

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ**  
**Харківський національний університет внутрішніх справ**  
**Сумська філія**  
**Кафедра соціально-економічних дисциплін**

**ТЕКСТ ЛЕКЦІЇ**

навчальної дисципліни «**Менеджмент**» вибіркового компонент освітньої програми першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

**081 Право (право)**

за темою: «***Ефективність управління***»

**Суми 2023**

**ЗАТВЕРДЖЕНО**

Науково-методичною радою  
Харківського національного  
університету внутрішніх справ  
Протокол № 7 від 30.08.2023р.

**СХВАЛЕНО**

Вченою радою Сумської філії  
Харківського національного  
університету внутрішніх справ  
Протокол № 8 від 29.08.2023р.

**ПОГОДЖЕНО**

Секцією Науково-методичної ради  
ХНУВС з гуманітарних та  
соціально-економічних дисциплін  
Протокол № 7 від 29.08.2023р.

Розглянуто на засіданні кафедри соціально-економічних дисциплін Протокол  
№ 2 від 29.08.2023р.

**Розробник:**

Доцент кафедри соціально-економічних дисциплін Сумської філії ХНУВС,  
кандидат наук з державного управління, доцент **Дементов В.О.**

**Рецензенти:**

1. Заступник начальника Управління комунального майна Сумської міської ради **Сіренко І.В.**
2. Доцент кафедри соціально-економічних дисциплін Сумської філії Харківського національного університету внутрішніх справ, кандидат економічних наук **Петровська С.А.**

## План лекції

1. Суть організаційної ефективності та підходи до її визначення.
2. Основні типи ефективності організації.
3. Показники та критерії визначення ефективності діяльності організації.
4. Напрямки підвищення ефективності управління організацією.

## РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Господарський кодекс України від 16 січня 2003 року № 436-IV. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (дата звернення: 22.08.2021).
2. Про невідкладні заходи щодо забезпечення економічного зростання, стимулювання розвитку регіонів та запобігання корупції: Указ Президента України від 20.09.2019 р. № 713/2019. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/713/2019#Text> (дата звернення: 22.08.2021).
3. Національна економічна стратегія до 2030 року: затв. Постановою Кабінету міністрів України від 3 березня 2021 р. № 179. URL : <https://www.kmu.gov.ua/npras/pro-zatverdzhennya-nacionalnoyi-eko-a179> (дата звернення: 22.08.2021).
4. Бардась А. В., Бойченко М. В., Дудник А. В. Менеджмент: навч. посіб. Дніпропетровськ: Національний гірничий університет, 2012. С. 325-347.
5. Бойко Т. Л. Підвищення ефективності управління інтелектуальним потенціалом підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. Вип. 24.8. С. 385-390.
6. Васенко В. К. Принципи менеджменту: навчальний посібник для студентів юридичних спеціальностей. Суми: Видавництво «Ярославна», 2015. С. 228-246.
7. Гуроров О. І., Гуророва О. О. Менеджмент: навч. посіб. для самост. роботи студ. Харків: ХНАУ, 2013. С. 166-184.
8. Довгань Л. Є., Малик І. П., Мохонько Г. А., Шкробот М. В. Менеджмент організації. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. С. 213-245.
9. Кеннеді Д. Безжальний менеджмент та ефективність людських ресурсів / пер. з англ. Т. Мухамедшиної. Харків: Фаула, 2019. С. 273-277.
10. Кравченко В. О. Менеджмент: навч. посіб. Одеса: Атлант, 2013. С. 119-124.
11. Матюх С. А. Дослідження сучасних методів оцінки ефективності діяльності організацій. *Економічний аналіз*. 2014. Том 15. № 3. С. 79-85.
12. Мельничук Н. Ю. Науковий підхід до оцінки ефективності управління бюджетними коштами. *Інноваційна економіка*. 2020. № 1-2. С. 151-156.
13. Менеджмент : підручник / [А. А. Мазаракі, С. І. Бай, В. Я. Брич та ін.]; за заг. редакція А. А. Мазаракі. Харків : «Фаліо», 2014. С. 800-844.
14. Менеджмент: навч. посіб. [Краснокутська Н. С., Нащекіна О. М., Замула О. В. та ін. ]. Харків : «Друкарня Мадрид», 2019. С. 190-228.
15. Олійник Т. О., Мірошниченко О. В. Основні напрями підвищення ефективності управління активами. *Інвестиції: практика та досвід*. 2014. № 21. С. 73–77.
16. Основи менеджменту. Теорія і практика : навч. посіб. / Г. Є. Мошек, І. П.

- Миколайчук, Ю. І. Палеха, Ю. В. Поканевич, А. С. Соломко, О. В. Коваленко, Н. В. Коваленко, В. С. Ціпуринда, Г. П. Сиваненко, О. І. Белова; за заг. ред. проф. Мошека Г. Є. Київ : Видавництво Ліра-К, 2017. С. 370-428.
17. Осовська Г. В., Осовський О. А. Менеджмент: підручник. Київ: Кондор-Видавництво, 2015. С.311-348.
  18. Попова Ю. М., Серебряк В. В., Іванов О. О. Особливості оцінювання ефективності діяльності транспортних підприємств в сучасних умовах. *Економіка та управління підприємствами*. Випуск 14. 2017. С. 173-179.
  19. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: навч. посіб. Тернопіль: Крок, 2017. С. 200-212.
  20. Щеглова О. Ю., Судакова О. І., Лаже М. В. Ефективність управління підприємством та підходи до її визначення. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2017. Випуск 12, частина 2. С. 186-190.

