

Східноєвропейський національний університет  
імені Лесі Українки  
Інститут економіки та менеджменту  
Кафедра менеджменту

**Лариса Черчик**

## **МЕНЕДЖМЕНТ ПРОДУКТИВНОСТІ**

Методичні вказівки  
до виконання самостійної роботи студентів

Луцьк 2015

УДК 338.24 (07)  
ББК 65.290  
Ч 50

Рекомендовано до друку науково-методичною радою Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки (протокол № від 2015 року).

**Рецензенти:** *Л.Г. Лінич*, д.е.н., професор, декан інституту економіки та менеджменту Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки;

*Н.С. Різник*, д.е.н., професор, завідувач кафедри банківської справи Луцького національного технічного університету.

**Черчик Л.М.**

**Ч 50 Менеджмент продуктивності:** Методичні вказівки до виконання самостійної роботи студентів спеціальності «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності» денної та заочної форм навчання / Черчик Лариса Миколаївна. – Луцьк: СНУ імені Лесі Українки, 2015. – 38 с.

Анотація: Методична розробка містить структуру комплексної науково-дослідної роботи, вказівки та вимоги до виконання її складових, тематику, перелік та короткий опис методів аналізу та оцінки, які доцільно використати у другому розділі роботи, принципову схему формування третього розділу.

Рекомендовано студентам-магістрам п'ятого курсу спеціальності 8.03060104 – Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності.

УДК 338.24 (07)

ББК 65.290

© Черчик Л.М., 2015

© Східноєвропейський  
національний університет імені  
Лесі Українки, 2015

## ЗМІСТ

<b>Вступ</b> .....	4
<b>1. Мета та завдання самостійної роботи</b> .....	5
<b>2. Вимоги до виконання самостійної роботи</b> .....	5
2.1. <i>Зміст роботи</i> .....	5
2.2. <i>Структура роботи</i> .....	6
2.3. <i>Оформлення роботи</i> .....	8
<b>3. Методичні вказівки до виконання основної частини роботи</b> .....	10
3.1. <i>Теоретична частина (розділ 1) роботи</i> .....	10
3.2. <i>Аналітична частина (розділ 2) роботи</i> .....	16
3.2.1. Економіко-організаційна характеристика підприємства.....	16
3.2.2. Оцінювання економічних показників підприємства.....	18
3.2.3. Якісне оцінювання прибутковості підприємства.....	23
3.2.4. Якісне оцінювання продуктивності підприємства.....	25
3.3. <i>Проектна частина (розділ 3) роботи</i> .....	27
3.3.1. Виявлення чинників та розрахунок резервів зростання продуктивності праці на підприємстві.....	27
3.3.2. Кадрове планування на підприємстві.....	34
3.3.3. Розробка програми управління продуктивністю праці.....	36
<b>4. Критерії оцінювання якості виконання роботи</b> .....	36
<b>Список рекомендованої літератури</b> .....	37
<b>Додатки</b> .....	40
Додаток А – Зразок оформлення титульного аркуша самостійної роботи	41
Додаток Б – Зразок змісту самостійної роботи.....	42

## ВСТУП

Управління продуктивністю є досить складною системою, яка інтегрує в собі такі функції, як визначення чинників і напрямів зростання продуктивності, вимірювання, аналіз, планування, організацію, мотивацію і контроль. Отже, для підвищення продуктивності необхідно управляти змінами, тобто генерувати, мотивувати, стимулювати їх. При цьому досить важливим є планування і координування масштабів та інтенсивності змін у всіх основних організаційних елементах, включаючи зайнятість, структуру кадрів, кваліфікацію і освіту, технологію і устаткування, продукцію і ринки збуту тощо, тобто всі внутрішні й зовнішні чинники продуктивності. Ці зміни повинні сприяти як зростанню продуктивності, так і підвищенню ефективності діяльності суб'єктів господарювання. Орієнтація на досягнення найвищих кінцевих результатів є найбільш оптимальним стилем створення системи управління продуктивністю і оперування нею.

З огляду на це, для надання студентам максимуму знань з проблем управління продуктивністю для їх практичного застосування на мікрорівні розроблені дані методичні вказівки, які підготовлені на основі типової навчальної програми дисципліни “Менеджмент продуктивності”.

