

Тема 3. Господарсько-управлінські рішення і їх вплив на ефективність.

- 1. Розвиток науки про управління.**
- 2. Управління виробництвом і його основні функції.**
- 3. Класифікація управлінських рішень.**
- 4. Управлінські рішення по виявленню резервів зростання ефективності виробництва.**
- 5. Організаційно-економічний механізм дії чинників зростання ефективності виробництва:**

1. Розвиток науки про управління.

Будь-яка організаційна діяльність людини, будь-яке управління в суспільстві припускає, що завжди має місце об'єкт і суб'єкт управління. Об'єкт – ким керують. Суб'єкт – хто керує. Мислителі Древньої Греції Платон і Сократ приділяли велику увагу проблемі управління людської діяльності. Вони вважали, що головним у керуванні є те, що треба знайти місце людині, щоб вона могла показати свої здібності.

Істотний внесок у розвиток науки про управління вніс італієць Макіавеллі, що вважав, що наскільки гарно правителя, наскільки він мудрий, можна судити по його оточенню. Італійський вчений вважав, що потрібно наближати тих людей, що вміли мислити і думати і своїми ідеями допомагати правителю. З іншої сторони, государ ефективно керує, коли він має гарних помічників. Макіавеллі відзначив наступне: „про розум правителя першою справою судять по тому, яких людей ми до себе наближаємо”. З іншої сторони, він вказував, що багато людей думають, що правителі, що славляться своїм розумом, зобов'язані доброю радою наближених щодо управління державою.

Перший прорив у розвитку науки про управління був зроблений американським інженером Ф. Тейлором. Появі його праць про управління сприяла та ситуація, що склалася в США до початку ХХ в. (бурхливий розвиток промисловості). У той час процвітали тільки ті підприємства, на яких підприємці приділяли належну увагу методам управління.

Тейлор спробував виділити основні принципи управління, якими є наступні:

1. Гармонія замість протиріч.
2. Співробітництво і дотримання особистих і колективних інтересів.
3. Досягнення максимально доступної (для конкретної людини) продуктивності.
4. Досягнення максимального добробуту.
5. Відповідальність робітників і адміністрації за результати своєї роботи.

Тейлор вперше відокремив процес планування роботи від самої роботи, тобто він вперше виділив важливу функцію управління як планування.

Теорією про управління займався також і вчений Емерсон, який вказував на те, що потрібно не просто підвищувати продуктивність праці, але і важливо підвищувати продуктивність управлінської праці. Він вважав, що марнотратність ресурсів на підприємстві і не ефективне їх використання зв'язані з тим, що не завжди узгоджуються отримані результати з зусиллями їхнього досягнення.

Емерсон відзначив наступні положення в управлінні підприємствами:

1. повинні бути чітко поставлені цілі;
2. на підприємстві повинна зберігатися компетенція.
3. при управлінні та виконанні роботи повинні адміністратори та працівники додержуватися дисципліні;
4. на підприємстві повинен проводитися повний і чіткий (точний) облік.
5. на підприємстві повинна бути розвинена система матеріального стимулювання (винагорода за працю).

Вперше поняття управління дав Файоль і виділив шістьох областей діяльності підприємства, якими необхідно керувати:

1. Технічна.
2. Комерційна.
3. Фінансова.
4. Захисна.
5. Бухгалтерська.
6. Адміністративна.

Економічний стан підприємства змінюється під впливом процесів деградації (старіння), відновлення (збереження) та розвитку (оновлення). В практичній діяльності пошук резервів ефективності господарської діяльності проводиться одночасно за всіма напрямками. Отже в умовах ринкової конкуренції підприємство може досягнути успіху або просто вижити тільки шляхом реалізації стратегії розвитку та створення для цього відповідного організаційно-технічного механізму управління.

Розвиток виробництва повинен відбуватися паралельно з розвитком форм та методів управління. На початку економічного зростання можуть застосовуватися моно проекти та порівняно прості методи управління. При цьому наростання складності управління у своєму розвитку повинно випереджати розвиток виробництва і тільки тоді воно може бути ефективним. Все це тягне за собою подальшу реорганізацію в сфері управління ефективністю підприємством.