## Питання 1. Сутність організаційної ефективності та підходи до її визначення

**Ефективність** (лат. *effectivus* — виконання, дія) **організації** (**організаційна ефективність**) — здатність організації існувати і досягати намічених цілей із найвигіднішим співвідношенням результатів і витрат.

Розвиток теорії та практики менеджменту завжди був спрямований на пошук способів підвищення ефективності функціонування організацій. Зокрема, класична школа менеджменту зосереджувалася на формуванні теорії наукового управління ресурсами, оскільки на початку ХХ ст. ефективність вимірювалася здатністю економічної організації виготовляти продукцію з найменшими витратами.

Тому серед принципів ефективного управління домінували раціональний розподіл праці, ієрархія, єдиновладдя, централізм (Ф. Тейлор, М. Вебер, А. Файоль та ін.).

На зміну школі наукового управління прийшла гуманістична школа, яка вбачала підвищення ефективності у поліпшенні умов для реалізації працівниками фірми своїх здібностей та можливостей (школа людських стосунків, поведінкова школа, теорія людських ресурсів).

В економічній літературі виділяють цільовий, системний і вибірковий підходи до вивчення організаційної ефективності.

**Цільовий підхід до вивчення організаційної ефективності.** Він передбачає визначення ефективності економічної організації її здатністю досягати заздалегідь поставлених цілей. Використовує логіку цілей і засобів англійського економіста Л. Робінса. Згідно з цим підходом групи в організації діють раціонально з метою досягнення цілей. Раціоналізм полягає у виборі такого варіанта використання ресурсів, який би дав змогу досягти встановлених цілей з найменшими витратами. Цей підхід варто використовувати у тому разі, якщо цілі чітко визначені й прогрес можна точно зафіксувати і виміряти.

Кожна комерційна структура починає свою діяльність із встановлення у якості цілей певних економічних показників; зусилля менеджменту спрямовуються на забезпечення досягнення визначених економічних результатів. Відповідно до масштабу цілей розрізняють *загальнофірмову, внутріфірмову і групову ефективність*.

**Загальнофірмова** ефективність відображає динаміку загальних цілей організації (наприклад, щодо обсягу продажу чи частки ринку, прибутку, рівня рентабельності тощо).

**Внутрішньофірмова** — динаміку цілей її структурних підрозділів (центрів прибутку чи відповідальності).

**Групова** — повноту досягнення групових цілей (власників капіталу, менеджерів, робітників).

Часто інтереси окремих учасників організації суперечать інтересам інших, що негативно позначається на формулюванні стратегічних цілей (наприклад, у корпораціях). З іншого боку, мотивація досягнення цілей переважає раціоналізм у виборі засобів для цього, що призводить до надмірного

витрачання ресурсів організації.

Згідно з цільовим підходом організаційна ефективність залежить від:

- 1) якості постановки цілей, тобто відповідності намічених цілей умовам та вимогам зовнішнього середовища, можливостям підприємства та інтересам персоналу;
- 2) сили й спрямованості мотивацій, що спонукають членів організації до досягнення цілей;
- 3) адекватності обраних стратегій поставленим цілям;
- 4) обсягу і якості ресурсів, що використовує організація для досягнення цілей.

Перші три чинники характеризують стратегічні аспекти організаційної ефективності, а останній — тактичні.

**Системний підхід до вивчення організаційної ефективності.** Згідно з ним критерієм ефективності організації є її здатність до адаптації. Цей підхід зосереджує увагу на внутрішніх характеристиках організації й апелює швидше до засобів підтримки стосунків між учасниками організації, ніж до цілей. Внутрішній розподіл ресурсів, визначення ієрархічних залежностей, правила взаємодії учасників посідають центральне місце, а оцінка витрат відступає на задній план.

*Недоліком системного підходу є й те, що оцінювання внутрішніх характеристик організації потребує їх певного кількісного означення. Намагання кількісно визначити всі формальні та неформальні характеристики організації (ступінь згуртованості, міру раціональності ієрархічних відносин тощо) можуть призвести до надмірного ускладнення процедури оцінювання ефективності і зростання витрат, пов'язаних з нею, та й це ще не гарантуватиме ефективної роботи організації.*

**Вибірковий підхід (з позиції зору задоволення інтересів стратегічних груп).** Він для оцінювання ефективності використовує критерії, що відповідають «стратегічним складовим» організації (Р. Майлс, Г. Мінцберг). Заперечує думку, що ефективність може бути оцінена на основі заздалегідь встановлених критеріїв чи одних лише системних характеристик.

Беручи за основу гіпотезу задоволення Г. Саймона, цей підхід наголошує на забезпеченні мінімального рівня задоволення усіх складових організації, мотиви діяльності й цілі яких відрізняються. Якщо цього рівня не досягнуто, напруженість і конфлікти паралізують організацію, зроблять її неефективною.

В Україні ж типовою є низька зацікавленість топ-менеджменту в розширенні кількості акціонерів, тому він орієнтується на нульове значення прибутку (щоб мінімізувати податкові платежі). Водночас ігноруються й інтереси найманих працівників — їх заробітну плату виплачують на мінімально задовільному рівні (при тому, що доходи вищих керівників у десятки разів перевищують доходи рядових працівників). Отже, в Україні трудові ресурси не вважають стратегічною складовою (це обумовлено високим рівнем безробіття), і тому до критеріїв ефективності не відносять розмір заробітної плати (а якщо й відносять, то не надають йому належного значення).

