

УДК 658.003.13 : 005.93  
DOI: 10.33813/2224-1213.26.2021.14



---

**Іванюта Павло Васильович**

*доктор наук з державного управління, доцент,  
Вінницький кооперативний інститут  
ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0002-1320-5473>  
[kafedra.managementvki@gmail.com](mailto:kafedra.managementvki@gmail.com)*

---

---

**Білецька Наталія Вікторівна**

*кандидат економічних наук,  
Вінницький кооперативний інститут  
ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0001-6922-3614>  
[turkvinyat@ukr.net](mailto:turkvinyat@ukr.net)*

---



---

**Шмагельська Марина Олексіївна**

*кандидат географічних наук,  
Вінницький кооперативний інститут  
ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0002-4680-5272>  
[fed.vki@ukr.net](mailto:fed.vki@ukr.net)*

---

---

**Британська Наталія Натанівна**

*кандидат економічних наук,  
Вінницький інститут конструювання одягу і підприємництва  
ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0002-5999-8894>  
[http://brita\\_nat@ukr.net](http://brita_nat@ukr.net)*

---



## ЕФЕКТИВНІСТЬ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗА ПОКАЗНИКАМИ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

**Мета статті** – обґрунтування і дослідження напрямів підвищення ефективності менеджменту на підприємстві за показниками, що супроводжуються прийняттям управлінських рішень.

**Методологічною основою дослідження** є порівняння показників підприємства, що стосуються прийняття управлінських рішень; оцінювання результатів управлінських дій і їх ефективності на підприємстві.

**Наукова новизна отриманих результатів** полягає в обґрунтуванні ефективності менеджменту за аналізом показників для прийняття управлінських рішень як всеохопних вимірників результативності діяльності підприємства.

**Висновки.** У результаті дослідження встановлено, що ефективність управлінської діяльності полягає у вибудовуванні чіткої організаційної структури, зниженні трудомісткості управлінських робіт і досягненні поставлених цілей.

**Ключові слова:** ефективність, показники, аналіз, праця, оцінювання.

**Іванюта Павел Васильевич**

*доктор наук по государственному управлению, доцент,  
Винницкий кооперативный институт*

**Билецкая Наталия Викторовна**

*кандидат экономических наук,  
Винницкий кооперативный институт*

**Шмагельская Марина Алексеевна**

*кандидат географических наук,  
Винницкий кооперативный институт*

**Британская Наталия Натановна**

*кандидат экономических наук,  
Винницкий институт конструирования одежды и предпринимательства*

### Эффективность системы менеджмента по показателям деятельности предприятия

**Цель статьи** – обосновать и исследовать направления повышения эффективности менеджмента на предприятии по показателям, которые сопровождаются принятием управленческих решений.

**Методологической основой исследования** является сравнение показателей предприятия, касающихся принятия управленческих решений; оценивание результатов управленческих действий и их эффективности на предприятии.

**Научная новизна полученных результатов** заключается в обосновании эффективности менеджмента по анализу показателей для принятия управленческих решений как всеохватывающих измерителей результативности деятельности предприятия.

**Выводы.** В ходе исследования установлено, что эффективность управленческой деятельности состоит в выстраивании четкой организационной структуры, снижении трудоемкости управленческих работ и достижении поставленных целей.

**Ключевые слова:** эффективность, показатели, анализ, труд, оценивание.

**Pavel Ivanyuta**

*doctor of state management, docent,  
Vinnitsia Cooperative Institute*

**Nataliya Bileckaya**

*candidate of economical scientific,  
Vinnitsia Cooperative Institute*

**Maryna Shmagelskaya**  
*candidate of geographical scientific,  
Vinnytsia Cooperative Institute*

**Nataliya Brytanskaya**  
*candidate of economical scientific,  
Vinnytsia Institute of Clothing Design and Entrepreneurship*

### **Effectiveness of management system on indicators of the enterprise activity**

**The purpose** of the article is substantiation and research directs of increasing efficiency management the enterprises on indicators that attend by accepting decisions. It mean, that operational system on the enterprises to complete of integrative function – reproduction means and wares of establish quality accordingly regard established quantity and in corresponding terms. All operational system, which directed on the efficiency, considered on basis general methodic preconditions. Therefore, exactly of this methodic preconditions directed upon ensuring of flexibility, stability, self-organization, economic, managing on the enterprises in process accepting decisions leaders for achievement of their efficiency.