Вивчення курсу “Менеджмент продуктивності” є складовою нормативно-методичного забезпечення навчального процесу для підготовки фахівців за освітньо-кваліфікаційним рівнем магістр спеціальності 8.03060104 “Менеджмент ЗЕД”.

**Мета даних методичних вказівок** – допомогти студентам засвоїти науково-теоретичні та методологічні основи управління продуктивністю, оволодіти інструментами і методами дослідження її проблем на підприємствах, виробити практичні навички з оцінювання продуктивності та розроблення програми управління продуктивністю на підприємстві.

Структурно методичні вказівки містять мету та завдання самостійної роботи, вимоги до її виконання (зміст, структура і оформлення), вказівки до виконання основної частини роботи, критерії оцінювання якості виконання роботи, рекомендовану для підготовки літературу та додатки.

В процесі виконання самостійної роботи студенти повинні опрацювати рекомендовану літературу – навчальні посібники, нормативну і законодавчу базу, статистичні довідники, монографії і наукові статті, які стосуються даної проблематики. Особливу увагу слід звернути на вивчення кращого зарубіжного досвіду управління продуктивністю і шляхи його застосування в українській економічній практиці. Студенти повинні показати вміння здійснювати відповідну обробку і аналіз літературних джерел, вміння логічно викладати засвоєний матеріал і на підставі теоретичних положень робити висновки щодо поліпшення конкретних сторін діяльності у галузі управління продуктивністю.

# 1. МЕТА ТА ЗАВДАННЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

*Узагальненою метою даної самостійної роботи є поглиблення теоретичних знань, набутих студентами у процесі вивчення курсу “Менеджмент продуктивності”, вироблення вмінь застосовувати їх у практичному вирішенні питань управління продуктивністю на підприємствах.*

*Основними завданнями самостійної роботи є:*

- поглиблене вивчення і розробка проблемного питання на основі систематизації теорії;
- подання загальної характеристики діяльності підприємства;
- оцінювання економічних показників підприємства (діагностика в проблемних сферах);
- визначення первинних і вторинних показників прибутковості й продуктивності підприємства;
- вивчення та якісне оцінювання тенденцій показників прибутковості й продуктивності підприємства;
- виявлення чинників та розрахунок резервів зростання продуктивності праці на підприємстві;
- кадрове планування на підприємстві;
- розроблення програми управління продуктивністю на підприємстві.

Слід зауважити, що всі аналітичні розрахунки у роботі студенти повинні виконати за матеріалами реальних діючих підприємств (фірм).

## 2. ВИМОГИ ДО ВИКОНАННЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

### 2.1. Зміст роботи.

За змістом самостійна робота носить навчально-дослідницький характер. Перш ніж розпочати виконання роботи, студенти повинні ознайомитися з основними вимогами до її змісту.

*Актуальність теми.* Самостійна робота може претендувати на той чи інший ступінь актуальності лише тоді, коли його тема відповідає сучасним проблемам функціонування підприємства, а альтернативні пропозиції, що розкриваються в проектній частині, важливі для розуміння суті й структури діяльності підприємства, його економічних, організаційних, правових, соціальних та інших сторін.

*Достатній теоретичний рівень.* Ця вимога означає, що студенти повинні розкрити обрану тему роботи на сучасному рівні розвитку економічної науки, використовуючи такі підходи й наукові знання, що пояснюють різні явища і події у практиці бізнесу з позицій сьогодення. Крім того, студенти повинні достатньо повно розкрити основні поняття і терміни, що стосуються проблеми даної роботи, включаючи у зміст матеріалу лише об’єктивні факти і реальні практичні приклади.

*Дослідницький характер.* У самостійній роботі повинні міститись елементи дослідження:

- вивчення достатньої кількості опублікованих джерел вітчизняних і зарубіжних авторів;
- систематизація та аналіз різних думок і підходів, формування власної точки зору на проблему, що розглядається;
- порівняння теоретичних поглядів науковців і практичної діяльності підприємств;
- розробка висновків і рекомендацій.

*Наявність у роботі достатнього фактичного матеріалу.* У роботі студенти повинні розумно поєднати теорію і фактичний матеріал. Конкретні приклади необхідно підтверджувати теоретичними положеннями. Матеріал роботи має бути викладеним відповідно до вимог законів формальної логіки.

