

УДК 338.47

*Олена Харчук, к.е.н., доц.  
(доцент каф. «Менеджмент», Державний економіко-технологічний університет транспорту)*

*Галина Мокрицька  
(магістр, Державний економіко-технологічний університет транспорту)*

### **ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ВАЖЛИВЕ ЗАВДАННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ**

*У статті розглянуто проблеми оцінювання ефективності управління діяльністю підприємством та запропоновано низку дій щодо визначення оцінки ефективності діяльності підприємством з урахуванням його специфіки.*

*Розкриті можливості оцінювання ефективності управління організацією та методи, що потребують подальшої розробки. Зроблено огляд літературних джерел за проблемою оцінки діяльності підприємства та визначені завдання даної статті. Приведений розгляд підприємства як об'єкта управління.*

*Розкрито суть соціальної складової ефективності функціонування підприємств та розглянута система виміру ефективності функціонування підприємств.*

*Визначені основні критерії оцінки ефективності, а саме: дієвість, економічність, якість, прибутковість, продуктивність, умови роботи та провадження нововведень. Приведені фінансові показники для оцінки ефективності діяльності підприємства, саме чистий прибуток, рентабельність інвестицій, ринкова вартість підприємства та визначені переваги й недоліки використання цих показників на практиці.*

*Проаналізовані види ефективності та система показників оцінки економічної ефективності менеджменту.*

*Розглянута характеристика станції Козятин та розкриті основні її завдання. Проведений аналіз фінансового стану господарської діяльності станції та здійснена оцінка ефективності її роботи.*

*Виявлена головна проблема керування станцією Козятин та розроблені заходи щодо їх усунення. Визначено, що основні чинники підвищення ефективності роботи підприємства полягають у підвищенні його технічного рівня, вдосконаленні управління, організації виробництва і праці, зміні обсягу та структури виробництва, поліпшенні якості природних ресурсів тощо.*

*Ключові слова: ефективність, ефективність управління, економічна ефективність, категорії ефективності, станція, виробничі фонди.*

© Харчук О., Мокрицька Г., 2016

*Елена Харчук к.э.н., доц.  
(доцент каф. «Менеджмент», Государственный экономико-технологический университет транспорта»)*

*Галина Мокрицкая  
(магистр, Государственный экономико-технологический университет транспорта»)*

## **ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ ПРЕДПРИЯТИЯ КАК ВАЖНОЕ ЗАДАНИЕ МЕНЕДЖМЕНТА**

*В статье рассмотрены проблемы оценки эффективности управления деятельностью предприятием и предложен ряд действий по определению оценки эффективности деятельности предприятия с учетом его специфики.*

*Раскрыты возможности оценки эффективности управления организацией и методы, требующие дальнейшей разработки. Сделан обзор литературных источников по проблеме оценки деятельности предприятия и определены задачи данной статьи. Приведено рассмотрение предприятия как объекта управления.*

*Раскрыта суть социальной составляющей эффективности функционирования предприятий и рассмотрена система измерения эффективности функционирования предприятий.*

*Определены основные критерии оценки эффективности, а именно: действенность, экономичность, качество, производительность, прибыльность, условия работы и производства нововведений. Приведены финансовые показатели оценки эффективности деятельности предприятия, именно чистая прибыль, рентабельность инвестиций, рыночная стоимость предприятия и определенные преимущества и недостатки использования этих показателей на практике.*

*Проанализированы виды эффективности и система показателей оценки экономической эффективности менеджмента.*

*Рассмотрена характеристика станции Казятин и раскрыты основные ее задачи. Проведен анализ финансового состояния хозяйственной деятельности станции и осуществлена оценка эффективности ее работы.*

*Обнаружена главная проблема управления станцией Казятин и разработаны мероприятия по их устранению. Определено, что основные факторы повышения эффективности работы предприятия заключаются в повышении его технического уровня, совершенствовании управления, организации производства и труда, изменению объема и структуры производства, улучшении качества природных ресурсов и т.п.*

*Ключевые слова: эффективность, эффективность управления, экономическая эффективность, категории эффективности, станция, производственные фонды.*

*Elena Kharchuk Ph.D., associate professor  
(associate Professor of the Management Department, State Economy and  
Technology University of Transport)*

*Galina Mokritskiy  
(master, State Economy and Technology University of Transport)*

