

УДК 658.511

## ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ НА ПРИКЛАДІ МАШИНОБУДІВНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Нечаєва І.А., Савчук І.О.

Запорізький національний технічний університет

Проблема оцінки ефективності менеджменту організацій на сьогодні є досить актуальною, оскільки саме її рівень є ключовим показником ефективності діяльності підприємства в цілому. У статті розкривається сутність цільового підходу до оцінки ефективності менеджменту організації. Проведено оцінку ефективності менеджменту машинобудівного підприємства. Розраховані основні фінансові показники ефективності діяльності підприємства.

**Ключові слова:** ефективність менеджменту, оцінка ефективності менеджменту, цільовий підхід, управління за цілями, показники ефективності менеджменту.

**Постановка проблеми:** Розвиток сучасних ринкових відносин вимагає від українських підприємств активних дій з підвищення ефективності їх функціонування. Від витоків економічної науки і до сьогодні проблема ефективного функціонування підприємств була і залишається актуальною та виходить на перший план. Особливий інтерес як для вчених, так і для економістів-практиків становить оцінка ефективності виробничої діяльності, управлінських рішень, витрат економічних ресурсів, а також конкретні технології та засоби забезпечення ефективного функціонування підприємств. В основі успішної реалізації стратегії розвитку підприємства передбачається здійснення не лише результативної, а й ефективної господарської діяльності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій:** Питання оцінки ефективності менеджменту досліджувались багатьма вітчизняними і зарубіжними вченими такими як Ситниченко В., Богаченко О.П., Данильчук І.В., Яроцький О.В., Герасименко І.М., Веснін В.Р., Рульєв В.А та ін.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми:** На сьогоднішній день визначення рівня ефективності менеджменту викликає певні труднощі та є істотною проблемою, адже в більшості літературних джерел ця тема розглядається не комплексно, відсутнє цілісне визначення даного поняття. Більш повні матеріали щодо ефективності менеджменту представлені лише в спеціалізованій літературі та й вони викликають неоднозначну думку серед теоретиків та практиків. Саме складність проведення оцінки ефективності менеджменту спонукає до її більш глибокого вивчення.

**Мета.** Головною метою роботи є розкриття сутності цільового підходу до оцінювання ефективності менеджменту організації, оцінка ефективності менеджменту машинобудівного підприємства в сучасних умовах, розрахунок фінансових показників ефективності роботи підприємства, як пряме відображення його результативної діяльності.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Ефективність менеджменту – показник результативності управлінської діяльності, що визначається як відношення отриманих результатів від реалізації певних управлінських важелів в організації до витрат, які супроводжують їх одержання [1]. Усі організації оцінюють ефективність

менеджменту, адже її оцінка дозволяє визначити рівень їх досягнень та подальші напрями розвитку, розпізнавати розміри і сторони змін, встановлювати найбільш суттєві чинники росту, визначити та коригувати некеровані процеси, схвалювати рішення про зміни та виявляти їх відображення на ключових параметрах. Вона важлива і для планування удосконалення організації в цілому. Професіоналізм та індивідуальні якості керівника також впливають на ефективність менеджменту, важливим є і наявність на підприємстві необхідних ресурсів та системи підбору персоналу. В її оцінці визначна роль належить системам комунікації, організаційній структурі та іншим факторам. Тому можна сказати, що кожному підприємству необхідно постійно проводити оцінку ефективності менеджменту, а також розробляти різні заходи щодо її підвищення.

На сьогоднішній час усунує безліч наукових підходів до оцінювання ефективності менеджменту. Успішна їх реалізація сприяє збільшенню ефективності та результативності діяльності підприємства в цілому. У даній статті детально розглянуто цільовий підхід до оцінки ефективності менеджменту підприємства.