*Практична спрямованість.* Сутність даної вимоги полягає в тому, щоб тісно поєднати теоретичні положення з реальними завданнями діючих підприємств. Якщо робота містить практичні проєктні рішення та економічна ефективність їх впровадження підтверджена розрахунками, тоді практична спрямованість даної роботи за обраною темою буде досягнута.

## **2.2. Структура роботи.**

Структурно самостійна робота повинна складатися із таких елементів:

1. *Титульний аркуш* роботи повинен містити: найменування ВНЗ і кафедри, де виконана робота; дисципліну, з якої вона виконується; тему роботи; прізвище та ініціали студента; спеціальність, курс та групу; відомості про наукового керівника.

2. *Зміст* подають на початку роботи з найменуванням та номерами початкових сторінок усіх розділів, підрозділів та пунктів (якщо вони мають заголовки), вступу, висновків, списку використаної літератури, додатків. Заголовки змісту повинні точно повторювати заголовки тексту. Скорочувати або подавати заголовки змісту в іншому формулюванні та послідовності порівняно із заголовками у тексті не допускається.

3. *Вступ* розкриває сутність і стан економічної проблеми та її значущість, актуальність, мету і основні завдання дослідження, предмет і об'єкт аналізу, характеризує структуру роботи та джерела інформації.

4. *Основна частина* складається з трьох розділів.

У першому розділі (теоретична частина) подають огляд літератури за темою роботи. При написанні цього розділу студенти обов'язково повинні посилатися на авторів і джерела, з яких запозичені матеріали. Загальний обсяг огляду літератури не повинен перевищувати 30-40% обсягу основної частини роботи. В теоретичній частині повинна бути не тільки інтекстова інформація (яка належить іншим авторам), а й висловлена власна думка студента щодо конкретного положення. Власне ставлення до інтекстової інформації може виявлятися за допомогою відповідних конструкцій,

наприклад, “не можна не погодитись з думкою...”, “ми поділяємо думку...”, “як справедливо вважав...”, “правомірно стверджувати...” тощо.

Другий розділ (аналітична частина) присвячений проведенню дослідження проблеми, стану і перспектив розвитку конкретного підприємства відповідно до теми роботи на основі зібраної економічної інформації (фінансова звітність, планові, обліково-звітні та не облікові документи, статистична звітність та інші дані). Набір документів, які використовуються під час написання роботи, слід подати в додатках до неї. Аналітична частина повинна містити інформаційно-аналітичний матеріал, зокрема: економіко-організаційну характеристику діючого підприємства (фірми); оцінку економічних показників його діяльності, якісну оцінку його прибутковості та продуктивності за методикою швидкого оцінювання продуктивності (ШОП). Цей розділ повинен містити розрахунки показників, аналітичні таблиці та вичерпні висновки після них.

Третій розділ (проектна частина) передбачає обґрунтування на основі отриманого інформаційно-аналітичного матеріалу пропозицій, спрямованих на вирішення проблеми, обумовленої темою роботи, на конкретному підприємстві (фірмі). Проектні пропозиції подаються на альтернативних засадах, зокрема: виявлення чинників та розрахунок резервів зростання продуктивності праці на підприємстві; проведення кадрового планування як функції управління персоналом на підприємстві; розроблення програми управління продуктивністю. Зауважимо, що проектні рішення можуть мати різні форми: технічні (технологічні), організаційні заходи, нормативні документи (положення, методики) та інші.

5. *Висновки*, у яких викладають найважливіші наукові й практичні результати, отримані в роботі, з формулюванням розв’язаної проблеми (завдання) та її значення для підприємства (фірми).

6. *Список використаної літератури* слід укладати в порядку згадування її у тексті або ж в алфавітному порядку. Оформляють цей список відповідно до стандарту.

7. *Додатки*, до яких доцільно включати планові документи, форми фінансової та статистичної звітності підприємства, інші матеріали, що використовувалися для написання другого і третього розділів основної частини роботи. Додатки можуть містити також допоміжний матеріал: формули і розрахунки; таблиці допоміжних цифрових даних; інструкції і методики; опис алгоритмів і програм вирішення задач на ЕОМ, розроблені в процесі виконання роботи; ілюстрації допоміжного характеру. Головне призначення додатків – розвантажити змістовну частину роботи.

### **2.3. Оформлення роботи.**

Самостійна робота має бути літературно та технічно грамотно виконана і відповідати певним вимогам оформлення.