## IMPROVING ENTERPRISE PERFORMANCE MANAGEMENT OBJECTIVES AS IMPORTANT

*In the article the problem of evaluating the effectiveness of business management and suggested action on the measurement of the effectiveness of the now considering its specificity.*

*Disclosed possibility of evaluating the effectiveness of management and organization methods need further development. The review of the literature on the problem of assessment of the company and identified objectives of this article. Adjusted consideration the enterprise as property management.*

*The essence of the social dimension of the enterprises performance measurement system and reviewed the efficiency of enterprises.*

*The main criteria for assessing the effectiveness, namely: effectiveness, efficiency, quality, profitability, productivity, working conditions and proceedings innovation. LED indicators for assessing the financial performance of the company, namely net income, return on investment, the market value of the company and certain advantages and disadvantages of using these indicators in practice.*

*Analyzed the types of efficiency and system of indicators to measure economic efficiency of management.*

*Considered description Kozyatyn station and open its main objectives. The analysis of financial condition and business activity stations assessed its effectiveness.*

*Revealed a major problem management station Kozyatyn and developed measures to address them. Determined that the main factors increasing the efficiency of the company is to increase its technical level, improving management, production and labor, changes in the volume and structure of production, improve the quality of natural resources and more.*

*Keywords: efficiency, management efficiency, cost-effectiveness, efficiency categories, station, production assets.*

**Постановка проблеми:** Однією з важливих характеристик отримання позитивного результату управління діяльністю підприємства є ефективність, яка потребує її детального визначення. Оцінювання ефективності є важливим моментом для забезпечення діяльності та розвитку підприємства. Без комплексного оцінювання рівня ефективності буде неможливо розв'язувати питання підвищення та підтримки ефективності управління діяльністю підприємства на високому рівні. Тому проблема ефективності діяльності різних підрозділів з господарської діяльності, з виробничої й управління є найбільш актуальною в економічній науці і в її вирішенні зараз зацікавлені всі керівники підприємств.

На сьогоднішній день, в умовах ринкової економіки, метою будь-якого підприємства є забезпечення ефективності його управління, оскільки саме ефективність управління є запорукою успішного функціонування та розвитку кожного підприємства та його організаційних складових. Саме оцінювання ефективності управління дає можливість виявити відхилення фактичного функціонування системи від можливих. Проте сьогодні методи оцінювання ефективності управління підприємством залишаються на стадії подальшої розробки й вимагають додаткових досліджень.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемами ефективності управління та її оцінюванням, що відображено їх в наукових працях, займалися такі українські та зарубіжні вчені, як М. Аптер, О. Богданов, З. П. Румянцевой [1], Дж. К. Лафти [2], А. Н. Тіщенко, Н. А. Кизіма, Я. В. Догадайло [3], Р. С. Каплана, Д. П. Нортонна [5], І. І. Мазура, В. Д. Шапіро, Н. Г. Ольдерогге [6]. Однак, незважаючи на значні здобутки вище зазначених авторів, актуальним залишається питання оцінювання ефективності управління організацією.

**Постановка завдання.** Завданням даної статті є: 1) зробити огляд літературних джерел за проблемою оцінки діяльності підприємства та її критеріїв; 2) за даними станції Козятин здійснити оцінку ефективності роботи за період 2013-2015 рр.

**Виклад основного матеріалу.** Ефективність підприємства та її визначення є складною та багатогранною проблемою, яка потребує нових вирішень і щодо розбіжності в її трактуванні. При формуванні систем управління підприємства особливе значення припадає саме оцінці ефективності управління підприємств в нових умовах господарювання. Підприємства як об'єкт управління, можуть бути різної специфіки, але пов'язані функціонально в єдину систему господарювання.

Величину і ступінь задоволення потреб населення розкриває соціальна складова ефективності, яка припускає, що населення має різне відношення до якості, термінів і наданих послуг, які можна оцінити як абсолютними величинами, так і стандартами або нормами. До них відносять такі показники як обсяги і вартість наданих послуг, якість і витрати, різні ресурси та їх реалізація.

Система виміру ефективності функціонування підприємств [4] є досить складною, оскільки, по-перше, вона відображає рівень досягнення інтересів і цілей підприємств, а по-друге, її внесок в соціальну систему є більш високого рівня, оскільки впливає з потреб підприємств.

