

МІНІСТЕРСТВО АГРАРНОЇ ПОЛІТИКИ ТА ПРОДОВОЛЬСТВА УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ

методичні вказівки

для проведення практичного заняття по темі:
«Результативність та ефективність менеджменту
організацій»

СУМИ

2012

МІНІСТЕРСТВО АГРАРНОЇ ПОЛІТИКИ ТА ПРОДОВОЛЬСТВА УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Кафедра менеджменту в галузях АПК

МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ

методичні вказівки

для проведення практичного заняття по темі: «Результативність та ефективність менеджменту організацій» для студентів 5, 6 курсів денної та заочної форми навчання за напрямом підготовки 7.03060101 «Менеджмент організацій і адміністрування» та 8.03060101 «Менеджмент організацій і адміністрування»

СУМИ

2012

УДК 65.012.32: 65.011.44 (076.5)

ББК 65.9 (4УКР) 290-21 p30

Укладачі:

Дубовик С.Г., к.е.н., доцент, зав. кафедри менеджменту в галузях АПК

Кунда В.О., асистент кафедри менеджменту в галузях АПК

Менеджмент організацій. Методичні вказівки для проведення практичного заняття по темі: «Результативність та ефективність менеджменту організацій» для студентів 5, 6 курсів денної та заочної форми навчання за напрямом підготовки 7.03060101 «Менеджмент організацій і адміністрування» та 8.03060101 «Менеджмент організацій і адміністрування». / Суми, 2012 рік, 15 ст.

Пропоновані методичні вказівки призначаються для проведення оцінки ефективності системи менеджменту організацій на основі використання методик А.Е. Бережного та І.Ф. Піскупенко.

Рецензенти: Гордієнко М.І. к.е.н., доцент, зав. кафедри економічного контролю і аудиту СНАУ

Хромушина Л.А. к.е.н., доцент кафедри фінансів СНАУ

Відповідальний за випуск: Дубовик С.Г., к.е.н., доцент, зав. кафедри менеджменту в галузях АПК

Рекомендовано до видання методичною радою Сумського національного аграрного університету. Протокол № __ від «__» _____ 2012 року

© Сумський національний аграрний університет, 2012

ВСТУП

Будь-яка соціально-економічна система та її організаційні формування можуть стабільно функціонувати за умови, що їх діяльність може бути результативною. Це дозволить забезпечити оптимальний розвиток бізнесу, зменшити ризикованість у процесі функціонування об'єктів, а також запобігти банкрутству.

В наведених методичних вказівках пропонується провести розрахунки з визначення ефективності системи менеджменту організації за методиками А.Е. Бережного та І.Ф. Піскуненко, а також зробити висновки та сформулювати пропозиції.

Зміст заняття

Навчальна мета: закріпити знання з методики визначення ефективності управлінської праці та оцінки ефективності структури управління, виробити навички з обчислення показників і аналізу тенденцій в їх динаміці, розвинути вміння працювати з документами.

Виховна мета: розвивати якості наукового підходу до оцінки ефективності структури управління та управлінської праці, пробудити схильності до обчислення показників рівня їх ефективності з метою пошуку можливостей їх зростання, закріпити почуття об'єктивності і неупередженості при складанні висновків за результатами розрахунків.

Студенти повинні знати: конкретні параметри оцінки економічної ефективності діяльності апарату управління, системи управління організацією.

Студенти повинні вміти: використовувати методики визначення ефективності системи управління та менеджерської праці; аналізувати тенденції конкретних показників в динаміці з метою пошуку можливостей підвищення ефективності діяльності управлінських працівників.

Обладнання:

- а) навчальні посібники – НМК, підручники і посібники з менеджменту організацій, словники, дана методична розробка;
- б) роздатковий матеріал заняття, поміщений в дану методичну розробку;
- в) технічні засоби навчання: ЕОМ, зошити для практичних занять, ручки, олівці, лінійки.

Методи початкової діяльності: бесіда, диспут, інструктування, демонстрація, самостійна робота над розрахунками.

Види самостійної роботи студентів: виступи студентів, аналіз виступів колег, опрацювання дидактичного матеріалу, виконання вправ, проведення обчислення показників, складання висновків і узагальнень.

Актуалізація опорних знань: пригадати інформацію по параметри ефективності системи менеджменту організацій, методи визначення її рівнів та спрямувати студентів на виконання завдань, передбачених даними методичними вказівками.

Мотивація навчальної діяльності: наголосити, що управлінська праця не має прямих вимірників. З цієї причини оцінка її якості визначається з урахуванням всієї сукупної праці колективу організації і її наслідків. Для цього застосовується ціла система розрахунків. Їх обчислення необхідне для того, щоб за допомогою розрахункових показників оцінити той чи інший складник її якості. Оцінка тягне за собою висновки і узагальнення, які виконують роль мірила у застосуванні заохочень і стягнень.

