кваліфікація аналітиків, які беруть участь в процесі аналізу.

З огляду на те, що об'єктом оцінювання є ефективність управління підприємством, особливу увагу, на думку авторів, слід приділити меті аналізу, сутності проблеми, що підлягає вирішенню та інформації, яка є доступною та релевантною для здійснення оцінювання. Також слід враховувати, що для вибору методики, яка є доцільною для отримання певних результатів з точки зору подальшого удосконалення системи управління підприємством, необхідно визначити її складові елементи, які безпосередньо впливають на її ефективність.

В теорії та практиці управлінської діяльності нема єдиного підходу щодо визначення складових (елементів) системи управління.

На думку А. О. Устенко [3, с. 103] «система управління підприємством – це комплекс, що включає цільову, забезпечувальну, функціональну, керуючу, керовану, науково-методичну та зовнішню підсистеми, які сприяють ухваленню та реалізації конкурентоспроможних управлінських рішень, спрямованих на задоволення заданої ринкової потреби; це комплексна система забезпечення конкурентоспроможності підприємства в конкурентному середовищі». Науковець розглядає систему управління включаючи як суб'єкт, так і об'єкт управління.

У широкому сенсі відповідно до системного підходу система управління включає суб'єкт та об'єкт управління. Безумовно, внутрішню структуру будь-якої організаційно-економічної системи утворюють дві підсистеми - керуюча (суб'єкт управління) і керована (об'єкт управління). Але ці підсистеми за внутрішньою організацією також є системами і мають всі ознаки системності.

Ефективне управління визначається, перш за все, ефективною організацією керуючої підсистеми. Взаємозв'язок між цілями, ресурсами, кадрами і результатами виробництва в системі управління організацією визначає можливості керуючої підсистеми відстежувати результати функціонування керованої підсистеми (при наявності зворотних зв'язків), співвідносити їх з поставленими цілями і активно впливати на керовану підсистему. Отже для оцінювання ефективності організації системи управління необхідні складові саме системи, що управляє та безпосередньо впливає на ефективність її діяльності, тобто керуючої системи.

Виходячи з того, що система управління підприємством – це сукупність всіх елементів, підсистем і комунікацій між ними, а також процесів, що забезпечують задане функціонування організації, Ю. М. Лисецький виділяє наступні підсистеми: методології управління, процесу управління, структури управління і техніки управління [4, с. 251]. Методологія і процес управління формують управлінську діяльність, а структура і техніка управління – механізм управління. Стан складових системи управління підприємства безпосередньо відбивається на ефективності її функціонування в цілому. Подібний підхід поділяють різні автори [5, 6 та інші].

Розділяючи управління за двома категоріями: об'єктно-логічне і соціально-психологічне, І. В. Бондаренко виділяє наступні об'єкти і процеси управління, які забезпечують його ефективність: процес, функція, інформація, а також людина, підрозділ, як елемент процесу, виконавець функції, людина як соціальний об'єкт і мотивація [7].

За результатами аналізу наукової літератури можна зробити висновок, що більшість науковців у якості складових системи управління виділяють: функції, організаційну структуру, кадри управління, інформацію, техніку.

Г. С. Одінцева пропонує застосування процесного підходу щодо формування складових системи управління підприємством, за яким система управління підприємством включає такі складові: кадри управління; структурно-функціональне забезпечення; методи управління; техніку і технологію; інформацію [8, с. 49].

Таке групування складових має загальну ознаку – забезпечення (інформаційне, технічне, кадрове тощо) виконання робіт за кожним етапом процесу ухвалення та реалізації управлінських рішень. Тому пропонується оцінювати складові керуючої системи підприємства з позицій забезпечення ефективності процесу ухвалення та реалізації рішення, основними етапами якого виступають:

1. Діагностика об'єкту управління.
2. Оцінка і аналіз факторів зовнішнього середовища.
3. Постановка проблеми.
4. Розробка альтернативних варіантів.
5. Прийняття рішення.
6. Реалізація рішення.
7. Контроль та оцінка результатів.

Комплексна взаємодія всіх виділених складових забезпечує ефективне та продуктивне функціонування системи управління підприємством. Тоді як будь-які порушення функціонування хоча б однієї з складових призводить до руйнування процесу управління підприємством і створюють кризову ситуацію. Розглянемо більш детально складові системи управління з точки зору оцінювання ефективності її діяльності.

