

ПОКАЗНИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЦТВОМ:  
ОРГАНІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ

## MANAGEMENT EFFICIENCY INDICATORS: ORGANIZATIONAL ASPECTS

У статті запропоновано й обґрунтовано склад показників оцінки ефективності управління виробництвом, що характеризує втрати або зростання прибутковості функціонування виробничих систем за рахунок організаційних чинників. У процесі дослідження визначено роль ключових показників, які показують значущість організаційної діяльності та її інструментів у функціонуванні виробничих систем і дають змогу пов'язати її результати з кінцевими результатами виробничої діяльності. Надано рекомендації щодо визначення величини витрат на реалізацію процесів організації виробництва у складі витрат на утримання апарату управління та пропозиції щодо економічної оцінки організаційної діяльності у сфері виробництва для збиткових підприємств. Наголошено, що запропонований склад показників може бути деталізовано і доповнено залежно від специфіки вживаних у різних галузях видів продукції та умов функціонування виробничих систем.

**Ключові слова:** показники, управління виробництвом, ефективність, організаційна діяльність, виробнича система, витрати, втрати, результативність.

В статті пропонується й обґрунтовано склад показників оцінки ефективності

управління виробництвом, характеризуючий втрати або зростання доходності функціонування виробничих систем за рахунок організаційних факторів. Определена роль ключевых показателей, которые показывают значимость организационной деятельности и ее инструментов в функционировании производственных систем и позволяют увязать ее результаты с конечными результатами производственной деятельности. Даны рекомендации по определению величины затрат на реализацию процессов организации производства в составе расходов на содержание аппарата управления и предложения по экономической оценке организационной деятельности в сфере производства для убыточных предприятий. Отмечено, что предложенный состав показателей может быть детализован и дополнен в зависимости от специфики используемых в различных отраслях видов продукции и условий функционирования производственных систем.

**Ключевые слова:** показатели, управление производством, эффективность, организационная деятельность, производственная система, расходы, потери, результативность.

УДК 658.5.011

<https://doi.org/10.32843/infrastruct37-42>

**Кучер М.М.**

к.е.н., доцент,  
доцент кафедри менеджменту  
організацій і адміністрування  
Дніпровський державний технічний  
університет

**Рябовол І.С.**

студент  
Дніпровський державний технічний  
університет

*The definition and scientific substantiation of the composition of indicators of production management efficiency are among the most significant problems of the operational (production) management of enterprises. To ensure the necessary conditions for the functioning of production systems, it is important to streamline all the processes taking place in them. In connection with this, indicators characterizing the rationalization of organizational activities in the direction of increasing the economic efficiency of production occupy an important place among the system of indicators of production management efficiency. In the process of the research, the role of key indicators was determined, which show the importance of organizational activity and its tools in the functioning of production systems, and which allow linking its results with the final results of production. The article proposes and substantiates the composition of indicators for assessing the effectiveness of production management, which characterizes the loss or growth of profitability of the functioning of production systems due to organizational factors. The system of characteristics existing in the scientific literature is supplemented by the following indicators and criteria: the minimum allowable duration of the production and commercial cycle; lack of losses for organizational reasons; the level of organization of production, reflecting the efficient use of the production and resource potential of enterprises – equipment, standardized working capital and labor resources – which tends to one; the costs of implementing the functions of the organization; cost recovery for the implementation of the functions of the organization; the growth rate of labor productivity per employee of the management apparatus; saving living and materialized labor and profit growth due to organizational factors of production. Recommendations are given on determining the magnitude of the costs of implementing the processes of organizing production as part of the costs of maintaining the management apparatus, and proposals for the economic evaluation of organizational activities in the production sector for unprofitable enterprises. It is noted that the proposed set of indicators does not reflect the features of the functioning of industrial production systems and is not exhaustive and final.*

**Key words:** indicators, production management, efficiency, organizational activities, production system, costs, losses, effectiveness.

