

Ю. П. Майданевич,  
к. е. н., доцент кафедри обліку і аудиту,  
Таврійський національний університет ім. В.І. Вернадського

## ОЦІНКИ РІВНЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ АГРОСФЕРИ

Y. Maidanevych,  
candidate of economic Sciences, associate Professor of the Department of accounting and audit,  
Taurida national University. V.I. Vernadsky

ASSESSMENT OF THE LEVEL OF EFFECTIVENESS OF THE ORGANIZATIONAL STRUCTURE OF  
MANAGEMENT OF ENTERPRISES OF THE AGRARIAN SECTOR

---

*У статті запропоновано методичний підхід щодо вдосконалення організаційної структури управління та проведено оцінювання ефективності удосконаленої організаційної структури агрофірми.*

*The article is devoted to the study of the level of effectiveness of the organizational structure of management of a business entity agrarian sector complex of Ukraine.*

---

*Ключові слова: організаційна структура управління, продуктивність праці, оборотність коштів, коефіцієнт ефективності витрат, виручка від реалізації, управлінські витрати.*

*Key words: organizational structure of management, productivity, turnover of funds, the efficiency coefficient of costs, revenues from sales, administrative expenses.*

### ВСТУП

Проведення комплексної оцінки рівня ефективності функціонування організаційної структури управління (ОСУ) підприємства є складним процесом, що пов'язаний з потребою врахування значної множини різних аспектів, яким властива певна особлива специфіка на кожному підприємстві. Організаційна структура управління, як форма, має реагувати на виклики зовнішнього середовища та адаптуватися до існуючих змін, спираючись на обрані характеристики з погляду відповідності місії та стратегії [5].

### АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Результати аналізу наукової літератури з проблем дослідження організаційних структур управління інтегрованих структур в агросфері досліджуються в працях таких відомих закордонних і вітчизняних учених-економістів, як Ф.У. Тейлора, А. Файоля, М. Вебер, М. Фоллет, Ч. Бернард, Ф. Ротлісбергер, Э. Мэйо, А. Маслоу, Д. Макклеландом, Ф. Герцбергом, Б. Скиннера, Акбердин Р.З., Кібанова А.Я., Райсс М., Рогожина С.В., Рогожина Т.В., Карпукіна Н.Д., Мільнера Б.З., Юкаева В.С. та ін.

### ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Основною метою статті є проведення комплексної оцінки рівня ефективності функціонування організаційної структури управління підприємств агросфери України.

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Індикатори стану різних структурних підрозділів та їх об'єднань становлять результати оцінки рівня ефективності функціонування організаційної структури менеджменту суб'єкта підприємницької діяльності. На даний час можна визначити два підходи вирішення цієї проблеми [1,4]:

1. Фінансовий підхід до оцінки рівня ефективності функціонування організаційної структури менеджменту суб'єкта підприємницької діяльності — тобто здійснення оцінки ефективності витрат на забезпечення функціонування оргструктури організації (витрати на управління):

— Оплата праці менеджерів підприємства, яка ранжується за підрозділами та рівнями управлінського впливу, аж до окремих структурних одиниць;

— Фінансове забезпечення функціонування організаційної структури управління безпосередньо, яке можуть бути подане у вигляді платежів за консалтингове обслуго-

ування сторонньою організацією, витрат на окремі заходи (збори різного роду комітетів, підтримка їх тривалого функціонування, фінансування роботи експертних рад чи окремих експертів);

— Експлуатаційні витрати пов'язані із функціонуванням адміністративного апарата організації.

2. Системний підхід до здійснення оцінки рівня ефективності функціонування суб'єкта підприємницької діяльності — тобто оцінка рівня якості функціонування фірми, як системи або їх сукупності, що складно чітко формалізувати, проте можна визначити такі найбільш важливі аспекти:

а. Оцінка функціонування інформаційних потоків здійснюється за такими позиціями [3]:

- загальний час реагування;
- інтенсивність;
- надмірність;
- дублювання;
- нестабільність;
- погіршеність;
- форма подання.