Цільовий підхід – це система методів та методичних прийомів, що забезпечують постійну орієнтацію управлінської діяльності, планово-управлінських рішень, процес виконання цих рішень на кінцеві результати з урахуванням соціально-економічних характеристик, що постійно змінюються, унаслідок розвитку системи потреб, кількісних та якісних змін у виробничому потенціалі системи, стосовно якої застосовується цільовий підхід [2].

Цільовий підхід визначає довгострокові цілі розвитку та шляхи їх досягнення, зміну усіх компонентів виробничо-управлінських систем, які необхідні для забезпечення ефективних результатів. Його використання забезпечує визначення головної мети, формування системи пріоритетів, забезпечує керованість процесами розробки та досягнення цілей в організації.

Одним з розповсюджених на практиці методів встановлення цілей є «управління за цілями» (метод МВО-management by objectives). Зміст МВО полягає в тому, що загальноорганізаційні цілі можна розділити на декілька більш дрібних цілей окремих структурних одиниць організації, які, у свою чергу, можна трансформувати в цілі

окремих груп і підрозділів і далі розбити на цілі діяльності окремих виконавців. При цьому цілі діяльності кожного виконавця мають сприяти досягненню цілей його керівника [3].

Метод «управління за цілями» має свої переваги та недоліки. Завдяки даному підходу відбувається оптимізація організаційної структури управління організацією, забезпечується цілеспрямована мотивація працівників, ведеться ефективний контроль за якого в першу чергу оцінюється результат, а не процес діяльності. Разом з тим існує складність кількісного визначення цілей діяльності певних робіт та імовірність витоку інформації за умов доведення цілей до кожного підлеглого [3].

Підсумовуючи, можна зробити висновок, що «управління за цілями» – це метод планування, за допомогою якого менеджери визначають цілі для кожного підрозділу, проекту та особи і керуються ними для коригування подальшої діяльності [4]. Використання методу МВО підвищує ефективність менеджменту організації та допомагає вирішити певні проблеми управління та мотивації персоналу.

Для оцінки ефективності менеджменту ПАТ «Мотор Січ» у даній статті використовуємо цільовий підхід. Наявність місії, стратегічних завдань та цілей дозволяє говорити про реалізацію даного підходу на підприємстві.

Суть місії підприємства полягає у тому, що ПАТ «Мотор Січ» працює, щоб бути кращим підприємством в сфері авіаоторо- і вертольотобудування. Спираючись на успішний багаторічний досвід, застосовуючи найвищий інтелектуальний потенціал, використовуючи унікальні технології, в тісній кооперації з партнерами забезпечує Україні статус авіабудівної держави [7].

Стратегічна концепція розвитку ПАТ «Мотор Січ» відображає стратегію росту на основі диверсифікації виробництва, зміцнення і розширення позицій на ринку авіаційної та вертолітної техніки, експлуатаційних послуг, яка реалізується за такими основними стратегічними напрямками:

- формування і впровадження пріоритетних цільових програм створення конкурентоспроможної продукції;
- розширення ринків збуту і послуг;
- підвищення ефективності маркетингової діяльності;
- створення ефективного високотехнологічного виробництва на базі його технічного переоснащення;
- формування дієвої системи менеджменту якості.

Результати діяльності підприємства безпосередньо залежать від цілей та завдань які висуває керівництво. На ПАТ «Мотор Січ» основними керуючими органами є: загальні збори акціонерів (вищий орган), наглядова рада, рада директорів (виконавчий орган), ревізійна комісія. Для моніторингу належного виконання всіма підрозділами своїх функцій на підприємстві існує чітка система підзвітності та контролю [7].

Світовий ринок авіаоторобудування характеризується жорсткою конкуренцією. Для утримання своїх позицій і визначення пріоритетів розвитку, ПАТ «Мотор Січ» проводить роботу по

дослідженню ринків збуту, аналізу їх поточного стану, існуючих проблем та тенденцій зростання.

