

УДК 339.17:330.131.5

DOI: 10.18524/2413-9998/2020.2(45).201485

**В. В. Лаптева,**

кандидат економічних наук,

доцент кафедри економіки та фінансів підприємства,

Київський національний торговельно-економічний університет,

вул. Кіото, 19, м. Київ, 02000

e-mail: for\_lapteva@ukr.net

## **ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ ДЛЯ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ВИРОБНИЧО-ТОРГІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

У проведеному дослідженні запропоновано систему показників для оцінки ефективності побудови організаційної структури виробничо-торгівельних підприємств, яка складається з трьох груп, які відображають: ефективність структури управління підприємством через кінцеві результати його діяльності та витрати на управління; що відображають зміст і процес організації структури управління підприємством та витрати на управлінську працю; що характеризують раціональність організаційної структури підприємства та його техніко-організаційний рівень. На основі запропонованих груп показників рекомендовано провести експертне опитування фахівців торговельної сфери з ціллю отримати реальний інтегральний висновок про доцільність оцінки ефективності проведення перебудови організаційної структури підприємства.

Оцінка ефективності управління виробничо-торгівельного підприємства слугує важливим елементом розробки передпланових рішень, що дозволяють визначити рівень адаптованості та прогресивності діючої або запроєктованої структури, заходів, що розробляються у процесі модернізації підприємства, вибору найбільш раціонального варіанта структури, способу її удосконалення. При цьому ефективність організаційної структури оцінюється проєктувальниками у процесі консалтингової роботи з удосконалення управління.

Комплексний набір показників ефективності системи управління виробничо-торгівельного підприємства формується з урахуванням наступних напрямів оцінки її ефективності: за ступенем відповідності результатів цілям ринкової діяльності, за ступенем відповідності процесу функціонування системи управління вимогам до його змісту і результатам виробничої діяльності.

Слабким місцем діяльності більшості проєктів з організаційного проєктування є недостатня увага до специфіки виробничо-торгівельних підприємств як об'єктів оцінки ефективності. Як наслідок, спотворюється ефект групування підрозділів, відбувається зміщення орієнтирів при обґрунтуванні інтеграційних заходів, що закладаються в проєкт, при зіставленні варіантів цих заходів

Ситуація в українській економіці така, що для багатьох торговельних підприємств організаційні зміни – необхідна умова їх виживання, запобігання зупинці виробництва і торгівлі. У таких випадках як характеристики системного ефекту припустимо розглядати звичайні показники ефективності виробничо-торгівельної діяльності.

**Ключові слова:** підприємство; торгівля; показник; структура; організація; рівень; ефективність; управління.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Оцінка ефективності управління є важливим елементом розробки проектних і планових рішень, що дозволяють визначити рівень прогресивності діючої структури, проектів, що розробляються, чи планових заходів, і проводиться з метою вибору найбільш раціонального варіанту чи способу її вдосконалення [4, с. 130-131]. Ефективність організаційної структури оцінюється при аналізі на стадії проектування, при аналізі структур управління діючих виробничо-торгівельних підприємств для планування і здійснення заходів щодо вдосконалення управління.

Як слідство, є необхідним терміново розпочати розробку системи показників, за якою можливо з науково обґрунтованих позицій здійснювати організаційні зміни в системі управління. Роботу за такою системою показників слід розглядати як один з елементів передпланових досліджень у здійсненні проектів з підвищення ефективності управління у виробничо-торгівельній сфері.

У цьому контексті слід звернути увагу на точки зору фахівців. Так Георгіаді Н. на основі аксіоматичних положень теорії множин доводить, що процес формування і використання організаційних структур управління охоплює кілька логічних операцій, а саме: приєднання, включення, виділення, об'єднання і перетину тощо [1]. Мельник І. і Барна М. проаналізували сучасні тенденції трансформації організаційної структури роздрібної торгівлі в напрямі інтеграції торгового капіталу на прикладі торгових мереж «АТБ», «Фуршет», «Фоззі» [7, с. 223-224]. Колосов А. робить наголос на забезпеченні запланованих економічних показників діяльності підприємства [3, с. 7].

