

УДК 338.2

С.Г.Дубовик

И.А.Мельченкова

**УПРАВЛЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
ПРЕДПРИЯТИЯ НА ПРИМЕРЕ АО «УКРАИНСКАЯ ЖЕЛЕЗНАЯ
ДОРОГА»**

**MANAGEMENT OF EFFICIENCY OF ENTERPRISE ACTIVITY ON THE
EXAMPLE OF UKRAINIAN RAILWAY JSC**

Аннотация

В статье рассмотрена сущность понятия управления эффективностью деятельности организации, подходы к его определению. Рассмотрен пример управления эффективностью деятельностью предприятия железнодорожного транспорта (АО «Украинская железная дорога»).

Annotation

The article discusses the essence of the concept of managing the effectiveness of the organization, approaches to its definition. An example of performance management of a railway transport enterprise (JSC Ukrainian Railways) is considered.

Ключевые слова

управление, эффективность, деятельность предприятий, железная дорога.

Key words

management, efficiency, activity of enterprises, railway.

Введение. Проблема эффективного управления предприятием в современных условиях развития экономики приобретает особую актуальность, поскольку последствия неверно выбранной стратегии и тактической деятельности предприятия в условиях высококонкурентной среды становятся критическими и угрожают его существованию. Управление предприятием определяет основные направления его развития, возможности и риски, связанные с внешней средой и внутренними процессами. Эффективное управление

способствует формированию долгосрочного конкурентного преимущества, определяет позиции предприятия в условиях жесткой конкурентной борьбы.

Однако даже в совершенстве разработанное стратегическое управление не может быть эффективно внедрено без научно обоснованного механизма его реализации. Это требует разработки специального инструментария управления, способного обеспечить эффективность деятельности предприятия.

Анализ последних исследований и публикаций. Проблемам оценки эффективности управления деятельностью предприятия посвящены работы многих отечественных и зарубежных ученых. Среди них наиболее интересными являются работы Т. Говорушко, Гончарук, Н. Климаш, Г. Куденко, А. Куценко, И. Тадика, М. Армстронга, Э. Холдсворд, Д. Джирасин и других. Однако различные точки зрения, представленные в этих работах, порождают все больше дискуссионных вопросов.

Целью статьи является определение путей совершенствования процесса управления эффективностью деятельности предприятия на примере АО «Украинская железная дорога».

Изложение основного материала. Обеспечение эффективности деятельности – основная задача любого предприятия. Именно поэтому для обеспечения устойчивого роста эффективности в конце XX века появился особый раздел менеджмента организаций - управление эффективностью.

Сейчас проблеме управления эффективностью деятельности предприятия уделяется все больше внимания, однако подходы к формулировке этого понятия значительно отличаются (табл. 1).

Таблица 1

Подходы к определению понятия «управление эффективностью»

Автор	Определение понятия «управление эффективностью»
Куценко А.	Рассматривает управление эффективностью деятельностью организации как «целенаправленное оперативное регулирование деятельности по направлениям управления эффективностью для

	обеспечения соответствия фактического состояния предприятия заданным параметрам» [1].
Говорушко Т. Климаш Н.	Отстаивают ценностно-ориентированный подход в управлении эффективностью и определяют его как процесс, который нацелен на достижение максимальной стоимости предприятия [2].
Армстронг М.	Определяет управление эффективностью как систематический и непрерывный процесс совершенствования организационной деятельности путем разработки показателей эффективности отдельных работников и коллективов [3].
Гончарук А.	Считает, что такое определение является достаточно ограниченным, поскольку оно загоняет процесс управления эффективностью в узкие временные рамки (оперативность). А также функционально ограничивает его лишь регулированием, упуская другие важные функции управления - планирование, оценку, анализ, контроль и т.п.[4] .
Холдсворд Е. Джирасин Д.	Управление эффективностью включает мероприятия по совместной работе, долгосрочному мышлению, формированию человеческого капитала и лояльности клиентов [5].