Хід навчальної діяльності:

Поставити мету навчальної діяльності і усвідомити її зміст (тема заняття, навчальна мета, виховна мета, методи навчальної діяльності, види самостійної роботи студентів).

Пригадати опорні знання з теми і актуалізувати їх на закріплення на науковому рівні та застосування для опанування теми заняття.

Провести інструктаж з послідовності опанування теми заняття, із особливостей використання обладнання.

Шляхом самостійного читання освоїти базу теми заняття.

Видати домашнє завдання: здійснити розрахунки по індивідуальному завданню, повторити законспектований матеріал.

Дидактичний матеріал до заняття

Основні резюмуючі положення

Існує результативність організаційної системи і менеджменту. Ширшим є поняття результативності організаційної системи, яка має свої критерії оцінки:

- дієвість;
- економічність;
- якість;
- прибутковість;
- якість трудового життя;
- продуктивність;
- впровадження нововведень;

Результативність менеджменту охоплює різні аспекти системи управління організацією:

- методологічний (вимоги соціальних і економічних, принципів управління, цілей, функцій і методів управління);
- процес вироблення управлінських рішень (соціально-психологічний, економічний, технологічний, організаційний);
- процес їх реалізації (соціально-економічний, організаційно-технологічний).

Крім цього, результативність менеджменту охоплює і підсистеми управління.

Критеріями результативності менеджменту можуть бути:

- рівень досягнення цілей у реалізованих управлінських рішеннях;
- економічність і результативність апарату управління;
- рівень організації управлінської праці;

- ефективність інформаційної системи, мотивації, контролю і відповідальності;
- оперативність, гнучкість системи та ін.

Результативність менеджменту характеризують показники економічної, соціальної, екологічної ефективності.

Ефективність – це оціночний критерій діяльності колективу працівників організації у будь-якій сфері, включаючи управління. Тому забезпечення високої ефективності управління є складовою частиною загальної проблеми підвищення економічної ефективності діяльності організації. Визначають її на основі загальних методологічних принципів, прийнятих в економіці.

Існують різні підходи до визначення ефективності управління:

1. розраховуються синтетичні показники ефективності управління (ко-ефіцієнт оперативності, надійності тощо);
2. фактичні дані порівнюють з нормативними, плановими, з показниками за попередні роки (нормативи чисельності апарату управління, продуктивність);
3. застосовують якісну оцінку ефективності за допомогою експертів;
4. застосовують емпіричні формули для розрахунку показників, що характеризують ефективність управління.

Завдання 1

Оцінка економічної ефективності структури управління за методикою І.Ф. Піскуненко.

Економічна ефективність структури управління характеризується трьома типами економічних показників: 1) загальні результативні показники; 2) показники продуктивності управлінської праці; 3) показники економічності роботи управлінського персоналу.

Для визначення цих показників необхідно скористатися табл. 1, де подані дані економічного розвитку сільськогосподарських підприємств за кожним з п'яти варіантів. Базуючись на цій інформації, необхідно заповнити роз-

рахункову табл. 2 і порівняти ефективність структури управління за існуючою та удосконаленою моделлю.

Таблиця 1

Основні виробничі показники сільськогосподарських підприємств

№ п/п	Показники	Варіант				
		1	2	3	4	5
1	Площа с.-г. угідь, га	3049	6137	11276	3431	5826
2	Валова продукція у порівняльних цінах 2005 р., тис. грн.	4399	34583	30709	29352	39500
3	Прибуток, тис. грн.	1795	5256	8794	4937	5520
4	Товарна продукція, тис. грн.	1703	29622	8111	24391	31707
5	Чисельність середньорічних працівників, чол.	178	227	953	201	318
6	Чисельність працівників адміністративно-управлінського персоналу, чол.	46	66	129	51	80
7	Відпрацьовано люд.-год., всього	56,2	74,9	294,9	65,3	105,8
8	Відпрацьовано тис. люд.-год. працівниками управлінського персоналу	9,3	12,8	37,2	11,0	15,9
9	Загальний фонд оплати праці, тис. грн.	2703	5054	5051	4431	6183
10	Фонд заробітної плати адміністративно-управлінського персоналу, тис. грн.	413	656	2087	504	784
11	Повна собівартість продукції, тис. грн.	2604	29327	1915	24415	33980
12	Витрати на управління, тис. грн.	1500	3082	8823	2205	3589
13	Рівень рентабельності, %	14,2	18,0	12,2	20,2	16,2

Таблиця 2

Оцінка ефективності структури управління виробництвом
(за методикою І.Ф. Піскуненко)

Показники	Удосконалена структура	Фактична структура	Часткові індекси ефективності
Загальні результативні показники			
1	2	3	4
Вироблено валової продукції (одержано прибутку) на 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн.			
Вироблено валової продукції (одержано прибутку) на один людино-день у виробництві, тис. грн.			

