

**ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ  
ІМЕНІ ІВАНА БОБЕРСЬКОГО**

Кафедра економіки та менеджменту

**Павленчик А. О.**

**УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА**

Лекція з навчальної дисципліни

«Менеджмент організацій»

Для студентів спеціальності 073 «Менеджмент»

«ЗАТВЕРДЖЕНО» на засіданні  
кафедри економіки та менеджменту

«31» серпня 2020 р. протокол № 1

Зав. каф. \_\_\_\_\_ Н. Ф. Павленчик

## ТЕМА 7 УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1 Поняття ефекту і ефективності підприємства.

2 Класифікація ефективності та її види.

3 Оцінення ефективності управління.

4 Фактори підвищення ефективності діяльності підприємства

### 1 Поняття ефекту і ефективності підприємства

Проблема управління ефективністю підприємства завжди посідала важливе місце серед актуальних проблем економічної науки. В економічних дослідженнях термін «ефект» з'явився з природних наук. Термін «ефект» у перекладі з латинської означає «результат». Отже, категорія «ефективність» може інтерпретуватись як «результативність». Ефект має значення результату, наслідку зміни стану певного об'єкта, зумовленої дією зовнішніх та внутрішніх факторів. Тобто під *ефектом* розуміють результат реалізації заходів, спрямованих на підвищення ефективності діяльності підприємства за рахунок економії всіх виробничих та трудових ресурсів.

*Ефективність підприємства* – комплексна оцінка кінцевих результатів використання основних та оборотних фондів, трудових та фінансових ресурсів та нематеріальних активів за певний період часу.

Загальна методологія визначення ефективності формалізується таким співвідношенням:

$$E = \frac{P}{B}$$

де  $E$  – ефективність;

$P$  – ефект (результати);

$B$  – витрати (ресурси).

При цьому слід мати на увазі, що перелік ресурсів підприємства, котрі визначають ефективність, не є вичерпним, в певних умовах можуть чинити істотний вплив інші фактори.

**Виділяють такі напрямки, за якими визначається ефективність:**

1. **Оцінювання ефективності підприємства з метою забезпечення оптимальної стратегії управління ним.** У межах цього напрямку досліджується насамперед ефективність використання ресурсів підприємства, відповідність роботи підприємства потребам ринкової економіки, його конкурентоспроможність, гнучкість, динамічність;

2. **Оцінювання ефективності підприємства з метою визначення його привабливості як потенційного об'єкта інвестування.** Для цього визначають фінансові показники ефективності та комплексну їх оцінку, витрати управління і виробництва порівняно з їх величиною у конкурентів, здійснюється оцінювання потенціалу виробничого і управлінського персоналу (за чисельністю, за кваліфікацією та ін.), оцінювання потреб в додаткових виробничих потужностях;

3. **Оцінювання ефективності підприємства на макrorівні з боку держави.** Визначається наскільки задовольняється попит населення, чи немає шкоди навколишньому середовищу, здоров'ю людини, яка культура обслуговування та інше.

## **2 Класифікація ефективності та її види**

Розглянемо основні ознаки класифікації ефективності та її види відповідно до цих ознак:

### **1. За сферою застосування розрізняють:**

- *загальну* характеризує ефективність виробництва на підприємстві в цілому;
- *локальну* – окремі стадії виробництва, розподілу, обміну та споживання;
- *часткову* – ефективність використання в процесі виробництва певних ресурсів (предметів і засобів праці, капітальних вкладень, робочої сили тощо);

## **2. За рівнем виробництва ефективність буває:**

- *народногосподарська* – ефективність визначають, виходячи з інтересів, мети і завдань народного господарства;
- *госпрозрахункова* – ефективність відображає результати діяльності та витрати окремого підприємства (об'єднання);

## **3. Відповідно до об'єктів призначення, ефективність поділяють на:**

- ефективність діючого виробництва на всіх його рівнях;
- ефективність капітальних вкладень, які використовуються для будівництва, реконструкції, технічного переозброєння підприємства з метою випуску нової продукції, збільшення обсягів виробництва;
- ефективність розвитку науки і техніки;
- ефективність торгівельної діяльності;
- ефективність банківської діяльності;
- ефективність страхової діяльності;
- ефективність зовнішньоекономічних зв'язків;
- ефективність охорони навколишнього середовища;

## **4. За призначенням і методами розрахунку розрізняють:**

- *абсолютну економічну ефективність* – визначається по підприємству в цілому та характеризує загальний ефект (віддачу) від використання ресурсів і витрат;
- *порівняльну економічну ефективність* – характеризує економічні переваги одного варіанта над іншими відносно раціонального використання ресурсів і витрат;

