

УДК 658:338.45

Л. А. Буркова,  
старший викладач кафедри обліку, аналізу, аудиту і адміністрування підприємств ГМК,  
ДВНЗ "Криворізький національний університет", м. Кривий Ріг  
К. С. Єлізарова,  
асистент кафедри обліку, аналізу, аудиту і адміністрування підприємств ГМК,  
ДВНЗ "Криворізький національний університет", м. Кривий Ріг

## КЕРІВНИК АДМІНІСТРАТИВНОЇ СЛУЖБИ: ВПЛИВ НА ЯКІСТЬ ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ РОБОТИ ПІДПРИЄМСТВА

L. Burkova,  
senior lecturer of a chair of accounting, analysis, audit and administration of mining enterprises,  
SIHE "Kryvyi Rih National University", Kryvyi Rih  
K. Elizarova,  
assistant of a chair of accounting, analysis, audit and administration of mining enterprises,  
SIHE "Kryvyi Rih National University", Kryvyi Rih

### MANAGER ADMINISTRATIVE SERVICE: IMPACT ON THE QUALITY AND EFFICIENCY OF THE ENTERPRISE

Характерною особливістю управління підприємствами в сучасних умовах господарювання є підвищення вимог до ефективності виробництва. Проведені на підприємствах гірничодобувної промисловості процеси приватизації та реструктуризації спричинили зміну структури управління і зацікавленість власників у кінцевих результатах діяльності, що найповніше характеризують діяльність підприємства.

Для управління підприємством часто використовуються традиційні методи і інструменти, система оплати праці характеризується слабким зв'язком між результатами роботи і заробітною платою. Отже, виникає необхідність в удосконаленні системи управління на підприємстві.

Сьогодні підприємства, в основі діяльності яких лежить інтелектуальна праця, займають ведуче місце у житті суспільства. Сучасне суспільство — це суспільство великих організованих закладів. У кожному з них найважливішу роль грає людина розумової праці. Їх ефективність вимірюється їх вкладом в ті підприємства, на яких вони працюють.

Characteristic features of the management of enterprises in the current economic conditions are increasing demands for efficiency. Carried out in enterprises of the mining industry privatization and restructuring led to changes in the structure and management of the interest holders in the final results, that fully characterize the company.

To control now commonly used traditional methods and tools wage system is characterized by a weak bond between the work and wages. Thus, there is a need to improve the management of the enterprise.

Today, the company, at the heart of which is intellectual work to occupy a leading place in society. Modern society — a society organized large institutions. Each of them plays critical role individual knowledge workers. Their efficiency is measured by their contribution to the enterprises in which they work.

*Ключові слова: керівник адміністративної служби, адміністративно-управлінський персонал, управління підприємством, інтелектуальна (розумова) праця, результат управління, ключові показники ефективності діяльності.*

*Key words: head of administrative services, administrative management, business management, intellectual (mental) work, result of management's key performance indicators.*

#### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

На шляху побудови ефективної економічної системи в Україні виникає необхідність у вирішенні складних питань, пов'язаних із забезпеченням вітчизняного ринку конкурентоспроможними товарами та послугами,

а також виходом на міжнародний ринок. Відомо, що на конкурентоспроможність підприємства впливає багато факторів (наука, технологія, капітал, інфраструктура, інформація, робоча сила, менеджмент тощо).

Все більшого поширення серед науковців набуває думка, що рівень конкурентоспроможності підприємств, крім зазначених факторів, залежить і від рівня конкурентоспроможності персоналу підприємства.

Отже, ще не так давно основною проблемою у будь-якій організації була результативність робітника фізичної праці, який виконував покладені на нього завдання.

Історично склалося, що робітники розумової праці займали невелику частку всіх занять на будь-якому підприємстві. Їх ефективність або її відсутність хвилювала тільки їх самих.

Сьогодні підприємства, в основі діяльності яких лежить інтелектуальна праця, займають ведуче місце у житті суспільства. Сучасне суспільство — це суспільство великих організованих закладів. У кожному з них найважливішу роль грає людина розумової праці. Їх ефективність вимірюється їх вкладом в ті підприємства, на яких вони працюють.

Для управління підприємством часто використовуються традиційні методи та інструменти, система оплати праці характеризується слабким зв'язком між результатами роботи і заробітною платою. Отже, виникає необхідність удосконалення системи управління на підприємстві.