Мнения большинства авторов сводятся к тому, что управление эффективностью - циклический процесс, целью которого является повышение эффективности. При этом единого подхода при разделении цикла управления эффективностью на этапы не существует.

Одни авторы выделяют 4 стадии: план, исполнение, проверка, совершенствования. Другие, делят на 3 основных элемента:

1) четкое представление приоритетов, которые основанны на синтезе национальных приоритетов и собственных нужд;

2) функционирование и определение механизмов измерения эффективности;

3) регулярный мониторинг, проверка и оценка в целях будущего планирования.

Третьи разбивают его на шесть последовательных стадий:

- 1) установление целей;
- 2) планирование;
- 3) оценка;
- 4) мониторинг;
- 5) принятие мер;
- 6) пересмотр задач и путей достижения целей.

Согласно Э. Ниле [6], цикл управления эффективностью начинается с эффективного планирования и заканчивается поощрением работников за их эффективную работу и включает в себя 5 этапов (рис. 1).

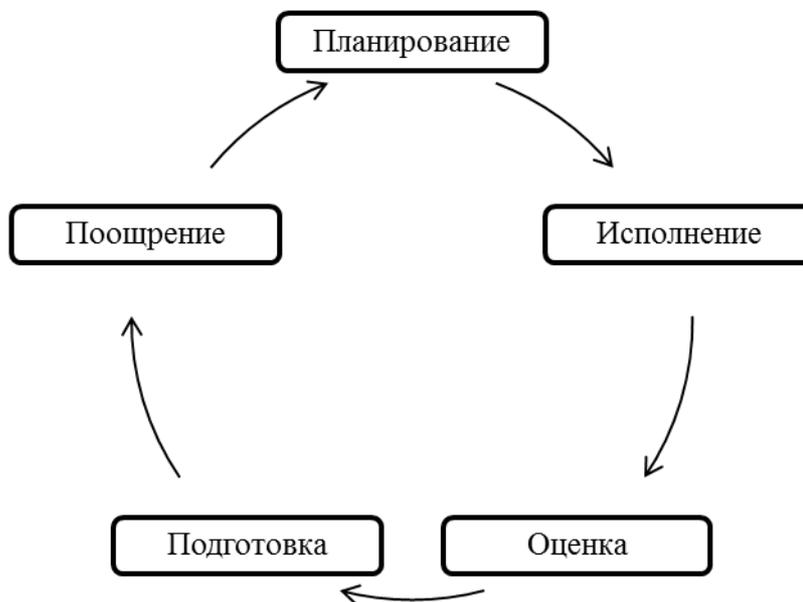


Рис. 1. Основные этапы цикла управления эффективностью [6 , с. 48]

Итак, управление эффективностью деятельности предприятия - это интегрированный подход менеджмента, который объединяет различные

направления деятельности предприятия, включая стратегию, управление персоналом, операционный менеджмент, планирование, анализ, учет и контроль, соответствующие методы, модели, системы и программное обеспечение для обеспечения устойчивого роста эффективности деятельности предприятия.

АО «Украинская железная дорога» - национальный перевозчик грузов и пассажиров. Удовлетворение потребностей в безопасных и качественных железнодорожных перевозках, обеспечение эффективного функционирования и развития железнодорожного транспорта, создание условий для повышения конкурентоспособности отрасли - основная цель деятельности предприятия [7].

АО «Украинская железная дорога» было создано 1 декабря 2015 года. Общество является правопреемником всех прав и обязанностей Государственной администрации железнодорожного транспорта Украины, а также подведомственных организаций и учреждений, которые имели статус отдельных юридических лиц. Сегодня компания обеспечивает 82 % грузовых и около 50 % пассажирских перевозок, что осуществляются всеми видами транспорта. По объемам грузовых перевозок украинская железная дорога занимает четвертое место на Евразийском континенте, уступая только железным дорогам Китая, России и Индии [7].