## **5. За наслідками отриманих результатів ефективність буває:**

- *економічна* – відображає різноманітні вартісні показники, що характеризують проміжні й кінцеві результати виробництва (зростання продуктивності праці, зниження собівартості і трудомісткості продукції, підвищення якості продукції, зростання матеріаловіддачі, збільшення прибутку тощо);
- *соціальна* – полягає у скороченні тривалості робочого тижня, збільшенні кількості нових робочих місць, поліпшенні умов праці, стану довкілля, безпеки життя тощо;

- **соціально-економічна** – виявляється в тому, щоб при заданих параметрах соціального середовища досягти максимального економічного ефекту;

#### **6. За характером здійснюваних витрат:**

- **ефективність застосовуваних ресурсів** (ефективність виробничих фондів, ефективність трудових ресурсів, нематеріальних ресурсів);

- **ефективність витрат** (ефективність капітальних вкладень, поточних витрат та сукупних витрат);

#### **7. За рівнем об'єкта дослідження (господарювання):**

- ефективність економіки в цілому;

- ефективність галузі;

- ефективність об'єднання;

- ефективність підприємства;

- ефективність структурного підрозділу підприємства;

#### **8. Ефективність виробництва окремих видів продукції буває:**

- нормативна;

- планова;

- фактична;

#### **9. За умовами оцінювання виділяють ефективність:**

- **реальну** – це зіставлення фактичного рівня результатів та витрат за даними бухгалтерського обліку та звітності;

- **розрахункову** – це ефективність, яка базується на проектних або планових показниках, отриманих на підставі певних розрахунків;

- **умовну** – використовується для оцінювання роботи структурних підрозділів;

**10. За типом процесу** – така ознака диференціює підходи до оцінювання ефективності, ураховуючи специфіку окремих процесів, які здійснюються на підприємстві. Отже розглядають такі види ефективності:

- **ефективність виробничих процесів** (з точки зору як організаційної, так і технічної);

- **ефективність управління;**
- **ефективність інвестиційної, інноваційної, маркетингової, фінансової діяльності тощо.**

### **3. ОЦІНЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ**

Для оцінювання ефективності управління існує низка показників, які використовуються керівником підприємства для аналізування та діагностики роботи підприємства за певний період при прийнятті управлінських рішень. Залежно від специфіки роботи підприємства виділяють низку **фінансових** (прибуток, рентабельність, операційні доходи тощо) і **нефінансових** (тривалість повного виробничого циклу, швидкість обслуговування клієнта, частка інноваційної продукції в реалізації) параметрів, за якими здійснюють оцінювання.

Деякі автори пропонують визначати економічну ефективність роботи підприємства за допомогою узагальнених і часткових показників (таблиця 11).

**Для оцінення ефективності роботи підприємства визначають економічну і соціальну ефективність. Економічна ефективність характеризується кількісними показниками, такими як: обсяг виробленої продукції, робіт, послуг; рівень поставок виробленої продукції на регіональний, внутрішній та зовнішній ринки; виручка від реалізації продукції в регіоні; фінансові результати діяльності підприємства (прибуток, рентабельність, ліквідність, платоспроможність) тощо. Соціальну ефективність характеризують: рівень доходів працівників, нормальні умови праці; рівень культурно-побутових умов робітників, рівень здоров'я робітників підприємства; рівень кваліфікації робітників; рівень розвитку**

інтелектуального потенціалу тощо. Оскільки соціальна ефективність виражається якісними показниками і її складно об'єктивно оцінити, а економічна кількісними, тому вона має більш практичне значення і найширше використання.

Існують різні підходи до визначення ефективності управління:

- **розраховують синтетичні показники ефективності управління (коефіцієнт оперативності, надійності тощо);**
- **фактичні дані порівнюють з нормативними, плановими або з показниками за попередні роки (нормативи чисельності апарату управління, продуктивність, економічність управління тощо);**
- **застосовують якісне оцінювання ефективності за допомогою експертів;**
- **застосовують емпіричні формули для розрахунку показників, що характеризують ефективність управління.**

У науковій літературі запропоновано цілу низку трудових, вартісних, інформаційних, технічних показників, які характеризують ефективність роботи системи управління на підприємстві. Розглянемо основні з них.