2. Управління виробництвом і його основні функції.

Процес управління підприємством складається з формування та рішення певних задач. Результати рішень цих задач можуть бути покладені в основу економічного управління.

В загальному випадку рішення можуть бути різними, але найчастіше їх типова направленість дозволяє спеціалізувати робітників управління за відповідними ділянками робіт, організував для цього служби управління (кадри, бухгалтерія, плановий відділ тощо).

Управління виробництвом – являє собою систему впливу на колективи працівників з метою найбільш повного використання наявних виробничих ресурсів.

Підприємства розрізняються між собою по розмірах, по сфері діяльності, технологічним процесам і т.д. При цьому усі вони як системи мають визначені спільні характеристики. Насамперед серед яких виділяють функцію управління.

Функції управління характеризують поділ, спеціалізацію праці в сфері управління і визначають основні стадії реалізації впливів на відносини людей у процесі виробництва. Основними (загальними) функціями управління виробництвом є: організація, нормування, планування, координація, мотивація, контроль і регулювання.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ – сукупність методів і прийомів керівництва колективом людей, усіма ланками підприємства для організації і координації їх діяльності в процесі виробництва. Головною метою управління підприємством є:

– забезпечення виконання колективом виробничої програми за всіма передбаченими параметрами (номенклатура, асортимент, якість, строки тощо);

– досягнення високої ефективності виробництва й отримання запланованого прибутку;

– здійснення своєчасних розрахунків з бюджетом та іншими суб'єктами господарювання.

ФУНКЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ

1) Функція мотивації. Важливої складового процесу управління, і зокрема ухвалення рішення, є функція мотивації до дій. Як правило, люди використовують фірму в цілому й особливе підрозділ, у якому працюють, для досягнення своїх інтересів. Функція мотивації впливає на колектив у формі спонукальних мотивів до ефективної праці, суспільного впливу, колективних і індивідуальних заохочувальних мір і т.д.

2) Функція планування

Серед усіх функцій управління планування займає центральне місце, тому що покликано строго регламентувати поведження об'єкта в процесі реалізації поставлених перед ним цілей. Функція планування передбачає визначення конкретних задач кожному підрозділові на різні планові періоди і розробку виробничих програм.

Планування безпосередньо впливає на рівень активізації діяльності апарата управління. Висока якість розроблених програм, особливо за допомогою економіко-математичних методів, їх стругаючи ув'язування по всіх підрозділах організації, погодженість з розташовуваними матеріальними, фінансовими і трудовими ресурсами дозволяє найбільше ефективно керувати виробництвом.

3) Функція нормування

Функцію нормування варто розглядати як процес розробки науково обґрунтованих розрахункових величин, що встановлюють кількісну і якісну оцінку різних елементів, використовуваних у процесі виробництва і управління. Ця функція впливає на поведження об'єкта, чіткими і строгими нормами дисциплінує розробку і реалізацію виробничих завдань, забезпечуючи рівномірний і ритмічний хід виробництва, його високу ефективність. Календарно-планові нормативи, що розраховуються по цій функції, є основою планування, визначають тривалість і порядок руху предметів праці в процесі виробництва.

Разом з тим у фірмі і її підрозділах створюються і діють нормативи, що визначають технічний рівень продукції, що випускаються, (стандарти і технічні умови), нормативні документи, що характеризують права й обов'язки різних ланок управління, що формують правила поведінки об'єкта в цілому (інструкції, методики) і ін. У цьому розумінні нормування відноситься до функції організації господарського процесу.

Отже, функції організації і нормування мають двоїстий характер. Так, функція організації характеризує створення (удосконалювання) системи управління, а на стадії організації роботи реалізується при безпосереднім керуванні виробництвом. Функція нормування реалізується за допомогою нормативних документів, інструкцій при створенні системи управління, а розроблені календарно-планові нормативи використовуються при плануванні виробничої діяльності.

