

МОДУЛЬ2

ТЕМА 8. ЕФЕКТИВНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ

План

1. Природа організаційних змін
2. Керування змінами в організаціях
3. Сутність ефективності менеджменту та підходи до її вивчення

1. Природа організаційних змін

Розуміння того, коли і як впроваджувати зміни, є життєво важливим завданням менеджменту. Організаційна зміна є суттєвою модифікацією певної частини організації. Тобто зміни можуть стосуватися практично будь-якого аспекту організації: графіків роботи, децентралізації керування, методів менеджменту, обладнання, організаційної структури, самого персоналу тощо. Вплив організаційних змін часто виходить за межі їхнього безпосереднього впровадження. Наприклад, на одному з заводів було встановлено нову комп'ютеризовану систему виробництва, працівники повинні були навчатися працювати з новим обладнанням, систему оплати праці також довелося узгодити відповідно до нового рівня кваліфікації, форма нагляду за процесом виробництва теж потребувала змін, інші роботи, пов'язані з процесом головного виробництва, набули нового вигляду. Змінилися критерії відбору у разі приймання на роботу, було впроваджено нову систему контролю якості продукції. Отже, характерним є те, що багато організаційних змін потрібно впроваджувати одночасно. Головною причиною проблем, з якими організації часто стикаються, є *невміння передбачати та правильно реагувати на зміни в середовищі*. Розрізняють *зовнішні та внутрішні чинники змін*.

Зовнішні чинники виникають у загальному та робочому середовищі фірми. На діяльність підприємства впливають чинники політико-правової сфери, в технологічній сфері також можуть з'явитись нові технології виробництва, що заслуговують на впровадження. На економічну сферу впливають інфляція, вартість життя та грошова пропозиція. Соціокультурна сфера, відображаючи людські цінності, визначає, які види товарів і послуг користуватимуться попитом на ринку.

Робоче середовище породжує ще відчутніші чинники змін. Конкуренти впливають на діяльність організації через свою цінову політику та асортимент продукції. Оскільки саме покупці визначають, які види продукції і за якою ціною треба виробляти, фірма повинна брати до уваги їхні смаки і вподобання. Постачальники впливають на організацію, піднімаючи або знижуючи ціну, а також пропонуючи іншу продукцію. Державне регулювання теж має значний вплив на організацію.

Внутрішні чинники також спричиняють зміни. Такими чинниками, зокрема, можуть бути рішення менеджерів вищого рівня. Рішення виробника

завоювати внутрішній ринок чи рішення підвищити обсяги продажу на 3% теж зумовлюють багато організаційних змін.

Деякі зміни заздалегідь сплановані, інші є реакцією на непередбачувані події. Планові зміни – це такі, які проектують і впроваджують у певному порядку і в конкретний час, вони відповідають прогнозованим майбутнім подіям. Ситуаційні зміни є частковим реагуванням на події у ході того, як вони відбуваються. Оскільки ситуаційні зміни, зазвичай, поспішні, то можливість ухвалення неправильних рішень збільшується. Планові зміни майже завжди мають перевагу над ситуаційними. Важливість планового підходу до змін посилюється частотою самих організаційних змін. Більшість компаній впроваджують певні види помірних змін принаймні щороку й одну серйозну зміну кожних чотирьох років. Менеджери, які гайнують час і реагують лише тоді, коли нічого іншого не залишається, швидше всього, втратять ще більше часу на поспішні зміни та виправлення їхніх негативних наслідків. Набагато ефективнішим підходом є передбачення чинників, що спонукають до змін, і перспективне планування з метою їхнього усунення чи послаблення.

2. Керування змінами в організаціях

Організаційна зміна є комплексним явищем, для того, щоб була змога досягти успіху, зміни потрібно впроваджувати систематично і логічно. Застосовуючи це, менеджер повинен розуміти окремі етапи впровадження ефективних змін. А також знати, як подолати опір працівників.

Науковці розробили певні алгоритми, згідно з якими потрібно впроваджувати зміни, такими **моделями процесу змін** є:

- **Модель Луїна.** Курт Луїн, відомий теоретик організації, стверджував, що всі зміни потребують трьох етапів. Першим етапом є розморожування – пом'якшення контролю над виробництвом. Особам, яких стосуватимуться зміни, потрібно пояснити, що ці зміни необхідні, далі вони мають впроваджувати самі зміни. Нарешті відбувається повторне заморожування – зміна стає невід'ємною частиною системи;
- **Поглиблений підхід до змін.** Цей підхід відрізняється більшою системністю і передбачає послідовність конкретних кроків, що часто приводять до успішнішого впровадження змін. Модель цього підходу зображена на рисунку .