Таблиця 11 – Система показників оцінення економічної ефективності менеджменту

Загальні показники	Часткові показники		
	Показники ефективності праці	Показники підвищення ефективності використання основних фондів, обігових коштів і капітальних вкладень	Показники підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів
<p>1. Зростання обсягу виробництва продукції у вартісному вираженні</p> <p>2. Виробництво продукції на 1 грн витрат</p> <p>3. Відносна економія основних виробничих фондів, нормативних коштів, матеріальних витрат, фонду оплати праці</p> <p>4. Собівартість</p> <p>5. Рентабельність</p> <p>6. Прибуток після оподаткування, сплати відсотків, дивідендів</p> <p>7. Рівень прибутковості (для оцінювання перспектив розвитку продукції, впливу; попит на товар чи послугу; вплив конкуренції)</p>	<p>1. Темпи зростання продуктивності праці</p> <p>2. Частка збільшення виробництва продукції за рахунок підвищення продуктивності праці</p> <p>3. Економія чисельності працівників</p> <p>4. Зниження трудомісткості виробів</p> <p>5. Ротація персоналу (для оцінювання впливу плинності персоналу на результат діяльності, прогнозування періодів пошуку персоналу)</p>	<p>1. Фондовіддача - виробництво продукції на 1 грн. середньорічної вартості основних виробничих фондів</p> <p>2. Виробництво продукції на 1 грн. середньорічної величини нормованих обігових коштів</p> <p>3. Приріст обігових коштів відносно приросту товарної продукції</p> <p>4. Відношення приросту прибутку до капітальних вкладень</p> <p>5. Питомі капітальні вкладення на одиницю нової виробничої потужності на 1 грн. приросту продукції</p> <p>6. Термін відшкодування капітальних вкладень - відношення їх до суми приросту одержаного прибутку</p> <p>7. Співвідношення періодів обороту дебіторської та кредиторської заборгованості</p> <p>8. Питома вага фінансових вкладень у загальному обсязі активів</p> <p>9. Оборотність кожного виду ресурсів (запасів, грошей, дебіторської заборгованості)</p>	<p>1. Матеріальні витрати на 1 грн. товарної продукції</p> <p>2. Витрати важливих матеріальних ресурсів у натуральному вираженні на 1 грн. товарної продукції</p> <p>3. Відношення темпів приросту матеріальних витрат до темпів приросту товарної продукції</p> <p>4. Середній обсяг реалізації продукції</p>

#### 4 ФАКТОРИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА



Рівень ефективності підприємства залежить від великої кількості факторів. Тому для практичного розв'язання завдань управління ефективністю приділяють увагу класифікації факторів її зростання за певними ознаками.

Розглянемо детальніше фактори ефективності діяльності підприємств.

1. **Технологія.** Технологічні інновації, особливо сучасні форми автоматизації та інформаційних технологій, справляють найістотніший вплив на рівень і динаміку ефективності виробництва продукції (надання послуг). За принципом ланцюгової реакції вони спричиняють суттєві (нерідко докорінні) зміни в технічному рівні та продуктивності технологічного устаткування, методах і формах організації трудових процесів, підготовці та кваліфікації кадрів тощо.

2. **Устаткування.** Йому належить провідне місце в програмі підвищення ефективності передовсім виробничої, а також іншої діяльності суб'єктів господарювання. Продуктивність діючого устаткування залежить не тільки від його технічного рівня, а й від належної організації ремонтно-технічного обслуговування, оптимальних строків експлуатації, змінності роботи, завантаження в часі тощо.

3. **Матеріали та енергія** мають позитивний вплив на ефективність діяльності підприємства, якщо вирішує проблеми енергозбереження, ресурсозбереження, знижується матеріаломісткість, раціоналізується управління запасами матеріальних ресурсів і джерелами постачання.

4. **Вироби.** Самі продукти праці, їхня якість і зовнішній вигляд (дизайн) також є важливими чинниками ефективності діяльності суб'єктів господарювання. Рівень останнього має корелювати з корисною вартістю, тобто ціною, яку покупець готовий заплатити за виріб відповідної якості. Проте для досягнення високої ефективності господарювання самої тільки корисності товару недостатньо. Пропоновані підприємством (організацією) для реалізації продукти праці мають з'явитися на ринку в потрібному місці, у потрібний час і за добре обміркованою ціною. У зв'язку з цим суб'єкт діяльності має стежити за тим, щоб не виникало будь-яких організаційних та

економічних перешкод між виробництвом продукції (наданням послуг) та окремими стадіями маркетингових досліджень.