Текст роботи роздруковують з одного боку аркуша білого паперу формату А4 (210x297 мм) через півтора міжрядкові інтервали з використанням шрифтів текстового редактора Times New Roman Суг, кегль – 14. Мінімальна висота шрифту – 1,8 мм. Обсяг самостійної роботи має становити 35-40 аркушів, оформлених відповідно до державного стандарту. Текст роботи необхідно друкувати, залишаючи поля таких розмірів: ліве, верхнє та нижнє – по 20 мм, праве – 10 мм.

Текст основної частини роботи поділяють на розділи, підрозділи, пункти та підпункти. Заголовки структурних частин роботи “ЗМІСТ”, “ВСТУП”, “РОЗДІЛ”, “ВИСНОВКИ”, “СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ”, “ДОДАТКИ” друкують великими літерами симетрично до тексту. Заголовки підрозділів друкують маленькими літерами (крім першої великої) з абзацного відступу. Крапку в кінці заголовка не ставлять. Якщо заголовок складається з двох або більше речень, їх розділяють крапкою. Заголовки пунктів друкують маленькими літерами (крім першої великої) з абзацного відступу в розрядці в підбір до тексту. В кінці заголовка, надрукованого в підбір до тексту, ставиться крапка.

Відстань між заголовками (за винятком заголовка пункту) та текстом повинна становити 2-3 інтервали основного тексту. Кожну структурну частину роботи слід починати з нової сторінки.

Нумерацію сторінок, розділів і підрозділів, рисунків, таблиць, формул подають арабськими цифрами без знака №.

Першою сторінкою самостійної роботи є титульний аркуш, який включають до загальної нумерації сторінок. На титульному аркуші номер сторінки не ставиться. На наступних сторінках номер проставляють у правому верхньому куті сторінки без крапки в кінці.

Підрозділи нумерують у межах кожного розділу. Номер підрозділу складається з номера розділу і порядкового номера підрозділу, між якими ставиться крапка, наприклад, “2.3.” (третій підрозділ другого розділу). В кінці номера підрозділу повинна стояти крапка. Потім у тому ж рядку йде заголовок підрозділу.

Ілюстрації (рисунки, схеми тощо) і таблиці необхідно подавати в роботі безпосередньо після тексту, де вони згадані вперше, або на наступній сторінці. Схеми і таблиці, розміщені на окремих сторінках роботи, включають до загальної нумерації сторінок.

Ілюстрації позначають словом “Рис.” і нумерують послідовно в межах розділу, за винятком ілюстрацій, поданих у додатках. Номер ілюстрації повинен складатися з номера розділу і порядкового номера ілюстрації, між якими ставиться крапка, наприклад, “Рис. 1.2” (другий рисунок першого



розділу). Номер ілюстрації, її назву і пояснювальні підписи розміщують послідовно під ілюстрацією.

Таблиці нумерують послідовно в межах розділу, за винятком таблиць, поданих у додатках. В правому верхньому куті над відповідним заголовком таблиці розміщують напис “Таблиця” із зазначенням її номера. Номер таблиці повинен складатися з номера розділу і порядкового номера таблиці, між якими ставиться крапка, наприклад, “Таблиця 1.2” (друга таблиця першого розділу). При переносі частини таблиці на інший аркуш слово “Таблиця” та її номер вказують один раз справа над першою частиною таблиці, над іншими частинами зазначають “Продовження табл. 1.2”.

Формули в роботі (якщо їх більше одної) нумерують у межах розділу. Номер формули складається з номера розділу і порядкового номера формули в розділі, між якими ставиться крапка. Нумери формул зазначають біля правого поля аркуша в круглих дужках, наприклад, “(2.4)” (четверта формула другого розділу).

Під час виконання самостійної роботи студенти повинні вказувати посилання на джерела, матеріали або окремі результати, які наводяться в роботі. Посилання на джерела слід зазначати порядковим номером посилань, виділеним двома квадратними дужками із вказаною сторінкою або межами сторінок, наприклад, “у посібнику [3, с.12-14]”. Посилання на формули вказують порядковим номером формули в дужках, наприклад, “у формулі (2.4)”. На всі таблиці повинні бути посилання в тексті, при цьому слово “таблиця” друкують скорочено, наприклад, “...у табл. 1.3”. У повторних посиланнях на таблиці та ілюстрації вказують скорочене слово “дивись”, наприклад, “див. табл. 1.3” або “див. рис. 1.2”.