Якщо розглянути багатокритеріальну оцінку виміру, що базується на підставі різних підходів до виміру ефективності соціальних систем, то можна виділити сім основних критеріїв, до яких відносять:

- дієвість – це рівень досягнення цілей організації, тобто результативність підприємства та завершення роботи;
- економічність – це відношення ресурсів, що необхідно спожити (тобто втілити в діяльність, спрогнозувати, спроектувати), до ресурсів, що фактично спожиті (наприклад, дані звітності факту, бухгалтерського обліку);
- якість – це ступінь відповідності системи вимогам, стандартам, гостам, тобто відповідність фактичних результатів нормативним;
- прибутковість – це різниця між доходами та витратами підприємства;
- продуктивність – це співвідношення кількості продукції та витрат на випуск відповідної продукції;
- умови роботи – це престижність роботи, почуття в безпеці, впевненості в завтрашньому дні, задоволеності працівників, належності до соціального середовища;

– провадження інновацій – це використання нових досягнень в галузі сучасної техніки, організації і управління на підприємствах і в організаціях [8].

Чистий прибуток, рентабельність інвестицій, ринкова вартість підприємства – це фінансові показники, що характеризують ефективність діяльності підприємства. При цьому необхідно враховувати переваги й недоліки використання цих показників на практиці.

Наприклад, в американській практиці управлінського обліку рекомендації з використання показників для оцінки ефективності діяльності підприємства викладені в стандарті управлінського обліку «Вимір ефективності підприємства» (Statement on Management Accounting «Measuring entity performance»; SMA 4D). В цих рекомендаціях пропонується використовувати такі показники як стандарт, норматив, на основі яких буде оцінюватися ефективність управління організацією: чистий прибуток; грошові потоки; рентабельність інвестицій; залишковий доход; вартість організації.

Але в науковій літературі єдиного підходу як до визначення ефективності, так і до визначення ефективності управління діяльністю підприємства не існує. Одним із них є визначення ефективності управління як співвідношення отриманого результату з витратами діяльності підприємства або відношення результату до намічених цілей. Також ефективність управління діяльністю підприємства залежить від результативності управління різних видів діяльності, таких як маркетингової, інноваційної, виробничої, кадрової та фінансової. Тобто, може визначатися як відношення кінцевих результатів її функціонування до витрачених ресурсів.

Залежно від форми подачі кінцевих результатів і витрат розрізняють такі категорії ефективності:

- технічна ефективність, яка розраховується як відношення результатів та витрат, що вимірюються в натуральній формі;
- економічна ефективність – це відношення результатів та витрат, що вимірюються у вартісній формі;
- соціально-економічна ефективність, що враховує не тільки економічні, а й соціальні результати реалізації заходів [7].

Взагалі система показників ефективності підприємства повинна охоплювати інформацію щодо використання всіх його ресурсів та всі загалоекономічні показники. Головне, щоб розрахунки ефективності постійно велися упродовж усього виконання проекту, починаючи з його розробки та закінчуючи вимірами його результатів.

В широкому розумінні поняття ефективності – це співвідношення між результатом (ефектом) та витратами. Ефект – це результат реалізації заходів, що направлені на підвищення ефективності підприємства за рахунок економії всіх ресурсів (виробничих, трудових, матеріальних).

Ефективність виробництва є об'єктивною економічною категорією, яка характеризує ступінь досягнення загальних і окремих результатів від використання матеріальних, трудових та фінансових ресурсів підприємства.

Економічна ефективність від впровадження організаційно-технічних заходів на всьому виробничому процесі може виявлятися по-різному. Визначаючи ефективність, потрібно знайти співвідношення варіантів поточних витрат капітальними вкладеннями з урахуванням часу виконання.

В практичному використанні ефективність виробництва потрібно розглядати у різних аспектах, починаючи з планування діяльності, застосування, рівня матеріального виробництва та кінцевих розрахунків.

Ефективність може бути загальною, локальною та частковою, де кожна з них характеризує ефективність виробництва по-різному. Наприклад, загальна характеризує ефективність в цілому, локальна – окремі її стадії, часткова – тільки деякі аспекти при використанні окремих ресурсів (капітальних вкладень, робочої сили тощо).

По відношенню до об'єктів визначення, ефективність ділиться на:

- ефективність діючого виробництва на всіх його рівнях;
- ефективність капітальних вкладень, що використовуються з метою випуску нової продукції, збільшення обсягів виробництва;
- ефективність розвитку науки і техніки;
- ефективність зовнішньоекономічних зв'язків;
- ефективність охорони навколишнього середовища.