ПАТ «Мотор Січ» формує ряд стратегічних цілей у різних напрямках діяльності. Співпрацює з партнерами на довгострокових засадах, з метою збільшення обсягів продажів, підприємство бере участь в найбільших міжнародних виставках та інших заходах. З огляду на експортну спрямованість діяльності підприємства, майбутній обсяг реалізації продукції буде залежати від ситуації на світових ринках і змін в законодавчій базі України з питань зовнішньоекономічної діяльності та валютного регулювання.

Реалізація цільового підходу на підприємстві дає можливість ПАТ «Мотор Січ» ефективно досягати поставлених цілей за рахунок якісного стратегічного планування.

Подальша детальна оцінка за цільовим підходом неможлива, так як необхідна інформація за даним напрямом є конфіденційною та недоступною широкому загалу. Щоб конкретніше оцінити ефективність менеджменту ПАТ «Мотор Січ» використовуємо метод порівнянь, за допомогою якого фактичні фінансові показники ефективності менеджменту порівнюються з показниками за попередні роки. Через існування їх великої кількості було розраховано ряд показників, які у повній мірі дають можливість оцінити ефективність менеджменту підприємства. Такі як:

– економічна ефективність управлінської праці, яка дає можливість у загальних рисах оцінити роботу управлінського персоналу та виявити реальні результати їхньої роботи;

– показники рентабельності підприємства, адже на підставі прибутковості можна оцінити ефективність менеджменту підприємства, оскільки отримання значного рівня прибутку і достатнього рівня прибутковості багато в чому залежить від правильності і оперативності управлінських рішень, які приймаються;

– показники ділової активності підприємства які допомагають охарактеризувати абсолютні та відносні показники використання ресурсів, обсяги господарської діяльності, доходу, фінансових результатів та податків.

Для проведення оцінки менеджменту ПАТ «Мотор Січ» розраховуємо узагальнюючий показник економічної ефективності управлінської праці за формулою 1:

$$\text{Еуп} = \frac{\text{Чистий дохід}}{\text{Фонд оплати праці}} \quad (1)$$

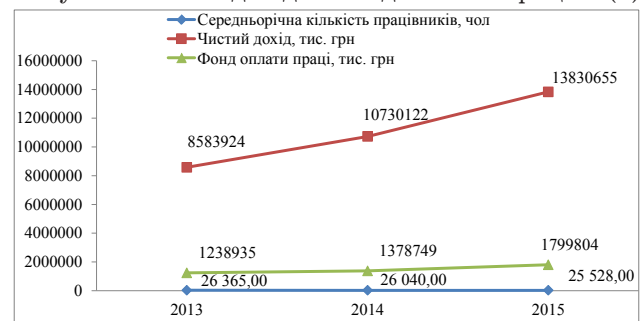


Рис. 1. Чисельність працівників, фонд оплати праці та рівень чистого доходу ПАТ «Мотор Січ» за 2013-2015 роки

З отриманих результатів (Еуп13=6.93, Еуп14=7.78, Еуп15=7.68) можна зробити висновок,

що найвищою була ефективність праці у 2014 році. У 2015 р. кількість працівників значно зменшилась, але показник економічної ефективності управлінської праці знизився несуттєво за рахунок збільшення об'єму чистого доходу підприємства (рис. 1).

Також, досить важливим кроком дослідження є аналіз рентабельності підприємства, який представлений у таблиці 1. Підприємство вважається рентабельним, якщо в результаті реалізації продукції воно покриває свої витрати та отримує прибуток.

Проведені розрахунки показників рентабельності дають можливість оцінити стан підприємства та ефективність його менеджменту.

Рентабельність операційної діяльності показує, скільки отримано прибутку від операційної діяльності з однієї гривні операційних витрат. У 2013 році отримано 17 грн прибутку з 1 гривні операційних витрат, у 2014 – 25, а в 2015 – 9.45 з 1 гривні операційних витрат. Тобто ситуація в 2015 році сильно погіршилась адже абсолютне відхилення склало 15.55 грн.

