

УДК 658.5:338.3

**КРАЄВСЬКА Алла Станіславівна**

кандидат економічних наук, доцент  
доцент кафедри підприємництва, логістики та менеджменту  
Вінницький національний технічний університет, Україна  
ORCID ID: 0000-0003-2812-6986,  
e-mail: Kraevskaas@ukr.net

**ШВАРЦ Ірина Володимирівна**

кандидат економічних наук, доцент  
доцент кафедри підприємництва, логістики та менеджменту  
Вінницький національний технічний університет, Україна  
ORCID ID: 0000-0003-4344-5213

**КРИТЕРІЇ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ  
ПРОМИСЛОВИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ**

*В статті розглянуто важливу проблему управління – визначення критеріїв ефективності управління промисловими підприємствами та оцінювання управлінської діяльності. Після вивчення різноманітних підходів до поняття «ефективність управління підприємством» було обґрунтовано розширене трактування цієї категорії як сукупності критеріїв та методів їх оцінювання, що в цілому мають дати комплексне уявлення про досліджуване поняття. У статті було запропоновано такі критерії ефективності управління промисловим підприємством, як фінансовий, виробничий, ресурсний, маркетинговий, інноваційний, ризиковий та соціальний. Для оцінювання інтегрального показника ефективності управління промисловим підприємством запропоновано використовувати методику експертного опитування.*

**Ключові слова:** ефективність, промислове підприємство, управління, показники, критерії, оцінювання, вагомість, експертне оцінювання

JEL classification: A10; C10; R53

DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2023.3.22.27>**1. ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У  
ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК  
ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ  
ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ**

Ефективність управління промисловими підприємствами є важливим питанням, яке слід тримати у фокусі уваги як на рівні стейкхолдерів підприємств, так і на галузевому та державному рівнях. По-перше, Україна у сучасних умовах стикається із надскладними глобальними викликами, які мають низку негативних економічних наслідків, таких як інфляція, скорочення робочих місць і доходів, падіння ВВП, коливання валютного курсу та інші. Промислові підприємства є ключовими гравцями в економіці країни і можуть впливати на її стабільність і зростання. Дослідження ефективності управління промисловими підприємствами є важливим

для забезпечення стійкого економічного розвитку країни. По-друге, ті реформи і модернізація, які активно ініціюються на промислових підприємствах України, потребують постійного дослідження та моніторингу їх ефективності. Ще одним важливим фактором є те, що ефективне управління промисловими підприємствами має вагомий соціальний аспект. Від нього залежать робочі місця, зарплати працівників та загальний стан розвитку промислових регіонів. Дослідження можуть виявити шляхи покращення якості життя людей через поліпшення управління підприємствами, зокрема промисловими.

Визначені критерії ефективності управління промисловими підприємствами можуть бути основою для розробки стратегій та рекомендацій для управлінців, політиків та бізнес-лідерів з метою покращення стану,

відновлення промисловості та економіки країни в цілому.

## 2. АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика ефективності управління промисловими підприємствами завжди була під увагою науковців. Так, фінансовий аспект ефективності управління розглядається у працях таких вчених, як П. Гудзь, М. Чернятін [1], комплексно ефективність управління промисловими підприємствами розглядається у працях Г. Селезньової, І. Іпполітової, А. Ярославського, С. Пілецької, Т. Коритько [5-7], Єпіфанової І. Ю. [8-9]. Результати дослідження наукових розробок зазначених авторів дають підстави стверджувати, що єдиної точки зору щодо трактування та оцінювання ефективності управління промисловими підприємствами досі не сформовано. Разом з тим вимагає уточнення перелік критеріїв такої ефективності, а також визначення методів їх порівняння у процесі довгострокового моніторингу ефективності підприємств.

## 3. ВИДІЛЕННЯ НЕВИРШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ ОЗНАЧЕНА СТАТТЯ

Критерії ефективності управління для промислових підприємств мають значні відмінності від торговельних підприємств та підприємств сфери послуг. Відповідно для дослідження ефективності промислових підприємств та їх порівняння слід виявити ці критерії та визначити механізм їх використання.

## 4. ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

З огляду на зазначене, метою даної статті є виявлення і систематизація критеріїв ефективності управління промисловим підприємством, а також обґрунтування способу комплексного використання зазначених критеріїв для оцінювання стану та динаміки промислових підприємств України.