Відповідно до методики оцінювання системи управління підприємством кадрове забезпечення є однією з невід'ємних складових керуючої системи. Саме кадри складають основу функціонування підприємства, задають рівень його розвитку та прогресу, створюють умови щодо покращення та удосконалення діяльності організації.

Для успішного виконання всіх покладених на управлінський персонал підприємства функцій необхідно постійно відслідковувати та забезпечувати: достатню чисельність апарату управління підприємством, рівень кваліфікації управлінських робітників; відповідність профілю підготовки персоналу роботі, що виконується; творчий потенціал робітників апарату управління; відношення персоналу до змін; перспективність мислення та готовність ризикувати керівних робітників різних рівнів. Крім того, для аналізу ефективності системи управління підприємством розраховується ряд показників (питома вага витрат на управління у витратах на виробництво, випуск товарної продукції на 1 грн. витрат на управління та ін.).

Структурно-функціональне забезпечення управлінського потенціалу підприємства становить сукупність відокремлених управлінських підрозділів підприємства з притаманними кожному з них своїми певними функціями, виконуваними в процесі управління, з обов'язковою наявністю декількох рівнів ієрархії цих підрозділів, а також прямих і зворотних зв'язків усередині рівнів і між ними.

В практиці аналізу структур управління використовуються наступні параметри організаційної структури: принцип побудови, тип, кількість ступенів управління, ступінь централізації лінійного та функціонального управління, склад структурних підрозділів за функціями, кількість підлеглих, що приходить на одного керівника. В якості основного параметру можна виділити кількість ступенів управління. Саме від цього безпосередньо залежить вибір типу структури і в кінці-кінців ефективність роботи системи управління. Кількість ступенів управління характеризує протяжність ієрархічної лінії від вищого рівня до нижчого. Чим більше ступенів в структурі, тим більш тривалим виявляється процес управління, процес підготовки та ухвалення рішень, тим більше може спотворюватися управлінська інформація та вище ймовірність її запізнювання.

Оцінка коректності побудови організаційної структури підприємства визначається за допомогою ряду показників. Вони включають норму керованості та норму ієрархії, які є регламентуючими характеристиками горизонтального та вертикального розвитку структур. Для аналізу ієрархічної структури необхідно досліджувати зв'язки підпорядкованості (субординації), які характеризують складність системи управління. Об'єктом аналізу зв'язків в системі управління є підпорядкованість окремих підрозділів та спеціалістів і спільність керівництва (виокремлення взаємопов'язаних груп) для підрозділів, що мають загальний вихід або загальний об'єкт роботи.

Слід зазначити, що достатньо часто спостерігається ситуація, коли кількість зв'язків субординації за керівниками підприємства розподілено нерівномірно. Максимального значення вони зазвичай досягають у заступника директора з виробництва, що обумовлено перш за все наявністю в його підпорядкуванні великої кількості виробничих підрозділів та їх керівників. Мінімальна кількість зв'язків зазвичай спостерігається у заступника директора з кадрів та начальника фінансового відділу. Велика кількість зв'язків перешкоджає ефективному управлінню, оскільки подовжує у часі процес ухвалення управлінських рішень, викликає необхідність формування черговості проблем та пошуку їх раціонального рішення. Тому доцільно здійснювати оцінювання зв'язків підпорядкованості з метою визначення необхідності перерозподілу зв'язків між керівниками вищих та нижчих рівнів управління.

Процес управління може бути охарактеризований як процес ухвалення управлінських рішень, який здійснюється в межах певної організаційної структури за допомогою методів управління. Кожний робітник, який має начальника, підлягає дії організаційних, економічних, соціально-психологічних методів з метою виконання безпосередніх обов'язків. Ухвалення та реалізація управлінських рішень за різними функціями мають бути організаційно забезпечені, та такими, що морально та матеріально стимулюються. Методи управління об'єктивно впливають на процес управління. Економічні та соціально-психологічні методи забезпечують прямий вплив на колективи та окремих робітників підприємства, моральні та матеріальні форми заохочення або покарання мають значний вплив на суб'єктивний чинник виробництва. Організаційні методи створюють об'єктивні умови для здійснення господарської діяльності шляхом закріплення прав і відповідальності відповідних підрозділів і окремих осіб, забезпечують регламентацію технологічних процесів тощо.