4) Функція координації

Функція координації здійснюється з метою забезпечення погодженої і злагодженої роботи беруть участь у процесі виконання планових завдань виробничих і функціональних підрозділів фірми і її підрозділів. Ця функція реалізується у формі впливу на колектив людей, зайнятих у процесі виробництва, з боку керівників і функціональних служб підрозділів, що регулярно й оперативно координують їхню діяльність.

5) Функція регулювання

Регулювання безпосереднє стуляється з функціями координації і контролю. У ході виробництва розроблені програми піддаються впливові внутрішнього і зовнішнього середовища, у результаті чого виникають порушення в процесі їхнього виконання. У процесі реалізації функції регулювання вплив на колектив людей, зайнятих у виробництві, здійснюється за допомогою вживання оперативних заходів по запобіганню і, якщо це не вдається, те по усуненню виявлених відхилень і перебоїв у ході виробництва. Одночасно з цим здійснюється координація поточної роботи взаємозалежних ланок виробництва з метою забезпечення ритмічного ходу виробництва.

6) Функція контролю

Функція контролю виявляється у формі впливу на колектив людей за допомогою виявлення, узагальнення, аналізу результатів виробничої діяльності кожного підрозділу і доведення їх до керівників і служб управління з метою підготовки управлінських рішень. Ця функція реалізується на основі інформації про хід виконання планових завдань (даних оперативного, статистичного, бухгалтерського обліку), виявлення відхилень від установлених показників роботи (контролю виконання завдань) і аналізу причин відхилень.

безупинно (у реальному масштабі часу для кожного підрозділу) обмежений строгими рамками, передбаченими планом.

Слід зазначити, що функції організації, нормування, мотивації, конкретизовані для визначених виробничих умов, більш стійкі до впливу внутрішнього і зовнішнього середовища і тому не змінюються протягом щодо тривалого періоду.

Далі можна розділити систему управління на підсистеми. Для кожного з основних підрозділів можна виділити чотири основні функціональні підсистеми:

1. Управління економічною діяльністю.
2. Управління технологічною підготовкою виробництва.
3. Оперативне управління виробництвом.
4. Управління персоналом.

З приведеної характеристики функцій управління випливає, що кожна з них має визначене місце і значення в процесі управління, усі вони взаємозалежні між собою і доповнюють один одного при виробленні управлінських рішень.

Функції управління – об'єктивно обумовлені загальні чи напрямки сфери діяльності, сукупність яких забезпечує ефективне кооперування спільної праці.

З урахуванням усього сказаного можна зробити висновок, що управління виробництвом відбиває сукупність взаємозалежних процесів планування, організації, регулювання, обліку і контролю, що забезпечують досягнення і формування цілей діяльності підприємства.

УПРАВЛІНСЬКА ПРАЦЯ – праця працівників апарату управління, що є частиною сукупної суспільної праці (діяльність усіх керівних, інженерно-технічних працівників і службовців підприємств, а також міністерств та відомств). Процес управління зводиться до прийняття оптимальних оперативних і перспективних рішень та організації їх виконання. Сюди належать:

1) координація робіт, яку проводять виробничі підрозділи та окремі виконавці; 2).добір і розстановка кадрів; адміністративно-розпорядчі функції з використання трудових, матеріальних і грошових ресурсів;

3).оперативне управління, контроль і регулювання виробничого процесу та ін.

Наукове управління вимагає також наявності достовірної та оперативної інформації про стан об'єкта, де здійснюється управління. Від неї залежить якість управління, яка визначається точністю, своєчасністю і повнотою інформації, що надходить з об'єкта, на який спрямоване управління.

3. Класифікація управлінських рішень.

Господарське рішення повинне відповідати визначеним вимогам, тобто прийняте суб'єктами управління рішення повинне бути обґрунтованим і своєчасним. При цьому максимальний ефект буде отриманий при сполученні цих двох основних вимог.