Прикладом конфлікту інтересів, який має зовнішню природу, є конфлікт між власниками фірм та державою з приводу ухиляння від сплати податків у

повному обсязі. За умов такої податкової системи і механізму її реалізації, коли несплату податків можна приховати, «придбавши» індульгенцію у чиновника, багато підприємств переносять свою діяльність у «тінь».

Труднощі використання вибіркового підходу полягають в ідентифікації стратегічних складових (від них найбільшою мірою залежить діяльність організації) і в здатності встановити, як саме організація залежить від них. Крім того, компроміс у балансуванні інтересів за певних умов може бути порушений, коли ці умови і, відповідно, організаційне оточення зміняться.

До факторів, вплив яких на зміну умов господарювання у перехідний період найсильніший, належать інституційні (економічні закони, правове поле, практика ведення бізнесу, політичні переваги тощо), оскільки саме їх зміна часто порушує рівновагу і зміщення економічного балансу на користь інших зацікавлених груп.

Кожен із підходів має певні переваги та недоліки, які більшою чи меншою мірою виявляються за різних умов. Хороші результати може дати зважене і збалансоване поєднання усіх підходів, при якому недоліки одного могли б компенсуватися перевагами іншого.

## Питання 2. Основні типи ефективності організації

У сучасному менеджменті виокремлюють кілька типів ефективності організації: *внутрішню, зовнішню, загальну, ринкову, стратегічну (цільову), оперативну та ефективність інноваційного проекту*, що реалізується організацією.

**Внутрішня ефективність організації** - це ефективність з точки зору використання внутрішніх можливостей організації (управління її внутрішніми ресурсами).

**Зовнішня ефективність організації** - це ефективність з погляду використання зовнішніх можливостей організації. Ця складова великою мірою зумовлена станом організаційного оточення, особливо його інституційними складовими і здатністю організації пристосуватись до його змін, тому її ще називають адаптивною ефективністю.

**Загальна ефективність організації** - це сукупність внутрішньої і зовнішньої ефективності. Високої загальної ефективності можливо досягнути за рахунок гнучкої системи управління організацією, яка дає змогу оперативно перерозподіляти її ресурси відповідно до змін зовнішнього середовища.

Загальну ефективність організації визначають за формулою:

$$E_3 = E_1 \times E_2, \text{ де;} \quad (1)$$

$E_3$  — рівень загальної ефективності;

$E_1$  — рівень зовнішньої ефективності (ступінь використання ринкових можливостей);

$E_2$  — рівень внутрішньої ефективності (ступінь використання внутрішніх можливостей).

Отже, загальна ефективність досягається внаслідок комбінації двох її складових. Очевидним є те, що високий рівень складової ( $E_1$ ) забезпечує

підвищення ефективності (Е3) загалом. Однак навіть за високого рівня внутрішньої ефективності (Е2) організація не матиме високого рівня загальної ефективності (Е3), якщо не буде забезпечена її ефективність з точки зору використання ринкових можливостей (Е1). Звідси висновок: для отримання організацією максимально високих результатів необхідно, з одного боку, найповніше реалізувати її ринкові можливості, а з іншого — забезпечити максимально високий рівень її внутрішньої ефективності.

***Ринкова ефективність організації*** - показує, наскільки повно організація задовольняє потреби споживачів порівняно з альтернативними способами їхнього задоволення.

Ринкова ефективність враховує те, що будь-яка організаційна діяльність націлена на задоволення потреб ринку. Невміння пристосувати організацію, її працівників, технологію до змін у структурі попиту спричиняє її низьку загальну ефективність. Тому менеджери мають спрямувати свої зусилля на використання ефективніших інструментів дослідження ринку чи впливу на споживачів, диверсифікації діяльності, розроблення іншої концепції бізнесу; вибір нової стратегії тощо.

Активна рівновага полягає в тому, що організація, випускаючи певну продукцію, якої потребує ринок, здійснює зондування його на предмет виявлення нових потреб, для чого заохочуються дослідницькі проекти. Причому дослідницькі роботи зазвичай не ініціюються керівництвом фірми, а є результатом бажання її працівників реалізувати свої здібності.

Організації такого типу називають високоефективними. У високоефективній організації завдання управління полягає, з одного боку, у вивільненні енергії людей, створенні сприятливих умов для їх розвитку і творчого зростання, а з іншого — у спрямуванні їхньої діяльності на досягнення загальноорганізаційних цілей (бажання працівника реалізувати власний проект не має перешкоджати фірмі виготовити заплановану кількість продукції у передбачені угодою терміни).

Орієнтація організації на споживача, а не на боротьбу з конкурентами сприятиме тому, що вона завжди перебуватиме попереду.

Отже, ринкова ефективність організації залежить від її здатності своєчасно реагувати на зміни у запитах і вподобаннях споживачів, а це можливо лише за систематичної та цілеспрямованої інноваційної діяльності щодо формування нових способів задоволення потреб споживачів.

***Стратегічна (цільова) ефективність організації*** - належить до категорій стратегічного управління і відображає здатність організації реалізувати обрану стратегію. Для її визначення використовують три групи показників. Перша відображає стан попиту у формі потенційно можливих темпів його зростання; друга характеризує динаміку економічних цілей підприємства (темпи зростання обсягу продажу, прибутку, рентабельності вкладень тощо); третя — динаміку групових цілей (зростання дивідендів, заробітної плати, кількості робочих місць).