**The methodological basis of the research** to lie down in comparison method – for determining indicators of the enterprises that pertain to accepting decisions; and also responsibility leader field; decomposition method – for substantiation of management and organization process; evaluation method – for research of managing activities level and their efficiency on the enterprises.

**The scientific novelty** of received results is substantiation of what on efficiency of management the enterprises essential influence is the analysis of indicators that apply for accepting decisions. In addition, the scientific novelty is all-inclusive disclosure of effectiveness the enterprises by indicators, as a measure of the resulted and perfection of organizational processes and management the enterprises.

**Conclusion.** It is management to determine success of the enterprises into internal and external markets, quality of structural changes and availability to adapt in condition of sharp competition. It mean, that businesspersons interested in use the main acquirements, provided by management – but in comparison with analytical researches, because this give possibility achieved up clearly building of organizing structure, decrease labor intensity of managerial works, to optimized up amount manager person, strengthen managerial influence, to concentrated up efforts of all workers into achievement of put entrepreneurs aims.

**Key words:** *efficiency, indicators, analysis, labor, evaluation.*

**Постановка проблеми.** Керівник на підприємстві виконує багато функцій, проте головна – приймати рішення: що і як робити – та бути за це відповідальним.

Прийняте рішення є кінцевим продуктом, головним результатом багатогранної управлінської діяльності. До складу управлінських рішень входять: чітке формулювання цілей з урахуванням усієї сукупності зовнішніх і внутрішніх умов; підготовка та всебічна оцінка варіантів рішень, для того щоб прийняти найбільш ефективне; встановлення конкретних взаємопов'язаних завдань для кожного об'єкта управління, відповідно до його вкладу в досягнення спільної мети; узгодження термінів, необхідних і наявних ресурсів для реалізації поставлених цілей.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Процеси з прийняття рішень досліджували такі науковці: М. О. Беседін, А. Ю. Кунаєв, Г. В. Осовська, А. С. Старовірець, А. Д. Шеремет та ін. Проте пи-

тання впливу управлінських рішень на ефективність діяльності підприємства потребує більш ґрунтовного вивчення.

**Метою статті** є дослідити ефективність системи менеджменту підприємства в результаті прийняття управлінських рішень.

**Виклад основного матеріалу.** Виробничо-господарська діяльність підприємства характеризується такими показниками: вартісними, трудовими, натуральними й умовними [1]. Ухвалення оптимальних планів, вирішення науково-технічних, соціальних, економічних та інших проблем, зумовлених діяльністю колективу підприємства, спираються на аналіз значної кількості показників. Вони є основним інструментом кількісної та якісної характеристики цілей і результатів господарської діяльності. При здійсненні комплексного аналізу використовують усю сукупність економічних показників. Аналіз глибокого внутрішнього зв'язку між різними показниками дав змогу виділити систему узагальнених показників для розуміння цілісної картини ефективності і якості роботи підприємства загалом.

Узагальнено залежність різних показників роботи підприємства можна зобразити у вигляді укрупненої блок-схеми (рис. 1).