Класифікація господарських рішень:

- за змістом:
 - технічні
 - організаційні
 - економічні
 - соціальні
- за ступенем охоплення процесу і явища:
 - одиничні
 - локальні
 - комплексні

- за рівнями управління виробництва
 - внутрівиробничі
 - внутрішньогалузеві
 - регіональні
 - народногосподарські
 - міжнародні
- по терміну здійснення:
 - оперативні
 - поточні
 - перспективні
- за обов'язковістю управління:
 - директивні
 - рекомендаційні

На підприємстві особливу увагу приділяють класифікації по змісту господарських рішень:

1. технічні рішення містять у собі:

- створення нових знарядь праці;
- модернізацію існуючої техніки;
- розробку нових видів матеріалів;
- механізацію й автоматизацію виробництва;
- технічне обслуговування і ремонт основних засобів;
- реконструкція і технічне переозброєння підприємства.

2. до організаційних рішень відносять:

- розвиток і удосконалювання форм громадської організації виробництва, кооперація, спеціалізація, комбінування і розміщення;
- раціоналізація руху в чи просторі в часі елементів виробництва, удосконалювання структури апарата управління й організації праці.

3. економічні рішення

- розробка заходів, що спрямовані на підвищення ефективності виробництва, на стимулювання й удосконалювання планування виробництва.

4. соціальні рішення зв'язані з:

- суспільним харчуванням;
- медичним обслуговуванням;
- будівництвом і змістом дитячих будинків, спортивних споруджень, бібліотек, пансіонатів, профілакторіїв;
- допомогою багатодітним родинам, інвалідам, пенсіонерам.

Для власників підприємств інтерес представляє не саме господарське рішення, а його результати, а саме зіставлення отриманих результатів з витратами на їхнє досягнення, відбиває ступінь доцільності ухвалення господарського рішення.

З вище перерахованого випливає важливий науково-технічний висновок:

Обов'язковим елементом процесу підготовки будь-якого господарського рішення повинне бути його економічне обґрунтування і при будь-якій економічному обґрунтуванні повинний бути використаний системний підхід.

4. Управлінські рішення по виявленню резервів зростання ефективності виробництва.

Поряд з чинниками і напрямками росту ефективності виробництва доцільно розглядати ще й резерви, які виявляються в результаті аналізу функціонування підприємства.

В економічній літературі нема однозначного тлумачення поняття резервів, як і не існує загальноприйнятої класифікації резервів.

У деяких джерелах поняття резервів розглядається двояко. З одного боку – як запаси ресурсів, необхідні для безперервного здійснення процесу виробництва, а з другого – як вимірювані, ще не використані можливості розвитку та удосконалення основного або інших видів діяльності відносно вже досягнутого рівня, тобто можливості підвищення ефективності виробництва.

Отже, під резервами слід розуміти невиявлені і невикористані можливості підвищення ефективності виробництва.

Узагальнюючи різні підходи до класифікації резервів, можна запропонувати варіант поділу за такими ознаками:

- 1) за місцем (джерелами) утворення резерви поділяються на: зовнішні, внутрішні;
- 2) за впливом на кінцеві результати – резерви, що підвищують обсяг продукції, що удосконалюють структуру й асортимент продукції, що поліпшують якість продукції, що знижують собівартість продукції, що підвищують прибутковість продукції, що зміцнюють фінансовий стан, що підвищують рівень рентабельності;
- 3) за стадіями процесу виробництва резерви поділяються на: такі, що удосконалюють постачання, виробництво, що удосконалюють збут;
- 4) за стадіями життєвого циклу продукції – передвиробничі, виробничі, експлуатаційні, утилізаційні;
- 5) за часовою ознакою (терміном використання) – поточні, перспективні;
- 6) за способом виявлення – явні і приховані;
- 7) за впливом на результати діяльності – екстенсивного типу, інтенсивного типу.

Отже, у процесі дієвого управління ефективністю виробництва важливим етапом є розробка напрямків її підвищення і виявлення резервів.

5. Організаційно-економічний механізм дії чинників зростання ефективності виробництва:

Рівень економічної і соціальної ефективності виробництва залежить від численних чинників, що її визначають. У зв'язку з цим для практичного розв'язання завдань управління ефективністю важливого значення набуває класифікація чинників її зростання. Усі чинники доцільно класифікувати за обмеженою кількістю групвальних ознак, що сприяє визначенню головних напрямків і шляхів підвищення ефективності виробництва (продуктивності діяльності підприємства).