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** В процесі дослідження авторка спиралася на праці наступних фахівців:

Георгіаді Н. і Князя С. [1], Гірняка О. і Шуста І. [2], Колосова А. [3], Захарченка Віт. [4; 5], Левчинського Д. [6], Мельника І. [7], Нікітіна Л. і Чеченова Л. [8], Трут О. [10], Черниш І. [11]. Так Левчинський Д. робить наголос, що наявність структури – це невід’ємний атрибут усіх реально існуючих систем [6, с. 107]. А. Черниш І. досліджує процес формування організаційно-управлінської структури підприємства в умовах конкурентного середовища [11, с. 122]. Шорохов В. проводить порівняльний аналіз різних структур для визначення більш досконалої [12, с. 201]. Гірняк О. наполягає, що програмно-цільова структура управління дає можливість виконувати на підприємстві усі запити в умовах змінної кон’юнктури [2, с. 112]. Захарченко В. робить наголос на адаптації закордонних комплексних систем показників оцінки ефективності бізнесу до вітчизняних умов [5, с. 315-338]. Трут О. висуває власну концепцію результативності на сучасному етапі розвитку теорії економічної ефективності функціонування виробничо-господарських систем [10, с. 363].

**Постановка завдання.** Метою даного дослідження є формування комплексної системи показників оцінки ефективності організаційної структури виробничо-торгівельних підприємств у сучасних умовах господарювання.

Виклад основного матеріалу дослідження. Комплексний набір критеріїв ефективності системи управління виробничо-торгівельного підприємства формується з урахуванням двох напрямів оцінки її функціонування:

- за ступенем відповідності результатів, що досягаються, встановленим цілям виробничо-торгівельного підприємства;
- за ступенем відповідності процесу функціонування системи об’єктивним вимогам до його змісту у виробничо-торгівельному підприємстві і результатам його діяльності.

Критеріями ефективності при порівнянні різноманітних варіантів організаційної структури слугує можливість найбільш повного і стійкого досягнення кінцевих цілей системи управління при відносно менших витратах на її функціонування.

На підставі аналізу літературних джерел [3; 5; 8; 9] і проведених досліджень за всіма напрямками діяльності

підприємств, автором запропоновано наступна система показників, що використовуються під час оцінки ефективності апарату управління і його організаційної структури, що можуть бути розбиті на три взаємопов'язані групи. Слід зауважити, що використання показників загальноприйнятих у США та інших розвинених державах бухгалтерських принципів GAAP (Generally Accepted Accounting Principles) [9, с. 69-88] з достатнім рівнем надійності апробовані і вітчизняній практиці [5, с. 316-338].

I. Перша група показників буде відображати ефективність структури управління виробничо-торгівельного підприємства через кінцеві результати його діяльності та витрати на управління. Під час проведення оцінки ефективності управління підприємством у якості економічного ефекту від функціонування і розвитку системи управління можуть розглядатися: обсяг реалізації, обсяг інвестицій, собівартість, прибуток, обсяг випуску інноваційної продукції та інше. Розподіляємо показники першої групи на основні та допоміжні. До основних належать наступні чотири показники:

#### 1.1. Балансовий прибуток:

$$\text{П} = \text{Очр} - \text{С}ь, \quad (1)$$

де  $\text{Очр}$  – виручка від реалізації продукції,  $\text{С}ь$  – собівартість, яка відображається у бухгалтерському балансі.

#### 1.2. Прибуток валовий:

$$\text{П}_v = \sum_{i=1}^m (C_i - S_i) * O_i^{pl} \pm \sum_i^a C_{fi}, \quad (2)$$

де  $C_i$ ,  $S_i$  – ринкова ціна і собівартість одиниці продукції;  $m$  – кількість найменувань продукції, що реалізується;  $O_i^{pl}$  – плановий річний обсяг реалізації продукції, шт.;  $C_{fi}$  – річний обсяг реалізації  $i$ -тих надлишкових основних виробничих фондів;  $C_{fi} = C_{li} - C_{oi}$ ;  $C_{li}$  – ціна ліквідаційна;  $C_{oi}$  – залишкова вартість об'єктів, що підлягають утилізації;  $\alpha$  – кількість об'єктів, що утилізуються.

## 1.3. Прибуток від реалізації товарної продукції:

$$\Pi_{tp} = \sum_{i=1}^m (C_i - S_i) * O_{ir}, \quad (3)$$

де  $O_{ir}$  – річний обсяг реалізації товарної продукції, шт.;  
 $O_{ir} = TP_{si} + TP_y - TP_{ki}$ , де  $TP_{si}$ ,  $TP_{ki}$  – залишки товарної продукції на початок і кінець року,  $TP_y$  – річний випуск  $i$ -ої продукції.

## 1.4. Прибуток чистий:

$$\Delta\Pi_c = \Pi_{cn} - \Pi_{cs}, \quad (4)$$

де  $\Pi_{cs}$ ,  $\Pi_{cn}$  – чистий прибуток, що отримано під час старої та нової структури реалізованої продукції.