**Постановка проблеми.** Мета суспільного виробництва – одержання більшого ефекту з найменшими трудовими, матеріальними і грошовими витратами. Система показників, які дають змогу розпізнати чинники досягнення цих цілей, уособлюють відповіді на питання, за рахунок чого і за яких умов можна досягти ефекту, у що він обійшовся для підприємства, є важливою характеристикою ефективності управління виробництвом.

Визначення та наукове обґрунтування складу показників ефективності управління виробництвом належать до найбільш значущих проблем операційного (виробничого) менеджменту підприємств. Через розмаїття способів визначення ефективності управління, відсутність формалізованих

результатів та кількісної оцінки окремих видів виконуваної роботи завдання виміру ефективності управління виробництвом є вкрай складним.

Для забезпечення необхідних умов функціонування виробничих систем важливо упорядкувати всі процеси, що протікають у них. У зв'язку з цим показники, що характеризують раціоналізацію організаційної діяльності у напрямі підвищення економічної ефективності виробництва, посідають важливе місце серед системи показників ефективності управління виробництвом.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Значний внесок у вирішення цієї проблеми внесли Л.А. Лимонова, Б.З. Мільнер, Л.І. Євенко, В.С. Рапопорт та інші [1–2]. Проте безпосеред-

ньо питанням виявлення організаційних резервів, підвищення економічної ефективності процесів організації і визначення їхнього місця в управлінні виробництвом присвячена незначна кількість робіт, у яких вказана проблема досліджується не досить повно і комплексно [3–4].

**Постановка завдання.** Для визначення ефективності управління у сфері виробництва використовуються такі найбільш поширені кількісно вимірювані показники, як: приріст прибутку; збільшення обсягів реалізації продукції; зростання продуктивності праці; зниження фондомісткості; збільшення фондівіддачі; прискорення оборотності оборотних коштів; збільшення рентабельності виробництва; зменшення невиробничих витрат; зниження трудомісткості продукції; зменшення обсягів незавершеного виробництва; зниження собівартості продукції; економія заробітної плати; зменшення витрат робочого часу; підвищення культури виробництва; підвищення рівня організації виробництва; поліпшення умов праці; підвищення якості продукції; підвищення кваліфікації виробничого персоналу; зростання технічного рівня оснащення виробництва [5–6].

Наявні показники не дають змоги охарактеризувати організацію як активну функціональну складову частину у формуванні кінцевих результатів виробництва, а також отримати відповідь на питання, які організаційні чинники виробництва впливають на економічну ефективність. Практично відсутня система показників – вимірників ефективності організації за наслідками виробничо-господарської діяльності. Це зумовлює необхідність доповнення наявної системи характеристик показниками економічних результатів суто від організаційної діяльності.

Метою дослідження є обґрунтування і вибір показників ефективності організаційної діяльності у складі системи показників ефективності управління виробництвом.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Під час вибору системи показників, що характеризують ефективність організації діяльності у виробничих системах, особливе місце посідають показники ефективності використання виробничо-ресурсного потенціалу підприємств. Вони характеризують організацію робіт із використання речових чинників виробництва і дають змогу знайти джерела розбалансованості виробничих систем, тим самим вказати реальні можливості подальшого організаційного вдосконалення. Наприклад, показники екстенсивного використання устаткування відображають рівень його використання в часі і дають змогу виявити величину внутрішньозмінних і цілоденних простоїв, багато в чому визначуваних організаційними чинниками виробництва. Тому показники цієї групи можуть розраховуватися не тільки для аналізу ефективності використання

виробничих ресурсів, але і для економічної оцінки процесів організації у виробництві.

Наявну систему показників доцільно доповнити показниками втрат з організаційних причин. Вони дають змогу уявити значущість і роль організаційної діяльності та її інструментів у функціонуванні виробничих систем, а також пов'язати її результати з кінцевими результатами. Наприклад, поточні простої обладнання (втрати часу) призводять до збільшення обсягів недоданої продукції, а, отже, до збільшення розмірів недоотриманого прибутку (економічних втрат). Включення цього показника до складу економічних характеристик правомірне на підставі таких положень. По-перше, він належить до показників, які широко використовуються в оперативному управлінні виробництвом, а отже, він інформаційно забезпечений, і дані про його величину акумулюються у внутрішньозаводській звітності. По-друге, він має нормативну величину, яка дорівнює нулю і відповідає відсутності поточних простоїв обладнання з організаційних причин. По-третє, цей показник характеризується мобільністю, оскільки знаходиться під оперативним спостереженням (унаслідок характеру його формування з причини частого недотримання регламентів протікання виробничих процесів).