Класифікація великої різноманітності чинників зростання ефективності (продуктивності) може здійснюватись за трьома ознаками: 1) видами витрат і ресурсів (джерелами підвищення); 2) напрямками розвитку і удосконалення виробництва; 3) місцем реалізації у системі управління виробництвом (рис. 2).

Групування чинників за першою ознакою уможливорює досить чітко визначення джерел підвищення ефективності: зростання продуктивності праці (економія витрат живої праці), зниження фондомісткості (капіталомісткості) і матеріаломісткості продукції, поліпшення використання природних ресурсів. Активне використання перелічених джерел підвищення ефективності виробництва передбачає здійснення комплексу заходів, які за своїм змістом характеризують основні напрямки розвитку і удосконалення виробництва (друга ознака групування чинників). Визначальними напрямками є перш за все прискорення темпів науково-технічного і організаційного прогресу (створення нових і удосконалення існуючих технологій, конструкційних матеріалів, засобів праці і кінцевої продукції; механізація і автоматизація виробничих процесів; запровадження прогресивних методів і форм організації виробництва і праці; побудова і регулювання ринкового механізму господарювання).

Error: Reference source not found

Мал. 1 Чинники росту ефективності.

Практично найбільш важливою слід вважати класифікацію чинників ефективності за місцем реалізації у системі управління виробництвом (третья ознака групування чинників), особливо виокремлення з них двох категорій чинників — внутрішніх (внутривиробничих) і зовнішніх (народногосподарських), а також поділ сукупності внутрішніх чинників на так звані "тверді чинники" і "м'які чинники".

Класифікація внутрішніх чинників на "тверді" і "м'які" природно є досить умовною і незвичною, але широко відомою і використовуваною на підприємствах зарубіжних країн. Назви "тверді" і "м'які" чинники запозичені з англійської комп'ютерної термінології, відповідно до якої сам комп'ютер називається "твердим товаром, а програмне (математичне) забезпечення — "м'яким товаром". При цьому "твердими чинниками" позначають такі з них, що можна виміряти і мають фізичні параметри, а "м'якими" — ті, які не можна фізично відчутти, проте мають неабияке значення для економічного управління виробництвом (наприклад, інформація, знання і кваліфікація кадрів, методи і системи організації різних процесів тощо).

Можливі напрямки реалізації внутрішніх і зовнішніх чинників підвищення ефективності виробництва (діяльності підприємства) неоднакові за ступенем дії (впливу), використання і контролю. Тому для практики господарювання, керівників і відповідних спеціалістів (менеджерів) підприємств важливим є детальне знання масштабів дії, форм контролю і використання найбільш істотних внутрішніх і зовнішніх чинників ефективності на різних рівнях управління виробництвом. Підприємство може і повинно постійно контролювати процес використання внутрішніх чинників шляхом розробки і послідовного здійснення власної програми підвищення ефективності виробництва, а також враховувати вплив на неї зовнішніх чинників — економічної і соціальної політики держави, діяльності національних інституційних організацій, розвитку інфраструктури і структурних змін у суспільстві.

- Технологія. Технологічні нововведення, особливо сучасні форми автоматизації і інформаційні технології справляють чи не найбільш істотний вплив на рівень і динаміку ефективності виробництва. За принципом ланцюгової

реакції вони викликають суттєві зміни в технічному рівні і продуктивності технологічного устаткування, методах і формах організації трудових процесів”, підготовці і кваліфікації кадрів тощо.

- Устаткування. Цьому чинникові належить одне з провідних місць у програмі підвищення ефективності виробництва. Зростанню продуктивності діючого устаткування сприяють належна організація ремонтно-технічного обслуговування, оптимальні строки експлуатації, забезпечення необхідної пропорційності в пропускній спроможності технологічно зв'язаних його груп (одиниць), чітке планування завантаження у часі, підвищення змінності роботи, скорочення внутрішніх витрат робочого часу тощо.