1	2	3	4
Вироблено валової продукції (одержано прибутку) на одного середньорічного працівника, тис. грн.			
Вироблено валової продукції (одержано прибутку) на одну гривню заробітної плати середньорічних працівників, грн.			
Результативність управлінської праці			
Вироблено валової продукції на одного працівника адміністративно-управлінського персоналу, тис. грн.			
Вироблено валової продукції на один людино-день в управлінні, тис. грн.			
Вироблено валової продукції на одну гривню витрат в управлінні, грн.			
Вироблено валової продукції на одну гривню заробітної плати управлінських працівників, грн.			
Економічність управлінської праці			
Питома вага управлінських працівників у загальній чисельності працюючих, %			
Питома вага витрат на управління у собівартості валової продукції, %			
Питома вага оплати праці управлінських працівників у загальному фонді оплати праці, %			
Питома вага оплати праці управлінських працівників у собівартості валової продукції, %			

Специфіка проведення оцінки ефективності системи управління виробництвом зумовлена особливостями управлінської праці. Оскільки праця у сфері управління є розумово-інформаційною діяльністю, яка не створює безпосередньо матеріально-речових цінностей, вона не може оцінюватися виходом готової продукції або вартістю наданих послуг. Однак, оскільки управлінська праця є продуктивним видом діяльності (має великий і всебічний вплив на результати виробництва), при її оцінці потрібно зіставити показники виробничої діяльності підприємства з показниками керуючої підсистеми.

Виходячи з цього кількісна оцінка ефективності управління базується на використанні системи економічних показників, які відображають результати господарської діяльності аграрних формувань, а також рівень витрат на управління у співвідношенні із загальними витратами виробництва. При

цьому використовують індексний метод оцінки (порівняння досліджуваних показників за проектною та фактичною структурами).

Загальний індекс ефективності управлінської праці розраховується за формулою:

$$E = P + (1 - K), \quad (1)$$

де P – середній індекс результативності управлінської праці,

K – середній індекс економічності управлінської праці.

При цьому: $P = \sum P_{1-4} / 4$; $K = \sum K_{1-4} / 4$,

де P_{1-4} та K_{1-4} – часткові індекси результативності та економічності управлінської праці.

Слід зазначити, що аналіз наведених економічних показників дає побічну характеристику ефективності управління виробництвом. У ньому не завжди відокремлюється конкретний вплив управління на досягнуті результати, слабо помічаються коливання рівня ефективності у результаті змін в окремих підсистемах управління. Тому, при аналізі структури управління корисно додатково використовувати показники, що характеризують якісний рівень організації управлінської діяльності (коефіцієнти: керування, якості виконання управлінських функцій, оснащення засобами оргтехніки, стабільності кадрів, кваліфікації персоналу, умов праці, оперативності управління та ін.).

Охарактеризувати рівень ефективності системи управління сільськогосподарським підприємством за останні роки, попередньо визначивши:

- загальні результативні показники виробничо-фінансової діяльності підприємства;
- показники продуктивності управлінської праці;
- показники економічності апарату управління.

Виконати аналітичну оцінку та сформулювати основні напрямки вдосконалення управління організацією і розкрити їх зміст.

Вихідні дані. Студентам пропонується використовувати дані річних звітів організацій, де вони проходили виробничу практику. Для виконання навчального прикладу студенти вибирають дані таблиці 3 згідно з варіантом.

Таблиця 3

Вихідні дані до завдання 1

Показники	Варіанти					
	1		2		3	
	1	2	1	2	1	2
Площа с.-г. угідь, га	5414	4611	4336	4005	4134	3760
ВП в порівняльних цінах 2005 р., тис. грн.	5193	3713	4475	2996	3690	3690
Товарна продукція, тис. грн.	5179	6340	4626	5172	3471	3810
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	3155	3662	2843	2700	2030	1755
Вартість основних виробничих фондів, тис. грн.	5092	5591	6346	8293	4186	3060
Середньорічна кількість працюючих, чол.	355	287	346	305	395	378
в т.ч. апарату управління, чол.	41	33	45	42	34	45
Загальні виробничі витрати, тис. грн.	4125	4424	3428	3570	2685	1864
в т.ч. управлінські витрати, тис. грн.	783	460	611	329	402	316
Загальний фонд опати праці, тис. грн.	921	512	907	514	780	708
в т.ч. працівників апарату управління, тис. грн.	123	73	114	91	66	132
Відпрацьовано тис. люд.-год., всього	811	733	652	681	691	716
в т.ч. працівниками апарату управління, тис. люд.-год.	81	72	65	63	49	64

Завдання 2

Застосовуючи індексний метод аналізу, визначити індекси результативності, економічності апарату управління та ефективності управлінської праці (табл. 4). Виконати аналітичну оцінку; виявити тенденції; провести порівняльну характеристику даних з показниками інших суб'єктів господарювання.