## 5. ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБґРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

Різноманіття визначень ефективності управлінської діяльності підприємства, що

існує на даний час, дозволяє отримати комплексне та водночас неоднозначне розуміння цієї категорії. Так, П. Гудзь вважає ефективність управління підприємством комплексною категорією, яка має вимірюватися з урахуванням чинника часу, тобто оцінюючи минулі, поточні та майбутні результати [1]. В. Павелко розглядає дану категорію як комплекс взаємовідносин між стейкхолдерами підприємства [2]. С. Михайлов вважає ефективність управління комплексною характеристикою, яка містить у собі такі складові: управлінський потенціал; витрати на управління; характер управлінської праці; ефективність управлінської діяльності [3]. М. Мальська та С. Білоус розглядають дану категорію як інтегрований результат взаємодії управлінських компонентів [4].

Таким чином, можна стверджувати, що ефективність управління промисловим підприємством є складною багатокомпонентною та дискусійною категорією, яка очевидно має враховувати ряд критеріїв ефективності та методів їх оцінювання. Ефективне управління підприємством, на нашу думку, – це цілеспрямований вплив на керований об'єкт, який характеризується оптимальністю, раціональністю використання усіх видів ресурсів підприємства і забезпечує результативність його діяльності. Результативність, на відміну від ефективності управління, – це націленість на запланований результат, що може бути наслідком ефективного управління. Ефективність комплексно відображає співвідношення між сумою ефектів (фінансових, виробничих, маркетингових, інноваційних, соціальних, екологічних) і витраченими ресурсами.

Ефективність управління промисловими підприємствами є критично важливою для їх успішності і конкурентоспроможності. Критерії цієї ефективності можна розподілити на такі групи показників (таблиця 1).

Оскільки зазначені показники мають різний вплив і значимість на ефективність промислового підприємства, доцільно використати методику експертного опитування для розрахунку їх коефіцієнтів вагомості. На нашу думку, проводити таке оцінювання слід у два етапи.

## Критерії ефективності управління промисловим підприємством

Критерії	Групи показників
1 Фінансова ефективність	Прибутковість: здатність підприємства генерувати прибуток після вирахування всіх витрат
	Рентабельність: відношення прибутку до загальних активів чи власного капіталу
	Оборотність активів: здатність максимізувати використання активів для досягнення фінансових цілей
2 Оптимізація виробництва	Зменшення витрат: управління витратами та оптимізація виробничих процесів
	Підвищення якості продукції: досягнення високої якості продукції та відповідність стандартам
3 Управління ресурсами	Ефективне використання людських ресурсів: планування і формування, навчання і розвиток персоналу
	Оптимізація матеріальних і нематеріальних активів: управління запасами, основними засобами, нематеріальними активами, коштами, розрахунками та іншими активами
4 Маркетинг та продажі	Ринкова позиція: збільшення частки ринку і розширення клієнтської бази
	Маркетингові стратегії: реклама, позиціонування бренду і розробка нових продуктів
5 Інновації та розвиток	Впровадження нових технологій: модернізація виробництва та впровадження інновацій..
	Диверсифікація продукції: розширення асортименту продукції для збільшення прибутку
6 Управління ризиками та стійкість	Управління фінансовими, виробничими і ринковими ризиками
	Управління змінами
	Планування на випадок кризи та збереження фінансової стійкості
7 Соціальна, екологічна відповідальність та зв'язки з громадськістю	Забезпечення дотримання стандартів етики
	Дотримання стандартів охорони навколишнього середовища, екологізація виробництва та технологій

На першому етапі здійснюється відбір у групу експертів і безпосереднє оцінювання важливості ними показників, що входять у склад критеріїв (шкалу для оцінювання можна обирати на розсуд групи експертів, зазвичай 10-бальна). На другому етапі здійснюється розрахунок коефіцієнтів вагомості показників за формулою:

$$K_i = \frac{B_i}{\sum_{i=1}^K B_i}, \quad (1)$$

де  $K_i$  – значення коефіцієнта ваги  $i$ -го показника;

$B_i$  – середньоарифметичне значення бальної оцінки експертами  $i$ -го показника

$K$  – кількість показників у групі.

Після визначення коефіцієнтів вагомості слід інтегрувати сукупність показників у єдиний коефіцієнт, який характеризує ефективність управління промисловим підприємством. Це дасть можливість, по-перше, швидко аналізувати і порівнювати підприємства галузі за ефективністю управління. По-друге, використання єдиного коефіцієнту є основою для внутрішнього моніторингу динаміки ефективності управління підприємствами.