Список використаної літератури слід розміщувати в порядку згадування джерел у тексті або за алфавітом за їх наскрізною нумерацією. Відомості про джерела, які включені до списку, необхідно подавати згідно з вимогами державного стандарту з обов’язковим наведенням назви праць.

Додатки оформлюють як продовження практичної роботи у вигляді окремої частини, розміщуючи їх у порядку появи посилань у тексті. Додаток повинен мати заголовок, надрукований угорі малими літерами з першої великої, симетричний відносно тексту сторінки. Посередині рядка над заголовком малими літерами з першої великої друкується слово “Додаток\_\_” і велика літера, що його позначає. Додатки необхідно позначати послідовно великими літерами української абетки, наприклад, “Додаток А”. При оформленні додатків окремою частиною друкують великими літерами слово “ДОДАТКИ”.

На останній сторінці студент ставить свій підпис і дату виконання роботи.

### 3. МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО ВИКОНАННЯ ОСНОВНОЇ ЧАСТИНИ РОБОТИ

#### 3.1. Теоретична частина (розділ 1) роботи.

Теоретична частина (розділ 1) самостійної роботи повинна містити огляд сучасного стану теорії та практичної реалізації проблеми, що є предметом дослідження, зокрема проблеми управління продуктивністю на вітчизняних підприємствах.

Розділ 1 роботи розробляється на основі спеціальної літератури, нормативно-законодавчої документації, фінансово-статистичної інформації, зарубіжного досвіду макро- і мікроекономічних об'єктів.

Студенти повинні розглянути такі аспекти проблеми:

- поняття предмету дослідження – категорії, характеристики, процесу;
- взаємозв'язок з іншими економічними категоріями, характеристиками, процесами, явищами;
- показники, фактори, алгоритми, методики розрахунків;
- стратегічні й тактичні передумови прибутковості підприємства, пов'язані з проблемою дослідження;
- ступінь новизни проблеми та інше.

Доцільно проводити таке дослідження на засадах порівняння, тобто враховувати динаміку розвитку об'єкта дослідження в світовій та вітчизняній економіці. Результатами теоретичної частини повинна бути певна теоретична модель (графічна, словесна, математична тощо) пошук шляхів вирішення завдання (проблеми), яке поставлено у роботі. Ця модель може бути достатньо узагальненою, але повинна мати наскрізний характер, тобто алгоритм цієї моделі використовується для аналізу відповідної інформації в аналітичній частині (розділ 2) та обґрунтування проектної частини (розділ 3) роботи, пропозицій і висновків.

В процесі написання розділу 1 роботи студенти повинні звернути увагу на такі теоретичні положення:

1. Продуктивність передбачає ефективне використання всіх без винятку ресурсів (праці, капіталу, землі, матеріалів, енергії, інформації, часу) в процесі виробництва та реалізації товарів і послуг. Більш високий рівень продуктивності означає досягнення більшого результату за тих самих ресурсів або більш високого рівня виходу продукції щодо обсягу та якості за тих самих витрат.

2. Управління продуктивністю праці як складова процесу управління охоплює планування, організацію, керівництво і регулювання, які засновані на співвідношення обсягу продукції, що випускається виробничою системою, та витрат (ресурсів) на виготовлення цієї продукції. Цей процес такий же важливий як і інші контрольні функції та процеси менеджменту.

3. Продуктивність може бути також визначена як взаємозв'язок між кінцевими результатами і часом, витраченим на їх досягнення. Інколи

продуктивність розглядають як більш інтенсивне використання таких ресурсів, як праця й капітал. Цей погляд для економічної практики прийнятний лише тоді, коли інтенсивність використання економічних ресурсів не перевищує її оптимального рівня.

4. Поняття продуктивності все більше пов'язується з рівнем якості кінцевої продукції та ресурсів, що використовуються, і самого процесу виробництва. Адже якісна продукція задовольняє людські потреби повніше і впродовж тривалішого часу, що зумовлює зниження сукупних витрат.

5. Продуктивність є величиною комплексною, яка включає як екстенсивні, так і інтенсивні величини. Отже, продуктивність як складна економічна категорія має інтегральну сутність.