### **АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ**

Проблемам удосконалення управління підприємством та управління персоналом присвячена значна увага багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених, серед яких І Ансофф, Д.П. Богиня, Н.Ю. Брюховецька, Б.М. Генкін, В. М. Геєць, В.М. Горбатов, М. А. Горелов, В.Ф. Гриньов, В.М. Гриньова, М.І. Долішній, М.С. Дороніна, С.М. Ілляшенко, О.П. Єгоршин, А.Я. Кібанов, М.О. Кизим, А.М. Колот, В.Д. Лагутін, М.Б. Махсма, М. Х. Мескон, О.Ф. Новікова, І.В. Петенко, В.А. Савченко, М.В. Семикіна, Р. М. Соловійов, В.В. Стадник, Д.В. Феоктистов, Ф. І. Хміль, Л.В. Шаульська, В.Г. Щербак, О.М. Ястремська та ін.

### **ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)**

Дослідження науковців здебільшого зосереджені на функціях управління робітниками і майже не містять пропозицій щодо поліпшення управління керівниками.

Недостатня розробленість зазначеної проблеми, а також її теоретичне та практичне зна-

чення визначило вибір теми дослідження й зумовило її актуальність.

Враховуючи наведене вважаємо необхідним удосконалити систему управління на підприємстві шляхом розробки збалансованої системи ключових показників діяльності (або КРІ), використання якої на підприємстві є прикладним інструментом системи мотивації, що дозволяє спрямувати бізнес на досягнення поставлених стратегічних цілей, підвищити продуктивність процесів і оцінити працю керівників різних структурних підрозділів підприємства по досягнутим результатам.

### **ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ**

Д. Кеннеді стверджує, що керівник і робітник неминуче знаходяться у ворожнечі [2]: "... керівник "воює", тому що його інтереси вступають у протиріччя з інтересами працівників, тому керівник постійно заважає їм переслідувати свої інтереси. Щоб переслідувати власні інтереси керівнику потрібно позбутися інтересів працівників, замінивши своїми або зруйнувавши". Але при цьому, зазначає автор, співробітники не є поганими людьми тільки внаслідок того, що у них є безліч інших більш важливих та цікавих для них проблеми, ніж та одна, що є важливою для керівника.

Отже, працівники підприємства мають свої власні пріоритети, адже бізнес належить не їм, а керівнику або власникам. Тому очікувати від співробітників підходу власників безглуздо. Бізнес керівника (власника) — це його життя, і його життя — це його бізнес [2].

Керівник прагне досягти максимально можливого прибутку. Працівники підприємства, як правило, не думають про це взагалі, а якщо думають, то тільки тоді, коли зацікавлені у отриманні більшого розміру заробітної плати. Керівник підприємства має право на застосування як позитивних, так і негативних санкцій.

Адміністративно-управлінський персонал (адміністративна служба організації) — група працівників апарату управління організацій, підприємств, установ усіх форм власності, котрі здійснюють функції управління чи забезпечують діяльність цих структур, реалізацію їх планів і програм. Це керівники, заступники керівників організацій і підприємств, керівники, які виконують функції управління: адміністративно-