Також необхідно ввести додаткові показники ефективності, що належать до першої групи:

## 1.5. Рентабельність валова:

$$R_v = \frac{\Pi_v}{\overline{OBF} + \overline{ZZ}}, \quad (5)$$

де  $\overline{OBF}$ ,  $\overline{ZZ}$  – середньорічна вартість основних виробничих фондів і обігових коштів.

## 1.6. Рентабельність чиста:

$$R_c = \frac{\Pi_c}{\overline{OBF} + \overline{ZZ}}. \quad (6)$$

## 1.7. Рівень рентабельності:

$$\text{або} \quad RR = \Pi / \overline{OBF} \quad \text{або} \quad RR = \Pi / S, \quad (7)$$

де  $\Pi$  – прибуток,  $S$  – собівартість продукції.

## 1.8. Дохід:

$$D = O_{\text{чр}} - V_M - A, \quad (8)$$

де  $V_M$  – матеріальні витрати,  $A$  – амортизація.

1.9. Витрати на 1 гривню товарної продукції:

$$V_{1\text{д}} = S / TP, \quad (9)$$

де  $TP$  – вартість товарної продукції (обсяг товарної продукції – це вартість виробленої та реалізованої продукції за визначений період).

1.10. Частка витрат на управління підприємством у загальних витратах:

$$CH_{\text{и}} = V_{\text{и}} / V_z, \quad (10)$$

де  $V_u$  – сума витрат на утримання апарату управління,  $V_z$  – загальні витрати підприємства.

1.11. Впровадження НТП – сума річного ефекту від впровадження нової технології (обсяг освоєння нових інвестицій).

1.12. Фондовіддача ОВФ:

$$F_o = O_{\text{ir}} / \overline{OBF}. \quad (11)$$

1.13. Продуктивність праці:

$$PL = O_{\text{ir}} / PVP, \quad (12)$$

де  $PVP$  – середньорічна чисельність промислово-виробничого персоналу.

1.14. Рівень досяжності цілі підприємства (оцінка ступеня досяжності цілі):

$$U_c = \sqrt{I_{pn} * I_{np}}, \quad (13)$$

де  $I_{pn}$  – показник оцінки виконання підприємством договірних зобов'язань з поставок продукції,  $I_{np}$  – показник виконання плану отримання прибутку.

1.15. Оцінка реалізації внутрішньої цілі підприємства:

$$I_{пп} = \Pi_{чf} / \Pi_{чр}, \quad (14)$$

де  $\Pi_{чf}$ ,  $\Pi_{чр}$  – прибуток від реалізації фактичний і за планом.

1.16. Коефіцієнт виконання договірних зобов'язань за номенклатурою і обсягом продукції:

$$K_{оп} = 1 - \sum_{i=1}^n (O_d^i - O_f^i), \quad (15)$$

де  $O_d^i$ ,  $O_f^i$  – обсяги продукції і-го найменування фактичного і згідно договору постачання.

1.17. Коефіцієнт виконання передбачених договорами термінів поставок продукції:

$$K_c = \frac{\sum_{j=1}^m od^j * Df^j}{\sum_{j=1}^N od^j * Dd^j}, \quad (16)$$

де  $Od^j$  – обсяг j-ої поставки за договорами;  $Dd^j$  – календарний відрізок часу від дати j-ої поставки, що передбачено договором, до кінця розрахункового періоду (у місяцях);  $Df^j$  – календарний відрізок часу фактичний; j – номер поставки; m – кількість поставок фактично; N – загальна кількість поставок, передбачених договором.

## 18. Коефіцієнт відновлення платоспроможності:

$$K_{\text{в}} = K_{tl}^k + \frac{t}{T} * \frac{K_{tl}^k - K_{tl}^p}{2}, \quad (17)$$

де  $K_{tl}^p$ ,  $K_{tl}^k$  – коефіцієнти поточної ліквідності на початок і кінець звітного періоду;  $T$  – термін звітного періоду (місяців); – період часу, що приймається для розрахунку  $K_{\text{в}}$  дорівнює 6 місяців, а для коефіцієнта втрати платоспроможності 3 місяця; 2 – нормативне значення коефіцієнта поточної ліквідності.

## 19. Коефіцієнт оновлення асортименту:

$$K_{\text{oa}} = \frac{n_{\text{ino}}}{n}, \quad (18)$$

де  $n_{\text{ino}}$  – кількість виробів нового зразка;  $n$  – весь асортимент виробів, що випускаються.

## 20. Показник якості продукції:

$$K_{\text{рч}} = \frac{TP_{\text{рч}}}{TP}, \quad (19)$$

де  $TP_{\text{рч}}$  – високоякісна продукція (яка планується на експорт або є взагалі світового рівня),  $TP$  – загальний обсяг товарної продукції.