Також за призначенням і методами розрахунку ефективність буває абсолютною, що визначається по підприємству в цілому та характеризує загальний ефект від використання ресурсів, та порівняльною, що характеризує економічні переваги одного варіанта над іншими щодо раціонального використання ресурсів і витрат.

При виборі варіанту організаційно-технічних заходів використовуються критерії і показники. Критерії характеризують принцип, або підхід до оцінки економічної ефективності, а показники – її спосіб оцінки.

В умовах ринкової економіки за критерій економічної ефективності прийнято використовувати максимальний прибуток від виробництва та реалізації продукції при мінімальних затратах. Система показників оцінки економічної ефективності менеджменту показана в табл. 1.

Таблиця 1. Система показників оцінки економічної ефективності менеджменту

Загальні показники	Часткові показники		
	Показники ефективності праці	Показники підвищення ефективності використання основних фондів, обігових коштів і капітальних вкладень	Показники підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів
1. Обсяг роботи (навантаження + вивантаження) 2. Собівартість однієї навантажено – вивантаженої тони 3. Рентабельність продукції 4. Прибуток	1. Темпи росту продуктивності праці 2. Економія чисельності працівників	1. Фондовіддача 2. Приріст обігових коштів відносно приросту товарної продукції	1. Матеріальні витрати

Сьогодні отримання високих результатів ефективності і якості роботи підприємства можна досягти, поєднуючи науково-технічний прогрес з менеджментом в організації для раціональної організації виробництва [9]. З метою оцінки ефективності діяльності станції Козятин було опрацьовано велику кількість матеріалів, що характеризують її виробничо-господарську діяльність.

Залізнична станція Козятин-1 є виробничим відокремленим структурним підрозділом державного територіально-галузевого об'єднання «Південно-Західна залізниця», що забезпечує організацію вантажних перевезень та координацію виробничого процесу між іншими структурними підрозділами апарату управління Залізниці. Станція Козятин-1 є сортувальною вузловою станцією Південно-Західної залізниці, основним призначенням якої є виконання вантажної і комерційної роботи.

Важливими завданнями станції Козятин-1 є виконання роботи стосовно вантажних перевезень, а саме перевезення, зважування, зберігання, навантаження, вивантаження, сортування, переадресування вантажів; переробка контейнерів; оформлення перевізних документів; комплексне виконання робіт з технічного обслуговування і відправлення вантажних поїздів; робота з вантажовідправниками та вантажоодержувачами; маневрові роботи та обслуговування під'їзних колій підприємств; транспортно-експедиційне обслуговування. Також виконуються деякі роботи з перевезень пасажирів і їх обслуговування.

У ході аналізу фінансового стану господарської діяльності станції Козятин за 2015 рік були проведені розрахунки фінансових показників та показників платоспроможності підприємства, а саме: проведений аналіз забезпеченості підприємства основними засобами, їх технічного рівня, темпів оновлення (рис. 1), ефективності використання основних виробничих фондів (рис. 2), матеріальних ресурсів (рис. 3), аналіз операційних витрат (рис. 4), прибутковості підприємства (рис. 5), фінансової стійкості та незалежності (рис. 6).