б. Оцінка рівня якості вирішення окреслених завдань, яка здійснюється за такими позиціями:

- додержання, встановлених завдань та досягнення конкретних цілей, часових та кількісних характеристик;
- наявність "вузьких місць" та рівень ефективності їх усунення;
- відповідність виконуваних співробітниками функцій їх посадовим інструкціям;
- внутрішня атмосфера підприємства (атмосфера на виробництві, в офісних приміщеннях), якість PR заходів і т.п.

Для здійснення оцінки рівня ефективності функціонування організаційної структури менеджменту суб'єкта підприємницької діяльності ми пропонуємо скористатися методами фінансового аналізу, оскільки він здатний більш чітко відбити загальну картину функціонування господарського суб'єкта.

Оскільки організаційна структура менеджменту — це, перш за все, система управління діяльністю підприємства, що охоплює менеджерів всіх рівнів ієрархії, то основний показник рівня ефективності її функціонування — оцінка рівня ділової активності суб'єкта підприємницької діяльності.

Для цього використовується цілий ряд фінансових показників [2]:

1. Виручка від реалізації ( $R_{fr}$ );
2. Балансовий прибуток ( $P^f$ );
3. Продуктивність праці ( $Pol$ ), визначається за форму-

лою:  $Pol = \frac{R_{fr}}{Noe}$ , де  $Noe$  — середньооблікова чисельність співробітників підприємства. Необхідно відзначити, що ця формула може бути використана лише для оцінки продуктивності праці співробітників торговельної організації, тому що для виробничого підприємства виручка від реалізації й витрати праці не збігаються в часі.

Наприклад, у тому випадку, якщо частина зробленої продукції лежить на складі якийсь час, і реалізується тільки в наступному звітному періоді, то в даному показнику, розрахованому для звітного періоду, вона не знаходить відбиття. У той же час, у нього попадає продукція, зроблена не у звітному періоді, а раніше, але реалізована саме зараз.

Виходячи з усього вищесказаного, можна зробити висновки, що найбільше чітко описуваний показник, для виробничого підприємства, буде відбивати формула, у чисельнику якої буде втримуватися весь обсяг зробленої у звітному періоді продукції та послуг у копійчаному вираженні.

Наприклад, сума добутку об'єму випущеної продукції на її середню відпускну вартість і виручку від інших операцій, не пов'язаних з реалізацією даної продукції. Тоді формула прийме наступний вид:

$$Pol = \frac{\sum q_i \cdot p_i + R_{fo}}{Noe},$$

де  $q_i$  — кількість одиниць і-тієї продукції, випущеної у звітному періоді;  $p_i$  — середня відпускну ціна однієї одиниці і-тієї продукції у звітному періоді;  $R_{fo}$  — іншу виручку за звітний період від не пов'язаних з виробництвом продукції операцій;

4. Фондовіддача ( $C_p$ ), визначається за формулою:

$$C_p = \frac{R_{fr}}{Ac},$$

де  $Ac$  — середня вартість основних засобів за досліджуваній період, даний показник, так само як і попередній, характеризує фондовіддачу для торговельного підприємства по тих же самих причинах. Для суб'єкта підприємницької діяльності, що займається виробничою діяльністю, чистельник у варто замінити аналогічним чином, тобто вийде

$$\text{наступна формула: } C_p = \frac{\sum q_i \cdot p_i + R_{fo}}{Ac};$$

5. Оборотність коштів у розрахунках (в оборотах) ( $T_{fp}$ ),

визначається за формулою:  $T_{fp} = \frac{R_{fr}}{A_{di}}$ , де  $A_{di}$  — середня дебіторська заборгованість, що складається з:

- 1) Відвантажених товарів;
- 2) Розрахунків з дебіторами:
  - за товари, роботи й послуги;
  - за векселями отриманими;
  - з дочірніми підприємствами;
  - з бюджетом;
  - з персоналом по інших операціям;
  - з іншими дебіторами;
  - авансів, виданих постачальникам і підрядникам;
6. Оборотність коштів у розрахунках (в днях) ( $T_{fpd}$ ),

обчислюється в такий спосіб:  $T_{fpd} = \frac{360 \text{ днів} \cdot A_{di}}{R_{fr}}$ ;

7. Оборотність виробничих запасів (в оборотах) ( $T_{pc}$ ),

розраховується в такий спосіб:  $T_{pc} = \frac{E_{pp}}{A_{ps}}$ , де  $E_{pp}$  — витрати на виробництво продукції,  $A_{ps}$  — середні виробничі запаси;