II. Група показників, яка відображає зміст і організацію структури управління виробничо-торгівельного підприємства, у тому числі безпосередньо результати і витрати управлінської праці. У якості витрат на управління враховують поточні витрати на утримання апарату управління, експлуатацію технічних засобів, підтримку будівель і приміщень, підготовку і перепідготовку кадрів. Другу групу розіб'ємо на дві підгрупи.

А. Управління персоналом. Екстенсивні резерви виробничо-торгівельного підприємства відображають використання робочого часу у всьому запланованому періоді. Резерв виникає,



коли фактичний робочий час на протязі робочої зміни менше номінального. Він представляє собою різницю між номінальним часом ( $T_n$ ), який зменшено на час планових втрат ( $T_p$ ) і простоїв, і фактичним часом роботи ( $T_f$ ).

2.1. Коефіцієнт використання робочого часу одного робітника:

$$K_{rt} = 1 - \frac{T_{\text{понадплан}}}{T_N - T_P} . \quad (20)$$

2.2. Зміна чисельності робочих в результаті удосконалення організації виробництва визначається за кожним з факторів, які входять у дану класифікаційну групу. Будемо визначати зміну чисельності робочих внаслідок проведення організаційно-технічних заходів зі скорочення понадпланових простоїв:

$$\Delta \text{ПП}_{\text{роб}} = \left( \frac{TD_P}{TD_F} - 1 \right) * \alpha_{\text{роб}} * \text{ПП} , \quad (21)$$

де  $TD_P$  – кількість днів, які повинен відпрацювати кожний робочий на протязі року у плановому періоді;  $TD_F$  – кількість фактичних робочих днів на рік; ПП – чисельність промислово-виробничого персоналу;  $\alpha_{\text{роб}}$  – частка робочого персоналу з загальної кількості працівників.

2.3. Коефіцієнт, що характеризує кількість робітників, які зайняті на виробництві:

$$K_{\text{ПП}} = \text{ПП}_{\text{доп}} / \text{ПП}_{\text{осн}} , \quad (22)$$

де  $\text{ПП}_{\text{доп}}$  – робітники допоміжного виробництва;  $\text{ПП}_{\text{осн}}$  – робітники основного виробництва.

Або:

$$K_{\text{ПП}} = \text{ПП}_{\text{осн, доп}} / \text{ПП}_{\text{ІТР}} , \quad (23)$$

де  $\text{ПП}_{\text{осн доп}}$  – робітники основного і допоміжного виробництв;  $\text{ПП}_{\text{ІТР}}$  – інженерно-технічні робітники.

2.4. Коефіцієнт, що характеризує чисельність робочих, за допомогою яких забезпечується виконання запланованого обсягу робіт:

$$\text{ПП} = \frac{\sum Q * H_{\text{тр}}}{F_r}, \quad (24)$$

де  $Q$  – кількість одиниць робіт за визначений період часу;  $H_{\text{тр}}$  – норма трудомісткості одиниці роботи;  $F_r$  – фонд часу одного робітника.

2.5 Коефіцієнт, що характеризує частоту виробничого травматизму:

$$K_{\text{BT}} = N_{\text{BT}} / \text{ПП}, \quad (25)$$

де  $N_{\text{BT}}$  – число випадків виробничого травматизму;  $\text{ПП}$  – чисельність промислово-виробничого персоналу.

2.6 Коефіцієнт, що характеризує якість праці персоналу:

$$K_{\text{PR}} = \text{CB} / \text{ПП}, \quad (26)$$

де  $\text{CB}$  – питома вага браку.

2.7 Коефіцієнт, що характеризує співвідношення чисельності робочих і службовців:

$$K_{\text{SR}} = \text{ПП}_M / \text{ПП}, \quad (27)$$

де  $\text{ПП}_M$  – чисельність управлінського апарату.

Також у межах другої підгрупи можливо розглядати: (2.8) – коефіцієнт, який характеризує співвідношення темпів росту продуктивності праці та заробітної платні; (2.9) – коефіцієнт, який характеризує співвідношення чисельності робочих і простої обладнання, та інші.

Б. Управління виробництвом. У межах другої (Б) групи продовжуємо розглядати можливі показники якості управління виробничо-торгівельним підприємством.