Порядок дій щодо формування інтегрального показника ефективності управління є таким:

1. Формуємо базу даних для кількісних показників на основі інформації з форм фінансової звітності, встановлених Положеннями (стандартами) бухгалтерського

обліку (П(С)БО). Для оцінювання якісних показників залучаємо внутрішніх експертів (кваліфікованих працівників різних відділів та секторів підприємства).

2. Враховуємо різну розмірність показників (якісні та кількісні значення) і проводимо процедуру нормування, яка дозволяє будь-якому довільному значенню  $X_{ij}$  показника  $i$  у вихідній шкалі за встановленими правилами поставити у відповідність нормоване значення  $I_{ij}$  таке, при якому  $I_{ij} \in [0; 1]$ .

Для цього використовуємо таку послідовність дій:

- для показників, збільшення яких свідчить про краще становище підприємства, індекс  $I_{ij}$  пропонуємо розраховувати таким чином:

$$I_{ij} = (X_{ij} - \min X_{ij}) / (\max X_{ij} - \min X_{ij}). \quad (2)$$

Тобто, чим більшим є фактичне значення  $X_{ij}$  в межах діапазону їх коливань, тим ближчим до одиниці буде величина  $I_{ij}$ ;

- для показників, зменшення яких свідчить про краще становище підприємства, індекс  $I_{ij}$  пропонуємо розраховувати наступним чином:

$$I_{ij} = (\max X_{ij} - X_{ij}) / (\max X_{ij} - \min X_{ij}). \quad (3)$$

Тобто, величина  $I_{ij}$  буде наближатися до одиниці при наближенні фактичного значення  $X_{ij}$  до  $\min X_{ij}$ .

Необхідно зауважити, що для кількісних показників  $X_{ij}$  виражається безпосередньо у значенні коефіцієнта, а для якісних показників  $X_{ij}$  – у балах, визначених експертами.

3. Розраховуємо сім інтегральних індексів (відповідно до кількості критеріїв, обґрунтованих у таблиці 1).

4. На основі зважування фактичних значень розрахованих показників та їх коефіцієнтів вагомості ( $K$ ) визначаємо інтегральний індекс ефективності управління промисловим підприємством.

Розрахунок інтегрального індексу ефективності управління промисловим підприємством формуємо зі значень семи показників: індексів фінансової ефективності  $I(1)$ , оптимізації виробництва  $I(2)$ , управління ресурсами  $I(3)$ , маркетингу та продаж  $I(4)$ ,

інновацій та розвитку  $I(5)$ , управління ризиками та стійкості  $I(6)$ , соціальної відповідальності та зв'язків з громадськістю  $I(7)$ :

$$I_{(E)} = K_1 \cdot I_1 + K_2 \cdot I_2 + K_3 \cdot I_3 + K_4 \cdot I_4 + K_5 \cdot I_5 + K_6 \cdot I_6 + K_7 \cdot I_7 \quad (4)$$

де  $K_1 \dots K_7$  – відповідно коефіцієнти вагомості зазначених вище показників.

Інтегральний показник може приймати значення від 0 до 1. Чим ближчим до одиниці є це значення, тим кращою є ефективність управління промисловим підприємством.

Запропонований вище підхід використовує експертне опитування як ефективний інструмент для визначення коефіцієнтів вагомості критеріїв. Основні переваги використання експертного опитування у порівнянні з методами економічного моделювання такі:

1) Експерти, які беруть участь у процесі оцінювання, мають значний досвід і знання у сфері промислового управління. Вони як інсайтери галузі мають глибоке розуміння щодо того, які показники і критерії ефективності дійсно важливі для успіху підприємства.

2) Гнучкість. Експертне оцінювання може бути призначене для визначення різних аспектів ефективності, в залежності від потреб підприємства. Це може включати фінансові показники, якість виробництва, управлінські практики тощо.

3) Експертне оцінювання може бути виконане в короткі терміни, що робить його доступним і швидким методом для отримання інформації про ефективність управління.

В якості експертного методу пропонуємо використовувати метод експертних оцінок Дельфі. На відміну від традиційного підходу для досягнення погоджень думок експертів шляхом відкритої дискусії (методом комісії), метод Дельфі дає можливість цілком відмовитись від колективного обговорення. Це робиться з метою зменшення впливу таких психологічних чинників, як приєднання до думки найбільш авторитетного чи впливового спеціаліста, небажання відмовитись від публічно вираженої думки, дотримуватися думки більшості, тобто максимально можливе усунення недоліків методу комісії.