Умовно всі показники економічних втрат з організаційних причин можна розділити на дві групи: прямі і непрямі. Цей розподіл зумовлений угрупованням організаційних причин за ознакою їх виникнення на явні і неявні. Наприклад, до першої групи причин поточних простоїв обладнання можна віднести неузгодження і розбалансування організаційних процесів, що проявляється насамперед у порушенні термінів подачі сировини і матеріалів на робочі місця. До другої групи причин – низький рівень кваліфікації або неякісне виконання своїх функціональних обов'язків працівниками, що беруть участь в організації своєчасної доставки, тощо. Ці причини, як правило, ніде не фіксуються, проте керівники виробництва про них знають. Наприклад, якщо після сигналу про відсутність матеріалів на робочих місцях (начебто унаслідок їх відсутності на складі) через 0,5 години ці матеріали доставляються, то це явно свідчить про те, що причини простоїв мають суто організаційний характер.

Поточні простої обладнання унаслідок його поломки також можуть бути віднесені до групи неявних організаційних. Це зумовлено тим, що всі ремонтні роботи проводяться з гарантією, і поломки, що виникають раніше гарантійного терміну, свідчать про недоліки в організації робіт із контролю якості ремонтів. Всі поточні простої обладнання і викликані ними цілоденні простої робітників становлять досить відчутну суму недоотриманого прибутку.

У складі показників економічних результатів процесів організації мають бути показники економії часу, зокрема показники тривалості виробничого і комерційного циклів. Скорочення тривалості виробничого циклу, яка включає час на виконання технологічних операцій, на протікання природних процесів і час перерв, сприяє прискоренню обігу оборотних коштів і дає змогу отримати відносну економію, знизити потребу в оборотних коштах. На відміну від показника тривалості технологічного циклу, на тривалість виробничого циклу впливають тільки процеси організації. Чим менший час міжопераційних і міжциклових перерв, тим менша тривалість циклу виробництва.

Те саме можна сказати і про показник тривалості комерційного циклу, який залежить від організації робіт із матеріально-технічного забезпечення і реалізації продукції. Чим більш упорядковано і злагоджено працюють усі учасники цих процесів, тим коротший шлях і вища швидкість проходження інформаційних потоків, тим менша тривалість комерційного циклу.

Розгляд тривалості виробничого і комерційного циклів як двох показників тривалості виробничо-комерційного циклу дає змогу пов'язати виробничий і управлінський процеси в єдиний логічний ланцюжок їх реалізації. Це дає змогу значно підвищити ефективність процесів організації за рахунок усунення «розривів» під час розгляду організаційних зв'язків між системами виробництва й управління.

Напрями формування економічної ефективності від реалізації організаційної діяльності, яка визначається як відношення результатів (ефекту) до витрат на її реалізацію, пов'язані або із зміною витрат, або із зміною результатів роботи виробничих ланок. До першої групи належать результати, які можуть бути розраховані як економія коштів в абсолютному вимірі. Наприклад, за зміни складу структурних підрозділів і скорочення штату управлінського персоналу змінюється величина коштів на оплату праці, оренду приміщень, експлуатацію засобів оргтехніки тощо. У другу групу можуть включатися результати, які визначаються через відносну економію коштів, зокрема, через ефективне використання ресурсів з урахуванням зміни зовнішнього середовища, економію часу.