2.10. Показник ефективності управління підприємством:

$$E_M = \frac{R}{V_M}, \quad (28)$$

де  $R$  – результати роботи підприємства за визначений період (дохід підприємства);  $V_M$  – витрати на управління, які, в свою чергу розподіляються:

$$V_M = Z_M + \text{€}CB_M + A_M + M_V + V_I, \quad (29)$$

де  $Z_M$  – заробітна плата управлінського персоналу;  $\text{€}CB_M$  – єдиний соціальний внесок на заробітну плату управлінського персоналу;  $A_M$  – амортизаційні нарахування основних фондів, які функціонують у сфері управління;  $M_V$  – матеріальні витрати у сфері управління підприємством;  $V_I$  – інші витрати на виробництво (відрядження, реклама та інші).

2.11. Ефективність управління підприємством:

$$PL = O_r / PPP_M, \quad (30)$$

де  $PL$  – продуктивність праці управлінського персоналу;  $O_r$  – обсяг реалізації у вартісному або натуральному вираженні;  $PPP_M$  – чисельність персоналу, який зайнятий у сфері управління.

Ш. Переходимо до групи показників, що характеризує раціональність організаційної структури виробничо-торгівельного підприємства і його техніко-організаційний рівень. До показників структури відноситься ланковість системи управління підприємством, рівень централізації функцій його управління, нормативи керованості, збалансованість розподілу прав і відповідальності.

3.1. Показник виробничих взаємозв'язків:

$$K_{bs} = K_{bn} + K_{zn} , \quad (31)$$

де  $K_{bn}$ ,  $K_{zn}$  – коефіцієнти внутрішніх і зовнішніх взаємозв'язків.

3.2. Рівень централізації функцій керованості:

$$U_M = \text{ПП}_{ca} / \text{ПП}_{za} , \quad (32)$$

де  $\text{ПП}_{ca}$  – кількість робітників центрального апарату виробничо-торгівельного підприємства, які виконують визначені функції управління;  $\text{ПП}_{za}$  – зайняті в апараті управління підпорядковані підрозділи.

Або:

$$U_M = TL_{ca} / TL_{za} , \quad (33)$$

де  $TL_{ca}$  – трудоємність визначеної функції, яка виконується центральним апаратом;  $TL_{za}$  – загальна трудоємність цієї функції у всіх підпорядкованих підрозділах.

3.3. Показник кількості взаємозв'язків підпорядкування:

$$K_{sp} = P_p / P_o , \quad (34)$$

де  $P_p$  – підрозділи, які не мають подвійного або потрійного підпорядкування;  $P_o$  – загальна кількість підрозділів підприємства.

3.4. Показник дублювання інформації:

$$I_{di} = O_{iv} / O_{zi} , \quad (35)$$

де  $O_{iv}$  – обсяг типової інформації між підрозділами підприємства;  $O_{zi}$  – загальний обсяг інформації.

## 3.5. Рівень оперативного використання інформації:

$$RI_{oi} = \frac{T_1 + T_2 + \dots + T_n}{T_{oz}}, \quad (36)$$

де  $T_1, T_2, \dots, T_n$  – час, який необхідно для обробки прямої та зворотної інформації;  $T_{oz}$  – загальні витрати часу.

## 3.6. Рівень наповнення інформацією:

$$RI_{pi} = RI/R_{oi}, \quad (37)$$

де  $RI$  – рішення, які прийняті за умови повної інформації;  $R_{oi}$  – загальна кількість прийнятих рішень за визначений час.

3.7. Рівень кваліфікації управлінського персоналу виробничо-торгівельного підприємства:

$$RK_M = \text{ПП}_{MO} / \text{ПП}_{MZ}, \quad (38)$$

де  $\text{ПП}_{MO}$  – чисельність персоналу управління підприємством з необхідним рівнем освіти і кваліфікації;  $\text{ПП}_{MZ}$  – загальна кількість персоналу управління.

## 3.8 Рівень сумісництва персоналу управління:

$$RS_M = \text{ПП}_{MZ} / \text{ПП}_{OZ}, \quad (39)$$

де  $\text{ПП}_{MZ}$  – кількість персоналу управління, що звільнена за власним бажанням або за ініціативи адміністрації;  $\text{ПП}_{OZ}$  – загальна кількість персоналу управління.

## 3.9 Рівень стабільності персоналу управління підприємством:

$$RS_{ST} = 1 - \frac{\text{ПП}_{ku} - \text{ПП}_{kr}}{\text{ПП}_M}, \quad (40)$$

де  $ПП_{ki}$  – загальна кількість звільнених з підприємства менеджерів;  $ПП_{kp}$  – кількість прийнятих на роботу менеджерів;  $ПП_M$  – загальна кількість персоналу управління.