АО «Украинская железная дорога» является одним из крупнейших работодателей Украины, где работает около 260 500 сотрудников, или 1,6% от общего количества работающих в Украине. До 2,6% ВВП Украины генерируется в АО «Украинская железная дорога».

В 2018 году доход от деятельности предприятия составил 85,6 млрд.грн., из них:

67,5 млрд.грн - доходы от грузовых перевозок;

8,5 млрд.грн - доходы от пассажирских перевозок;

9,5 млрд.грн - другие доходы [8].

Финансовый результат деятельности АО «Украинская железная дорога» в 2018 году составил - 4,3 млрд.грн, а рентабельность деятельности предприятия равнялась 19,2%.

К основным принципам осуществления управления эффективностью деятельности АО «Украинская железная дорога» можно отнести следующие:

1) измерение результатов работы предприятия и его отдельных подразделений, что предусматривает разработку показателей эффективности и установление целей для повышения эффективности;

2) оценка эффективности работы предприятия, что предусматривает определение фактической эффективности на предприятии, ее сравнение с целями эффективности и выявление резервов ее роста;

3) осуществление управленческих действий предусматривает принятие решений, что способствуют повышению эффективности работы, то есть за каждым из выявленных резервов вырабатываются решения для приближения фактического значения показателя к целевому;

4) мониторинг эффективности, что предусматривает контроль выполнения решений и сбор информации, необходимой для дальнейшего измерения эффективности деятельности предприятия.

Следовательно, для повышения эффективности деятельности АО «Украинская железная дорога» предложены следующие общие мероприятия:

- инновационные преобразования;
- дополнительные инвестиции в развитие;
- реконструкция основных средств и улучшение финансового состояния, а именно - привлечение новых клиентов, уменьшение себестоимости путем введения модернизированной техники;
- повышение прибыльности за счет увеличения объемов продаж услуг;
- расширение рынка сбыта услуг.

Выводы. Как видим, существенно повысить эффективность возможно за счет внедрения современных методов менеджмента и привлечения дополнительных финансовых инвестиций.

Таким образом, эффективность деятельности предприятия - это интегрированный подход менеджмента, который объединяет различные направления деятельности предприятия, включая стратегию, управление персоналом, операционный менеджмент, планирование, анализ, учет и контроль, соответствующие методы, модели, системы и программное обеспечение для обеспечения устойчивого роста эффективности деятельности предприятия.

Проблема повышения эффективности деятельности предприятия в целом заключается в обеспечении максимально возможного результата на каждую единицу затраченных трудовых, материальных и финансовых ресурсов.

* * *

1. Куценко А. В. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності підприємств споживчої кооперації України: монографія / А. В. Куценко. – Полтава: РВВ ПУСКУ, 2008. – 205 с.

2. Говорушко Т. А. Управління ефективністю діяльності підприємств на основі вартісно-орієнтованого підходу: монографія / Т. А. Говорушко, Н. І. Климаш. – К.: Логос, 2013. – 204 с.

3. Armstrong M. Armstrong's Handbook of Performance Management: An Evidence-Based Guide to Delivering High Performance / M. Armstrong. – London: Kogan Page, 2015. – 416 с.

4. Гончарук А.Г. Управление эффективностью деятельности предприятия / А.Г. Гончарук. – Одеса: Астропринт, 2012. – 260 с.

5. Houldsworth E. Managing and Measuring Employee Performance / E. Houldsworth, D. Jirasinghe. – London: Kogan Page, 2006 – 245 p.

6. Neely A. Business Performance Measurement: Unifying Theory and Integrating Practice / A. Neely. – Cambridge: Cambridge University Press, 2011. – 528 p.

7. Офіційний веб-сайт Укрзалізниці. URL: <https://www.uz.gov.ua/about/investors>.

8. Інтегрований звіт АТ «Українська залізниця» за 2018 рік. URL:
[https://www.uz.gov.ua/files/file/Book%20UZ_18_Final\(new\).pdf](https://www.uz.gov.ua/files/file/Book%20UZ_18_Final(new).pdf)