6. Управління продуктивністю вимагає ефективних контактів і розуміння ролі різних служб (підрозділів) підприємства (фірми) у створенні обсягів виробництва. Воно також потребує розгляду системи з позицій як великих, стратегічних, так і дрібніших, тактичних і навіть поточних завдань, вміння обґрунтувати зміни та оцінити їх наслідки для підприємства (фірми) і, що, можливо, найважливіше, здатності ув'язати підвищення продуктивності з її вимірюванням.

Окремі науковці вказують на необхідність запобігання хибних поглядів на продуктивність, які, на їхню думку, ще сьогодні зустрічаються і полягають у наступному:

По-перше, не можна судити про продуктивність тільки на основі збільшення випуску продукції. Цей показник можна збільшити і без зростання продуктивності, якщо, наприклад, непропорційно збільшити витрати виробництва. Крім того, показники зростання виходу продукції, які порівнюються з аналогічними показниками попередніх років, можуть бути вищими внаслідок зростання цін. Такий підхід, як правило, пов'язаний зі зневажливим ставленням менеджерів до кінцевих результатів виробництва.

По-друге, не можна плутати поняття продуктивності й прибутковості. У реальному житті прибуток може бути одержаний і на основі підвищення цін, навіть у тих випадках, коли продуктивність знизилась. І навпаки, висока продуктивність не завжди супроводжується високою прибутковістю, оскільки саме дешеві товари, а то й навіть із нульовим рівнем рентабельності можуть користуватися високим попитом.

По-третє, із цього випливає ще одна помилка – змішуються поняття продуктивності та уміння. Уміння (здібність) означає випуск високоякісної продукції за можливо короткої строк. Уміння є одним зі складових чинників підвищення продуктивності.

З огляду на це, одним із важливих завдань на підприємстві є проблема формування системи вимірювання продуктивності. Існує чимало практичних підходів до вимірювання та аналізу продуктивності на підприємстві:

- вимірювання продуктивності працюючих;
- вимірювання продуктивності для планування витрат праці на виріб;

- вимірювання продуктивності, спрямоване на оцінку рівня раціональності структури робочої сили;
- вимірювання продуктивності обсягів доданої вартості тощо.

На підприємствах як сукупну, так і часткову продуктивність доцільно визначати, насамперед, на основі доданої вартості, оскільки цей показник, елімінуючи витрати уречевленої праці, найбільш об'єктивно відображає фактичний трудовий внесок персоналу підприємства у новостворений обсяг товарів і послуг.

В умовах ринкової економіки для вимірювання сукупної та часткової продуктивності можуть бути застосовані показники товарної валової та реалізованої продукції. Необхідно мати на увазі, що, вимірюючи як сукупну, так і часткову продуктивність на основі цих показників достовірно її рівень можна визначити тільки тоді, коли незмінною залишається структура матеріаломісткості й трудомісткості товарів і послуг. Зі зміною номенклатури товарів і послуг змінюється матеріаломісткість і трудомісткість загального обсягу продукції, що впливає на рівень та динаміку продуктивності незалежно від фактичного рівня її позитивного чи негативного зростання.

По можливості доцільно застосовувати наскрізну систему вимірювання продуктивності, яка б охоплювала підприємство та всі його структурні виробничі підрозділи – процеси, виробничі дільниці, бригади, робочі місця.

Аналітики, формуючи систему вимірювання продуктивності, як правило, стикаються із такими технічними проблемами:

- зведення різних типів витрат ресурсів до одного знаменника;
- врахування якісних параметрів витрат і продукції;
- вибір правильного показника для визначення витрат і результативності.

Організаційні проблеми вимірювання продуктивності. Для того, щоб успішно запровадити в практику систему вимірювання продуктивності необхідно підготувати персонал як в психологічному, так і мотиваційному плані. Взагалі запровадження системи вимірювання продуктивності повинно бути спрямоване своїм головним вектором на подолання опору тих груп людей, які хочуть зберегти статус-кво. Для цього потрібно шляхом аналізу встановити кількість працівників, які ставляться позитивно й негативно до можливого запровадження системи вимірювання продуктивності. Модель такого аналізу проілюстрована схемою на рис. 3.1.