**Висновки та пропозиції.** На основі розробленої системи показників було проведено експертне опитування (у кількості 32 експертів – робітників торгівельної мережі та викладачів менеджменту університетів), в результаті якого перелік показників було уточнено (табл. 1).

Таблиця 1

### Результати опитування фахівців торгівельної сфери

Показники	Експерт 1	Експерт 2	...	Експерт N
Показники першої групи				
Прибуток чистий				
Рівень рентабельності				
Витрати на 1 гривню товарної продукції				
Частка витрат на управління підприємством				
Продуктивність праці				
Рівень досяжності цілей				
Коефіцієнт відновлення платоспроможності				
Коефіцієнт оновлення асортименту				
Показник якості продукції				
Показники другої групи				
Коефіцієнт використання робочого часу 1 робітником				
Коефіцієнт зайнятості на виробництві				
Коефіцієнт якості праці персоналу				
Коефіцієнт співвідношення робітників і службовців				
Ефективність управління підприємством				
Показники третьої групи				
Показник виробничих зв'язків				
Рівень централізації функцій управління				
Показник кількості зв'язків підпорядкування				
Показник дублювання інформації				
Рівень повноти інформації				
Рівень кваліфікації персоналу управління				
Рівень сумісництва персоналу управління				
Рівень стабільності персоналу управління				

*Джерело:* розроблено автором.

Примітка: 1) обстеження проводилися серед фахівців наступних торговельних мереж – «АТБ», «Сільпо», «Таврія-В»; 2) відповіді надавалися методом ранжування, тобто перший ранг присвоювався найбільш значимим показникам за 10-ти бальною шкалою.

Результати експертного опитування серед фахівців виробничо-торгівельних підприємств було оброблено за допомогою методів математичної статистики з визначенням надійності обраних вибірок даних (тобто проведено узгодженість точок зору фахівців досліджуваних підприємств).

На основі проведеного дослідження було зроблено наступні висновки:

1. До основних показників, що відображають ефективність структури управління з точки зору кінцевих результатів діяльності виробничо-торгівельних підприємств, можливо віднести: чистий прибуток, рівень рентабельності, частку витрат на управління підприємством.

2. До основних показників, що відображають зміст організації структури управління, можливо віднести: ефективність управління підприємства, коефіцієнт співвідношення загального результату виробничо-торгівельної діяльності підприємства і чисельності робітників апарату управління, коефіцієнт співвідношення чисельності робітників і службовців.

3. До основних показників раціональності організаційної структури управління підприємством можливо віднести: показник виробничих взаємозв'язків, рівень централізації функцій управління, рівень кількості зв'язків підпорядкування на підприємстві.

Дане дослідження виконано у межах реалізації НДР «Організаційне проектування інтеграційних бізнес-структур в національній економіці» (№ ДР 0118U007238).

#### **Список використаної літератури**

1. Георгіаді Н. Г., Князь С. В., Вільчущка Р. Б. Побудова організаційних структур в управлінні підприємством в системах менеджменту природоохоронної

- діяльності. Ефективна економіка, 2013. № 9 URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>.
2. Гірняк О. М., Шуст І. В. Удосконалення організаційних структур управління у ВПК. Наукові записки, 2007. № 1 (11). С. 104-112.
  3. Економічне управління підприємством: навч. посібник. За ред. А. М. Колосова. Старобільськ: Видавництво ЛНУ імені Тараса Шевченка, 2015. 352 с.
  4. Захарченко В. І., Стремядін В. М. Проектування інтеграційних бізнес-структур у сучасному промисловому виробництві України: монографія. Одеса: Наука і техніка, 2016. 152 с.
  5. Захарченко В. І., Меркулов М. М., Балахонова О. В. Моделі і методи прийняття рішень в аналізі та аудиті: навч. посібник. Львів: «Магнолія 2006», 2012. 352 с.
  6. Левчинський Д. Л. Підходи до класифікації організаційних структур управління підприємством. Науковий вісник МГУ, 2015. Вип. 14. С. 107-110.
  7. Мельник І. М., Барна М. Ю. Особливості трансформації організаційної структури роздрібної торгівлі України. Вісник Запорізького національного університету, 2011. № 1 (9). С. 221–225.
  8. Никитина Л. Н., Чеченова Л. М. Разработка классификации показателей для оценки эффективности структуры управления предприятием. Современные аспекты экономики, 2009. № 3 (140). С. 125-134.
  9. Росс С., Вестерфилд Р., Джордан Б. Основы корпоративных финансов ; пер. с англ. Москва: ЛБЗ, 2000. 720 с.
  10. Трут О. О. Теоретико-методологічні засади управління результативністю організації: монографія. Львів: Видавництво ЛТЕУ, 2018. 420 с.
  11. Черниш І. В., Школьна О. С. Проектування організаційної структури управління підприємством в умовах конкурентного середовища. Науковий вісник ХДУ, 2014. Вип. 5. Ч. 3. (3). С. 121-124.
  12. Шорохов В. Порівняльний аналіз лінійно-функціональної та дивізійної організаційних структур управління. Ефективність державного управління, 2015. Вип. 43. С. 201-210.