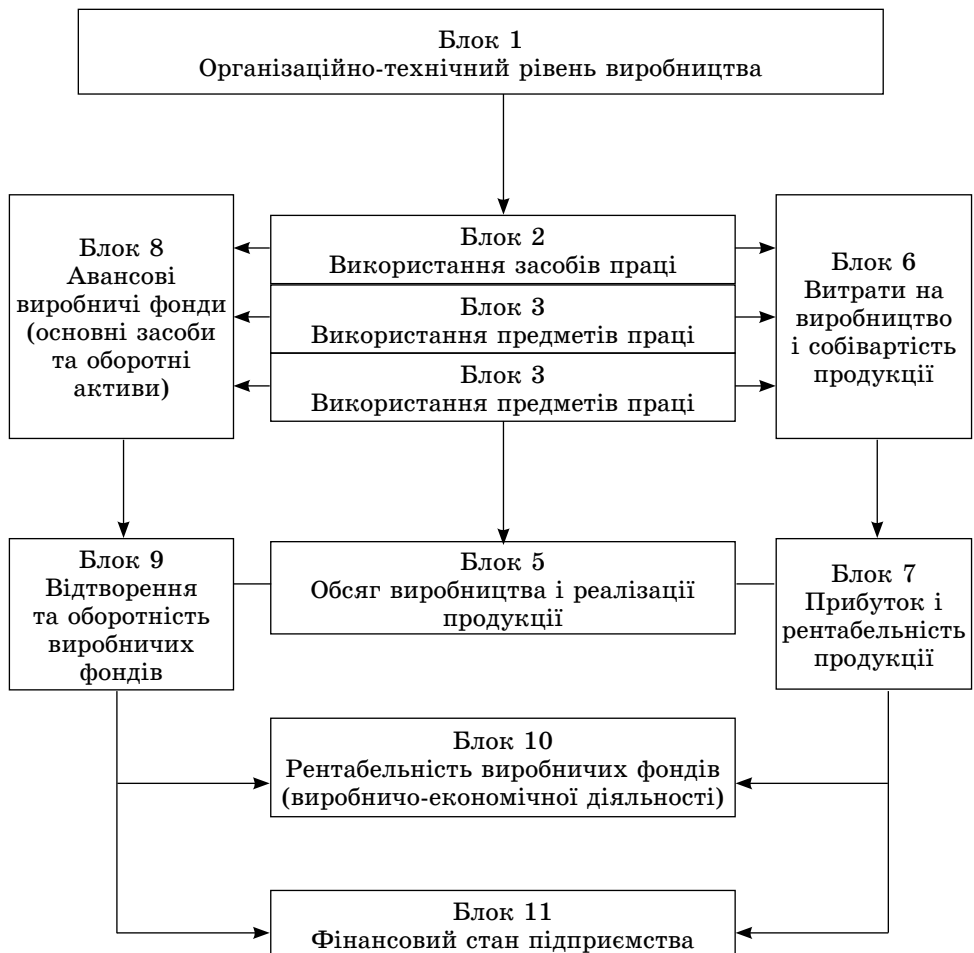


Рис. 1. Загальна структура основних показників діяльності підприємства

Зв'язки між різними сторонами діяльності підприємства знаходять своє відображення на схемі в певній субординації, підпорядкованості, відмінностях показників [5, с. 28]. Наприклад, узагальнені показники діяльності підприємства, виражені фінансовими критеріями (прибуток, обсяг, собівартість продукції) визначають ступенем використання виробничих ресурсів і досягнутим організаційно-технічним рівнем виробництва. І навпаки, узагальнені показники впливають на роботу організаційно-технічного рівня та інші первинні показники. Що вищий прибуток підприємства, то більше в нього можливостей удосконалювати техніку, технологію та організацію виробництва; то більше відрахувань у фонди економічного стимулювання для поліпшення умов праці й матеріального заохочення працівників.

Наведена схема досить повно відображає реальні зв'язки в економіці соціалістичних підприємств. Усі показники тісно пов'язані між собою і являють собою єдине ціле, у комплексі характеризуючи стан виробництва та наявні в ньому чинники.

При комплексному огляді результатів діяльності підприємства потрібно вирішити такі аналітичні завдання:

- загальна оцінка виконання планових завдань;
- аналіз динаміки найважливіших показників обсягу й ефективності виробництва;
- аналіз результатів виробничо-економічної діяльності, що впливають на утворення госпрозрахункового доходу й фондів економічного стимулювання;
- оцінка виконання зобов'язань перед державою під час виконання державного замовлення, порівняльний аналіз результатів внутрішнього змагання виробничих підрозділів (цехів) на підприємстві.

Виконання плану й динаміку розвитку виробництва оцінюють за групами взаємопов'язаних показників (рис. 2) [5, с. 74]. Серед них виділимо дві сукупності. Одна з них об'єднує показники, що характеризують кінцеві результати діяльності підприємства: обсяг виробництва та реалізації, номенклатура й собівартість продукції, якість продукції, прибуток (дохід) і рентабельність. Друга – відображає ефективність використання виробничих ресурсів: продуктивність праці, фондівіддача, матеріаломісткість продукції, а також оборотність оборотних коштів.