8. Оборотність виробничих запасів (у днях) ( $T_{pcd}$ ), розраховується по такій формулі:  $T_{pcd} = \frac{360 \text{ днів} \cdot A_{ps}}{E_{pp}}$ ;

9. Оборотність кредитної заборгованості (у днях) ( $T_{ci}$ ), для знаходження використовується наступна формула:

$T_{ci} = \frac{360 \text{ днів} \cdot A_{ci}}{E_{pp}}$ , де  $A_{ci}$  — середня кредиторська заборгованість, що складається з:

- 1) Короткострокових кредитів банків;
- 2) Кредитів банків для працівників;
- 3) Короткострокових позик;
- 4) Розрахунків із кредиторами:
  - за товари роботи послуги;
  - по векселях виданих;
  - по оплаті праці;
  - по соціальному страхуванню й забезпеченню;
  - по майновому й особистому страхуванню;
  - с дочірніми підприємствами;
  - по позабюджетних платежах;
  - с бюджетом;
  - с іншими кредиторами;
  - авансів, отриманих від покупців і замовників;
10. Тривалість операційного циклу ( $L_{oc}$ ), обчислюється, як сума показників № 6 й № 8 ( $L_{oc} = T_{fpd} + T_{pcd}$ );

11. Тривалість фінансового циклу ( $L_{fc}$ ), дорівнює сумі 9-го й 10-го показників ( $L_{fc} = T_{ci} + L_{oc}$ );

12. Коефіцієнт погашення дебіторської заборгованості ( $K_{pdi}$ ), розраховується, у такий спосіб:  $K_{pdi} = \frac{A_{di}}{R_{fr}}$ ;

13. Оборотність власного капіталу ( $T_{oc}$ ), визначається за формулою:  $T_{oc} = \frac{R_{fr}}{A_{oc}}$ , де  $A_{oc}$  — середня величина власного капіталу за оцінюваний період;

14. Оборотність активів капіталу ( $T_{ic}$ ), для розрахунку використовується формула:  $T_{ic} = \frac{R_{fr}}{B}$ , де  $B$  — підсумок нетто балансу суб'єкта підприємницької діяльності;