Стаття надійшла 19.03.2020 р.

**В. В. Лаптева,**

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри економіки і фінансів підприємств,  
Київський національний торговельно-економічний університет,  
ул. Киото, 19, г. Київ, 02000  
e-mail: [for\\_lapteva@ukr.net](mailto:for_lapteva@ukr.net)



## **ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ДЛЯ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ ПРОИЗВОДСТВЕННО-ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

В проведенном исследовании предложена система показателей для оценки эффективности построения организационной структуры производственно-торгового предприятия, которая состоит из трех групп, которые отражают: эффективность структуры управления предприятием через конечные результаты его деятельности и затраты на управление; которые отражают содержание и процесс организации структуры управления предприятием и затраты на управленческий труд; которые характеризуют рациональность организационной структуры предприятия и его технико-организационный уровень. На основе предложенных групп показателей рекомендуется проводить экспертный опрос специалистов торговой сферы с целью получения реального интегрального вывода о целесообразности оценки эффективности проведения перестройки организационной структуры предприятия.

Оценка эффективности управления производственно-торгового предприятия служит важным элементом разработки предплановых решений, что позволяет определять уровень адаптированности и прогрессивности действующей или проектируемой структуры, мероприятий, проводимых в процессе модернизации предприятия, выбора наиболее рационального варианта структуры, способа её совершенствования. При этом эффективность организационной структуры оценивается проектировщиками в процессе консалтинговой работы по совершенствованию управления.

Комплексный набор показателей эффективности системы управления производственно-торгового предприятия формируется с учетом следующих направлений оценки ее эффективности: степенью соответствия результатов целям рыночной деятельности, степенью соответствия процесса функционирования системы управления требованиям к его содержанию и результатам производственной деятельности.

Слабым местом деятельности большинства проектов по организационному проектированию является недостаточное внимание к специфике производственно-торговых предприятий как объектов оценки эффективности. Как следствие, искажается эффект группирования подразделений, происходит смещение ориентиров при обосновании интегральных мероприятий, которые заложены в проекте, или сравнимости вариантов этих мероприятий.

Ситуация в украинской экономике такова, что для большинства торговых предприятий организационные изменения являются необходимым условием их выживания, избеганием остановки производства и торговли. В таких случаях характеристики системного эффекта допустимо рассматривать в виде обычных показателей эффективности производственно-торговой деятельности.

**Ключевые слова:** предприятие; торговля; показатель; структура; организация; уровень; эффективность; управление.

**V. V. Lapteva,**

PhD in Economics,

Associate professor of department of economics and finance of enterprises,  
Kiev National University of Trade and Economics,

st. Kyoto, 19, Kiev, 02000

e-mail: for\_lapteva@ukr.net

## **FORMATION OF A SYSTEM OF INDICATORS FOR EVALUATING THE EFFICIENCY OF THE ORGANI- ZATIONAL STRUCTURE OF A PRODUCTION AND TRADE ENTERPRISE**

The study proposed a system of indicators to assess the effectiveness of building the organizational structure of production and trading enterprises, which consists of three groups that reflect: the effectiveness of the enterprise's management structure through the end results of its activities and management costs, which reflect the content and process of organizing the enterprise's management structure and management costs that characterize the rationality of the organizational structure of the enterprise and its technical, organizational level. Based on the proposed groups of indicators, it is recommended to conduct an expert survey of trade specialists in order to obtain a real integral conclusion about the appropriateness of assessing the effectiveness of restructuring the organizational structure of the enterprise.

Evaluation of the management effectiveness of a manufacturing and trading enterprise serves as an important element in the development of preplanned decisions, which makes it possible to determine the level of adaptability and progressiveness of an existing or projected structure, measures taken in the process of modernizing an enterprise, choosing the most rational version of a structure, and a way to improve it. Moreover, the effectiveness of the organizational structure is evaluated by designers in the process of consulting work to improve management.

A comprehensive set of performance indicators for the management system of a manufacturing and trading enterprise is formed taking into account the following directions of evaluating its effectiveness: the degree to which the results correspond to the goals of market activity, the degree to which the process of functioning of the management system meets the requirements for its content and production results.