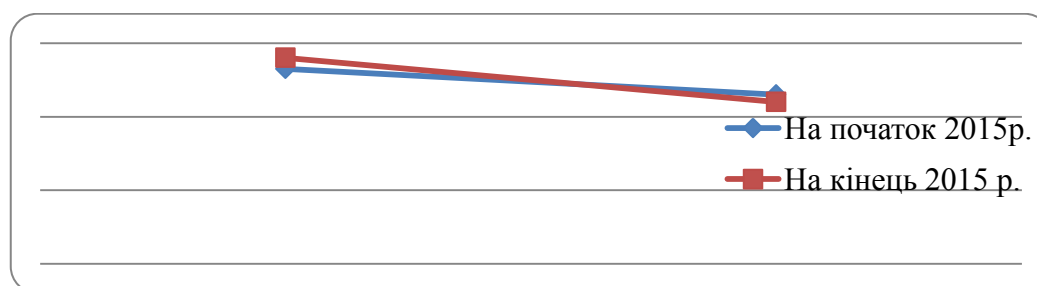


Рис. 1. Аналіз стану основних фондів підприємства за 2015 рік

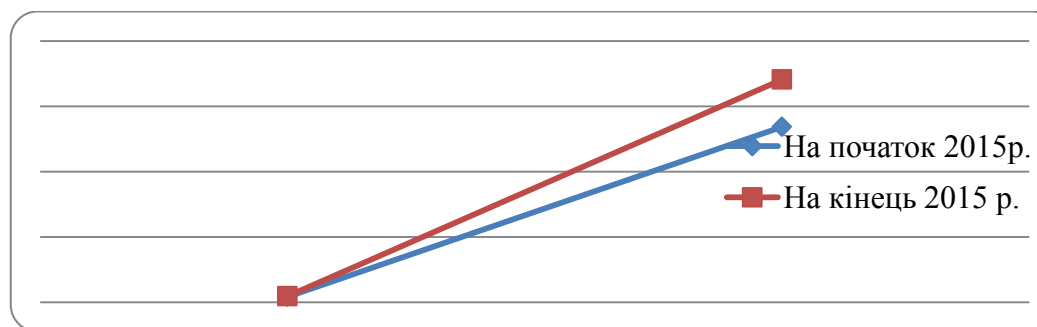
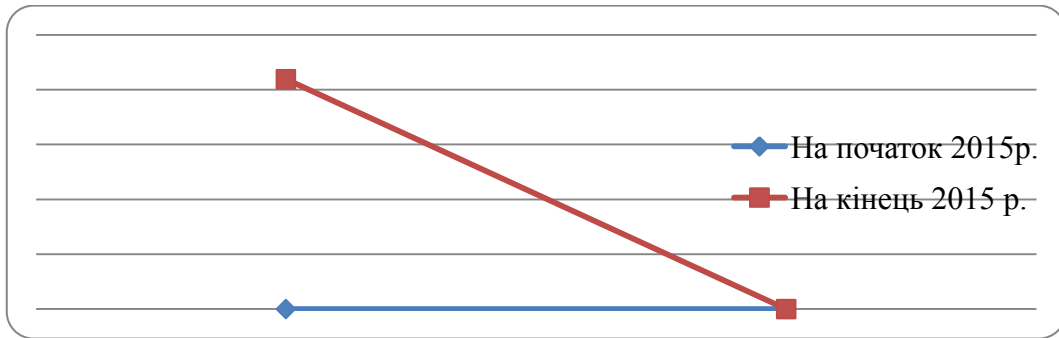
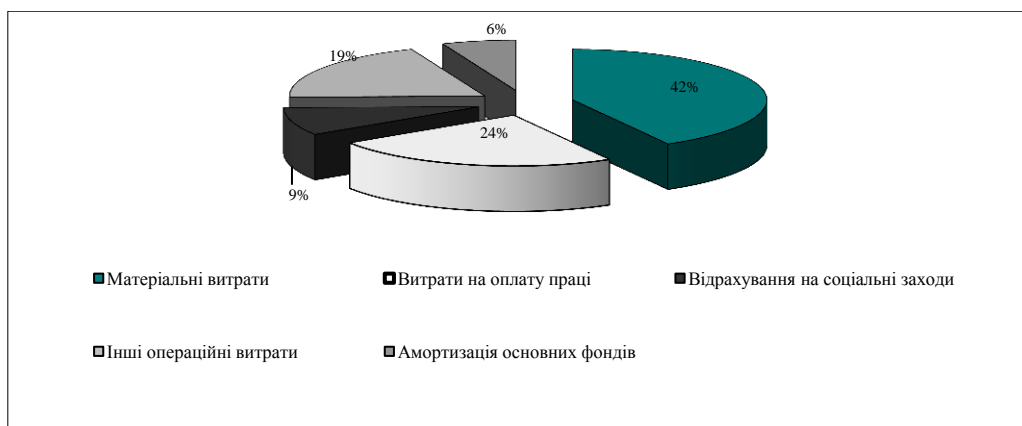