Метод експертних оцінок "Дельфі" – це метод, який використовується для отримання

консенсусу серед групи експертів щодо певного питання або завдання, шляхом послідовного раунду опитувань та обговорень. Цей метод має низку переваг, серед яких експертний досвід, анонімність учасників, можливість виправлення помилок, альтернативність варіантів рішень та адаптивність.

**Експертний досвід:** метод "Дельфі" дозволяє залучити до процесу оцінювання досвідчених та кваліфікованих експертів у відповідній галузі. Це гарантує, що отримані відповіді будуть базуватися на високому рівні експертизи.

**Анонімність:** експерти, які беруть участь в експертному оцінюванні методом "Дельфі", зазвичай залишаються анонімними. Це дозволяє їм вільно виражати свої думки без страху перед впливом інших учасників.

**Поступовість:** метод "Дельфі" передбачає послідовні раунди опитувань та обговорень. Це дозволяє уточнювати погляди та думки експертів, а також досягати більшого консенсусу з кожним наступним раундом.

**Можливість виправлень:** учасники методу "Дельфі" мають можливість переглядати та переоцінювати свої відповіді після кожного раунду. Це дозволяє виправляти помилки та виправдовувати свої позиції.

**Якість зібраної інформації:** метод "Дельфі" збирає детальні та якісні дані від експертів, що може бути корисним для прийняття важливих рішень та розробки стратегій.

**Можливість для різних поглядів:** метод "Дельфі" сприяє виявленню різних точок зору та аналізу альтернативних варіантів.

Адаптивність: метод "Дельфі" можна легко адаптувати до різних ситуацій і завдань, що робить його гнучким та універсальним.

Усі ці переваги характеризують метод "Дельфі" як популярний і ефективний інструмент для розроблення стратегій, прийняття управлінських рішень та вирішення складних питань в діяльності промислових підприємств, особливо в тих випадках, коли потрібно залучити експертів з різних галузей і областей знань.

## 6. ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМКУ

Таким чином, в даній статті було обґрунтовано комплексний підхід до визначення критеріїв ефективності управління промисловим підприємством, який охоплює такі складові, як фінансова, виробнича, ресурсна, маркетингова, інноваційна, ризикова, соціальна та екологічна. Для оцінювання інтегрального показника ефективності управління промисловим підприємством було використано методику експертного опитування, яка в умовах недостатньої інформації є, на думку авторів, більш точною та універсальною, ніж методи економічного моделювання.

Запропонований інтегральний показник ефективності управління промисловим підприємством дає можливість визначити стан підприємства, відслідковувати динаміку розвитку, а також створює широкі можливості для здійснення бенчмаркінгу, оскільки дозволяє коректно порівнювати різні підприємства галузі.

## Література

1. Гудзь, П., Гудзь, М., Чернятин, М. Оцінка ефективності управління промислового підприємства на основі фінансових показників діяльності. *Управління змінами та інновації*, (3), 2022 27-32. <https://doi.org/10.32782/СМІ/2022-3-5>
2. Павелко В. Ю. Забезпечення підвищення ефективності управління аеропортовим комплексом на основі концепції якості: монографія. Запоріжжя : ЗНТУ, 2014. 320 с.
3. Михайлов С. І. Менеджмент. 2-ге видання. Навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2017. 536 с.
4. Мальська М. П., Білоус С. В. Менеджмент організації: теорія та практика : навч. посіб. Київ : SBA-print, 2020. 190 с
5. Селезньова Г. О., Іпполітова І. Я. Оцінювання ефективності системи управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2020. No 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7711> (дата звернення: 10.10.2023).
6. Ярославський А. О. Економічна ефективність діяльності підприємства: теоретичний аспект. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. 20(3). С. 174-177.
7. Пілецька С. Т., Коритько Т. Ю. Ефективність управління підприємством, підходи та методи щодо її оцінки. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2018. № 5(67). С. 100-106.