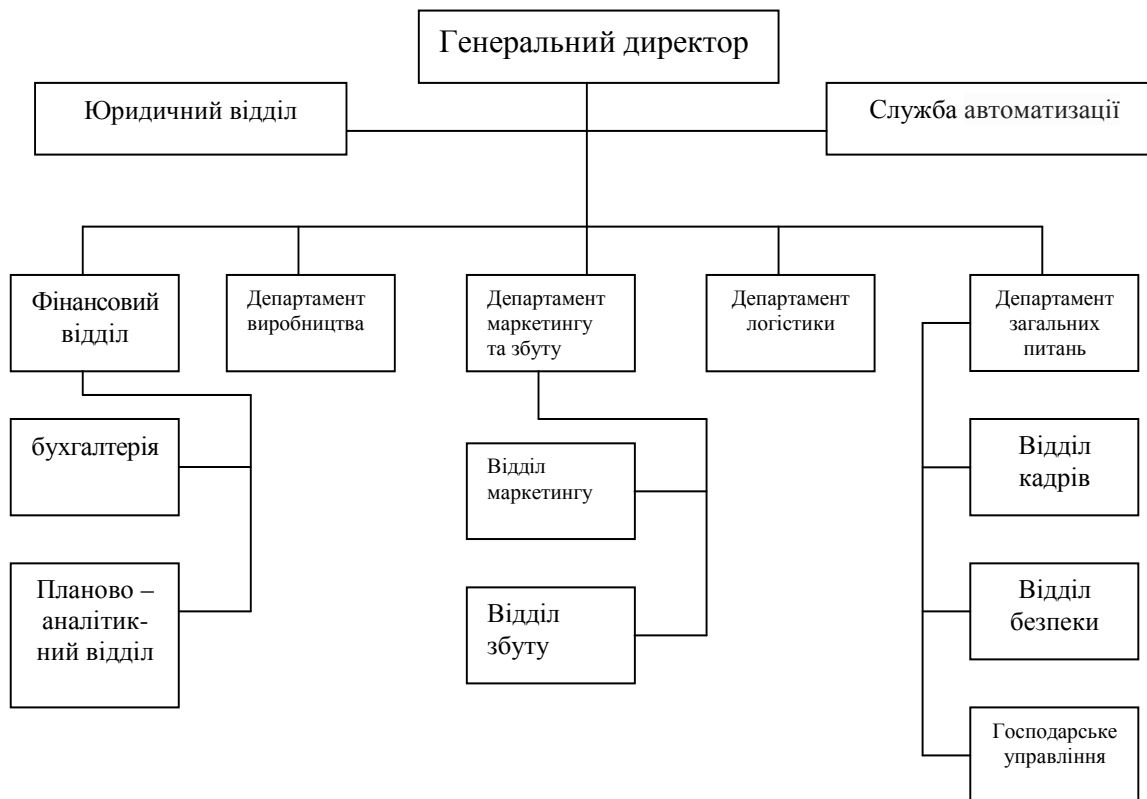


Рис. 1. Органіграма організаційної структури управління агрофірмою

15. Коефіцієнт стійкості економічного зростання ( $K_{ceg}$ ), перебуває, за формулою:  $K_{ceg} = \frac{P-D}{Oc}$ , де  $D$  — сума дивідендів, випланих акціонерам,  $O_c$  — власний капітал.

Застосування даної системи показників може бути досить ефективним, за умови, якщо існує можливість аналізу динаміки їх змін, проте лише для здійснення оцінки рівня ефективності функціонування господарського суб'єкта в цілому. Проте, як же бути, якщо є потреба оцінки функціонування конкретного підрозділу?

З цією метою можна скористатися методами аналізу багатофакторних мультиплікативних, адитивних та змішаних моделей, основу яких становить той факт, що чим більш ефективно є ОСУ, тим з більшим рівнем віддачі буде працювати підприємство в цілому.

Найпоширенішим методом аналізу рівня ефективності функціонування ОСУ СПД є аналіз окупності виробничих витрат та витрат на реалізацію продукції та послуг (витрати на функціонування апарату управління, за винятком капітальних вкладень на придбання приміщень, оргтехніки та інших вкладень пов'язаних безпосередньо із фінансуванням функціонування системи менеджменту підприємства) [2].

У якості показника ефекту від інвестованих у виробництво та реалізацію продукції та послуг коштів, ми скористаємося виручкою підприємства, тому що вона відбиває результативність діяльності підприємства за певний період. Якщо ми скористаємося замість її, наприклад, прибутком до оподаткування, то вона може бути як позитивною, так і негативною. І в іншому випадку вийде, що всі понесені витрати дали негативний ефект у той же час, як отриманий результат міг бути взагалі максимально припустимим у поточних умовах (наприклад, в умовах економічної кризи в країні, які досить часто бувають в Україні).

У якості показника ефективності витрат використаємо коефіцієнт ефективності витрат або виручки на грн. вкладеного капіталу:

$$K_{ecg} = \frac{Rfr}{Fpc}$$

де  $K_{ecg}$  — коефіцієнт ефективності витрат;  $F_{pc}$  —

витрати на виробництво і реалізацію продукції та послуг.

Скориставшись одержаним показником можна сформулювати різні моделі для визначення окремих показників, які надають можливість здійснити дослідження ролі певного виду витрат у діяльності господарського суб'єкта, у тому числі, й оцінити ефективність функціонування об'єкта віднесення даного виду витрат.

Наприклад, якщо існує потреба дослідити роль витрат на функціонування Відділу маркетингу підприємства, то для цього можна сформулювати певний ряд мультиплікативних моделей (схема формування моделі подана за ітераціями):

I ітерація:

Виділимо з загальних витрат управлінські витрати:

$$K_{ecg} = \frac{Frf}{CM} \cdot \frac{CM}{Fpc}$$

де  $CM$  — сумарні управлінські витрати. Одержали наступні показники:

$\frac{Frf}{CM}$  — характеризує, скільки грн. виручки припадає на одну грн. управлінських витрат,

$\frac{CM}{Fpc}$  — це частка управлінських витрат у загальній сумі витрат підприємства за досліджуваний період;

II ітерація:

Якщо в сумі управлінських витрат виокремити частку витрат на функціонування маркетингового підрозділу підприємства ( $CMm$ ) і занести їх до загальної формули, то одержимо наступні моделі:

$$K_{ecg} = \frac{Frf}{CMm} \cdot \frac{CMm}{CM} \cdot \frac{CM}{Fpc} \quad \text{і} \quad K_{ecg} = \frac{Frf}{CM} \cdot \frac{CMm}{Fpc} \cdot \frac{CM}{CMm}$$

Нові отримані коефіцієнти можна інтерпретувати в такий спосіб:

$\frac{Frf}{CMm}$  — коефіцієнт віддачі управлінських витрат на функціонування Відділу маркетингу ( $K_{ecm}$ ). Цей показник є цікавим з погляду аналізу рівня впливу якісних та об'ємних показників на зміну рівня результативного, приклад якого

**Таблиця 1. Показники діяльності агрофірми "Таврія" за 2010–2012 рр. наведені цінами до кінця 2012 р. на основі врахування інфляції за досліджуваний період**

показники	умовне позначення	значення показників		абсолютна зміна	коефіцієнт динаміки
		2011	2012		
виручка від реалізації	Frf	7256,54	8125,46	868,42	1,120
управлінські витрати на утримання відділу маркетингу	CMm	1045,55	1146,38	100,83	1,096
виручка від реалізації на 1 грн. витрат	Kcmm	6,94	7,088	0,148	1,021
Витрати на 1 грн. виручки від реалізації	Kcmm	0,144	0,141	0,003	0,979

ми розглянемо нижче.

$\frac{CMm}{CM}$  — частка витрат на систему управління Відділу маркетингу в загальних управлінських витратах.

$\frac{CMm}{Frc}$  — частка управлінських витрат у Відділі маркетингу у загальній сумі виробничих витрат та витрат на реалізацію продукції та послуг.

Після складання моделей можна приступати безпосередньо до аналізу моделей, що вийшли.

Для прикладу проаналізуємо коефіцієнт віддачі управлінських витрат на функціонування Відділу маркетингу. Варто зазначити, що зворотній до досліджуваного показник (коефіцієнт управлінських витрат у Відділі маркетингу  $Kc_{mm}$ ) відбиває, яка сума управлінських витрат на функціонування Відділу маркетингу припадає на одну грн. виручки, що є однією з характеристик структури коштів, виручених від реалізації продукції та послуг підприємством та інших надходжень. Отже, у цьому випадку в процесі дослідження можна скористатися статистичними методами аналізу прямих та зворотних величин показників рівня ефективності функціонування господарського суб'єкта.

Дані по агрофірмі "Таврія" (Херсонська область. Нова Каховка) наведені в таблиці 1.

Динаміка розрахункових показників говорить про збільшення ефективності управлінських витрат на функціонування Відділу маркетингу, тому що відбулося збільшення виручки від реалізації на грн. витрат на 14,8% з одночасним зменшенням витрат на грн. виручки на 0,3%.

Тому що  $Kc_{mm}$  й  $Kc_{mm}$  — взаємно обернені величини, то

$$I_{Kc_{mm}} = \frac{1}{I_{Kc_{mm}}} \text{ й } I_{Kc_{mm}} = \frac{1}{I_{Kc_{mm}}}$$

Рівень залежності між виручкою від реалізації та коефіцієнтом віддачі витрат можна виразити через рівняння:  $Frf = CMm \cdot Kc_{mm}$ , а залежність між витратами й виручкою від реалізації:  $CMm = Kc_{mm} \cdot Frf$

Відповідно до статистичної методології аналізу впливу якісних та об'ємних показників на зміну рівня результативного показника, дослідимо вплив віддачі на гривню витрат та коефіцієнта витрат на управління Відділом маркетингу на зміну виручки від реалізації та понесених витрат.

В процесі індексного аналізу вплив якісного показника на зміну результативного досліджується при збереженні об'ємного показника на рівні звітного періоду, а рівень впливу об'ємного показника — при збереженості якісного показника на рівні базисного періоду.