Рис. 2. Аналіз ефективності використання основних виробничих фондів

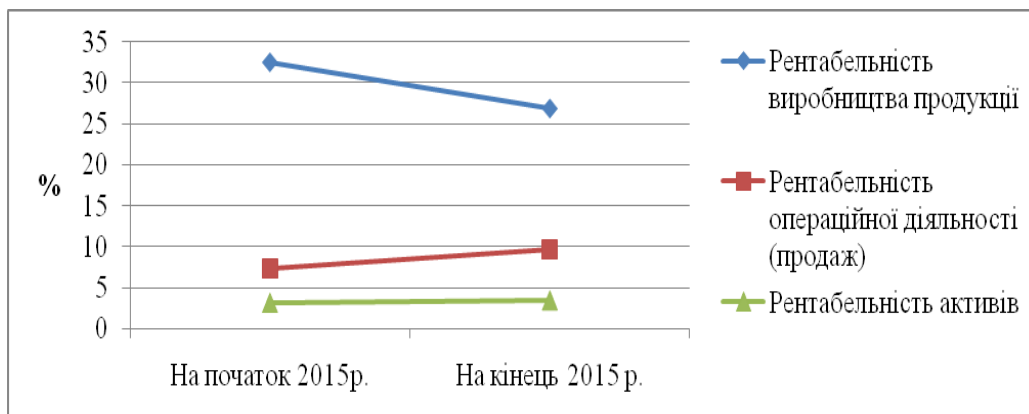
## ІНШІ СФЕРИ ЕКОНОМІКИ



*Рис. 3. Аналіз ефективності використання матеріальних ресурсів*



*Рис. 4. Структура операційних витрат по станції Козятин*



*Рис. 5. Аналіз фінансових результатів та прибутковості підприємства*



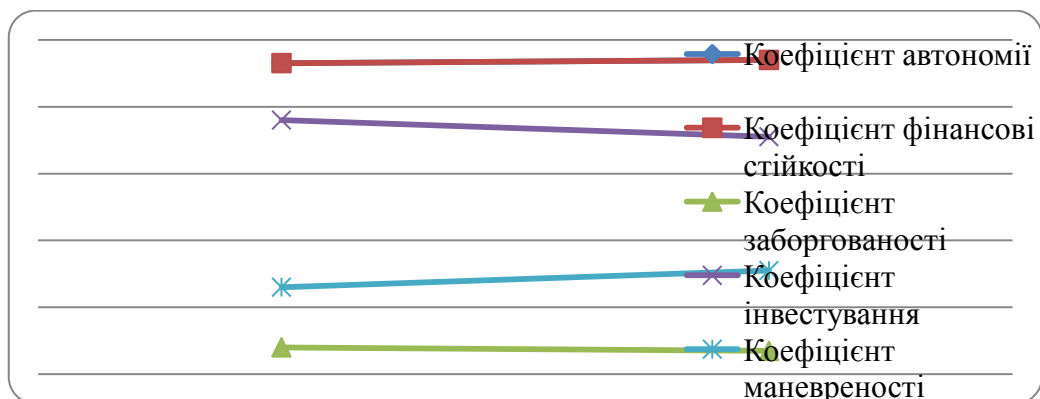


Рис. 6. Аналіз фінансової стійкості та незалежності

Зроблені такі висновки:

1. Використання основних виробничих фондів підприємства є ефективним. Під впливом загальних факторів (зміни вартості основних фондів і зміни фондівіддачі) отримали підвищення обсягу реалізації продукції.

2. Використання матеріальних ресурсів не досить ефективне, хоч і матеріаломісткість і матеріаловіддача є не змінними, що в загальному випадку призвело до збільшення обсягу отриманих доходів, але підвищення матеріаломісткості призвело до зниження затрат матеріалів, палива та електроенергії.

3. При аналізі операційних витрат з'ясувалось, що матеріальні витрати мають найбільшу питому вагу (42 % від загального обсягу). Всі витрати мають позитивний темп приросту, що негативно впливає на собівартість товарів і послуг – стає значно завищеною.

Можна підвести підсумок, що станція Козятин-1 відіграє значну роль на залізниці, так як проводить повне і своєчасне забезпечення потреб залізниці в тяговому рухомому складі для організації перевізного процесу, займається перевезеннями вантажів та пасажирів у межах встановлених ділянок обслуговування. Але вона має проблеми, які потребують вирішення. Це: недосконала кадрова політика станції; інформаційні обмеження в управлінні станцією; надмірні витрати.

Тому з метою вирішення цих проблем є необхідність впровадження змін в систему управління станцією Козятин. Також станція повинна знаходитися в стані безперервного розвитку з впровадженням нових технологій та напрямів удосконалення і прийняте рішення повинне бути добре продумане, так як його результат повинен передбачати можливі зміни у ситуації та стані виробничої системи підприємства. Сьогодні підприємства повинні орієнтуватися на досягнення оптимального рівня собівартості продукції. Тому вдосконалення системи управління витратами на станції Козятин сприятиме підвищенню ефективності його роботи та забезпечить фінансову стабільність і її конкурентоспроможність. Для цього на станції потрібно:

- скоротити деякі елементи матеріальних витрат;
- збільшити фінансування проведення соціальних заходів.