Основні методи управління сучасним підприємством поділяються на наступні групи: економічні, соціально-психологічні та організаційні. Спрямованість цих методів є різноманітною, тому необхідно обґрунтовано підходити до вибору методів управління на кожному підприємстві окремо та вміло поєднувати ці групи, щоб досягти максимальної ефективності системи управління підприємством.

Слід зазначити, що основними методами управління на вітчизняних підприємствах часто є організаційні (адміністративні). Це обумовлено перш за все тим, що поточна робота підприємства в значній мірі регулюється та впорядковується відповідно до наказів та розпоряджень його керівників. Таким чином видаються конкретні завдання виконавцям, встановлюється підпорядкованість, повноваження та права при виконанні завдань. Мотивація або покарання працівників закріплюється відповідно до наказу або розпорядження керівника і залежить, перш за все, від ступеню виконання поставленого завдання.

На другому місці використовуються матеріальні методи управління, оскільки постійно або достатньо часто для працівників встановлюються додаткові виплати або збільшуються ставки за існуючими статтями доплат до заробітної плати робітників організації. Досить часто ці доплати також визначаються обсягами та рівнем поставлених завдань перед окремим працівником, що відповідно визначає матеріальне заохочення робітників до виконання поставлених завдань. Також достатньо часто встановлюється система штрафних санкцій за різного роду порушення трудової дисципліни, що є економічним методом управління, проте здійснює негативний вплив на мотивацію персоналу до роботи.

Найменш використовуваними останнім часом є соціально-психологічні методи управління. На підприємствах приділяється недостатня увага моральному заохоченню працівників, змістовності та творчому характеру праці, не створюються можливості для прояву ініціативи робітників, що відповідно призводить до зниження продуктивності праці. Суспільне визнання праці робітників, що досить часто використовувалось у радянські часи на сьогоднішній день не має широкого розповсюдження на підприємствах. Слід зазначити, що повне або часткове невикористання моральних або матеріальних стимулів призводить до того, що заходи, які реалізуються на підприємстві не будуть зачіпати інтереси людей, що блокує мотивацію персоналу до ефективної праці.

У процесі оцінювання системи управління особливу увагу слід приділити технології управління. Під технологією розуміється будь-який засіб перетворення вихідних матеріалів з метою отримання бажаних результатів. Оскільки предметом і вихідним матеріалом управління виступає інформація, тому технологію управління можна визначити як сукупність методів з обробки управлінської інформації для вироблення, ухвалення та реалізації управлінських рішень у господарській діяльності організації.

Технологія управління характеризує зміст управління, де відображені процеси руху та обробки інформації та визначені склад і порядок виконання управлінських робіт, в ході яких дана інформація перетворюється і здійснює вплив на об'єкт управління. Звідси і виявляється основне її призначення – встановлення оптимальної схеми взаємодії структурних підрозділів організації та окремих виконавців у ході управління.

Визначають технологію управління як систему процедур і операцій, які виконуються керівниками, компетентними співробітниками і технічними виконавцями в конкретній послідовності з використанням необхідних для цього методів і технічних засобів. Її метою є раціоналізація управлінського процесу, оптимізація його за допомогою виключення таких видів діяльності та операцій, які не є важливими для досягнення необхідного результату компанії [9, с. 146].

Головна функція технології управління полягає в забезпеченні функціонального та наукового взаємозв'язку процесів управління з певними управлінськими технологіями, які сприяють реалізації функцій управління. Тому необхідно формувати мислення нового типу менеджерів, орієнтувати його на попереджуючу аналітичну та інноваційну діяльність.

Значуще місце в технології управління сьогодні займає техніка управління. Це сукупність матеріальних засобів (засоби зв'язку, оргтехніка, обчислювальна техніка і т.д.), які дозволяють знизити трудомісткість робіт у сфері управління, терміни їх виконання, а також збільшити якість ухвалених рішень [10, с. 105].

