**Тема 10. ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ**

***10.1. Поняття ефективності управління***

*У вітчизняній економічній літературі останніх десятиліть навряд можна було знайти більш поширене поняття, ніж «ефективність». Йому присвячено безліч наукових праць та досліджень. Дано загальні та безліч приватних трактувань цього поняття, розглянуто основи його формування та запропоновано різні методи вимірювання.*

## *Дискусії в цьому напрямі не припинилися і з початком кардинальних економічних перетворень, коли на перший план висунули інші, здавалося б, більш актуальні питання.*

У загальному поданні **ефективність** ( *в перекладі з латинського - дієвий, продуктивний, що дає результат* ) характеризує розвинуті різні системи, процеси, явища.

***Ефективність управління*** є результативність діяльності конкретної керуючої системи, яка відбивається у різних показниках, як об'єкта управління, і суб'єкта управління.

*Від поняття «ефективність» слід відокремлювати поняття «ефект».*

***Ефект*** - це абсолютна величина, що позначає досягається результат будь-якого процесу .

***Економічний ефект*** - це результат людської праці, що створює матеріальні блага.

*Безумовно, сам результат по собі дуже важливий, але не менш важливо знати, якими витратами він досягнутий. Тому сумірність ефекту та витрат на його досягнення є* *основою економічної ефективності* .

*Важливим завданням управління є підвищення ефективності, роботи організації, підприємства, фірми.*

А т.к. менеджмент - це система управління організацією, то **ефективність менеджменту** часто оцінюють виходячи з **ефективності** діяльності організації.

При цьому слід розрізняти поняття «ефективність» та"Результативність".

**Результативність** є наслідком того, що робляться необхідні, правильніречі; вона характеризує зовнішню ефективність підприємства, яка вимірює досягнення цілей.

**Ефективність** є наслідком те, що всі речі робляться правильно; вона характеризує, наскільки правильно використовувалися ресурси тамає кількісне вираження (продуктивність праці, якість продукції).

Таким чином **, результативною** та **ефективною** буде така організація, яка здатна виконувати свою роботу належним чином, тобто. випускати товари та послуги, які б повністю задовольнялипотреби та вимоги покупця, витрачаючи при цьому якнайменше ресурсів.

## Як категорія ефективність має *дві сторони* :

## - *якісну* - відбиває її логічне, теоретичне зміст, тобто. сутність категорії;

## - *кількісну* - розкриває дію закону економії часу, зокрема, відбиває економію часу при досягненні цілей громадського виробництва під час всього відтворювального процесу, на окремих його фазах, регіонах, галузей, суб'єктів господарювання.

*Розрізняють планову та фактичну ефективність капітальних вкладень.*

*Планова ефективність* - задається планом виходячи з можливостей використання внутрішніх ресурсів виробництва, підвищення продуктивності праці, зниження матеріаломісткості та фондомісткості продукції, а також досягнень технічного прогресу та збільшення масштабів виробництва. Величина планової ефективності визначалася із співвідношення планового ефекту та витрат.

*Фактична ефективність* - визначалася зіставленням звітних даних про витрати з даними про ефект по народному господарству, галузям та підприємствам.

*Проблема ефективності – це завжди проблема вибору.* ***Наприклад*** *, виробляти, які види продукції, яким способом, як їх розподілити і який обсяг ресурсів використовувати.*

В основі визначення ефективності лежить принцип порівняльної переваги , що є основою спеціалізації як країн загалом, так і окремих виробників зокрема. Саме, завдяки йому, існує можливість визначення найбільш ефективного варіанта виробництва , що забезпечує найбільшу різницю між результатами та витратами та встановлення альтернативної вартості будь-якого ресурсу.

## *Економічна ефективність – складна категорія економічної науки. Вона пронизує всі сфери практичної діяльності, всі стадії громадського виробництва, є основою побудови кількісних критеріїв цінності прийнятих рішень.*

## *Такі характеристики господарської діяльності, як цілісність, багатовимірність, динамічність і взаємопов'язаність її різних сторін знаходять відображення через категорію економічної ефективності.*

## Слід розуміти, що сутність економічної ефективності - зовсім не в цифрових відносних величинах між витратами та результатом, а самі відносини з виробництва, розподілу та обміну, що зумовлюють зниження витрат для досягнення корисного ефекту.

## Ефективність керування є економічною категорією, зміст якої визначає способи її розрахунку.

## Таким чином, *економічна ефективність* - одне з найбільш загальних та узагальнюючих понять - складна соціально-економічна категорія відтворення, що відбиває процес розвитку продуктивних сил у тісному контакті з виробничими відносинами.

Її можна визначити так само, як відношення між цінностями благ, які зроблено, та цінностями благ, від виробництва яких довелося відмовитися через їхню більшу альтернативну вартість.

***10.2. Чинники ефективності менеджменту***

Успіх іміджу управління можна оцінювати за впливом на прибуток і витрати. При оцінці слід також використовувати критерії, що стосуються завдань:

- з розробки продукції;

- Організації;

- управлінню персоналом ( тривалість відсутності, задоволеність роботою, готовність до зміни роботи, почуття власної гідності, творчі якості, ініціативність, готовність до навчання ).