Вихідні дані.

Розрахункові показники економічної ефективності системи управління організацій, де студенти проходили виробничу практику, а також визначені показники ефективності при виконанні завдання 1.

Для виконання порівняльного аналізу можна застосувати показники господарсько-фінансової діяльності кращих підприємств регіону; середні дані сільськогосподарських підприємств району, області, показники із других варіантів.

Таблиця 4

Оцінка ефективності апарату управління (по методиці А.Е. Бережного)

Показники	1-й рік (план)	2-й рік (факт)	Індекс
Вироблено ВП на:			
-1-го працівника апарату управління, тис. грн. (A)			
- 1 грн. оплати праці працівника апарату управління (B)			
- 1 грн. затрат на управління (C)			
Одержано прибутку на:			
-1-го працівника апарату управління, тис. грн. (D)			
Індекс результативності апарату (F) $(A+B+C+D) / 4$	X	X	
Питома вага, %			
- працівників апарату управління в загальній кількості працюючих (a)			
- зарплати працівників апарату управління в загальному фонді оплати праці (b)			
- зарплати працівників апарату управління в загальних витратах (c)			
- затрат на управління в загальних витратах на виробництво (d)			
Індекс економічності апарату управління (E) $E = (a+b+c+d) / 4$	X	X	
Індекс ефективності управлінської праці (Іеф) $Іеф = F + (1 - E)$	X	X	

Питання для самоконтролю

1. Результативність як об'єкт управління
2. Якісні показники ефективності системи менеджменту організації
3. Кількісні показники ефективності системи менеджменту організації
4. Сутність методики визначення ефективності структури управління І.Ф. Піскуненко
5. Сутність методики визначення ефективності праці менеджера А.Е. Бережного
6. Порядок визначення індексу ефективності управлінської праці

Теми рефератів

1. Концепція організаційної ефективності
2. Цільова концепція організаційної ефективності

3. Системна концепція організаційної ефективності
4. Функціональна концепція організаційної ефективності
5. Композиційна концепція організаційної ефективності
6. Економічна ефективність менеджменту
7. Організаційна ефективність менеджменту
8. Соціальна ефективність менеджменту
9. Система показників ефективності управління організацією

Рекомендована література

1. Діденко В.М. Менеджмент: Підручник / В.М. Діденко. – К.: Кондор, 2008. – 584 с.
2. Кузьмін О.Є. Основи менеджменту: Підручник / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. – К.: «Академвидав», 2003. – 416 с.
3. Монастирський Г.Л. Теорія організацій: Навчальний посібник. / Г.Л. Монастирський. К.: Знання, 2008. – 319 с.
4. Ситник Й.С. Менеджмент організацій: Навчальний посібник / Й.С. Ситник. – Львів: «Тріада плюс», Київ «Алерта», 2008. – 456 с.
5. Стадник В.В. Менеджмент. Підручник / В.В. Стадник, М.А. Йохна. - Вид. 2-ге, вип., доп. – К.: Академвидав, 2007. – 472 с.
6. Федулова Л.І. Менеджмент організацій: Підручник / Л.І. Федулова, І.В. Сокирник, В.В. Стадник, М.А. Йохна, О.С. Новиков, Є.Г. Рясних [за редакцією Л.І. Федулової]. – К. Либідь, 2004. – 448 с.
7. Юрко Г.І. Здійснення функції мотивації управлінської праці на підставі визначення стану її ефективності: Методична розробка практичного заняття з навчальних предметів менеджменту / Г.І. Юрко, Т.І. Драбчук, О.Г. Щербак. - Суми, Сумський державний аграрний університет, 2001.– 23 с.

Дубовик Світлана Григорівна
Кунда Віталія Олександрівна

Менеджмент організацій

методичні вказівки для проведення практичного заняття по темі:
«Результативність та ефективність менеджменту організацій»

Суми, РВВ, Сумський національний аграрний університет, вул. Кірова 160

Підписано до друку: січень 2012 р. Формат А4: Гарнітура Times New Roman Cyr

Тираж: 150 примірників Замовлення ____ № ____ Ум. друк. арк. 0,6