***Ефективність структурних одиниць децентралізованих організацій оцінюють за такими показниками:***



- 1) для «центрів прибутків» — за відповідністю отриманих прибутків розрахунковим значенням (з урахуванням внутрішніх економічних зв'язків) або у разі самостійного обслуговування певної стратегічної зони господарювання — за комерційним прибутком;
- 2) для «центрів реалізації» — за обсягами реалізації з урахуванням витрат та доходів;
- 3) для «центрів інвестицій» — за рівнем рентабельності, яка розраховується щодо інвестиційного капіталу.

**Оперативна ефективність організації** - відображає економічність способів перетворення ресурсів у процесі виробничої діяльності підприємства. Її можна охарактеризувати як здатність організації працювати з мінімальним використанням ресурсів. Якщо розглядати оперативну ефективність стосовно функцій, які впливають зі стратегічних цілей організації, то можна стверджувати, що оперативна ефективність організації забезпечує її стратегічну ефективність.

**Ефективність інноваційного проекту організації** - характеризується системою показників, що відображають співвідношення витрат і результатів, пов'язаних із реалізацією проекту.

Отже, організаційна ефективність може описуватися різною системою координат, тому єдиного критерію, за допомогою якого можна було б її визначити, немає. Залежно від мети оцінювання організаційної ефективності визначають її критерії.

### **Питання 3. Показники та критерії визначення ефективності діяльності організації**

**Показники ефективності діяльності організації** — найважливіші параметри функціонування системи, що дають змогу оцінити якість її складових і здатність досягати поставлених цілей.

Вони вказують, наскільки реальний стан системи відповідає уявленню про те, якою вона має бути у спроектованих умовах діяльності. Ті ж значення параметрів системи (організації), які характеризують її бажані властивості, тобто відповідають уявленню експертів про їх достатній рівень, який може бути прийнятим за стандарт, називають критеріями ефективності.

**Критерії ефективності діяльності організації** — стандартизовані вимоги до певних показників функціонування системи, які характеризують її здатність розвиватись із заданою динамікою і досягати поставлених цілей.

Формування критеріїв ефективності організації залежить від мети її створення. Залежно від кількості параметрів оптимізації виокремлюють монокритеріальний і полікритеріальний підхід.

При монокритеріальному підході оптимізують (максимізують чи мінімізують) один з параметрів ефективності (наприклад, прибуток).

При полікритеріальному підході здійснюють оптимізацію декількох параметрів ефективності. Така оптимізація передбачає, що деякі із визначених параметрів можуть бути на прийнятному рівні (не нижче певної величини), зате

інші повинні прямувати до максимуму чи мінімуму (наприклад, максимально можлива частка ринку за наявних техніко-технологічних умов і прийнятного рівня рентабельності).

*Адитивний критерій (А)*, визначають діленням на кількість показників ефективності (п) суми добутків окремих показників на коефіцієнти їх вагомості:

$$A = \frac{\sum_{i=1}^n \alpha_i \times \beta_i}{n},$$

де А — адитивний критерій ефективності;

$n = 1, 2, \dots, n$  — кількість часткових (окремих) показників ефективності;

$\alpha_i$  — вагомість і-того параметра ефективності, що може суттєво змінюватись залежно від цілей організації та умов, у яких вона функціонує (сума їх дорівнює одиниці);

$\beta_i$  — експертна оцінка і-того параметра ефективності за бальною системою.

*Мультиплікативний критерій (М)* розраховують множенням добутків окремих показників на коефіцієнти вагомості відповідних параметрів.

Недоліком критеріїв обох типів є те, що сам спосіб розрахунку передбачає можливість компенсувати низький рівень одних параметрів за рахунок надлишку інших. Загалом це неправильно, тому що різні характеристики системи не порівнюються між собою.

На практиці такий підхід можна використовувати лише у деяких часткових розрахунках (наприклад, для оцінювання рейтингу менеджера (працівника) чи стану організації праці у якомусь підрозділі підприємства). Його застосування для опису стану всієї організації є некоректним. Крім того, коефіцієнти вагомості визначаються, як правило, експертним шляхом, що знижує об'єктивність оцінки.

Найвідомішим з критеріїв цього типу є критерій «ефект / витрати».

Ще один підхід полягає в тому, що один з параметрів ефективності максимізують чи мінімізують, а на інші накладають обмеження.

Систему показників, за якими може оцінюватись ефективність діяльності організації, наведено у табл. 1.

Для переважної більшості цих показників критерієм ефективності буде максимізація їх величини. Однак на практиці для кожного підприємства планується певний їх рівень, величина якого залежить від галузі, рівня конкуренції в ній, ресурсних можливостей підприємства тощо.

Таблиця ілюструє, що майже всі названі показники спрямовані на оцінювання внутрішнього середовища організації. Але ж успіхи організації завжди оцінюються за обсягами її діяльності, що залежить не лише від здатності фірми раціонально використовувати наявні ресурси, а й від її поведінки у зовнішньому середовищі.

Таблиця 1.