Рис. 1. Етапи змін.

Ситуаційні зміни можуть бути спричинені скаргами працівників, рішеннями суду, зменшенням продуктивності праці, раптовим скороченням обсягу продажу чи страйками працівників. Керівники усвідомлюють, що зміни є правильним вирішенням проблеми. Наприклад, менеджери можуть знати загальну частоту організаційних змін, що відбуваються в більшості підприємств цієї галузі, і наслідувати приклад. Безпосереднім стимулом може бути результат маркетингового прогнозу, акумуляція грошових надходжень на інвестиції або можливість вирішального технологічного прориву. Менеджери повинні ініціювати зміни, якщо є ознаки того, що без них не обійтись у майбутній діяльності.

Другий крок – визначення цілей, на які потрібно орієнтуватися в процесі змін. Такими цілями можуть бути збільшення частки ринку, захоплення нових ринків, відновлення довіри працівників, припинення страйку, використання інвестиційної можливості. По-третє, менеджери повинні знати, що є причиною змін. Плинність кадрів може бути спричинена низькою платнею, поганим умовами праці, невідповідним керівництвом чи незадоволенням працівників. Отже, хоча плинність кадрів потребує негайних змін, менеджери спочатку повинні проаналізувати її головні причини, щоб вжити правильних заходів.

Наступним кроком є вибір способу впровадження змін для досягнення визначених цілей. Якщо плинність кадрів є результатом низької зарплатні, то потрібна нова система винагород. Якщо причиною є погане керівництво, то потрібне навчання між особових навиків. Після того, як відшукано відповідний підхід, його впровадження треба детально спланувати. До уваги беруть видатки на зміни, їхній вплив на інші сфери в організації, відповідну до ситуації участь працівників. Якщо зміну впроваджують саме так, як і було заплановано, то далі треба оцінити результати. У разі, коли зміни робили для зменшення плинності кадрів, менеджери повинні перевірити плинність через деякий час. Якщо ж плинність і надалі висока, то потрібні інші зміни.

Іншою передумовою ефективного керування змінами є розуміння **опору**, з яким часто стикається їхнє впровадження. Менеджери повинні знати, чому люди протидіють змінам і як можна цей опір подолати. Прояви опору, як звичайно, трапляються з багатьох **причин**:

- **невизначеність**. Усвідомлюючи невідворотність змін, працівники починають хвилюватись, вони можуть сумніватися у своїй здатності відповідати новим вимогам, вважати, що виникне загроза втратити роботу, чи просто їм не подобається бути в стані невизначеності.

- **загроза власним інтересам**. Деякі зміни можуть загрожувати інтересам окремих менеджерів організації, тобто потенційно можуть зменшити їхні повноваження чи вплив на діяльність компанії. Тому дехто з них протидіє цим змінам.

- **різне ставлення до змін**. Третьою причиною опору працівників є те, що вони по-різному сприймають ситуацію. Один менеджер може ухвалювати рішення чи пропонувати план змін на підставі власної оцінки стану справ. Інший, з погляду якого зміни не є доцільними, буде їм протидіяти.

- **відчуття втрати**. Дуже часто зміни призводять до руйнування усталених стосунків між людьми. Оскільки ці стосунки дуже важливі, то працівники опираються будь-яким змінам, що можуть завдати їм шкоди. Інші, непомітні на перший погляд чинники, що зазнають впливу змін, - це влада, статус, безпека і впевненість в собі.

Немає універсального способу подолати опір, проте наведемо кілька **ефективних типів поведінки**, які можуть допомогти у цій ситуації:

- **співучасть**, часто є найефективнішим способом долання опору змінам. Беручи участь у плануванні і впровадженні змін, працівники ліпше можуть зрозуміти причини таких змін. Внаслідок цього зменшується невизначеність, слабшає загроза власним інтересам і соціальним стосункам. Маючи змогу висловити свої погляди й усвідомити чужі позиції, працівники сприймають зміни з розумінням.

- **співбесіди**. Повідомлення працівників про причини й очікувані результати впроваджуваних змін також можуть зменшити їхній опір. Відкрите спілкування, відповідно, може звести до мінімуму невизначеність.