Інформацію, отриману в результаті огляду показників, використовують не тільки для загальної оцінки результатів діяльності підприємства, а й для складання програми подальшого аналізу (таблиця 1).



**Рис. 2. Комплекс взаємопов'язаних показників, які повністю відображають діяльність підприємства**

*Таблиця 1*

**Розподіл обов'язків з проведення аналізу між службами підприємства**

Напрями аналізу	Виконавці для проведення аналізу
1	2
1. Попередній огляд узагальнених показників діяльності підприємства і цехів	Головний економіст; відділ економіки й організації виробництва; планово-економічний відділ; бухгалтерія; головний бухгалтер
2. Аналіз організаційно-технічного рівня виробництва	Головний економіст; головний інженер; відділи нової техніки, планово-економічний, виробничий, головного конструктора, головного технолога; дослідно-конструкторське бюро; ВТК
3. Аналіз використання основних засобів і технологічного обладнання	Виробничий відділ, відділ головного механіка; планово-економічний відділ із залученням технічних служб

Закінчення таблиця 1

1	2
4. Аналіз використання матеріальних ресурсів і рівня матеріально-технічного постачання	Заступник директора з питань збуту, постачання і закупівлі; відділи постачання, комплектації, виробничий; планово-економічний; технологічні служби; інструментальний відділ; бухгалтерія; головний бухгалтер
5. Аналіз використання праці та заробітної плати	Відділ організації праці та заробітної плати; планово-економічний відділ; бухгалтерія; головний бухгалтер; диспетчерська служба
6. Аналіз обсягу виробництва й реалізації продукції	Планово-економічний відділ, відділи виробничий; збуту; ВТК; фінансовий; диспетчерська служба
7. Аналіз собівартості продукції	Планово-економічний відділ, диспетчерська служба; бухгалтерія; головний бухгалтер; технологічні служби; фінансовий відділ
8. Аналіз прибутку та рентабельності виробничо-економічної діяльності	Головний економіст; відділи фінансовий, збуту, планово-економічний; бухгалтерія; головний бухгалтер
9. Аналіз використання фінансових ресурсів і фінансового стану	Фінансовий відділ, бухгалтерія; головний бухгалтер; відділи постачання і збуту
10. Узагальнена оцінка ефективності діяльності підприємства й аналіз системи економічного стимулювання	Головний економіст, відділ економіки й організації виробництва, відділи планово-економічний, організації праці та заробітної плати, фінансовий, капітального будівництва; диспетчерська служба

Оцінка основних показників допомагає виявити невикористані можливості на окремих ділянках виробничо-господарської діяльності. Маючи у своєму розпорядженні такі дані, визначають почерговість об'єктів аналізу, напрям аналітичного дослідження, необхідність у додаткових вихідних показниках, методику аналітичних розрахунків та ін.

На основі результатів комплексного огляду уточнюють програму техніко-економічного аналізу роботи підприємства та його підрозділів. А заходи з удосконалення управління діяльністю підприємства, спрямовані на підвищення ефективності цього процесу, дають змогу скоротити апарат управління шляхом поліпшення його організаційної структури, водночас збільшивши обсяг операційних процесів (виробництва продукції). За цими напрямками слід визначати основні показники економічної ефективності систем управління діяльністю організації:

- річний економічний ефект;
- ріст продуктивності праці;
- строк окупності додаткових витрат капітальних вкладень.

При скороченні апарату управління заощаджують фонд зарплати з урахуванням відрахувань на соціальне страхування, що, відповідно, сприяє зниженню собівартості продукції [3, с. 281–293].

Найбільш уживаним показником визначення ефективності управління є відношення загального (або кінцевого) результату виробництва до сукупних витрат на управління:

$$E_y = \frac{P_e}{B_y}, \quad (1)$$

де:  $E_y$  – ефективність управління;

$P_e$  – кінцевий результат (чистий прибуток), тис. грн;

$B_y$  – витрати на управління, тис. грн.