## Показники оцінки ефективності діяльності організації

Ознаки класифікації	Зміст показника
	<b>Кількісні показники.</b>
1. Загальні показники ефективності.	1. Темпи зростання загальних результатів діяльності (обсягів виробництва та реалізації продукції, суми валового прибутку, частки ринку). 2. Рівень загальної рентабельності. 3. Коефіцієнт фінансової стійкості. 4. Коефіцієнт платоспроможності. 5. Зниження витрат на 1 грн. товарної продукції.
2. Часткові показники ефективності.	1. Показники ефективності використання трудових ресурсів 1.1. Темпи зростання продуктивності праці. 1.2. Коефіцієнт співвідношення темпів зростання продуктивності праці і темпів зростання заробітної плати. 1.3. Частка приросту обсягу виробництва в результаті зростання продуктивності праці. 2. Показники ефективності використання матеріально-технічних ресурсів. 2.1. Фондовіддача. 2.2. Коефіцієнт обігу оборотних коштів. 2.3. Коефіцієнт співвідношення приросту товарної продукції до приросту обігових коштів. 2.4. Матеріаломісткість продукції
	<b>Якісні показники ефективності</b> 1. Підвищення рівня якості продукції та послуг. 2. Стабільність персоналу організації. 3. Поліпшення умов праці персоналу.

**Результативність і ефективність системи менеджменту.**

Оцінювання системи менеджменту організації можливе за критеріями результативності та ефективності.

*Результативність системи менеджменту — здатність системи менеджменту виконувати управлінські функції таким чином, щоб організація могла досягати намічених цілей, оперативно реагуючи на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища.*

Особливості організації (розміри, форма власності, вид діяльності тощо) визначають ступінь значущості кожного елемента. Так, для великих компаній важливо забезпечити механізм внутрішньої координації, тому система інформаційного забезпечення має надавати достатньо інформації про стан внутрішнього середовища фірми. Для малих фірм ці аспекти є малозначущими, оскільки невелика кількість працівників дає змогу контролювати їхні дії без особливих зусиль.

Ефективність системи менеджменту — показник, що характеризується співвідношенням результатів діяльності організації і витрат на здійснення управлінських функцій.

Отже, система показників ефективності управління повинна ґрунтуватися на зіставленні досягнутих організацією результатів у їх вартісному еквіваленті з величиною управлінських зусиль. Управлінські зусилля певною мірою можуть бути оцінені у кількісному вираженні через величину витрат на управління, табл. 2.

Таблиця 2.

## Витрати на управління

Групи витрат.	Напрямки витрат.
1. Витрати на утримання управлінського та обслуговуючого персоналу.	1) заробітна плата керівників та спеціалістів; 2) заробітна плата технічного і обслуговуючого персоналу; 3). премії і доплати управлінцям з фонду матеріального заохочення
2. Витрати на техніку управління	1) носії інформації та предмети управлінської праці; 2) засоби обробки інформації та оснащення процесів управління; 3) знання, умови праці тощо
3. Витрати на організацію і забезпечення управління	1) науково-дослідні роботи і наукова організація управлінської праці; 2) підготовка і підвищення кваліфікації менеджерів; 3) заходи щодо вдосконалення управління
4. Накладні витрати	1) службові відрядження і пересування; 2) поштово-телеграфні, телефонні і канцелярські витрати; 3) інші трансакційні витрати (витрати на організацію ділових зустрічей тощо)

Чим меншими є ці витрати з розрахунку на одиницю продукції, тим ефективнішою вважається система менеджменту організації.

Але при цьому процес слід розглядати у динаміці, зважаючи, наприклад, на те, що витрати стрибкоподібно зростають у разі придбання сучасних засобів опрацювання інформації. Якщо у наступному після цього періоді істотно зросли обсяги виробництва та продажу продукції, збільшилася маса прибутку, то ефективність управління підвищилась.

Найпоширенішим показником визначення ефективності управління є відношення загального або кінцевого результату виробництва до сукупних витрат на управління:

$$E_y = \frac{P_k}{B_y}, \quad (3)$$

де:  $E_y$  — ефективність управління;

$P_k$  — кінцевий результат, отриманий підприємством;

$B_y$  — витрати на управління.

Цей показник може набувати різного змісту, залежно від того, яка величина виступає у якості загального результату діяльності підприємства — обсяг виробництва, обсяг реалізації продукції чи сума прибутку.

До кількісних показників ефективності системи управління відносять і економію живої та уречевленої праці у ній, яка полягає у скороченні трудомісткості виконання управлінських операцій та процедур. Йдеться про зменшення кількості зайнятих в апараті управління. Тому ще одним поширеним показником ефективності системи менеджменту є відношення загального результату виробництва (обсягу реалізації продукції, суми валового прибутку) до кількості працівників апарату управління:

$$E_y = \frac{P_k}{K}, \quad (4)$$

де:  $K$  — кількість управлінського персоналу.

Крім названих кількісних показників, які оцінюють здатність системи менеджменту забезпечувати кращий загальний результат діяльності організації,

використовують й інші. Загалом система кількісних показників ефективності може включати показники, наведені у табл. 3.

Таблиця 3.

## Кількісні показники ефективності системи менеджменту організації.

Ознака групування показників	Спосіб розрахунку показників ефективності
Фінансові витрати на управління.	1. Відношення загального або кінцевого результату господарювання до сукупних витрат на управління: 1) обсяг реалізованої продукції, що припадає на 1 грн. витрат на управління; 2) обсяг прибутку, що припадає на 1 грн. витрат на управління; 3) коефіцієнт співвідношення темпів зміни загального результату господарювання і темпів зміни витрат на управління 2. Частка заробітної плати працівників апарату управління у собівартості продукції (послуг) і темп зміни цього показника.
економія живої та уречевленої праці апарату управління.	1. Частка працівників апарату управління у загальній кількості промислово-виробничого персоналу організації і темп зміни цього показника. 2. Рівень продуктивності праці з розрахунку на одного працівника апарату управління і темп зміни цього показника. 3. Скорочення тривалості виконання управлінських процедур. 4. Скорочення непродуктивних витрат часу працівників апарату управління.