Згідно до цих правил, рівень впливу віддачі витрат (якісний показник) на зміну виручки визначаємо за формулою:  $\Delta Kc_{mm} = (Kc_{mm1} - Kc_{mm0}) \cdot CMm_1$ , де індекс показника — 1 або 0, показує, значення за який період — відповідно звіту або базовий, використовується в даній формулі.

Вплив управлінських витрат (об'ємний показник) на зміну виручки від реалізації розраховується в такий спосіб:  $\Delta CMm = (CMm_1 - CMm_0) \cdot Kc_{mm0}$ .

А загальна зміна виручки від реалізації обчислюється в такий спосіб:  $\Delta Frf = \Delta Kc_{mm1} + \Delta CMm$ .

Таким чином, ми одержимо, що вплив зміни віддачі витрат на 14,8% привело до збільшення виручки на 169,119 тис. грн., а зміна управлінських витрат на функціонування

Відділу маркетингу на 100,83 тис. грн. привело до зростання виручки на 699,801 тис. грн.

Якщо підсумувати дані збільшення, то ми отримаємо, що сумарне збільшення обсягу виручки становило 868,92 тис. грн., що цілком відповідає даним наведеним у таблиці.

Аналогічно маємо змогу дослідити вплив зміни коефіцієнта витрат на рівень управлінських витрат в процесі функціонування Відділу маркетингу (-24,37 тис. грн.) і виручки (125,20 тис. грн.).

Узагальнюючи результати аналізу, можна відмітити, що збільшення суми управлінських витрат на функціонування Відділу маркетингу протягом досліджуваного періоду проти базисного на 100,83 тис. грн. вплинуло на зростання виручки від реалізації товарів і послуг на 699,801 тис. грн.

Безумовно, даний висновок можна вважати лише відбиттям загальної тенденції ефективності функціонування ОСУ підприємства. Найбільш повно її можна було б відбити у випадку, якщо замість виручки всього підприємства використати лише ту її частину, одержаня якої виявилось б неможливим без участі Відділу маркетингу.

## ВИСНОВОК

Наведена методика здійснення аналізу є універсальною і може бути застосована для проведення оцінки будь-якого показника, що входить до складу організаційної структури агрофірми.

### Література:

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами // перевод с англ. под ред. С.К. Мордовина. — 10-е изд. — СПб.: Питер, 2009. — 848 с.
2. Дубров А.М. Математико-статистична оцінка ефективності економічних задач / А.М. Дубров // — М: Фінанси і статистика, 1982. — 176 с., С. 9—10.
3. Жаворонкова Г.В. Управління організаційними змінами сучасних підприємств / Г.В. Жаворонкова, О.О. Дяченко // Наука й економіка. — 2010 р. № 3. — С. 69—72.
4. Клишейко А.В. Реструктуризация промышленного предприятия на основе реинжиниринговых и организационно-управленческих мероприятий: Дис. канд. экон. наук: 08.00.04. — Одесса, 2007. — 208 с.
5. Mintzberg H. Five Ps for Strategy // California Management Review, in The Strategy Process. — N.Y.J.: Prentice Hall: Englewood Cliffs, 1987. — 538 p.

### References.

1. Armstronh, M. (2009), Human resources management, 10rd, Pan Book, St. Petersburg, Rossyia.
2. Dubrov, A.M. (1982), "Matematyko-statystychna otsinka efektyvnosti ekonomichnykh zadachakh", [Mathematical and statistical evaluation of the effectiveness of economic challenges], Finansy i statystyka, vol. 176, pp 9-10
3. Zhavoronkova, H.V. (2010), "Upravlinnia orhanizatsijnymy zminamy suchasnykh pidpryiemstv", [Organizational change management of modern enterprises], Nauka j ekonomika, vol. 3, pp 69—72.
4. Klyshejko, A.V. (2007), Restrukturyzatsiya promyshlennoho predpryiatyia na osnove reynzhynrynhovykh y orhanyzatsyynno-upravlencheskyykh meropryiatyj, [Restructuring of industrial enterprises on the basis rezhnzhynrynga, organizational and managerial activities], Naukova dumka, Odessa, Ukraine.
5. Mintzberg H. (1987), Five Ps for Strategy. California Management Review in The Strategy Process, Prentice Hall: Englewood Cliffs, NY, USA.

Стаття надійшла до редакції 29.04.2014 р.