Залежно від типу завдань, що вирішуються окремими функціональними підсистемами, ефект від реалізації функції організації може бути визначений з використанням різних приватних параметрів. Так, результати організації робіт підсистем технічного керівництва можуть бути охарактеризовані величиною економії живої і упредметненої праці, отриманою за рахунок зниження показників трудомісткості, матеріало- і фондомісткості; підсистем виробничого керівництва – за рахунок ритмічності, безперервності, пропорційності роботи

виробничих підрозділів, скорочення тривалості виробничого циклу; підсистем економічного керівництва – за рахунок ефекту, який не піддається прямому розрахунку і не належить ні до однієї підсистеми інших напрямів впливу. Організація управління потоками інформації у сфері виробництва, впровадження електронних систем управління документообігом дає можливість скоротити терміни обробки інформації, завчасно вирішити безліч проблем, швидко виявити й усунути наявні помилки в ухваленні рішень тощо.

Виявити ефект від організації діяльності підсистеми управління виробничим персоналом найскладніше. Він знаходить свій вираз у зниженні трудомісткості продукції, підвищенні ефективності праці керівника тощо. Проте основний сукупний ефект від організації управління полягає у підвищенні рівня організаційної культури, активізації творчої діяльності тощо.

Під час оцінки ефективності процесів організації важливе місце посідає питання визначення витрат, пов'язаних із їх реалізацією. Формулювання витрат на реалізацію функції організації у статтях витрат на виробництво продукції відсутнє. Розраховуються витрати на утримання апарату управління в заводоуправлінні і у виробничих підрозділах, а загальна сума витрат, пов'язана з вирішенням організаційних питань, ніде не виділяється. Можна припустити, що всі витрати, пов'язані з утриманням апарату управління і його інфраструктурою, слід відносити до витрат на організацію управління всіма підсистемами виробничої системи. Проте організаційна діяльність є складовою частиною всіх процесів, що протікають у межах виробничої системи і за її межами. Крім того, апарат управління вирішує не тільки організаційні завдання, але і низку технічних. Тому всі витрати на утримання апарату управління не можуть бути повністю віднесені до витрат на реалізацію функції організації. Власні дослідження авторів показали, що в ринкових умовах господарювання організаційні завдання становлять лише частину (у першому наближенні 1/3) всіх вирішуваних на підприємстві завдань, отже, і витрати на реалізацію функції організації становлять у середньому 1/3 всіх витрат на утримання апарату управління виробничою системою. Для конкретних виробничих систем величину цих витрат можна визначити шляхом коригування витрат на утримання апарату управління, виходячи з частки виділених організаційних завдань у загальному складі завдань виробничої системи.

Економічні результати від реалізації організаційної діяльності нероздільно пов'язані з результатами виробничо-господарської діяльності загалом, оскільки вони формуються у виробничих ланках і знаходять у них свій прояв. Це зумовлює необхідність і можливість використання показників

кінцевих результатів діяльності підприємств для вимірювання економічної ефективності процесів організації виробництва. Загалом результати від реалізації функції організації у сфері виробництва складаються з різноманітних техніко-економічних результатів.

Кінцевий результат виробництва значною мірою виражається величиною прибутку (доходом), який є основною економічною метою будь-якого товарного виробництва, і похідними від неї показниками (рентабельністю, чистим доходом та іншими). На жаль, нині достатньо велика кількість промислових підприємств взагалі не мають прибутку або є збитковими. Так, на 40% обстежених нами підприємствах виробництво є нерентабельним. Про резерви поліпшення кінцевих результатів виробничої діяльності свідчать значні розміри збитків. Для таких підприємств використовувати динаміку величини прибутку і його похідних як показників економічної результативності від організаційної діяльності у сфері виробництва недоцільно. Економічна оцінка організаційної діяльності у сфері виробництва збиткових підприємств може бути проведена за показниками зміни обсягу реалізації і зниження розмірів збитків (зниження собівартості).