Однак результативність та ефективність управління залежить від системності дій працівників функціональних служб і підрозділів, від раціонального розподілу між ними повноважень та обов'язків, від ступеня досконалості управлінських процедур тощо. З огляду на це для оцінювання діяльності працівників апарату управління використовують якісні показники, що характеризують специфіку управлінської праці.

Для менеджера з маркетингу важливими показниками роботи є: процент просування на ринок нових видів продукції, продовження життєвого циклу товару, що випускається підприємством; впровадження ефективних форм перед- і післяпродажного обслуговування споживачів, збільшення частки ринку; ефективність рекламної кампанії (співвідношення витрат на рекламу з можливим збільшенням доходів від продажу продукції); розроблення нових методів просування продукції, освоєння нових каналів руху товарів тощо.

Аналогічні показники можна визначити для кожного працівника апарату управління, який має чітко окреслене коло обов'язків. Але різні показники мають різну вагомість, яка визначається стратегічними чи тактичними цілями підприємства. Зокрема, на підприємстві, що обрало наступальну стратегію, для менеджера з маркетингу важливими будуть показники виведення на ринок нової продукції чи захоплення нових сегментів ринку, ефективність рекламних заходів тощо.

Коли ж підприємство реалізує оборонну стратегію, більшу увагу слід приділяти показникам продовження життєвого циклу товару, розробленню нових форм післяпродажного обслуговування, нових методів стимулювання збуту.

Отже, система оцінювання ефективності роботи менеджерів різних управлінських рівнів і функціональних сфер передбачає:

- 1) визначення у контексті загальної стратегії організації цілей окремих підрозділів і оформлення їх у вигляді системи планових показників, що мають числовий вимір і часові обмеження;
- 2) встановлення експертним шляхом значущості кожного показника у загальній їх кількості (сума вагомостей дорівнює 1);
- 3) визначення вищим керівником по завершенні планового періоду ступеня досягнення кожного показника конкретною структурною одиницею, якою керує менеджер, роботу якого оцінюють; цей показник може вимірюватися за п'ятибальною шкалою. Загальну ефективність роботи менеджера оцінюють за формулою:

$$K_m = \frac{\sum_{j=1}^t \alpha_j \beta_j}{n}, \quad (5)$$

де;  $K_m$  — середньозважений інтегральний показник ефективності роботи менеджера;

$j$  — кількість оцінюваних видів діяльності менеджера;

$\alpha_j$  — значущість  $j$ -того виду діяльності менеджера, яка може суттєво змінюватись залежно від умов і цілей, які ставить перед собою організація;

$\beta_j$  — оцінка вищим керівником результатів  $j$ -того виду діяльності менеджера за п'ятибальною шкалою;

$n$  — загальна максимальна кількість балів, яка може бути набрана менеджером з урахуванням кількості оцінюваних сфер діяльності й найвищої оцінки результатів його роботи за п'ятибальною шкалою.

#### **Питання 4. Напрямки підвищення ефективності управління організацією**

Управління, як і будь-яка інша форма діяльності, вимагає конкретної оцінки, визначення його ефективності. Авторитетні дослідження, що були проведені західними фахівцями, давали розбіжні висновки стосовно впливу управлінського персоналу на ефективність організацій. Лише недавно провідні компанії визнали, що менеджери здатні зробити вирішальний внесок у досягнення організаціями успіху.

Визначення рівня ефективності управління організацією є проблемою, що пов'язана з істотними об'єктивними труднощами, характеризується значною кількістю методологічних підходів та викликає чи не найбільш активну дискусію серед дослідників та фахівців-практиків.

Управлінська праця — це особлива форма людської діяльності, в якій відображується реальна взаємодія об'єктивних і суб'єктивних факторів суспільної діяльності людей. Управлінська праця є специфічним видом діяльності, який виділився в результаті поділу, спеціалізації та кооперації виробничої праці. Отже, вона є суспільно-необхідною.

Сфера впливу на виробництво управлінської праці значно ширша, ніж праця робітників, безпосередньо зайнятих у сфері виробництва. Тому не випадково недоліки й упущення менеджерів більше позначаються на результатах виробництва, ніж недоліки в роботі безпосередніх виконавців.

Істотна особливість управлінської праці полягає в тому, що вона пов'язана з перетворенням інформації як специфічного предмета праці, тоді як діяльність працівників виробничих спеціальностей спрямована на численні предмети праці і пов'язана з перетворенням предметів праці у продукти споживання.

Праця в сфері менеджменту потребує спеціалістів більш високої кваліфікації і характеризується більшою складністю. Потрібно раціонально розподіляти управлінські роботи за складністю відповідно до кваліфікації виконавців, щоб одна людина не займалася справою, яку може виконувати інший, менш кваліфікований працівник, що займає менш оплачувану посаду.

На ефективність діяльності управлінських працівників, як і працівників будь-якої іншої сфери діяльності, можна впливати. Оскільки ефективність діяльності організації в цілому суттєво залежить від ефективності управління, одним з головних завдань управляючої системи є визначення напрямків її удосконалення, до яких слід виділити:

- 1) просування за службою;
- 2) забезпечення прийняттого рівня освіти;
- 3) набуття практичного досвіду;
- 4) підвищення кваліфікації працівників управління;
- 5) провадження періодичної атестації.