Виробничі показники	Показники якості	Показники ефективності лінійної технології	Фінансові показники ефективності діяльності	Показники ефективності використання трудових ресурсів	Показники ефективності використання основних засобів	Показники ефективності інвестиційної діяльності
Розкриття Видобуток руди Коефіцієнт розкриття Виробництво концентрату Виробництво агломерату Виробнича собівартість концентрату Виробнича собівартість агломерату	Вміст заліза в залізородній сировині. Вміст вологи в залізородній сировині. Вміст дріб'язку в агломераті. Міцність агломерату	Вихід концентрату з руди. Витратний коефіцієнт концентрату/агломерату	Валова виручка від реалізації продукції. Чистий дохід від реалізації продукції. EBITDA Чистий прибуток. Товарна продукція в двох цінах. Повна собівартість товарної продукції. Витрати на і трн. товарної продукції. Рентабельність товарної продукції	Чисельність промислово-виробничого персоналу. Середньомісячна заробітна плата ПМП. Продуктивність праці ПМП. Індекс зміни середньомісячної заробітної плати ПМП. Індекс зміни продуктивності праці до попереднього року. Індекс випередження/ відставання темпів зміни продуктивності праці над тижнями зміни середньомісячної заробітної плати	Середньорічна частість основних засобів. Питома вага активної частини основних засобів. Питома вага металів та обладнання. Фондовіддача Фондовісткість загальної. Фондооборотність ПМП загальної. Фондорентабельність. Коефіцієнт віддачі грошу основних засобів	Чистий приведений дохід. Рентабельність інвестицій. Термін окупності інвестицій. Внутрішня норма доходності інвестицій. Питома частість грошових потоків. Дисконтowana частість грошових потоків.
<b>Ключові показники ефективності діяльності гірничо-збагачувального комбінату</b>						
Показники ліквідності та платоспроможності	Інтегральні показники ймовірності шестиння опанування	Показники фінансової стійкості	Показники рентабельності фінансово-господарської діяльності	Показники рентабельності організаційно-управлінського потенціалу	Показники ділової активності	Ключові показники конкурентоспроможності
Коефіцієнт загальної ліквідності Коефіцієнт швидкої ліквідності Коефіцієнт автономної ліквідності	Модель Альтмана Модель Лісса Модель Гоффмана Модель Садівського Модель Фурмера Рендель Двифакторна модель Коефіцієнт відношення платоспроможності Коефіцієнт можливості нейтралізації загрози банкрутства за ризиком внутрішнього фінансового потенціалу	Коефіцієнт концентрації власного капіталу. Коефіцієнт концентрації залученого капіталу. Коефіцієнт фінансового ризику. Коефіцієнт маневреності	Коефіцієнт рентабельності основних засобів. Коефіцієнт рентабельності оборотних активів. Рентабельність функцій усього капіталу. Коефіцієнт рентабельності коштів, які спрямовані на споживання. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу. Коефіцієнт рентабельності залученого капіталу. Коефіцієнт рентабельності усього капіталу	Коефіцієнт рентабельності доходу Коефіцієнт загальної рентабельності обороту. Коефіцієнт частий рентабельності обороту. Коефіцієнт віддачі адміністративних витрат. Коефіцієнт віддачі витрат на збут. Коефіцієнт рентабельності залученого капіталу. Коефіцієнт рентабельності адміністративних витрат	Коефіцієнт віддачі власного капіталу. Коефіцієнт віддачі залученого капіталу. Коефіцієнт оборотності активів. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості. Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів. Коефіцієнт оборотності основних засобів	Коефіцієнт рентабельності продаж. Коефіцієнт рентабельності продукції

Рис. 1. Ключові показники ефективності діяльності гірничо-збагачувального комбінату

організаційні, фінансові, юридично-правові, маркетингові, зовнішньоекономічних зв'язків, облікові, аудиторські, контрольні, кадрового забезпечення, інформаційного, технічного забезпечення, соціального розвитку, охорони та безпеки організацій тощо.

Суттєвим є питання з'ясування того, які категорії працівників відносяться до адміністративно-управлінського персоналу (адміністративної служби), адже немає єдиної думки серед науковців, дослідників, працівників кадрових служб.

Одна точка зору ґрунтується на тому, що до управлінського персоналу відносяться всі працівники апарату управління організацією. Інша полягає в тому, що в основу вирішення питання про віднесення того чи іншого працівника до персоналу управління повинен бути покладений функціональний принцип: саме зміст виконуваних працівником основних функцій управлінської праці.

Керуючись цим критерієм, до персоналу управління слід віднести працівників, що цілком чи частково зайняті адміністративно-управлінською діяльністю (керівники, їхні заступники та фахівці).

На більшості промислових підприємств лінійні та функціональні підрозділи підприємства представлені наступними службами:

- апарат управління;
- виробничий відділ;
- відділ маркетингу;
- відділ збуту;
- відділ постачання;
- відділ якості;
- відділ управління персоналом;
- фінансовий відділ;
- відділ НДДКР;
- відділ зовнішньоекономічної діяльності;
- відділи обслуговування виробничого та технологічного процесів.

Від того наскільки ефективно побудовані взаємовідносини між підрозділами підприємства залежить загальний результат діяльності підприємства. Без співпраці керівників всіх рівнів неможлива якісна та ефективна робота підприємства в цілому.

Керування визначається як розумовий та фізичний процес, що призводить до того, що підлеглі виконують визначені їм офіційно доручення і вирішують певні поставлені їм задачі.

Робота керівника адміністративної служби полягає в тому, щоб бути ефективним, адже від нього вимагається правильне виконання завдань.

Проблема ефективності управління включає в себе розгляд:

— управлінського потенціалу — сукупності всіх ресурсів, якими володіє і які використовує система управління;

— сукупності витрат на управління — визначаються змістом, організацією, технологією та обсягом робіт з реалізації відповідних функцій управління;

— ефективності управління — ефективності дій людей у процесі діяльності організації, реалізації інтересів у досягненні певних цілей.