- **турбота про працівників**. Дуже важливо допомагати працівникам. Наприклад, впровадження лише потрібних змін, про які повідомлено заздалегідь, дає змогу людям звикнути до нових шляхів ведення бізнесу, отже, теж допомагає подолати опір.

- **зіставлення аргументів різних сторін**. У більшості випадків є аргументи як на користь, так і проти змін, що їх обов'язково повинні враховувати менеджери у разі запровадження змін. Завдання менеджера – підтримувати певний баланс, у якому аргументи на користь змін переважали б аргументи проти. Це особливо важливо у випадку спроби відвернути чи хоча б мінімізувати вплив чинників, які перешкоджають змінам.

Зміни можуть стосуватися практично будь-якої сфери діяльності організації. Проте більшість змін стосуються організаційної структури і

дизайну, технології або персоналу. Наведемо характеристики **сфер організаційних змін**:

Зміна організаційної структури може стосуватись як окремих базових компонентів, так і структури в цілому. Зокрема, компанія може змінити проектування робочих місць або ж модифікувати систему внутрішньої звітності чи розподілу повноважень. Прикладом зміни організаційної структури в цілому є перехід компаній від функціональної до матричної системи. Нарешті, організація може змінити якусь складову своєї системи керування персоналом, наприклад, критерії підбору працівників чи систему оплати праці.

Зміна технології та виробництва. Технологія – це процес трансформування витрат у випуск. Оскільки з'являються щораз нові технологічні інновації, то для багатьох організацій технологічні зміни набувають особливого значення. Наприклад, зміни виробничих завдань чи процесів потрібні у разі впровадження нового обладнання чи випуску нової продукції.

Зміни у сфері персоналу. Організація може ухвалити рішення підвищити професійний рівень робочої сили, що, відповідно, потребує нових навчальних програм і критеріїв відбору, або ж їхній виконавчий рівень завдяки новій системі стимулювання чи навчанню, орієнтованому на досягнення високої ефективності роботи. Сприйняття та очікування також звичайно пов'язані з організаційними змінами. Працівники організації можуть вважати, наприклад, що їхня зарплатня і премії не достатні. Однак, якщо менеджери мають докази того, що фірма платить адекватні зарплатні і має преміальну систему, не гіршу, ніж у конкурентів, то вони можуть вжити заходів з метою змінити ставлення працівників. Зміни також можуть стосуватись позицій і системи цінностей працівників.

Сьогодні багато організацій пройшли через масивну і складну програму змін, що охоплює організаційну структуру, технології і персонал. Хоча для її визначення використовують багато термінів, проте найпопулярніший – реінжиніринг.

Реінжиніринг – це докорінна перебудова усіх аспектів діяльності для досягнення головних цілей щодо витрат, послуг чи часу; це процес глибокої реструктуризації всіх сфер діяльності організації. Визначення цілей, підтримка з боку вищого керівництва і відчуття невідкладності сприяють ефективному само відтворенню організації й узгодженню позицій керівництва та підлеглих.

3. Сутність ефективності менеджменту та підходи до її вивчення

Керівники (менеджери), спираючись на пізнані економічні закони, використовують як елементи економічного механізму управління конкретні форми виробничих відносин, виражені в таких категоріях, як заробітна плата, ціна, премії, кредит тощо. Ці категорії відображаючи істотні об'єктивні зв'язки, як правило в економічній науці, розглядаються як незалежні від

управління, але на практиці керівному персоналу підприємства доводиться їх враховувати. Найважливішими елементами **організаційного механізму системи менеджменту** на підприємстві є: мета, принципи, функції, методи, кадри, техніка і технологія, інформація, організаційна структура та структура управління, тощо. Якщо в цій системі якийсь елемент виявиться малоефективним, то вплив недосконалості цього елемента буде відчувати вся система управління і, відповідно, вона буде менш результативною. Тому дуже важливо періодично звіряти міру відповідності один одному елементів системи менеджменту і в разі потреби вносити корективи.

Економічний механізм управління ґрунтується на системі економічних законів, принципів, методів управління і таких важелів виробництва, як ціна, прибуток, фонди стимулювання, розвиток відносин власності, маркетингу тощо.

В управлінні головну роль відіграє економічний механізм, який значно впливає на формування і функціонування складових організаційного механізму. У практичній діяльності вони невіддільні один від одного і реалізуються у формі загального управління підприємством, управління виробництвом, управління персоналом.

Ефективність функціонування системи управління підприємством забезпечується **внутрішньофірмовим менеджментом**, під яким розуміється сукупність принципів, методів і засобів управління ресурсами фірми з метою досягнення максимальної ефективності й прибутковості.