- Матеріали і енергія . Проблема економії і зменшення споживання сировини, матеріалів, енергії повинна бути під постійним контролем відповідних спеціалістів підприємств з матеріаломістким і енергомістким виробництвом. Нагальне завдання ресурсозбереження на таких підприємствах може позитивно розв'язуватись шляхом запровадження маловідходної та безвідходної технології, збільшення виходу корисної продукції чи енергії з одиниці використовуваного матеріалу, використання дешевих і низькосортних видів сировини, підвищення якості матеріалів за допомогою первинної обробки, заміна імпортованих сировини і матеріалів матеріальними ресурсами вітчизняного виробництва, раціоналізації управління виробничими запасами і розвитку ефективних джерел постачання.

- Вироби. Самі продукти (вироби), їх якість та дизайн також є важливими чинниками ефективності. Остання повинна корелювати з так званою корисною вартістю, тобто тією сумою, яку покупець готовий заплатити за виріб відповідної якості. Передові підприємства постійно контролюють втілення своєї технічної переваги у конкретних виробках, що користуються великим попитом на ринку. Проте для досягнення високої продуктивності підприємства просто корисності товару недостатньо. Пропоновані підприємством для продажу вироби повинні появитись на ринку у потрібному місці, у потрібний час і за розсудливою ціною. У зв'язку з цим підприємство мусить слідкувати за тим, щоб не виникало бодай найменших

організаційних і економічних бар'єрів між виробництвом і окремими стадіями маркетингу.

- **Працівники.** Основним джерелом і визначальним чинником зростання ефективності виробництва (діяльності підприємства) є працівники — керівники, підприємці, спеціалісти, робітники. Продуктивність їх праці багато де в чому визначається методами, технікою, особистим умінням, знаннями, відношенням до праці та здібністю виконувати ту або іншу роботу. Ділові якості працівників найбільш повно можуть проявлятися в умовах функціонування на підприємстві потужного і гнучкого мотиваційного механізму. Продуктивність праці буде зростати тоді, коли керівництво підприємства матеріально і морально заохочує до використання творчих здібностей усіх категорій працівників, проявляє інтерес до їх особистих проблем життєдіяльності, сприяє створенню і підтриманню благоприємного соціального мікроклімату, у межах своїх повноважень і можливостей підприємства здійснює соціальний захист людей, гарантує їх зайнятість тощо.

- **Організація і системи.** Єдність трудового колективу, раціональність у делегуванні відповідальності і нормах керованості відносяться до принципів доброї організації справ на підприємстві, що забезпечують необхідну спеціалізацію і координацію виробничих і управлінських процесів і, отже, вищий рівень ефективності (продуктивності) діяльності. Однією з причин недостатньої продуктивності підприємства як складної виробничо-економічної системи є занадто жорстка її організаційна структура, надмірне відокремлення підрозділів за професійними групами або функціями. Тому система повинна бути динамічною і гнучкою, періодично реорганізованою у відповідності з новими завданнями, що постають перед підприємством при зміні ситуації.

- **Методи роботи.** Більш досконалі методи роботи в умовах переважання трудомістких процесів стають достатньо перспективними для зростання продуктивності. Наукова організація роботи у всіх підрозділах підприємства мусить зробити ручну, працю більш продуктивною за рахунок удосконалення способів виконання трудових операцій, застосовуваних механізмів та інструментів, організації робочих місць. Для удосконалення методів праці на підприємстві

дуже важливим є постійний аналіз трудових операцій і використання робочого часу, систематична атестація робочих місць, узагальнення і використання нагромадженого на інших споріднених підприємствах позитивного досвіду, організація навчання різних категорій працівників прогресивним прийомам праці, усунення непотрібної (зайвої) роботи і виконання корисної з меншими витратами сили, часу і коштів.