Ще одним поширеним показником ефективності системи менеджменту є відношення загального результату виробництва (обсягу реалізації продукції, суми валового прибутку) до кількості працівників апарату управління:

$$E_y = \frac{P_e}{K}, \quad (2)$$

де  $K$  – кількість управлінського персоналу, осіб.

Крім названих кількісних показників, які демонструють здатність системи менеджменту забезпечувати кращий загальний результат діяльності організації, використовують й інші (таблиця 2).

Таблиця 2

## Кількісні показники ефективності системи менеджменту

Оцінка групування	Спосіб розрахунку показників ефективності
1. Відношення загального або кінцевого результату господарювання до сукупних витрат на управління:	– обсяг реалізованої продукції, що припадає на 1 грн витрат на управління; – обсяг прибутку, що припадає на 1 грн витрат на управління; – коефіцієнт співвідношення темпів зміни загального результату господарювання і темпів зміни витрат на управління
Фінансові витрати на управління	
2. Частка заробітної плати працівників апарату управління в собівартості продукції (послуг) і темп зміни цього показника	1. Частка працівників апарату управління в загальній кількості промислово-виробничого персоналу організації і темп зміни цього показника
3. Скорочення тривалості виконання управлінських процедур	2. Рівень продуктивності праці з розрахунку на одного працівника апарату управління і темп зміни цього показника
Економія праці апарату	
4. Скорочення непродуктивних витрат часу працівників апарату управління	

З огляду на це для оцінювання діяльності працівників апарату управління використовують якісні показники, що характеризують специфіку управлінської праці (таблиця 3).



Таблиця 3

## Якісні показники ефективності системи менеджменту на підприємстві

Показники	Алгоритм розрахунку	Складники алгоритму
Рівень керованості	$K_n = U_n / U_f$ ,	У <sub>н</sub> – норма керованості; У <sub>ф</sub> – фактична кількість підлеглих у керівника
Коефіцієнт раціональності структури	$K_{рс} = 1 - P_f / P_{ос}$ $K_{рс} = 1 - A_f / A_{мс}$ ,	Р <sub>ф</sub> , Р <sub>ос</sub> – кількість підрозділів в апараті управління фактично та відповідно до нормативів; А <sub>ф</sub> , А <sub>мс</sub> – кількість працівників апарату управління фактично та згідно з типовою структурою
Ступінь централізації управлінських функцій	$K_{ц} = R_{fv} / R_f$ ,	Р <sub>fv</sub> – кількість прийнятих рішень при виконанні цієї функції на вищих рівнях управління; Р <sub>ф</sub> – загальна кількість прийнятих рішень при виконанні цієї функції на всіх рівнях управління
Співвідношення кількості лінійного та функціонального персоналу	$K_c = A_{лк} / A_{fk}$	А <sub>лк</sub> – кількість лінійних керівників; А <sub>fk</sub> – кількість працівників функціональних служб
Ступінь формалізації праці менеджерів	$K_f = A_{нд} / A_{зу}$ ,	А <sub>нд</sub> – кількість працівників, праця яких організована на основі нормативних документів; А <sub>зу</sub> – загальна кількість управлінців
Коефіцієнт цілеспрямованості структури управління	$K_{ц.су} = A_{а.уп} / A_{уп}$ ,	А <sub>а.уп</sub> , А <sub>уп</sub> – кількість адміністративно-управлінського персоналу, зайнятого вирішенням спеціальних проблем і всього управлінського апарату
Коефіцієнт повноти охоплення функцій управління	$K_{о.ф.у.} = K_f / K_n$ ,	К <sub>ф</sub> , К <sub>н</sub> – кількість функцій, які здійснюють в апараті управління фактично та за нормативами
Коефіцієнт дублювання функцій	$K_d = K_{р.з} / K_{р.н}$ ,	К <sub>р.з</sub> , К <sub>р.н</sub> – кількість функцій, які здійснюють в апараті управління фактично та за нормативами
Коефіцієнт глибини спеціалізації управлінських робіт	$K_{г.с.} = T_{р.проф} / T_{р}$ ,	Т <sub>р.проф</sub> – обсяг робіт, профільних для цього підрозділу; Т <sub>р</sub> – загальна кількість рішень, прийнятих у підрозділі
Коефіцієнт надійності структури управління	$K_{над} = 1 - K_n / K_{заг}$ ,	К <sub>н</sub> – кількість нереалізованих рішень; К <sub>заг</sub> – загальна кількість рішень, прийнятих у підрозділі