Розумові можливості окремого індивідуума мають межу, використання оперативної і довготривалої пам'яті обчислювальних машин дозволяє розширити інтелектуальні можливості фахівців для вирішення управлінських проблем. Розвиток засобів автоматизації сприяє поглибленню інформаційного характеру управлінської праці, а невід'ємною частиною технології управління сьогодні стають комп'ютеризовані системні технології.

Взаємодія та документообіг між структурними підрозділами підприємства мають бути затверджені в положеннях про відділи організації. Проте достатньо часто ці інструкції лише в загальному вигляді описують передачу документів та взаємодію між підрозділами. Часто відсутні чітко окреслені схеми руху документів між окремими працівниками підрозділу та за межами даного підрозділу.

Ще одним недоліком технології управління є те, що процеси руху та обробки інформації між менеджерами управлінської ланки часто є розмитими, вони чітко не визначені, не закріплені документально у наказах, розпорядженнях або положеннях підприємства. Розгалуженість та неструктурованість підрозділів системи управління підприємством також створює проблеми при виконанні та узгодженні управлінських робіт щодо виконання всіх функцій управляючої системи заводу.

Процес управління є досить складним і має спиратися, перш за все, на достовірну та всеосяжну інформацію на всіх рівнях управління. У зв'язку з цим особливу роль відіграє саме інформаційне забезпечення системи управління підприємством, ефективність якої визначає кінцеву результативність функціонування господарюючого суб'єкта.

О. Є. Кузьмін та Н. Г. Георгіаді [11, с. 146] розглядають інформаційне забезпечення як систему якісних і кількісних показників, що характеризують рівень задоволення суб'єктів управлінської діяльності управлінською інформацією та інформаційними технологіями з метою реалізації інформаційною системою встановлених цілей та завдань.

У сучасних умовах господарювання підприємств важливим напрямком функціонування системи інформаційного забезпечення є постійний пошук ефективних напрямків поліпшення діяльності підприємства на основі безперервного опрацювання інформаційних потоків для підвищення ефективності ухвалених управлінських рішень.

Проведення попередніх розрахунків ефективності впровадження та/або поточного моніторингу, який відображає ефективність використання наявної на підприємстві системи управління інформаційними ресурсами, є одним з джерел підвищення ефективності та результативності його господарської діяльності [12, с. 61].

Недосконалість інформаційного забезпечення системи управління призводить до нестабільності на внутрішньому та зовнішньому ринках, зниження прибутку підприємства. Крім того, витрати на обслуговування і доопрацювання систем автоматизації мають тенденцію до підвищення, а фактичний результат від їх використання залишається незадовільним.

Таким чином, представлені вище складові системи управління підприємством проявляються через певні характеристики (табл. 1).

Таблиця 1.
Складові системи управління підприємством та їх характеристики

Складові системи управління	Характеристики складових системи управління
Кадри управління	достатність щодо чисельності; рівень кваліфікації та компетентності управлінських робітників; відповідність профілю підготовки персоналу роботі, що виконується; творчий потенціал робітників апарату управління; відношення персоналу до змін; перспективність мислення керівних робітників; готовність ризикувати керівників різних рівнів
Структурно-функціональне забезпечення	ступінь структурного відокремлення функцій управління; достатність складу функцій управління; ступінь жорсткості розподілу функцій; відповідність функціональній спеціалізації управлінській діяльності; налагодженість між функціональних зв'язків; коректність побудови організаційної структури
Методи управління	відповідність цілям та задачам організації; ступінь впливу на інтереси робітників підприємства; вплив на кінцеві результати виробничо-господарської діяльності
Техніка і технологія управління	наявність технологічної документації з управління; ступінь відображення документообігу та взаємодії між підрозділами у положеннях про структурні підрозділи; ступінь забезпеченості організаційною технікою; рівень комп'ютеризації управлінської діяльності; наявність програмного забезпечення
Інформаційне забезпечення	повнота інформації щодо внутрішніх та зовнішніх змінних; достовірність даних, що отримуються; релевантність інформації щодо проблеми; своєчасність отримання даних

Аналіз системи управління за характеристиками її складових і має базуватися на розрахунку низки кількісних показників (наприклад, для визначення коректності побудови організаційної структури необхідно розрахувати такі показники, як показники фактичної керованості за підрозділами, кількість управлінських зв'язків тощо).