- Стиль управління. Значний (за деякими оцінками — переважний) внесок у зростання ефективності (продуктивності) виробництва може забезпечувати сучасна добре організована система управління, під контролем якої знаходяться ресурси і результати діяльності підприємства. Складовою частиною такої системи є стиль управління — типовий "м'який" чинник підвищення ефективності діяльності підприємства. Кожен керівник, підприємець чи менеджер підприємства мусить знати, що абсолютно досконалого стилю управління для усіх випадків не існує. Загальна ефективність діяльності підприємства залежить від того, коли, де, як і по відношенню до кого застосовується відповідний стиль управління. Відомо, що стиль управління, в якому поєднані професійна компетентність, діловитість і висока етика взаємовідносин між людьми, впливає практично на усі види і напрямки діяльності підприємства. Від нього залежить, в якій мірі враховуються зовнішні чинники зростання ефективності виробництва на тому чи іншому підприємстві.

Максимально можливого впливу внутрішніх ("твердих" і "м'яких") чинників на рівень ефективності виробництва можна досягти лише при забезпеченні необхідної комплексності їх використання, узгодженості взаємодії у часі і просторі. Наприклад, можна використовувати найновіші технології і устаткування, але продовжувати застосовувати застарілі форми організації праці або мати на підприємстві недостатньо підготовлені кадри. Зрозуміло, що у такому випадку позитивних зрушень у ефективності виробництва не станеться.

На рівень продуктивності кожного окремого підприємства безпосередній чи непрямий вплив справляють зовнішні чинники ефективності виробництва. Проте самі підприємства не можуть активно їх контролювати. Ось

чому ці чинники слід знати і вивчати, зрозуміти їх дію (вплив) і приймати до уваги при розробці (плануванні) і здійсненні програм підвищення ефективності виробництва на підприємствах. У зв'язку з цим стає очевидною необхідність суттєвої характеристики і окреслення напрямків дії окремих зовнішніх чинників ефективності (продуктивності).

- Державна політика. Здійснювана державою (урядом) економічна і соціальна політика істотно впливає на "ефективність суспільного виробництва через: практичну діяльність урядових установ і державних структур; різноманітні види законодавства; фінансові заходи і стимули (податки, тарифи, фінансова підтримка великих науково-технічних і виробничих проектів, фінансування соціальних програм, регулювання процентних ставок для кредитів); установлювані та контрольовані економічні правила і нормативи (регулювання доходів і оплати праці, контроль за цінами, ліцензування зовнішньоекономічної діяльності тощо); створення ринкової, виробничої і соціальної інфраструктури; макроекономічні структурні зміни; програми роздержавлення власності і приватизацію державних підприємств; комерціалізацію організаційних структур невиробничої сфери тощо. Розвиток економіки України, економічні відносини між окремими підприємствами і організаціями, між підприємствами і державою здійснюються зараз рядом визначальних у цій галузі законів (зокрема про підприємства в Україні, про власність, про підприємництво, про оподаткування підприємств, про оплату праці та інші), основні положення яких керівникам і спеціалістам підприємств треба добре знати і спиратися на них у своїй практичній діяльності.

- Інституційні механізми. Оскільки ефективність виробництва, як уже зазначалось, залежить від багатьох чинників — внутрішніх і зовнішніх (по відношенню до підприємства), непересічним завданням держави є створення на національному рівні не лише відповідних економічних, соціальних, політичних і законодавчих, але й організаційних умов підвищення продуктивності виробничо-економічних систем. Такі умови зокрема забезпечуються шляхом заснування і постійного функціонування на національному, регіональному чи галузевому рівнях спеціальних інституційних механізмів — організацій (дослідно-впроваджувальних і

навчальних центрів, інститутів, асоціацій), діяльність яких зорієнтована на: визначення і розв'язання основних проблем підвищення ефективності (продуктивності) різних виробничо-економічних систем і економіки в цілому; практичну реалізацію стратегії і тактики розвитку народного господарства, здійснюваних на відповідних рівнях управління; підготовки (перепідготовки, підвищення кваліфікації менеджерів і інших кадрів для ринкової економіки. Зараз у світі нараховується біля 150 національних і регіональних центрів, інститутів і асоціацій по продуктивності і управлінню. Зокрема у світовому співтоваристві відомими і визнаними є Японський центр продуктивності, Центр продуктивності ФРН, Канадський центр ринку праці і продуктивності, Американський інститут організації праці і виробництва. В Україні аналогічні функції виконують Інститут стратегічних досліджень, Інститут економіки промисловості, Міжнародний інститут менеджменту, Державна академія управління, Київський державний економічний університет.