В управлінському процесі використовуються людські, матеріальні, інформаційні та фінансові ресурси. Залежно від того, як вдало вони використовуються досягається і відповідний результат.

Ефективність менеджменту — це результативність функціонування системи та процесу управління як взаємодії керованої і керуючої систем, тобто інтегрований результат взаємодії компонентів управління.

Іншими словами ефективність менеджменту — це зіставлення спожитих ресурсів з отриманим результатом.

Результати та ефективність управлінської праці в кінцевому підсумку управління в цілому залежать від багатьох умов і передумов, а саме: потенціалу співробітника, його здатності виконувати певну роботу, засоби виробництва, соціальні аспекти діяльності персоналу і колективу в цілому, культура організації, а також і від особистості самого керівника — його авторитету, стилю управління тощо.

Кінцевий результат управління — це ефект управління, або результат, отриманий внаслідок здійснення заходів, спрямованих на вдосконалення виробництва, бізнесу й організації в цілому.

Отже, внаслідок посилення конкуренції сучасні підприємства повинні мати певний набір якостей, без яких суттєвих перспектив подальшого розвитку у них немає, а саме:

— ефективність — здатність перемагати у ціновій конкуренції;

— гнучкість — здатність швидко пристосовуватись до змін на ринку;

— інноваційність — товари, що виготовляються, і послуги, що надаються, повинні бути

конкурентоспроможними, орієнтованими на клієнта;

— ефективна система управління підприємством, що дозволяє продуктивно обробляти управлінську інформацію для прийняття бізнес-рішень.

Основна структурна ідея збалансованої системи показників (BSC) полягає в тому, щоб збалансувати систему показників за фінансовим напрямком, споживчим напрямом, напрямом внутрішніх процесів, напрямом навчання і росту.

Отже, BSC представляє собою збалансовану систему ключових показників діяльності (KPI), представлених за чотирима напрямками:

1) фінансові KPI, що надають уявлення про кінцеву ефективність діяльності підприємства;

2) ринкові KPI, що характеризують взаємовідносини підприємства з клієнтами і поставальниками;

3) KPI внутрішніх бізнес-процесів, що характеризують операційну досконалість компанії;

4) KPI навчання і росту, що вказують рівень персоналу і перспективи розвитку.

Для того, щоб розробити систему збалансованих показників необхідно:

— по кожному з чотирьох сегментів сформулювати стратегічні цілі;

— для кожної цілі прописати показник;

— установити взаємозв'язки між показниками окремих груп.

Проведені на підприємствах гірничодобувної промисловості процеси приватизації та реструктуризації спричинили зміну структури управління і зацікавленість власників у кінцевих результатах діяльності, що найповніше характеризують діяльність підприємства. При цьому кінцевий результат діяльності безпосередньо залежить від роботи кожного структурного підрозділу підприємства, а отже, і від вдалого керування. Керівник може оцінити свою відповідальність і свій вклад у загальні результати підприємства.

Запропонована збалансована система ключових показників ефективності діяльності гірничо-збагачувальних комбінатів представлена на рисунку 1.

Для того, щоб система добре працювала вона повинна бути доступно і зрозуміло формалізована. Для цього необхідно на підприємстві:

1. Розробити положення про KPI — визначає мету, задачі і напрямки використання системи KPI; принципи формування системи KPI; склад, процедури встановлення, використання і розрахунку значень KPI; склад, формати і порядок формування звітності про виконання KPI.

2. Запровадити методіку розрахунку KPI — визначає найменування показника і його призначення, аспект оцінки, алгоритм розрахунку, діапазон допустимих відхилень, джерела даних для розрахунку показника, виконавці.

3. Впровадити карти виконання KPI — фіксується склад і значення показників, по яким здійснюється оцінка діяльності керівника/підрозділу.

У ключових характеристиках доцільно виокремити аспекти оцінки ефективності:

1. Основа для прийняття управлінських рішень — чистий прибуток, збільшення грошового потоку, EVA.

2. Логічний зв'язок між результатом діяльності підприємства і результатом діяльності окремих підрозділів.

3. Аспекти оцінки ефективності управління сформовані за напрямками діяльності:

— "Фінанси і економіка", що характеризують фінансово-економічний стан підприємства по напрямках діяльності;

— "Ринок", що характеризує ринково-конкурентний статус підприємства;

— "Внутрішні процеси", що характеризують внутрішню діяльність підприємства;

— "Персонал", що характеризує процеси управління персоналом.