Такий підхід дозволяє діагностувати існуючу систему управління та виявити ті складові, потенціал яких необхідно нарощувати в першу чергу з позицій готовності до стратегічних змін механізму управління підприємством в цілому.

Оцінювання має здійснюватися за допомогою експертного методу. Необхідність його використання обумовлена тим, що при вирішенні складних проблем (в даному випадку – оцінювання діючої системи

управління) один фахівець не в змозі врахувати всі чинники і взаємозв'язки між ними. Вироблення складних рішень вимагає участі групи компетентних фахівців (експертів). Основна перевага групової оцінки полягає в можливості різнобічного аналізу кількісних і якісних аспектів оцінки стану системи управління на підприємстві.

При використанні думок групи фахівців передбачається, що взаємодія між ними дозволить компенсувати розкид в оцінках окремих членів групи і що сума інформації групи експертів буде більше, ніж інформація будь-якого з них. У загальному випадку думка групи експертів надійніше, ніж думка одного фахівця. Крім того, використання методу експертних оцінок доцільно в задачах, які не можуть бути вирішені будь-яким іншим способом. В даний час ще немає способів, за допомогою яких було б можливо досить надійно і точно оцінити стан керуючої системи з позиції її готовності до вирішення певних проблем. Таким чином, основна перевага групової оцінки полягає в зменшенні відмінностей в думках, в можливості отримання в якійсь мірі узагальненого і більш представницького думки.

Висновки з проведеного дослідження. Отже за результатами дослідження було зазначено, що висока мобільність зовнішнього середовища вимагає адаптації підприємств до зовнішніх умов, що швидко змінюються. Чим швидше організація зможе пристосуватися до змін і перебудувати в зв'язку з цим свою господарсько-комерційну діяльність, тим швидше і з меншими втратами будуть досягнуті поставлені перед нею цілі. Процес адаптації підприємства залежить в першу чергу від діючої системи управління, її здібностей і можливостей відслідковувати зміни в оточенні, аналізувати їх і необхідним чином реагувати.

Проведене дослідження дозволило зробити наступні висновки:

1. Для вибору методу та методики, що є доцільною для отримання певних результатів з точки зору подальшого удосконалення системи управління підприємством, необхідно визначити елементи, які складають систему управління та безпосередньо впливають на її ефективність.

2. Узагальнення підходів щодо виділення елементів системи управління дозволило виокремити наступні складові: кадри управління; структурно-функціональне забезпечення; методи управління; техніка і технологія; інформація. Таке групування складових має загальну ознаку – забезпечення (інформаційне, технічне, кадрове тощо) виконання робіт за кожним етапом процесу ухвалення та реалізації управлінських рішень.

3. Дослідження складових системи управління дозволило сформулювати характеристики, які доцільно оцінювати з метою визначення рівня готовності керуючої системи до здійснення процесу ухвалення та реалізації управлінських рішень за допомогою методу експертного оцінювання.

Напрямом подальших досліджень є більш детальне визначення характеристик складових елементів керуючої системи та підходів до їх оцінювання.

Література.

1. Селезньова Г. О., Іпполітова І. Я. Ефективність системи управління підприємством. *Інфраструктура ринку*. 2020. №38. URL: <http://www.market-infr.od.ua/uk/2020> (дата звернення: 03.03.2020).
2. Борщ В. І. Аналітичний інструментарій оцінки ефективності систем управління підприємством в інноваційній економіці. *Праці Одеського політехнічного університету*. 2012. № 2 (39). С. 318–325. URL: <http://pratsi.opu.ua/app/webroot/articles/1364640463.pdf> (дата звернення: 03.03.2020).
3. Устенко А. О. Система управління підприємством. *Вісник Прикарпатського університету. Серія : Економіка*. 2014. Вип. 10. С. 96-103. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vpu_Ekon_2014_10_21 (дата звернення: 03.03.2020).
4. Лисецкий Ю. М. Система управления предприятием. *Программные продукты и системы*. 2018. Т. 31. № 2. С. 246–252 URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-upravleniya-predpriyatiem/viewer> (дата звернення: 03.03.2020).
5. Макашева З. М. Исследование систем управления : учебное пособие. Москва : КНОРУС, 2008. 176 с.
6. Новожилов О. С. Формирование механизма диагностики систем управления предприятиями : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05. URL: <https://www.dissercat.com/content/formirovanie-mekhanizma-diagnostiki-sistem-upravleniya-predpriyatiyami> (дата звернення: 03.03.2020).
7. Бондаренко И. В. Эффективность управления предприятием – ключевая задача менеджмента. *Das Management*. 2010. № 5. URL: <http://www.progressive-management.com.ua/statyi-avtora/ef-management> (дата обращения: 03.03.2020).
8. Одинцова Г. С. Механизм управления предприятием: понятие и содержание. *Економіка розвитку : науковий журнал*. Харків, 2005. №4 (36). С. 48-50.
9. Сіменко І. В. Якість систем управління підприємствами: методологія, організація, практика: монографія. Донецьк : ДонНУЕТ, 2009. 394 с.
10. Федулова Л. І. Менеджмент організацій. Підручник. Київ: Либідь, 2007. 448 с.
11. Кузьмін О. Є., Георгіаді Н. Г. Формування і використання інформаційної системи управління економічним розвитком підприємства : монографія. Львів : Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2006. 368 с.
12. Ястремская Е. Н. Механизм управления предприятием: информационный поход. *Вестник Международного Славянского университета. – Серия «Экономика. Социология»*. 2006. № 5. С. 60–63.