Ефективність (від лат. effectus) означає дієвість, результативність, продуктивність.

Ефектом характеризується будь-яка взаємодія, котра дає результат. Ефективність – це завжди відповідне співвідношення (результату і мети або результату і витрат на його досягнення), тобто ця величина відносна. В економіці та в менеджменті поняття ***ефективність означає максимізацію випуску продукції з мінімальними витратами на виробництво.***

Зміст ефективності управління розглядається в двох аспектах:

- **економічна ефективність**, яка характеризується співвідношенням результатів і витрат, необхідних для досягнення їх;
- **соціальна ефективність**, відображає ступінь досягнення соціальних параметрів управління.

Доцільність оцінки ефективності підприємства з позиції менеджменту полягає в тому, що її показники є передумовою відповідних рішень, які дають змогу активно впливати на поточний стан і тенденції розвитку. Вони є індикатором добробуту організації.

У теорії управління виділяють взаємопов'язані категорії ефективності виробництва та ефективності управління, які ґрунтуються на зіставленні результату і витрат. Організації визнаються ефективно діючими, якщо ними реалізовано цільові установки з виробництва продукції і послуг. Шляхом зіставлення обсягу продажів і витрат використовуваних ресурсів (сукупного капіталу) визначають такі показники: продуктивність, рентабельність, обіг, ресурсовіддача тощо. Ступінь використання спожитих ресурсів, тобто

поточних витрат, визначається шляхом зіставлення їх з обсягом продажів. При цьому слід зазначити, що існують різні варіанти розрахунку зазначених показників ефективності, а конкретний зміст їх залежить від мети вимірювання та контролю.

Перша модель ефективності орієнтована на одержання максимальних виходів системи, тому організації детально аналізують саме виробничу діяльність, зіставляючи її економічні результати з використаними виробничими ресурсами. Недоліком цієї моделі є те, що з її допомогою часто не враховуються такі фактори, як задоволеність працівників, постійна готовність організації адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Використання **другої моделі ефективності організації**, як правило, акцентує увагу на внутрішніх процесах, що дає змогу досягти поставленої мети на основі продуктивності праці, при цьому головним є використання трудових ресурсів організації, тому важливими є інтеграція діяльності, задоволеність членів колективу, мораль, соціально-психологічний клімат шляхом розширення участі працівників у прийнятті рішень, сформувати координаційну групу для досягнення більш високої інтеграції планів і дій підрозділів тощо.

Методологія оцінювання ефективності ґрунтується на системі управління ресурсами підприємства, котра включає показники їхнього функціонування, розвитку та підвищення якості трудового життя. У зв'язку з цим підприємства здійснюють планування потреби в працівниках, цілеспрямований відбір і розстановку персоналу, навчання і профорієнтацію, підготовку керівних кадрів.

Системний підхід до вимірювання ефективності характеризується тим, що головна увага приділяється здатності фірми одержувати всі необхідні для виробництва продукції і послуг ресурси з навколишнього середовища. Оцінювання ефективності організації вимагає, по-перше, вимірювання кількості придбаних ресурсів у зовнішньому середовищі і, по-друге, оцінювання вигідності торгових угод із фірмами – постачальниками ресурсів. Відповідно до цього формується мета організації.

Критерій ефективності за таких умов має відображати взаємозв'язки, що виникають між метою та інтересами різних груп, а тому остаточне рішення про те, наскільки успішна робота організації, приймається на основі обговорення і всебічного аналізу на вищому рівні менеджменту. В будь-якому разі прибуток та його зростання не розглядаються як єдине свідчення ефективної діяльності організації: до уваги беруться і динаміка доходів у розрахунку на одну акцію, і розміри довгострокових інвестицій, і взаємовідносин з громадськістю, і багато інших параметрів, котрі визначають не лише економічний стан організації, а її місце в суспільстві.

Зміст економіки управління може бути розкрито на основі аналізу управлінського потенціалу, витрат на управління, характеру управлінської праці, ефективності управління.

Управлінський потенціал – це сукупність усіх наявних ресурсів, які використовує підприємство, головними складовими якого є кадри і техніка

управління (носії інформації та засоби її опрацювання, засоби оснащення процесів управління).