The weak point of most organizational design projects is the lack of attention to the specifics of production and trading enterprises as objects of performance evaluation. As a result, the effect of grouping units is distorted; there is a shift of guidelines when substantiating the integrated activities that are laid down in the project, or the comparability of the options for these activities.

The situation in the Ukrainian economy is such that for most trading enterprises, organizational changes are a prerequisite for their survival, to avoid stopping production and trade. In such cases, the characteristics of the systemic effect can be considered in the form of ordinary indicators of the effectiveness of production and trading activities.

**Key words:** enterprise; trade; indicator; structure; organization; level; efficiency; management.

## References

1. Heorhiadi, N. H., Kniaz, S. V. & Vilchutska, R. B. (2013). Pobudova orhanizatsiinykh struktur v upravlinni pidpriemstvom v systemakh menedzhmentu pryrodokhoronnoi diialnosti [Building organizational structures in enterprise management in environmental management systems]. *Efektivna ekonomika – Efficient economy*, 9. Retrieved from: <http://www.economy.nayka.com.ua> [in Ukrainian].
2. Hirniak, O. M. & Shust, I. V. (2007). Udoskonalennia orhanizatsiinykh struktur upravlinnia u VPK [Improving organizational management structures in the MIC]. *Naukovi zapysky – Scientific Papers*, 1 (11), pp. 104-112. [in Ukrainian].
3. Kolosov, A. M. (2015). Ekonomichne upravlinnia pidpriemstvom [Economic management of the enterprise]. Starobilsk: Vydavnytstvo LNU imeni Tarasa Shevchenka. [in Ukrainian].
4. Zakharchenko, V. I. & Stremiadin, V. M. (2016). Proektuvannia intehratsiinykh biznes-struktur u suchasnomu promyslovomu vyrobnytstvi Ukrainy [Designing of integration business structures in modern industrial production of Ukraine]. Odesa: Nauka i tekhnika. [in Ukrainian].
5. Zakharchenko, V. I., Merkulov, M. M. & Balakhonova, O. V. (2012). Modeli i metody pryiniattia rishen v analizi ta audyti [Models and decision-making methods in analysis and audit]. Lviv: «Mahnoliia 2006». [in Ukrainian].
6. Levchynskyyi, D. L. (2015). Pidkhody do klasyfikatsii orhanizatsiinykh struktur upravlinnia pidpriemstvom [Approaches to classifications of organizational management structure of enterprise]. *Naukovyi visnyk MHU – International Humanitarian University Herald*, 14, pp.107-110. [in Ukrainian].
7. Melnyk, I. M. & Barna, M. Yu. (2011). Osoblyvosti transformatsii orhanizatsiinoi struktury rozdrubnoi torhivli Ukrainy [Features of the transformation of the organizational structure of retail trade in Ukraine]. *Visnyk Zaporizkoho natsionalnoho universytetu – Bulletin of Zaporizhzhia National University*, 1 (9), pp. 221-225. [in Ukrainian].
8. Nikitina, L. N. & Chechenova, L. M. (2009). Razrabotka klassifikatsii pokazatelei dlia otsenki effektivnosti struktury upravleniia predpriatiem [Development of a classification of indicators to assess the effectiveness of the enterprise management structure]. *Sovremennye aspekty ekonomiki – Modern aspects of the economy*, 3 (140), pp. 125-134. [in Russian].
9. Ross, S., Vesterfeld, R. & Dzhordan, B. (2000). Osnovy korporativnykh finansov [Fundamentals of corporate finance]. Moskva: LBZ. [in Russian].
10. Trut, O. O. (2018). Teoretyko-metodolohichni zasady upravlinnia rezultatyvnistiu orhanizatsii [Theoretical and methodological foundations of organization performance management]. Lviv: Vydavnytstvo LTEU. [in Ukrainian].
11. Chernush, I. V. & Shkolna, O. S. (2014). Proektuvannia orhanizatsiinoi struktury upravlinnia pidpriemstvom v umovakh konkuretnoho seredovysha [Planning of

organizational structure of management enterprise is in the conditions of competition environment]. *Naukovyi visnyk KhDU – Scientific Bulletin of KhSU*, 5, pp. 121-124. [in Ukrainian].

12. Shorokhov, V. (2015). Porivnialnyi analiz liniino-funktsionalnoi ta divizionalnoi orhanizatsiinykh struktur upravlinnia [Comparative analysis of linear-functional and divisional organizational structures of management]. *Efektivnist derzhavnoho upravlinnia – Efficiency of public administration*, 43, pp. 201-210 [in Ukrainian].