- Інфраструктура. Важливою передумовою зростання ефективності (продуктивності) виробництва на підприємствах є достатній рівень розвитку і активна діяльність різноманітних інституцій ринкової, виробничої і соціальної інфраструктури. В сучасних умовах усі підприємства у процесі своєї інноваційної, виробничої і комерційної діяльності не можуть обходитись без відповідних послуг інноваційних фондів, товарно-сировинних бірж, бірж праці, фондових бірж, комерційних банків та інших інститутів ринкової інфраструктури. Неабиякий безпосередній вплив на результативність діяльності підприємств, рівень ефективності їх виробництва в цілому справляє належний розвиток і високоякісне функціонування виробничої інфраструктури — комунікацій, транспорту, оптової і роздрібною торгівлі, спеціалізованих інформаційних систем тощо. Зрештою чи не найбільш вирішальне значення для забезпечення динамічного і ефективного розвитку як суспільного виробництва в цілому, так і різноманітних його ланок, включаючи головну з них — підприємства, мають потужна і розгалужена мережа організаційних структур і система постійно здійснюваних ними заходів, що у своїй сукупності складають соціальну інфраструктуру. У зв'язку з цим державі і відповідним її владним та

управлінським установам належить приділяти особливу увагу розвитку і підвищенню ефективності різноманітних закладів освіти, науки, культури, систем житлово-комунального господарства і побутового обслуговування населення, його надійного соціального захист.

- Структурні зміни. На показники ефективності (продуктивності) на різних рівнях господарювання нерідко впливають структурні зміни у суспільстві незалежно від якості управління діяльністю окремих підприємств. Причому така взаємодія у довгостроковій перспективі завжди має двосторонній характер, тобто структурні зміни відбиваються на рівні загальної ефективності, а позитивні зрушення продуктивності можуть сприяти модифікації самої структури суспільного виробництва. Подібні зміни є не лише результатом, але й причиною економічного і соціального розвитку суспільства. Розуміння цих змін дозволяє уникати непотрібних похибок у прийнятті урядових рішень, більш реалістично і цілеспрямовано планувати діяльність підприємства, розвивати ринкову і соціальну інфраструктуру. Найбільш важливими, окрім політичних, вважаються структурні зміни економічного і соціального характеру. Найістотніші економічні зміни відбуваються у таких сферах: 1) моделях зайнятості населення — зрушення зайнятості від сільського господарства до обробної промисловості, а також від останньої до невиробничих галузей (особливо сфери послуг); 2) складі основних фондів (основного капіталу) — визначаються розмірами фонду нагромадження та інвестицій за ознаками інтенсивності оновлення, строку використання, ступеню втілення технологічних новин, рівнем капіталомісткості; 3) технологіях, наукових дослідженнях і розробках співвідношення імпорту технологій з залученням іноземного капіталу і вітчизняних технологічних розробок, зрушення від традиційних до технологій і розробок, що супроводжуються революційними проривами у цих галузях; 4) масштабах (концентрації) виробництва — помітне збільшення частки дрібних (малих) і середніх підприємств, що можуть стати і стають конкурентоспроможними за умови їх необхідної спеціалізації та наявності великих і розрахованих на тривалий період партій замовлень на виготовлювану ними продукцію. Структурні зміни соціального характеру торкаються головним чином персоналу (робочої сили) і трудового потенціалу;

вони характеризуються істотними зрушеннями у їх складі за ознаками — статі, освіченості, кваліфікації, національних особливостей характеру тощо.

На закінчення варто зазначити, що обов'язковість у використанні (урахуванні) зовнішніх чинників не є такою жорсткою, як по відношенню до внутрішніх чинників ефективності виробництва. Певне ігнорування підприємствами цієї вимоги може лише загальмувати темпи зростання ефективності.