Економіка управління визначається особливостями управлінської праці, кінцевим продуктом якої є сукупність управлінських рішень та вплив, який вони справляють на об'єкт управління. Також управлінська праця має свої технологічні відмінності: це розумова праця, її об'єктом являється виробнича діяльність трудових колективів, предметом є інформація, пов'язана з прийняттям і реалізацією управлінських рішень, а засобом праці є техніка управління. Такі особливості ускладнюють безпосереднє вимірювання продуктивності управлінської праці. Повне уявлення про справжню продуктивність праці менеджера можна одержати, виходячи з кінцевих результатів роботи всієї організації.



Рис 2. Витрати на управління

Основою для економічної оцінки ефективності управління є відношення суми витрат на управління до обсягів виробництва або до вартості одиниці продукції. (Рис.) При цьому дуже важливо враховувати такі характеристики: співвідношення темпів зростання витрат на управління й обсягу приросту продукції або продуктивності праці; співвідношення приросту витрат на управління й обсягу приросту продукції, отриманої за рахунок зростання продуктивності праці; співвідношення між приростом витрат на технічне переозброєння і приростом витрат на управління.

Загалом економічна ефективність оцінюється за рівнем і динамікою витрат на той або інший вид управлінської діяльності. Найбільш поширеним показником визначення ефективності управління є відношення загального або кінцевого результату виробництва до сукупних витрат на управління:

$$E_y = P_k : V_y, \quad (1)$$

Де E_y – ефективність управління; P_k – кінцевий результат, одержаний організацією; V_y – витрати на управління (сукупні).

Наступним показником оцінювання ефективності управління є відношення загального результату виробництва до чисельності працівників апарату управління:

$$E_y = P_k : K_{\text{ч}}, \quad (2)$$

$K_{\text{ч}}$ – чисельність кадрів управління.

Оцінюючи ефективність удосконалення управління, дуже важливо провести порівняльний аналіз, за допомогою якого в кожному конкретному випадку можна більш точно визначити, як змінилися підсумкові економічні результати з тих або інших заходів у галузі вдосконалення управління на порівнюваних об'єктах.

Розглянемо деякі показники, що характеризують процес функціонування різних елементів системи управління сучасного підприємства:

1. Рівень централізації виробництва ($K_{\text{ц.в}}$):

$$K_{\text{ц.в}} = ВП_{\text{п}} : ВП_{\text{заг}}, \quad (3)$$

де $ВП_{\text{п}}$, $ВП_{\text{заг}}$ – випуск продукції конкретного типу в підрозділі та на підприємстві в цілому.

2. Рівень спеціалізації виробничих підрозділів ($K_{\text{сп}}$):

$$K_{\text{сп}} = ВП_{\text{с}} : ВП_{\text{заг}}, \quad (4)$$

де $ВП_{\text{с}}$ – обсяг спеціалізованої продукції

3. Коефіцієнт раціональної структури ($K_{\text{р.с.}}$)

$$K_{\text{р.с.}} = 1 - A_{\text{ф}} : A_{\text{о.с.}}, \text{ або } K_{\text{р.с.}} = 1 - X_{\text{ф}} : X_{\text{с}}, \quad (5)$$

де $A_{\text{ф}}$, $A_{\text{о.с.}}$ – кількість підрозділів в апараті управління фактично і за основною структурою;

$X_{\text{ф}}$, $X_{\text{с}}$ – чисельність працівників управління фактично і за типовою структурою.

4. Рівень керованості ($K_{\text{к}}$):

$$K_{\text{к}} = U_{\text{ф}} : U_{\text{н}}, \quad (6)$$

де $U_{\text{н}}$ – норма керованості, $U_{\text{ф}}$ – фактичний рівень.

5. Міра централізації управлінських функцій ($K_{ц.ф.}$):

$$K_{ц.ф.} = P_{ф.в} : P_{факт}, \quad (7)$$

де $P_{ф.в}$ – кількість прийнятих рішень при виконанні цієї функції на верхніх рівнях управління; $P_{факт.}$ – загальна кількість прийнятих рішень при виконанні цієї функції на всіх рівнях управління.

6. Співвідношення чисельності лінійного та функціонального персоналу (K_c):

$$K_c = A_{л.п} : A_{ф.п}, \quad (8)$$

де $A_{л.п}$, $A_{ф.п}$ – чисельність лінійного та функціонального персоналу.

7. Ефективність праці в системі управління (E_{cy})

$$E_{cy} = P_r : A_{cy}, \quad (9)$$

де P_r – обсяг реалізованої продукції у вартісному виразі.