Рентабельність звичайної діяльності показує, скільки отримано прибутку від звичайної діяльності на 1 гривню звичайних витрат. У 2015 році відбувається ріст показника у порівнянні з 2014 роком на 58.7%, що є позитивною тенденцією.

Рентабельність господарської діяльності показує скільки отримано прибутку від господарської діяльності з 1 гривні загальних витрат. У 2013 році дане підприємство отримувало прибуток у розмірі 10.73 гривні з 1 гривні загальних витрат, а у 2014 спостерігається погіршення даного показника на 10.1% в порівнянні з 2013 роком, а у 2015 році відбувається значне підвищення показника на 74.5% і він становить 16.83 гривні на 1 гривню загальних витрат.

Коефіцієнт загальної рентабельності показує розмір чистого прибутку з однієї гривні чистого доходу від реалізації продукції, товарів, послуг. З кожним роком відбувається підвищення даного показника. У 2013 році він становив 42.05 гривні, 2014 – 48.6 гривень, а у 2015 році виріс майже на 33%.

Рентабельність активів показує величину отриманого прибутку в розрахунку на одну гривню активів підприємства, які постійно знаходяться на його балансі. У 2014 році отримано 9.4 гривні прибутку в розрахунку на одну гривню активів, а у 2013 році отримано 10 гривень прибутку в розрахунку на одну гривню активів.

Тобто у 2014 році ситуація погіршилась, але залишилась прибутковою. У 2015 році показник різко виріс на 74%.

Рентабельність власного капіталу характеризує величину отриманого прибутку або збитку, отриманого на одну гривню власного капіталу підприємства. У 2013 році підприємство отримувало прибуток у розмірі 14.28 гривень на одну гривню власного капіталу підприємства, у 2014 році – 14.5, а у 2015 році даний показник збільшився на 65%, що свідчить про прибутковість вкладення власного власного капіталу.

Рентабельність залученого капіталу показує величину прибутку, яка припадає на одну гривню залученого капіталу. У 2013 році на 1 гривню залученого капіталу підприємства припадало 10 гривень чистого прибутку, який отримувало підприємство. У 2014 році величина чистого прибутку, яка надходить на підприємство на кожну гривню залученого капіталу становила 9.41 гривні. Вже у 2015 році даний показник виріс на 74% і становив 16.38 гривень, що показує ефективне використання залученого капіталу.

Рентабельність витрат характеризує розмір валового прибутку, одержаного підприємством в розрахунку на одну гривню, понесених при формуванні собівартості продукції. У період з 2013 по 2015 роки відбувається поступове підвищення показника.

Рентабельність продаж показує величину чистого прибутку, що надходить на підприємство в кожній гривні від продажу продукції, товарів, робіт, послуг і визначається відношенням чистого прибутку до чистого доходу. У 2013 році підприємство отримало 15.37 гривень прибутку, у 2014 році – 14.54, а у 2015 році відбувається підвищення показника на 69%.

Після проведення аналізу рентабельності діяльності ПАТ «Мотор Січ» за 2013-2015 роки, можна зробити висновок, що підприємство у 2015 році було більш рентабельним у порівнянні з 2013 та 2014 роками. Що свідчить про більш ефективну господарську діяльність підприємства у порівнянні з минулими роками.

Аналіз ділової активності дозволяє оцінити ефективність основної діяльності підприємства, що характеризується швидкістю обертання фінансових ресурсів підприємства. Розраховані показники зведено до таблиці 2.

Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача) показує ефективність використання

Таблиця 1

Аналіз показників рентабельності ПАТ «Мотор Січ» за 2013-2015 рр.

| Показники                               | Роки  |       |       | Відхилення:        |       |                    |       |
|---|-------|-------|-------|--------------------|-------|--------------------|-------|
|   | 2013  | 2014  | 2015  | 2014 від 2013 року |       | 2015 від 2014 року |       |
|   |       |       |       | абсол. знач.       | в %   | абсол. знач.       | в %   |
| Рентабельність операційної діяльності   | 17    | 25    | 9.45  | 8                  | 47.05 | -15.55             | -62.2 |
| Рентабельність звичайної діяльності     | 16.8  | 14.3  | 22.7  | -2.5               | -14.9 | 8.4                | 58.7  |
| Рентабельність господарської діяльності | 10.73 | 9.65  | 16.83 | -1.08              | -10.1 | 7.18               | 74.7  |
| Коефіцієнт загальної рентабельності     | 42.05 | 48.6  | 64.52 | 6.55               | 15.6  | 15.92              | 32.7  |
| Коефіцієнт рентабельності активів       | 10    | 9.4   | 16.38 | -0.6               | -6    | 6.98               | 74.3  |
| Коефіцієнт власного капіталу            | 14.28 | 14.5  | 23.89 | 0.22               | 1.5   | 9.39               | 64.8  |
| Рентабельність залученого капіталу      | 10    | 9.41  | 16.38 | -0.59              | -5.9  | 6.97               | 74.1  |
| Рентабельність витрат                   | 72.57 | 94.56 | 181.8 | 21.99              | 30.3  | 87.24              | 92.3  |
| Рентабельність продаж                   | 15.37 | 14.54 | 24.58 | -0.83              | -5.4  | 10.04              | 69.1  |



Динаміка показників ділової активності ПАТ «Мотор Січ»

| Показники  | Роки  |       |       | Відхилення:        |     |                    |     |
|--|-------|-------|-------|--------------------|-----|--------------------|-----|
|  | 2013  | 2014  | 2015  | 2014 від 2013 року |     | 2015 від 2014 року |     |
|  |       |       |       | абсол. знач.       | в % | абсол. знач.       | в % |
| Фондовіддача (коефіцієнт оборотності основних засобів) | 1.89  | 2.06  | 2.38  | 0.17               | 9   | 0.32               | 1.2 |
| Коефіцієнт оборотності власного капіталу               | 0.93  | 0.99  | 0.97  | 0.06               | 6.5 | -0.02              | -2  |
| Коефіцієнт оборотності оборотних засобів               | 0.65  | 0.65  | 0.67  | 0                  | 0   | 0.02               | 3.1 |
| Швидкість обороту оборотних засобів                    | 560.7 | 564.2 | 547.8 | 3.5                | 0.6 | -16.4              | -3  |

основних засобів підприємства. У 2013 році фондодіддача становила 1,89 грн. основних засобів на 1 грн. чистого доходу, в 2014 році – 2,06, а в 2015 році – 2,38 грн. Спостерігається ріст, це позитивне явище.

Коефіцієнт оборотності власного капіталу показує, скільки гривень виручки від реалізації припадає на одну гривню власного капіталу. В 2013 році даний показник становив 0,93, в 2014 році – 0,99, а на кінець 2015 року становив 0,97. Темп приросту у 2014 році становить 6,5%, а у 2015 зменшився на 2%.

Коефіцієнт оборотності оборотних засобів має відносно однакове значення у всі роки. Найбільше своє значення у 2015 році. Що свідчить про збільшення обороту оборотних засобів, що є позитивним у діяльності. Швидкість обороту оборотних засобів зростала у 2014 році у порівнянні з 2013 на 3,5 днів, а у 2015 році вона зменшилася на 16,4 дні.

З оцінки основних показників діяльності підприємства за 2013-2015 рр. можна зробити висновок, що підприємство протягом даного періоду проводить ефективну управлінську політику. З кожним роком рівень чистого доходу збільшу-

ється. Найявна позитивна тенденція використання основних засобів підприємства. Показники рентабельності зростають, це свідчить про збільшення рівня прибутку, який залежить від ефективності та оперативності управлінських рішень, які приймаються.