Очевидно, що величина цих показників є підсумком дії різних чинників розвитку виробництва, у тому числі і організаційних, та пов'язана зі всіма витратами на виробництво. Їхній зміст і призначення відображає використання різних видів ресурсів. Тому вони не можуть бути використані в системі показників економічної оцінки процесів організації виробництва у «чистому» вигляді. У зв'язку з цим нами запропоновано до складу оцінних показників економічної системи включити додаткові показники, що мають прямий стосунок до економічного складника результатів виробничої діяльності, досягнутих за рахунок організаційних чинників. Як такі показники можна прийняти такі параметри кінцевих результатів функціонування виробничої системи за конкретний період: темп приросту обсягу випущеної (реалізованої) продукції за рахунок організаційних чинників; окупність витрат на реалізацію функції організації (відношення величини витрат до економічних результатів, досягнутих за рахунок організаційних чинників); темп приросту прибутку (зниження збитків) за рахунок організаційних чинників тощо. Основне призначення цих показників полягає в оцінці характеру темпів зміни кінцевих результатів під впливом організаційних чинників і визначенні заходів щодо вдосконалення процесів організації у сфері виробництва, а також оцінці їхніх економічних можливостей.

До показників економічної результативності від організації виробництва може бути віднесена і сукупна економія живої та уречевленої праці, отримана за рахунок реалізації організаційних

резервів і підвищення ефективності економічних можливостей процесів організації шляхом здійснення масштабних і локальних організаційних нововведень.

**Висновки з проведеного дослідження.** Встановлено, що для економічної оцінки ефективності управління виробництвом доцільно використовувати такі показники і критерії, як: мінімально допустима тривалість виробничо-комерційного циклу; відсутність втрат з організаційних причин; рівень організації виробництва, що відображає ефективність використання виробничо-ресурсного потенціалу підприємств (устаткування, нормованих оборотних коштів і трудових ресурсів), що прагне до одиниці; витрати на реалізацію функції організації; окупність витрат на реалізацію функції організації; темп приросту продуктивності праці з розрахунку на одного працівника апарату управління; економія живої та уречевленої праці та приріст прибутку за рахунок організаційних чинників виробництва.

Запропонований склад показників може бути деталізований і доповнений залежно від специфіки вживаних у різних галузях видів продукції та умов функціонування виробничих систем. Відмітною особливістю запропонованого складу показників є можливість оцінити процеси управління виробництвом з погляду їх організації.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Лимонова Л.А. Определение уровня развития функций управления. Киев, 1986. 40 с. (Препринт. АН УССР.ИЭ)
2. Мильнер Б.З., Евенко Л.И., Рапопорт В.С. Системный подход к организации управления. М.: Экономика, 1983. 128 с.
3. Герасимчук В.Г. Диагностика системы управления предприятием: навч. посібник. К.: ІСДО, 1995. 120 с.
4. Ревенко Н.Г., Кучер М.Н. Система организационно-производственных характеристик и параметры производства в управлении предприятием *Системні технології*. 1998. Випуск 4. С. 129–139.
5. Осовська Г.В. Основи менеджменту: навч. посібник. К.: «Кондор», 2003. URL: <https://library.if.ua/book/3/459.html> (дата звернення: 23.11.2019).
6. Прядко В.В. Економічна ефективність виробництва: проблеми теорії та методологія управління. К.: Наукова думка, 2003. 282 с.

#### REFERENCES:

1. Limonova L. A. (1986) Opredelenie urovnya razvitiya funktsiy upravleniya [Determine the level of development of management functions]. Kiev. (in Ukrainian)
2. Milner B. Z., Evenko L. I., Rapoport V. S. (1983) Sistemnyy podkhod k organizatsii upravleniya [A system-wide approach to managing the level of development of management functions]. M.: Ekonomika. (in Russian)
3. Gerasimchuk V. G. (1995) Diagnostika sistemi upralinnya pidpriemstvom [Diagnosis of enterprise management system]. K.: ISDO. (in Ukrainian)

4. Revenko N. G., Kucher M. N. (1998) Sistema organizatsionno-proizvodstvennykh kharakteristik i parametry proizvodstva v upravlenii predpriatiem [The system of organizational and production characteristics and production parameters in enterprise management]. *Sistemni tekhnologii*. vol. 4, pp. 129–139.