8. Економічність праці в системі управління ($E_{к.су}$):

$$E_{к.су} = C_{в.у} : C_{в.в}, \quad (10)$$

де $C_{в.у}$ – загальна сума витрат на управління; $C_{в.в}$ – загальна сума витрат на виробництво продукції.

На практиці для оцінки ефективності системи управління найчастіше використовують **три групи показників**:

1) загальні результативні показники виробничо-фінансової діяльності підприємства – обсяг і товарність виробництва, ритмічність роботи, рівень економії живої і уречевленої праці, якість продукції, характер праці та задоволеність нею, плинність кадрів тощо;

2) показники продуктивності управлінської праці – виробництво валової продукції на одного управлінського працівника або на 1 людино-день, витрачений в управлінні, вихід валової продукції на 1 грн витрат на управління, сума прибутку на 1 людино-день, витрачений в управлінні, тощо;

3) показники економічності апарату управління – питома вага персоналу управління в загальній чисельності працюючих і загальному фонді оплати праці, питома вага витрат на управління в собівартості продукції тощо.

Для визначення ефективності роботи кожного структурного підрозділу використовують дані про виконання конкретних завдань і рівень досягнення поставлених перед цими підрозділами цілей.

Практичним результатом удосконалення системи управління може бути зниження витрат на управління, яке досягається за рахунок скорочення чисельності працівників апарату управління і підвищення продуктивності їх праці. Проте не будь-яке вдосконалення управління призводить до зниження питомих витрат на управління. Оскільки управління є складовою частиною виробничо-фінансової діяльності підприємства, то свідченням підвищення його ефективності може бути зростання економічних показників господарювання при незмінних або навіть дещо зростаючих витратах на управління.

Запропонуємо методику І.Ф. Піскуненка для визначення економічної оцінки ефективності проекту удосконалення структури управління виробництвом сільськогосподарського підприємства скористатися первинною інформацією щодо основних виробничих показників діяльності підприємства. Базуючись на цій інформації, необхідно заповнити розрахункову таблицю і порівняти ефективність структури управління за існуючою та удосконаленою моделлю. (Таблиця).

Основними виробничими показниками діяльності сільськогосподарського підприємства мають бути наступні: площа сільськогосподарських угідь, га; валова продукція у відповідних порівняльних цінах, тис.грн.; прибуток, тис.грн.; товарна продукція, тис.грн.; чисельність середньорічних працівників, чол.; чисельність працівників адміністративно-управлінського персоналу, чол.; відпрацьовано люд.год., всього; відпрацьовано тис. люд.-год. працівниками управлінського персоналу; загальний фонд оплати праці, тис.грн.; фонд заробітної плати адміністративно-управлінського персоналу, тис.грн.; витрати на управління тис.грн.; рівень рентабельності, %.

Діючі або запроектовані системи управління можна оцінити за такою формулою:

$$E_y = E_p : E_a, \quad (11)$$

де E_p – ефективність виробництва, яку визначають як відношення фактичної маси прибутку до планової;

E_a – економічність апарату управління, яку визначають як відношення фактичної чисельності працівників апарату управління до нормативної.

Оцінюючи ефективність заходів удосконалення організації управління виробництвом, слід враховувати, що фактичний ефект від такого вдосконалення значно вищий суми економії витрат на управління. Вдосконалення системи управління не тільки призводить до підвищення продуктивності праці управлінського персоналу, а й сприяє кращій організації і підвищенню результативності праці всіх працівників

підприємства, зростанню виробітку, скороченню простоїв людей, техніки тощо. Крім того, підвищується загальна культура виробництва і управління, зміцнюється дисципліна праці, поліпшується психологічний клімат взаємовідносин і життєві умови, за яких людина в повній мірі може розвивати свої здібності.

Таблиця 2

Оцінка ефективності структури управління виробництвом

Показники	Удосконален а структура	Фактична структура	Часткові індекси ефективності
Загальні результативні показники			
Вироблено валової продукції (одержано прибутку) на 100 га сільськогосподарських угідь			
Вироблено валової продукції (одержано прибутку) на один людинодень у виробництві, тис.грн.			
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 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, %			

Ефективність окремих заходів, пов'язаних з раціоналізацією системи управління (зміна структури управління, норм управління і обслуговування, забезпеченості кваліфікованими кадрами тощо), можна оцінити за допомогою факторного аналізу. При цьому треба обов'язково забезпечити елімінування впливу інших факторів на формування кінцевих результатів виробничо-фінансової діяльності підприємств (забезпеченість основними фондами, робочою силою, характер спеціалізації тощо).