Це покращить умови праці, дасть можливість підвищити кваліфікацію робітників і тим самим збільшити продуктивність праці та покращити якість надання послуг вантажних і пасажирських перевезень.

**Висновки та пропозиції.** Отже, для зростання ефективності виробництва та діяльності підприємства необхідно забезпечувати виконання результатів на кожну одиницю витрачених ресурсів, а саме трудових, матеріальних та фінансових.

Забезпечення темпів зростання ефективності підприємства можливе при підвищенні технічного рівня підприємства, вдосконаленні його управління та організаційної структури, організації виробництва та умов праці, збільшенні величини обсягу та структури виробництва тощо.

### ЛІТЕРАТУРА

1. Румянцева З. П. Общее управление организацией. Теория и практика / З. П. Румянцева: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 304 с.
2. Лафта Дж. К. Эффективность менеджмента организации / Лафта Дж. К. Учебное пособие. – М.: Русская Деловая Литература, 1999. – 320 с.
3. Тищенко А.Н., Кизим Н.А., Догадайло Я.В. Экономическая результативность деятельности предприятий: Монография. – Х.: ИД «ИНЖЭК», 2005. – 144 с.
4. Каплан Р. С., Нортон Д. П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Каплан Р. С., Нортон Д. П. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2004. – 320 с.
5. Мазур И. И., Шапиро В. Д., Ольдерогге Н. Г. Эффективный менеджмент / Под общей ред. И.И. Мазура. – М.: Высшая школа, 2003. – 555 с.
6. Малин А. С., Мухин В. И. Исследование систем управления / Малин А. С., Мухин В. И. Учеб. для вузов. – М.: ГУ, 2002. – 400 с.
7. Эффективность производственно-хозяйственной и инвестиционной деятельности предприятия [Электронный ресурс]. – 2011. – Режим доступа: <http://www.beintrend.ru>
8. Осовська Г.В., Осовський О.А. Менеджмент організацій: Навчальний посібник. – К.: Кондор, 2007.– 676 с.
9. Планзаходів Укрзалізниці з реалізації Державної цільової програми реформування залізничного транспорту на 2010-2019 рр.

### REFERENCES

1. Rumyantseva Z.P. Obshchee upravlenye organizatsiyey. Teoryya y praktyka/ Z.P. Rumyantseva: [Obshchee upravlenye organizatsiyey. Teoryya y praktyka].-M.:INFRA-M, 2003. – 304 s.
2. Lafta Dzh.K. Efektyvnost menedzhmenta organizatsyy/ Dzh.K. Lafta. [Efektyvnost menedzhmenta organizatsyy].- M.: Russkaya Delovaya Lyteratura, 1999. – 320 s.
3. Tyshchenko A.N., Kyzym N.A., Dogadaylo Ya.V. Ekonomicheskaya rezultativnost deyatelnosti predpriyatiy: Monografiya.-Kh. :ID «INZHEK», 2005. – 144 s.
4. Kaplan P.S., Norton D.P. Sbalansirovannaya sistema pokazateley. Ot strategyy k deystviyu/ Kaplan P.S., Norton D.P.- M.:ZAO «Olimp-biznes», 2004. – 320 s.
5. Mazur I.I., Shapiro V.D., Olderogge N.G. Effektivniy menedzhment/pod obshchey red.I.I. Mazura.– M.: Vysshaya shkola, 2003. – 555 s.
6. Malin A.S., Mukhin V.I. Issledovanie sistem upravleniya/ Malin A.S., Mukhin V.I. [Issledovanie sistem upravleniya]. – M.: GU, 2002. – 400 s.
7. Efektyvnost proizvodstvenno-khozyaystvennoy I investitsionnoy deyatelnosti predpriyatiy (Virtual space: Efektyvnost proizvodstvenno-khozyaystvennoy I investitsionnoy deyatelnosti predpriyatiy). – 2011. – Available at: <http://www.beintrend.ru>
8. Osovskaya G.V., Osovskyy O.A. Menedzhment organizatsyy: [Menedzhment organizatsyy].–K.: Kondor, 2007.– 676 s.
9. Planzakhodiv Ukr Railway z realizatsiyi Derzhavnoyi tsilovoyi program reformuvannya Railway transport na 2010-2019.