5. Osovs'ka G. V. (2003) *Osnovi menedzhmentu* [Management basics]. K.: "Kondor". (in Ukrainian)

6. Pryadko V. V. (2003) *Ekonomichna efektyvnist' virobnytstva: problemi teorii ta metodologiya upravlinnya* [Economic efficiency of production: problems of theory and methodology of management]. K.: Naukova dumka. (in Ukrainian)

**Kucher Marharyta**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Senior Lecturer at Department of Management of Organizations  
and Administration  
Dniprovsky State Technical University

**Ryabovol Ivan**

Student  
Dniprovsky State Technical University

### MANAGEMENT EFFICIENCY INDICATORS: ORGANIZATIONAL ASPECTS

**The purpose of the article.** The current stage of economic development of Ukraine requires solving a number of new tasks related to increasing the efficiency of industrial enterprises. This requires the development of new approaches to enterprise management, allows you to find your own unused reserves to improve the final results of their work and helps to ensure the economic stability of their development. Therefore, the study of economic opportunities for organizing the activities of enterprises is an important scientific and practical problem of increasing production efficiency.

Obviously outdated methods for determining the effectiveness of the organizational component of production management and its influence on the final results of the functioning of the production system are traditionally preserved in the economic literature. There was no significant change in the choice of indicators of economic efficiency of production management in terms of the organizational component. Existing indicators do not allow to characterize the organization as an active functional component in the formation of the final results of production, as well as to get an answer to the question: do organizational factors of production affect economic efficiency?

There is practically no system of indicators – measuring the effectiveness of the organization of production activities based on the results of production and economic activities. This necessitated the addition of the existing system of characteristics with indicators of economic results only from organizational activities.

The aim of the research was the justification and the choice of indicators of organizational activities as part of a system of efficiency indicators of production management.

**Methodology.** The methodological basis of the study is the dialectic method of cognition (dialectic determinism), which allows you to reflect the interconnectedness and conditionality of the final results of the functioning of production systems from the organization processes that contribute, determine and mediate the increase in production efficiency. Methods of analysis and synthesis of economic knowledge have been applied in the process of research, through which the causal, conditioning and mediating dependence of production efficiency on organizational factors are reflected.)

Based on a theoretical analysis of the existing system of indicators of production management efficiency and a generalization of the practical experience of industrial enterprises, a set of indicators for assessing the effectiveness of production management is proposed and justified, which characterizes the loss or growth of profitability of the functioning of production systems due to organizational factors.

**Results.** It has been established that for the economic evaluation of production management efficiency it is advisable to use such indicators and criteria: the minimum allowable duration of the production and commercial cycle; lack of losses for organizational reasons; the level of organization of production, reflecting the efficient use of the production and resource potential of enterprises – equipment, standardized working capital and labor resources – that tends to one; expenses for realization of function of the organization; cost recovery for the implementation of the organization's function; the rate of increase in labor productivity per employee of the management apparatus; economy of living and skilled labor and profit growth at the expense of organizational factors of production.)

The role of key indicators has been determined, which show the importance of organizational activity and its tools in the functioning of production systems, and which allow to link its results with the final results of

production. Recommendations are given on determining the value of the costs of implementing the processes of organizing production as part of the costs of maintaining the management apparatus, and proposals for the economic evaluation of organizational activities in the production sector for unprofitable enterprises.

**Practical implications.** The presented list of organizational performance indicators in the production sector allows us to evaluate the effectiveness of the functioning of the organizational component of the production system of industrial enterprises, which will improve the quality of the production management mechanism as a whole.

**Value/originality.** The definition and scientific justification of the composition of indicators of production management efficiency are among the most significant problems of the operational (production) management of enterprises. Due to the variety of methods for determining management effectiveness, the lack of formalized results and quantitative evaluation of certain types of work performed, the task of measuring the effectiveness and quality of production management is extremely difficult. The proposed set of indicators for assessing the effectiveness of production management does not reflect the features of the functioning of industrial production systems and is not exhaustive and final.