Оцінювання варто проводити з урахуванням зони відповідальності кожного менеджера щодо його посадових обов'язків. Аналогічні показники можна визначити для кожного працівника апарату управління, який має чітко окреслене коло обов'язків. Але різні показники мають різну вагомість, що визначається стратегічними чи тактичними цілями підприємства.

**Висновки.** У ринкових умовах найсуттєвішими для кожного підприємства є результативність та успіх, що відображають доцільність його існування, обраний кращий напрям діяльності, правильно сформовану стратегію, яка приносить очікувані наслідки та виправдовує вкладені кошти. Досягнення підприємством поставленої мети свідчить про його здатність дієво функціонувати й утримувати здобуті провідні позиції на ринку.

Ефективне управління діяльністю підприємства не можливе без вивчення їх сутності та взаємозв'язків.

Від того, як підприємства використовують власні ресурси, наскільки якісною та конкурентоспроможною є вироблена ними продукція, як вони здійснюють інноваційні перетворення, значною мірою залежать і добробут населення та економічна могутність держави.

А для забезпечення ефективності прийняття управлінських рішень на підприємстві необхідно враховувати такі складники:

- результати операційних процесів повинні гарантувати вищі досягнення до моменту надання послуг споживачеві;
- потрібно розглядати будь-яку проблему цілісно та розуміти наслідки від кожного окремого управлінського рішення;
- зовнішнє середовище слід застосовувати так, щоб це сприяло позитивній динаміці процесів у системі управління на підприємстві;
- варто здійснювати необхідні заходи для виявлення та аналізу можливих альтернативних шляхів досягнення мети.

## Список використаних джерел

1. Беседін М. О., Нагаєв В. М. Основи менеджменту: оцінно-ситуаційний підхід (модульний варіант) : підручник. Київ : ЦУЛ, 2005. 496 с.
2. Кунаєв А. Ю. Основні підходи до оцінювання ефективності менеджменту промислового підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Економічні науки*. 2015. Вип. 14. Ч. 2. С. 100–104.
3. Осовська Г. В., Осовський О. А. Менеджмент : підручник. Вид. 4-е, перероб. і допов. Київ : Кондор, 2015. 563 с.
4. Старовірець А. С. Структуризація управлінської діяльності. *Економіка і регіон*. 2012. №2. С. 99–104.
5. Шеремет А. Д., Сайфулин Р. С., Негашев Е. В. Методика фінансового аналізу підприємства. Москва, 1992. 75 с.

## References

1. Byesyedin M. O., Nagayev V. M. (2005) *Osnovy menedjmentu: otsinno-sytuatsiynyi pidhid (modulnyi variant)* [The basis of management: evaluation-situ-

tions approach (modular variant)]: textbook. Kyiv : Center of educational literature, 496 p. (in Ukrainian).

2. Kunavev A. Yu. (2015) *Osnovni pidhody do otsinuvannya efektyvnosti menedjmentu promyslovogo vyrobnytstva* [The main approaches until evaluation of efficiency management of industrial companies]. *Scientific herald of Kherson state university. Econimical scientific*, vol. 14, no. 2, pp. 100–104 (in Ukrainian).

3. Osovska G. V., Osovskiy O. A. (2015) *Menedjment* [Management]: textbook. Edition 4-th, revised and additional. Kyiv : Kondor, 563 p. (in Ukrainian).

4. Starovirets A. S. (2012) *Strukturnyzatsiya upravlinskoyi diyalnosti* [Structuring of management activities]. *Economic and region*, no. 2, pp. 99–104. (in Ukrainian).

5. Sheremet A. D., Sayfullin R. S., Negashev E. V. (1992) *Metodika finansovogo analiza predpriyatiya* [Methodic of financial analysis the enterprise]. Moscow, 75 p. (in Russian).