**Висновки з даного дослідження.** Підсумовуючи вищесказане, можна зробити висновок, що в сучасних умовах оцінка ефективності менеджменту є одним з основних елементів успішної діяльності підприємства. На сьогоднішній час усуну безліч наукових підходів до оцінювання ефективності менеджменту. Успішна їх реалізація сприяє збільшенню ефективності та результативності діяльності підприємства в цілому. У даній статі було розкрито сутність цільового підходу до оцінювання ефективності менеджменту організації, проведена оцінка оцінка ефективності менеджменту машинобудівного підприємства та розраховано ряд фінансових показників ефективності роботи підприємства, які прямо відображають його результативну діяльність. Після проведення оцінки показників діяльності ПАТ «Мотор Січ» за 2013-2015 рр. можна зробити висновок, що на підприємстві реалізується ефективна політика менеджменту.

## Список літератури:

1. Ситниченко В. Сучасні системи методи управління ефективністю як інструмент виходу з кризи / Ситниченко В. / Стандартизація. Сертифікація. Якість. – 2009. – № 3. – С. 57-61.
2. Абрютіна М.С. Аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства: Навчально-практичний посібник / М.С. Абрютіна, А.В. Грачов – 2-е вид., Испр. – М.; Вид-во «Дело и сервис», 2013. – 256 с.
3. Богаченко О.П. Теорія і практика оцінювання ефективності використання систем менеджменту якості: монографія / О.П. Богаченко. – Запоріжжя: ЗНТУ, 2013. – 246 с.
4. Савицька Г.В. Економічний аналіз діяльності підприємства: Підруч. для студ. вищ. навч. закл., що навч. за освітньо-проф. програмою спеціаліста зі спец. / О.М. Бандурка, М.Я. Коробов // «Фінанси», «Банківська справа»: «Облік і аудит». – 2. вид., перероб. і доп. – К.: Либідь, 2013. – 384 с.
5. Подольчак Н.Ю. Соціально-економічна ефективність систем менеджменту машинобудівних підприємств [Текст]: автореф. дис. ... д-ра екон. наук: 08.00.04 / Подольчак Назар Юрійович; Нац. ун-т «Львів. політехніка». – Л., 2010. – 45 с. : рис., табл.
6. Данильчук І.В. Сутність фінансового стану підприємства та пошук управлінських рішень щодо забезпечення його ефективності / І.В. Данильчук // Економічний вісник університету: зб. наук. праць. – 2011. – № 17/2.
7. АО «Мотор Сич» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.motorsich.com/rus/>

**Нечаева И.А., Савчук И.А.**

Запорожский национальный технический университет

## **ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ МЕНЕДЖМЕНТА ОРГАНИЗАЦИИ НА ПРИМЕРЕ МАШИНОСТРОИТЕЛЬНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

### **Аннотация**

Проблема оценки эффективности менеджмента организаций сегодня является весьма актуальной, поскольку именно ее уровень выступает ключевым показателем эффективности деятельности предприятия в целом. В статье раскрывается сущность целевого подхода к оценке эффективности менеджмента организации. Проведена оценка эффективности менеджмента машиностроительного предприятия. Рассчитаны основные финансовые показатели эффективности деятельности предприятия.

**Ключевые слова:** эффективность менеджмента, оценка эффективности менеджмента, целевой подход, управление за целями, показатели эффективности менеджмента.

**Nechaeva I.A., Savchuk I.A.**

Zaporizhzhya National Technical University

## **EVALUATION OF AN ENTERPRISE MANAGEMENT EFFECTIVENESS ON EXAMPLE OF THE MACHINE-BUILDING ENTERPRISES**

### **Summary**

The problem of assessing the effectiveness of the management of organizations today is very relevant, since it is particularly the level of it that is a key indicator of enterprise' efficiency as a whole. The article reveals the essence of a targeted approach to evaluation of organization's management effectiveness. The engineering enterprise' management efficiency has been evaluated. The key financial performance indicators of the company have been calculated.

**Keywords:** effectiveness of management, evaluating the effectiveness of management target approach for management objectives, performance management.