4. Інтеграція з системою винагороди керівників підприємства.

### **ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ**

Зміна прибутку підприємства може залежати від різних факторів, а саме: за відхилення в нормах витрачання несуть відповідальність технічні служби; за відхилення в обсягах виробництва — виробничі підрозділи; за відхилення в номенклатурі продукції — служба збуту тощо. Отже, кожен керівник адміністративної служби може оцінити свою відповідальність і свій вклад у загальні результати підприємства.

Подальшу оцінку ефективності діяльності керівників адміністративної служб пропонується визначати шляхом розрахунку та

інтерпретації комплексного показника, що враховуватиме вклад кожного керівника у загальні результати підприємства, визначення розміру недоотриманого прибутку підприємства з вини керівництва та розробкою системи відповідальності за розмір завданої шкоди.

**Література:**

1. Буркова Л.А. Використання збалансованої системи показників для оцінювання діяльності підприємств // Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції "Майбутнє-аудит" (м. Кривий Ріг, 9 грудня 2011 р.): тези доповідей / редкол.: М.А. Крапивко, В.Я. Нусінов. — Кривий Ріг: ФО-П Чернявський Д.О. 2011. — С. 149—151.

2. Кеннеди Д. Жесткий менеджмент. Заставте людей працювати на результат. — М.: Издательство: Альпина Паблишер Жанр: Бизнес, 2012. — С. 289.

3. Нусінов В.Я., Турило А.М., Нусінова О.В., Кругла Н.М. Удосконалення методів оцінки ефективності функціонування підприємств: монографія. — Кривий Ріг: Видавничий дім, 2007. — 135 с.

4. Уолш К. Ключевые показатели менеджмента: полное руководство по работе с критическими числами, управляющими вашим бизнесом / пер. с англ. О.В. Чумаченко. — 4-е изд. — К.: Companion Group, 2012. — 400 с.

5. Ястремька О.М. Організаційне забезпечення якості трудової діяльності керівників промислових підприємств: монографія / О.М. Ястремська, К.В. Яковенко, В.В. Томах. — Х.: ХНЕУ, 2009. — 328 с.

**References:**

1. Burkova, L.A. (2011), Vykorystannia zbalansovanoi systemy pokaznykiv dlia otsiniuvannia diial'nosti pidpryiemstv [Using the Balanced Scorecard to assess the activity of enterprises], FO-P Cherniavs'kyj D.O., Kryvyj Rih, Ukraine.

2. Kennedy, D. (2012), Zhestkyj menedzhment. Zastavte liudej robotat' na rezul'tat [Hard management. Zastavte people work for the result], Al'pyna Pablysher Zhanr: Byznes, Moscow, Russia.

3. Nusinov, V.Ya. Turylo, A.M. Nusinova, O.V. and Kruhla, N.M. (2007), Udoskonalennia metodiv otsinky efektyvnosti funktsionuvannia pidpryiemstv [Improvement of the methods of evaluation of efficiency of functioning of en-

terprises], Vydavnychyj dim, Kryvyj Rih, Ukraine.

4. Uolsh, K. (2012), Kliuchevye pokazately menedzhmenta: polnoe rukovodstvo po rabote s krytycheskymy chyslamy, upravliaiushchymy vashym byznesom [Key management indicators: a complete guide to working with critical numbers, managing your business], 4rth ed, Companion Group, Kuyiv, Ukraine.

5. Yastrem'ka, O.M. (2009), Orhanizatsijne zabezpechennia yakosti trudovoi diial'nosti kerivnykiv promyslovykh pidpryiemstv: monohrafiia [Organizational quality assurance work of managers of industrial enterprises], KhNEU, Kharkiv, Ukraine.

*Стаття надійшла до редакції 06.05.2014 р.*

**ПРАКТИКА ТА ДОСВІД**

Журнал включено до переліку наукових фахових видань України з питань

- **ЕКОНОМІКИ**
- **ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ**  
(першоджерело прикладі ВАК України № 1-05/2 від 27 травня 2009 р.)

**ЖУРНАЛ ВИХОДИТЬ 24 РАЗИ НА РІК**

[www.investor.com.ua](http://www.investor.com.ua)

**Тел: (044) 223 26 28, 537 14 33, 537 14 32**  
**Тел/факс: (044) 458 10 73**  
**E-mail: econ@ukr.net**