Важливим стимулом кваліфікаційного зростання управлінського працівника і розвитку його ініціативи є систематичне просування за службою. Однак менеджер повинний твердо знати, що воно залежатиме від того, як він підвищує свою ділову кваліфікацію, наскільки активний у роботі.

Просування менеджера, фахівця може здійснюватися у формі:

- 1) переміщення в межах тієї ж посадової категорії і розмірів зарплати, але з розширенням виконуваних функцій;
- 2) підвищення заробітної плати без підвищення в посаді;
- 3) просування його щаблями посадових сходів.

Перша форма просування доцільна в роботі з молодими менеджерами - розширення функцій і повноважень є стимулом для розвитку їх активності й ініціативи.

Друга і третя форми прийнятні для працівників з досвідом у роботі, здатних самостійно вирішувати серйозні проблеми.

При оцінці значення просування менеджера службою потрібно враховувати, що занадто тривале перебування його на одній, особливо низовій, посаді знижує його інтерес до роботи.

**Одним з факторів, що визначають ефективність праці в управлінні, є освіта.** Висока освіта управлінських працівників позитивно відбивається на їх участі у винахідництві і раціоналізації - працівник з більш високим рівнем освіти вносить у поліпшення економіки свого підприємства більший внесок, прискорює науково-технічний прогрес і широко використовує його результати у виробництві.

Варто враховувати деякі обставини у розвитку творчої активності: новаторство припускає певний ступінь ризику і пов'язані з ним

витрати; новаторство повинне морально і матеріально заохочуватись; надмірна опіка впливає на ініціативу менеджера, особливо, коли вказівки і розпорядження викладені в письмовій формі.

**Керівникам необхідний і достатній практичний досвід.** Дотримання цієї умови, як і попередньої, досягається кропіткою діяльністю служб із підбору персоналу і слугує вихідним пунктом у підвищенні ефективності управлінської праці. Щоб підтримувати освіту і досвід на прийнятному рівні і перетворити в постійно діючий фактор підвищення ефективності праці, необхідно їх систематично удосконалювати через систему підвищення кваліфікації.

**Систему підвищення кваліфікації працівників.** Підвищення кваліфікації спрямоване на удосконалювання і поглиблення знань, умінь і навичок працівника в конкретній формі діяльності.

**Стимулюючу роль у підвищенні ефективності праці менеджерів виконує їх періодична атестація.** Основна мета атестації - виявити здібності того чи іншого працівника, визначити міру його винагороди. При цьому активізується почуття відповідальності і спонукає його до більш повного використання своїх здібностей і досягнення кращих результатів у праці. Атестація дозволяє більш обґрунтовано вирішувати питання щодо просування працівників за службою. Атестацію доцільно проводити не рідше одного разу на 3-5 років.

На підставі характеристики, атестаційного листа і бесіди із працівником атестаційна комісія дає одну з наступних оцінок його діяльності:

- 1) відповідає займаній посаді;
- 2) відповідає займаній посаді за умови поліпшення роботи і виконання рекомендацій комісії з повторною атестацією через рік,
- 3) не відповідає займаній посаді.

Зрозуміло, підвищення ефективності управлінської праці не обмежується тільки розглянутими напрямками. На неї впливають і наступні фактори:

- 1) удосконалення виробничої структури організації;
- 2) раціональна організація виробництва і праці, у тому числі управлінського персоналу;
- 3) оптимізація організаційної структури, форм і методів керування;
- 4) удосконалення комунікаційних процесів тощо.

Управлінська праця – це праця розумова, її організація - це підсвідоме уявлення керівником роботи усього колективу загалом, а також кожного співробітника окремо. Організація праці навчає людей не тільки працювати впорядковано, тобто планувати свою працю, але й допомагає навчитися уникати невірних напрямків у роботі, що найчастіше призводить до зменшення попиту на використання послуг чи товарів підприємства, втрати ліквідності, банкрутства тощо, а тому вона має постійно вдосконалюватися, вибираючи найбільш ефективні напрямки, заходи і способи.

Наступним важливим напрямом підвищення ефективності управління організацією є постійне вдосконалення її структури, розподілу праці та оптимізація факторів виробництва.



**1 Структура організації і розподіл праці.** Структура організації є істотним чинником якості управління, який необхідно приймати до уваги, так як правильно підібрана і чітко функціонуюча структура істотно полегшує процес управління та підвищує його ефективність.

Організаційну структуру будь-якої організації слід розглядати з різних позицій і з урахуванням різних критеріїв. На її дієвість і ефективність впливають діючі взаємозв'язки між людьми і їх роботою. Це відбивається:

- 1) у схемах організаційних структур і в посадових обов'язках;
- 2) діючій політиці керівництва і методи, що впливають на людську поведінку;
- 3) повноваженнях і функціях працівників організації на різних рівнях управління (нижчому, середньому, вищому).

При вмілому поєднанні зазначених трьох факторів в організації може бути створена така раціональна структура, при якій існує реальна і сприятлива можливість досягнення високого рівня ефективності управління.

Структура організації - це логічні взаємовідносини рівнів управління та функціональних областей, що побудовані в такій формі, яка дозволяє найбільш ефективно досягати цілей організації – це перш за все – координація, інтеграція, диференціація та концентрація виробництва і укрупнення фірми.