Застосування стилів управління має певні обмеження (правові, етичні, пріоритети підприємництва).

Ефективність стилів управління не можна оцінювати поза конкретними ситуаціями. При цьому ***слід враховувати*** :

- ***особисті якості*** ( уявлення про цінності, самосвідомість, основна позиція, ставлення до ризику, роль особистих мотивів, авторитет, виробничий та творчий потенціал, рівень освіти );

- ***Залежність від майбутніх завдань*** ( чи містять вони творчі або новаторські елементи, ступінь сформульованості, наявність досвіду їх вирішення, чи вирішуються вони планово або як раптово виникаючі, повинні виконуватися індивідуально або в групі, терміни виконання );

- ***організаційні умови*** ( ступінь жорсткості оргструктури, централізоване та децентралізоване вирішення завдань, кількість інстанцій прийняття рішення, чіткість шляхів інформації та зв'язку, ступінь контролю );

- ***умови довкілля*** ( ступінь стабільності, умови матеріального забезпечення, соціальна безпека, панівні суспільні цінності та структури ).

Організація вважається досягла успіху, якщо вона досягла своєї мети.

***Складові успіху організації*** включають:

1. Здатність до виживання.

Виживання, можливість існувати якнайдовше – найперше завдання більшості організацій. Це може тривати нескінченно довго, тому що організації мають потенціал існувати нескінченно.

1. Результативність та ефективність.

*Результативність управління* – це рівень досягнення мети управління, очікуваного стану об'єкта управління. Вона визначається значеннями вихідних показників об'єкта управління (організації).

*Ефективність* – результативність економічної діяльності, економічних програм та заходів, що характеризується ставленням отриманого економічного ефекту, результату до витрат факторів, ресурсів, що зумовило отримання цього результату, досягнення найбільшого обсягу виробництва із застосуванням ресурсів певної вартості.

Ефективність зазвичай можна виміряти та висловити кількісно, т.к. можна визначити грошову оцінку її входів та виходів.

Відносна ефективність організації називається ***продуктивністю*** . Продуктивність виявляється у кількісних показниках.

Продуктивність всіх рівнях організації є важливим чинником у тому, щоб організація могла вижити і досягти успіху за умов конкуренції.

1. Практичну реалізацію прийнятих рішень.

*Менеджери вирішують, якими мають бути цілі у сфері продуктивності організацій; які методи отримання продукції будуть використані в організації; які форми стимулювання будуть застосовуватися в організації для того, щоб зацікавити робітників у підвищенні продуктивності .*

***Завдання підвищення ефективності управління*** ***пов'язані з важливими змінами у системі керівництва підприємствами.*** *Зменшується роль державної форми власності та зростає роль комерційних структур. Це вимагає нових знань у створенні виробництва та умінь керувати ним за умов ринкової економіки.*

*На сучасних підприємствах, орієнтованих ринкові відносини, дедалі рідше застосовується лінійна система управління, дедалі частіше цю систему замінює лінійно-функціональна система чи різна комбінація систем управління.*

***Основні показники ефективності:***

1. Частка витрат за управління сумі загальних витрат за виробництво і.

2. Економічна ефективність управління як ставлення прибутку підприємства до витрат управління.

3. Відношення чисельності апарату управління до чисельності виробничого персоналу.

4. Співвідношення лінійного та функціонального персоналу управління.

5. Фінансове становище підприємства ( по ліквідності, платоспроможності, ефективності використання активів, ефективності використання акціонерного капіталу, по прибутковості ).

*Якість роботи будь-яких систем, форм і ланок управління , результативність прийнятих рішень, рівень організації планування та оперативного керівництва потребують постійного аналізу .*

***Наприклад*** *, може статися, що добре працююче підприємство «раптом» починає давати збої, втрачати покупців, відчувати фінансові труднощі і т. д. Причинами цього можуть бути: неефективне управління, розбалансованість ланок управління, некомпетентність управлінського персоналу та ін . управління за декількома напрямками та показниками.*

Вибір продукції, що випускатиметься, визначення конкретних економічних показників – прерогатива менеджера. Отже, ефективність організації та ефективність управління тісно пов'язані між собою.

**Економічна ефективність управлінського праці ( Е т )** визначається за такою формулою:

**Ет = Ее / Зу , \_ \_ \_**

де Е – економічний ефект (результат) ;

ЗУ - сумарні річні витрати на управління.

Методи розрахунку економічної ефективності можна укрупнено класифікувати за чотирма основними напрямами.

*Перший напрямок* . Воно включає застосування нових технологічних процесів, механізації та автоматизації виробництва нових способів організації виробництва та праці, удосконаленої технології, що забезпечують підвищення якості продукції при одночасної економії виробничих ресурсів, при випуску однієї і тієї ж продукції.