**5. Працівники.** Основним джерелом і визначальним чинником зростання ефективності діяльності є працівники — керівники, менеджери, спеціалісти, робітники. Ділові якості працівників, підвищення продуктивності їхньої праці багато в чому зумовлюються дійовим мотиваційним механізмом на підприємстві (в організації), підтриманням сприятливого соціального мікроклімату в трудовому колективі.

**6. Організація і системи.** Єдність трудового колективу, раціональне делегування відповідальності, належні норми керування характеризують добру організацію діяльності підприємства (установи), що забезпечує необхідну спеціалізацію та координацію управлінських процесів, а отже, вищий рівень ефективності (продуктивності) будь-якої складної виробничо-господарської системи. При цьому остання для підтримування високої ефективності господарювання має бути динамічною та гнучкою, періодично реформуватися відповідно до нових завдань, що постають за зміни ситуації на ринку.

**7. Методи роботи.** За переважання трудомістких процесів досконаліші методи роботи стають досить перспективними для забезпечення зростання ефективності діяльності підприємства (організації). Постійне вдосконалення методів праці передбачає систематичний аналіз стану робочих місць та їхню атестацію, підвищення кваліфікації кадрів, узагальнення та використання нагромадженого на інших підприємствах (фірмах) позитивного досвіду.

**8. Стиль управління,** що поєднує професійну компетентність, діловитість і високу етику взаємовідносин між людьми, практично впливає на всі напрямки діяльності підприємства (організації). Від нього залежить, якою мірою враховуватимуться зовнішні чинники зростання ефективності діяльності на підприємстві (в організації). Відтак належний стиль управління як складовий елемент сучасного менеджменту є дійовим чинником

підвищення ефективності діяльності будь-якого підприємства, кожної підприємницької структури.

**9. Державна економічна й соціальна політика** істотно впливає на ефективність суспільного виробництва. Основними її елементами є: а) практична діяльність владних структур; б) різноманітні види законодавства (законодавча діяльність); в) фінансові інструменти (заходи, стимули); г) економічні правила та нормативи (регулювання доходів і оплати праці, контроль за рівнем цін, ліцензування окремих видів діяльності); д) ринкова, виробнича й соціальна інфраструктури; е) макроекономічні структурні зміни; є) програми приватизації державних підприємств (організацій); и) комерціалізація організаційних структур невиконавчої сфери.

**10. Інституціональні механізми.** Для безперервного підвищення ефективності діяльності всіх суб'єктів господарювання держава має створити відповідні організаційні передумови, що забезпечуватимуть постійне функціонування на національному, регіональному чи галузевому рівнях спеціальних інституціональних механізмів — організацій (дослідних і навчальних центрів, інститутів, асоціацій), їхню діяльність треба зосередити на: 1) розв'язанні ключових проблем підвищення ефективності різних виробничо-господарських систем та економіки країни в цілому; 2) практичній реалізації стратегії і тактики розвитку національної економіки на всіх рівнях управління. Нині у світі функціонує понад 150 міжнародних, національних і регіональних центрів (інститутів, асоціацій) з продуктивності та управління.

**11. Інфраструктура.** Важливою передумовою зростання ефективності діяльності підприємств (організацій) є достатній рівень розвитку мережі різноманітних інституцій ринкової та виробничо-господарської інфраструктури. Нині всі підприємницькі структури користуються послугами інноваційних фондів і комерційних банків, бірж (товарно-сировинних, фондових, праці) та інших інститутів ринкової інфраструктури.

Безпосередній вплив на результативність діяльності підприємств (організацій) справляє належний розвиток виробничої інфраструктури (комунікацій, спеціалізованих інформаційних систем, транспорту, торгівлі тощо). Вирішальне значення для ефективного розвитку всіх структурних елементів економіки має наявність широкої мережі установ соціальної інфраструктури.

Лише вміле використання всієї системи перелічених чинників може забезпечити достатні темпи зростання ефективності виробництва (діяльності).

#### Література:

1. Менеджмент організацій : навчальний посібник для студентів-магістрів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / Укладачі: Л.Є. Довгань, І.П. Малик, Г.А. Мохонько, М.В. Шкробот. – Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. – 271 с.
2. Небава М. І., Менеджмент організацій і адміністрування : навч. посіб. Ч. 1 / М. І. Небава, О. Г. Ратушняк ; Вінниц. нац. техн. ун-т. - Вінниця, 2012. - 104 с.
3. Небава М. І., Менеджмент організацій і адміністрування : навч. посіб. / М. І. Небава, О. Г. Ратушняк ; Вінниц. нац. техн. ун-т. - Вінниця : ВНТУ, ч. 2. - 2012. - 107 с.