*Координація.* Необхідність у координації, існуюча завжди, стає воістину нагальною, коли робота чітко ділиться і по горизонталі, і по вертикалі, як це має місце у великих сучасних організаціях. Якщо керівництво не створить формальних механізмів координації, то люди не зможуть виконувати роботу разом. Без відповідної формальної координації різні рівні, функціональні зони й окремі особи легко можуть зосередитися на забезпеченні своїх власних інтересів, а не на інтересах організації в цілому.

*Інтеграція* - це можливість скоординованих дій безлічі людей. Таким чином, можна сказати, що процес інтеграції являє собою процес досягнення єдності зусиль всіх підсистем організації для реалізації її завдань і цілей. Єдність зусиль підвищує ефективність управління, не дає підрозділам організації можливості тягнути її в різних напрямках, розпорошувати її сили і можливості і досягти загальних цілей організації.

*Диференціація.* Якщо інтеграція передбачає єдність зусиль і цілей, то процес диференціації, навпаки, передбачає розподіл цих зусиль і цілей всередині організації між її різними складовими.

Диференціація повинна бути максимальною в рамках таких організацій, чия діяльність заснована на творчості (наприклад, НДІ).

Закономірність процесу диференціації полягає в тому, що чим складніше оточення організації, тим більшою має бути диференціація.

*Концентрація виробництва і укрупнення фірми* сприяє диференціації функцій між різними рівнями системи управління.

Так, наприклад, функції перспективного планування, технічного переозброєння доцільно вирішувати централізовано на верхніх рівнях системи управління, а питання оперативного управління в низових її ланках.

Диференціація проблем вирішується централізовано і децентралізовано

відбивається на структурі апарату управління. Так, диференціація розробки планових показників свого часу привела до розширення економічних служб підприємства.

Безпосереднє відношення до процесів інтеграції та диференціації має спеціалізований поділ праці. Для того щоб організація могла домогтися реалізації своїх цілей, задачі повинні бути скоординовані шляхом вертикального поділу праці.

**2. Ресурси і технологія.** Наявні в розпорядженні організації ресурси, їх кількість і якість є значним чинником якості управління. На можливості успішної діяльності фірми впливають як матеріальні, так і духовні ресурси. Останні мають дуже велике значення в підприємствах сфери обслуговування.

*Технологія* - як фактор внутрішнього середовища має набагато більше значення ніж багато хто думає. Більшість людей розглядають технологію як щось, пов'язане з винаходами і машинами, наприклад з напівпровідниками і комп'ютерами. Проте соціолог Чарльз Перроу, який багато писав про вплив технології на організацію та суспільство, описує технологію як засіб перетворення сировини – будь-то люди, інформація чи фізичні матеріали - у шукані продукти і послуги.

Технологія передбачає стандартизацію і механізацію. Тобто використання стандартних деталей може істотно полегшити процес виробництва та ремонту. У наш час існує дуже мало товарів, процес виробництва яких є не стандартизований.

Інформаційні технології управління - це методи і способи взаємодії керуючої та керованої підсистем організації на основі використання сучасного інструментарію, що є єдиним інформаційним полем у всьому життєвому циклі організації та складається з:

- 1) електронно-обчислювальних машин,
- 2) системи комунікацій і обчислювальних систем,
- 3) банків даних і знань,
- 4) програмно-інформаційних засобів,
- 5) економіко-математичних методів і моделей,
- 6) експертних систем.

**3. Персонал як чинник підвищення ефективності управління.** Люди є основою будь-якої організації. Без людей немає організації. Люди в організації створюють її продукт, вони формують культуру організації, її внутрішній клімат, від них залежить те, чим є організація.

У силу такого положення людський фактор для менеджера є найголовнішим чинником, що забезпечує успіх діяльності. Менеджер формує кадри, встановлює систему відносин між ними, включає їх у творчий процес спільної роботи, сприяє їх розвитку, навчанню і просуванню по роботі.

Мотивований персонал - це запорука успішної роботи і поступального руху компанії для реалізації її стратегії і зміцнення положення на ринку.

Мотивація персоналу здійснюється на трьох взаємопов'язаних рівнях особистісному, груповому та організації (фірми).

**4. Особисті якості менеджера.** Найважливішим чинником якості управління є особистість менеджера як керівника, так як його здатності, соціально-психологічні особливості, рівень комунікабельності, вміння знайти з підлеглими спільну мову й організувати їх роботу – є важливою передумовою успіху в роботі. На способи роботи керівників і ефективність управління організацією впливає оцінка їх діяльності, наявний досвід роботи, вмотивованість і рівень поставлених завдань.

Практикою доказано, що сильного керівника відрізняє високий ступінь різноманітності використовуваних прийомів і методів управління, управлінських умінь. Загальна здатність до управлінської діяльності передбачає наступні управлінські риси та вміння, притаманні сильним керівникам:

1. Уміння вирішувати «нестандартні» управлінські проблеми.
2. Масштабність мислення менеджера.
3. Вміння забезпечити позитивну саморегуляцію управлінської системи.
4. Здатність його домінувати в колективі (авторитет і лідерство)
5. Впевненість у собі.
6. Емоційна врівноваженість;
7. Відповідальність, товариськість і незалежність.

При наявності всіх цих якостей керівник зможе стати для своїх підлеглих лідером і авторитетом, правильно організувати трудовий, побудувати структуру організації, налагодити циркуляцію інформації та комунікаційний процес, знайти способи забезпечити підприємство необхідними ресурсами і технологіями.