У цьому випадку **розрахунок річного економічного ефекту** провадиться за формулою:

**Е = (З 1 - З 2 ) \* В 2** ,

де

**Е** – річний економічний ефект, ден . од.;

**З 1** і **З 2** – наведені витрати одиниці виробленої продукції (роботи), виробленої з допомогою базової (1) і нової (2) техніки, ден . од.;

**У 2** - річний обсяг виробництва продукції (роботи) за допомогою нової техніки у розрахунковому році, натуральних одиниць.

Розрахунки зниження собівартості продукції повинні враховувати ті витрати, які змінюються у зв'язку з виробництвом і використанням нової техніки.

Якщо нова техніка підвищує продуктивність, одночасно знижуючи накладні витрати (цехові та загальнозаводські), їх економія знаходиться прямим рахунком за статтями витрат, що змінюються.

У випадку, коли нова технологія відрізняється від базової лише зміною однієї або декількох операцій, річний економічний ефект розраховується за допомогою порівняння елементів витрат, що змінюються, на цих операціях.

*Другий напрямок* організаційно-технічних заходів, що проводяться, включає в себе виробництво та використання нових засобів праці довготривалого застосування (машини, обладнання) з поліпшеними якісними характеристиками (продуктивність, довговічність, витрати експлуатації і т.д.).

*Третій напрямок* включає виробництво та використання нових або вдосконалених предметів праці, до яких належать: сировина, матеріали, паливо, а також засоби праці з терміном служби менше одного року.

*Четвертий напрямок* включає виробництво та використання нової техніки, що не мають аналога, а також нової продукції та продукції підвищеної якості (з більш високою ціною) для задоволення потреб населення або цієї продукції.

*Розмір річного економічного ефекту* показує загальну економію річних витрат за порівнюваним варіантам. Методи розрахунку величини річного економічного ефекту різняться залежно від показників, що характеризують об'єкт нової техніки, як у сфері виробництва, і у сфері використання.

Поряд з іншими показниками річний економічний ефект є одним із основних елементів розрахунку економічної ефективності капітальних вкладень та нової техніки.

***10.3. Фактори, процеси та дії, що становлять загрозу для підприємств***

Усі фактори ризику, небезпеки та загрози можуть бути згруповані за різними класифікаційними ознаками.

1. Залежно від можливості їх прогнозування:

- ***небезпеки чи загрози передбачувані*** - виникають у певних умовах, відомі з досвіду господарської діяльності, своєчасно виявлені та узагальнені економічною наукою;

- ***небезпеки чи загрози непередбачувані .***

1. За природою їх виникнення:

- політичні,

- економічні,

- техногенні,

- правові,

- кримінальні,

- Екологічні,

- Конкурентні.

1. Залежно від джерела виникнення:

- ***об'єктивні загрози*** - виникають без участі та без волі підприємства або його службовців, незалежні від прийнятих рішень, дій менеджера (стан фінансової кон'юнктури, наукові відкриття, форс-мажорні обставини). Їх необхідно розпізнавати та обов'язково враховувати в управлінських рішеннях.

- ***суб'єктивні загрози*** - породжені навмисними чи ненавмисними діями людей, різних органів прокуратури та організацій, зокрема державних підприємств і міжнародних підприємств конкурентів. Тому та їх запобігання багато в чому пов'язане з впливом на суб'єктів економічних відносин.

1. Залежно від можливості запобігання:

- ***фактори форс-мажорні*** - відрізняються непереборністю впливу (війни, катастрофи, надзвичайні лиха, які змушують вирішувати та діяти всупереч наміру);

- ***фактори не форс-мажорні*** - можуть бути запобігають своєчасним і правильним діям.

1. За ймовірністю наступу:

- ***явні чинники*** – тобто. реально існуючі, видимі;

- ***латентні чинники*** – тобто. приховані, ретельно замасковані, які важко виявляють, які можуть проявитися раптово.

1. Залежно від величини втрат чи шкоди:

- Викликають труднощі ,

- значні ,

- Катастрофічні.

1. За ступенем ймовірності:

- неймовірні ,

- малоймовірні ,

- ймовірні ,

- Дуже ймовірні ,

- Цілком ймовірні .

1. Залежно від сфери виникнення загрози (небезпеки) поділяються на:

- ***Зовнішні -*** виникають за межами підприємства і не пов'язані з його виробничою діяльністю.

- ***Внутрішні -*** пов'язані з господарською діяльністю підприємства, його персоналу. Вони зумовлені процесами, які виникають у ході виробництва та реалізації продукції і можуть вплинути на кінцевий результат. До них відносять: якість планування та прийняття рішення, дотримання технології, організація праці та робота з персоналом, фінансова політика підприємства, дисципліна та багато інших.

Кожне підприємство і, перш за все менеджери з бізнесу, виходячи з конкретної ситуації, в якій знаходиться господарюючий суб'єкт, повинні визначити (спрогнозувати) найбільш значуще (небезпечне) з них і виробити систему заходів щодо їх своєчасного виявлення, попередження або послаблення впливу.

Виявлення та ідентифікація факторів ризику, небезпек та загроз - одне з найважливіших завдань забезпечення економічної безпеки.