8. Джеджула В. В., Єпіфанова І. Ю., Гуменюк В. С. Прибутковість підприємств машинобудівної промисловості України як показник ефективності їх функціонування. *Modern Economics*. 2021. № 25(2021). С. 58-63. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V25\(2021\)-09](https://doi.org/10.31521/modecon.V25(2021)-09).
9. Yaremko, S.A., Kuzmina, E.M., Savina, N.B., Yepifanova I. Yu., Gordiichuk, H.B., Mussayeva, D. Forecasting business processes in the management system of the corporation. *Informatyka, Automatyka, Pomiarы w Gospodarce i Ochronie Srodowiska*, 2022, 12(4), pp. 53–59.

### References

- Gudz, P., Gudz, M., Chernyatin, M. Evaluation of the management efficiency of an industrial enterprise based on financial performance indicators. *Change Management and Innovation*, (3), 2022 27-32. <https://doi.org/10.32782/CMI/2022-3-5>
- Pavelko V.Yu. Ensuring the improvement of the management efficiency of the airport complex based on the concept of quality: monograph. Zaporizhzhia: ZNTU, 2014. 320 p.
- Mikhailov S.I. Management. 2nd edition. Tutorial. Kyiv: Center for Educational Literature, 2017. 536 p.
- Malska M.P., Bilous S.V. Management of organizations: theory and practice: training. manual Kyiv: SBA-print, 2020. 190 p
- Seleznyova G.O., Ippolitova I.Ya. Evaluation of the effectiveness of the enterprise management system. *Efficient economy*. 2020. No. 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7711>
- Yaroslavskiy A.O. Economic efficiency of the enterprise: theoretical aspect. *Scientific Bulletin of the Uzhhorod National University*. 2018. 20(3). P. 174-177.
- Piletska S. T., Korytko T. Yu. Effectiveness of enterprise management, approaches and methods for its assessment. *Problems of the systemic approach in economics*. 2018. No. 5(67). P. 100-106.
- Dzhedzhula V.V., Yepifanova I.Yu., Humenyuk V.S. (2021) Profitability of enterprises of the machine-building industry of Ukraine as an indicator of the efficiency of their operation. *Modern Economics*. no. 25(2021). p. 58-63. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V25\(2021\)-09](https://doi.org/10.31521/modecon.V25(2021)-09).
- Yaremko, S.A., Kuzmina, E.M., Savina, N.B., Yepifanova I. Yu., Gordiichuk, H.B., Mussayeva, D. (2022) Forecasting business processes in the management system of the corporation. *Informatyka, Automatyka, Pomiarы w Gospodarce i Ochronie Srodowiska*, 12(4), pp. 53–59.

### Abstract

#### **KRAEVSKA Alla, SHVARTS Iryna** **Management efficiency criteria for industrial enterprises**

*The article deals with an important problem of management - determination of criteria for the efficiency of management of industrial enterprises and evaluation of the effectiveness of this activity. After studying various approaches to the concept of "enterprise management efficiency", the expanded interpretation of this category as a set of criteria and methods of their evaluation, which in general have a clear date of a comprehensive research study of the concept, was substantiated. The article proposed such criteria for the efficiency of industrial enterprise management as financial, production, resource, marketing, innovation, risk and social.*

*Since different indicators have different effects and significance on the efficiency of an industrial enterprise, to evaluate the integral indicator of the efficiency of industrial enterprise management, the expert survey method was used. The creation of an integral indicator of management efficiency makes it possible, firstly, to quickly analyze and compare enterprises of the industry in terms of management efficiency. Secondly, the use of a single coefficient is a good basis for internal monitoring of the dynamics of enterprise management efficiency.*

*The integral indicator can take values from 0 to 1. The closer this value is to one, the better is the management efficiency of the industrial enterprise. The proposed integral indicator of the efficiency of industrial enterprise management makes it possible to determine the state of the enterprise, monitor the dynamics of development, and also creates ample opportunities for benchmarking, as it allows you to correctly compare different enterprises of the industry.*

**Key words:** *efficiency, industrial enterprise, management, indicators, criteria, assessment, importance, expert assessment. To evaluate the integral indicator of the efficiency of industrial enterprise management, the expert survey method was used*

**Стаття надійшла до редакції 07.07.2023 р.**

#### **Бібліографічний опис статті:**

Краєвська А. С., Шварц І. В. Критерії ефективності управління промисловими підприємствами. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 3. С. 22-27.

Kraevska A., Shvarts I. (2023) Factors influencing the process of managing economic security of enterprises in conditions of military condition. *Innovation and Sustainability*, no. 3, pp. 22-27.