References.

1. Seleznova, H.O. and Ippolitova, I.Ya. (2020), "Efficiency of the enterprise management system", *Infrastruktura rynku*, [Online], vol. 38, available at: <http://www.market-infr.od.ua/uk/2020> (Accessed 3 March 2020).
2. Borshch, V. I. (2012), "Analytical tools for assessing the enterprise management systems effectiveness in the innovative economy", *Pratsi Odeskoho politekhnichnoho universytetu*, [Online], vol.2 (39), available at: <http://pratsi.opu.ua/app/webroot/articles/1364640463.pdf> (Accessed 3 March 2020).
3. Ustenko, A. O. (2014), "Enterprise management system", *Visnyk Prykarpatskoho universytetu*, [Online], vol. 10, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vpu_Ekon_2014_10_21 (Accessed 3 March 2020).
4. Lisetskiy, Yu.M. (2018), "Enterprise management system", *Programmnye produkty i sistemy*, [Online], vol. 2, available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-upravleniya-predpriyatiem/viewer> (Accessed 3 March 2020).
5. Makasheva, Z. M. (2008) *Issledovanie sistem upravleniya : uchebn. posob.* [Management Systems Research: the Tutorial], KNORUS, Moscow, Russia.
6. Novozhilov, O.S. (2009), "Formation of a mechanism for diagnosing enterprise management systems", Ph.D. Thesis, Economics and National Economy Management: Theory of the Economic Systems Management, St. Petersburg State University of Engineering and Economics, St. Petersburg, Russia.
7. Bondarenko, I.V. (2010), "The enterprise management efficiency is the management key task", *Das Management*, [Online], vol. 5, available at: <http://www.progressive-management.com.ua/statyi-avtora/ef-management> (Accessed 3 March 2020).
8. Odintsova, G.S. (2005), "The mechanism of the enterprise management: concept and content", *Ekonomika rozvytku*, vol. 4, pp. 48–50.
9. Simenko, I.V. (2009) *Yakist system upravlinnia pidpriemstvamy: metodolohiia, orhanizatsiia, praktyka: monohrafiia* [Quality of enterprise management systems: methodology, organization, practice: monograph], DonNUET, Donetsk, Ukraine.
10. Fedulova, L.I. (2007) *Menedzhment orhanizatsij. Pidruchny.* [Management of organizations. Textbook], Lybid, Kyiv, Ukraine.
11. Kuzmin, O.Ye., and Heorhiadi, N.H. (2006), *Formuvannia i vykorystannia informatsiinoi systemy upravlinnia ekonomichnym rozvytkom pidpriemstva: monohrafiia* [Formation and use of the information system management of the enterprise economic development: monograph], NU "Lvivska politekhnika", Lviv, Ukraine.
12. Yastremskaya, E.N. (2006), "Enterprise management mechanism: information approach", *Vestnik Mezhdunarodnogo Slavyanskogo universiteta*, vol. 5, pp. 60–63.

Стаття надійшла до редакції 03.03.2020 р.