Щоб успішно запровадити систему вимірювання продуктивності в практику необхідно розробити стратегію, спрямовану на зменшення до мінімуму числа працівників, що негативно ставляться до такого організаційного заходу. Одним із ефективних напрямів такої стратегії, як показує практика, є широке залучення як робітників, так і менеджерів до процесу вимірювання продуктивності з використанням їхнього творчого потенціалу.

Розподіл сил, яких безпосередньо не стосується впровадження системи вимірювання продуктивності	
Аргументація сил, що виступають за можливе впровадження системи вимірювання продуктивності	Аргументація сил, що виступають проти можливого впровадження системи вимірювання продуктивності
Підвищення продуктивності для виживання підприємства →	← Вимірювання продуктивності потребує додаткових витрат
Покращується управлінський контроль →	← Робітники не розуміють необхідність вимірювання продуктивності
З'являється можливість ранньої діагностики можливих проблем →	← Виникнуть труднощі в установленні точних вимірників
З'являється можливість інформування керівництва про виробничі досягнення →	
Оптимізується система планування →	
Найточніше визначення професійного і кваліфікаційного рівнів персоналу →	
На основі результатів вимірювання продуктивності з'явиться можливість визначати підрозділи з високим, середнім і низьким рівнем віддачі →	
Розподіл сил, продуктивність яких передбачається вимірювати	
Аргументація сил, що виступають за можливе впровадження системи вимірювання продуктивності	Аргументація сил, що виступають проти можливого впровадження системи вимірювання продуктивності
Вище керівництво бажає цього →	← Збільшуються обсяги звітності ← Буде застосовуватись посилений контроль з боку керівництва ← Вимірювання продуктивності розкриє недоліки в роботі ← Керівник не розуміє нашої роботи ← Застосування системи вимірювання продуктивності не принесе нам користі ← Це буде приводом для урізання наших доходів ← Результати моєї роботи виміряти неможливо

Рис. 3.1. Модель аналізу розподілу сил, які виступають за і проти вимірювання продуктивності на підприємстві

Заслужують на увагу зарубіжні підходи до вимірювання продуктивності на підприємствах.

Показники продуктивності, розроблені доктором Куросавою (Японія), призначені для достовірного аналізу минулої діяльності підприємства і формування майбутньої виробничої програми, можуть бути використані для контролю оперативної діяльності підприємства, оскільки відповідають ієрархійній структурі прийняття управлінських рішень.

Система коефіцієнтів вимірювання продуктивності, розроблена доктором Куросавою, оснований на структурі робочих годин:

$$\begin{aligned} \alpha'_r &= E_w \cdot l_e \\ \vdots & \quad \quad \quad \vdots \\ \frac{L_s}{L_r} &= \frac{L_s}{L_e} \cdot \frac{L_e}{L_r}, \end{aligned} \quad (3.1)$$

де  $L_s$  – нормативні робочі години (нормативний час на одиницю продукції, помножений на кількість виробленої продукції);

$L_r$  – сумарна кількість витрачених робочих годин (фонд робочого часу в годинах, помножений на кількість робітників спискового складу);

$$L_r = L_{r'} + L_0; \quad L_{r'} = L_e + L_m; \quad (3.2)$$

$L_e$  – ефективні робочі години;

$L_{r'}$  – години, витрачені на роботу;

$L_0$  – робочі години, не включені в схему обліку (перерва на обід, прибирання й технічне обслуговування робочого місця, транспортування деталей);

$L_m$  – простой, віднесені на рахунок осіб середнього і низового керівного персоналу (наприклад поломки і ремонт, нестача або непридатність матеріалів чи запасних частин, несподівані переведення на інші роботи);

$\alpha'_r = \frac{L_s}{L_{r'}}$  – ефективність процесу виробництва;

$\alpha'_r$  – повна продуктивність праці;

$E_w$  – продуктивність робітника;

$l_e$  – відношення ефективних робочих годин до загальної їх кількості.

Продуктивність робітника  $P_w$  визначається за формулою:

$$P_w = \frac{\text{вихід продукції } (Q)}{\text{витрати праці робітника}}. \quad (3.3)$$

Отже, значення наведеного вище рівняння виглядає наступним чином:

Повна продуктивність праці	=	Продуктивність робітника	×	Коефіцієнт ефективних робочих годин	×	(3.4)	
×		Коефіцієнт робочих годин, витрачених на роботу	=	Ефективність процесу виробництва	×		Коефіцієнт робочих годин, витрачених на роботу

Сутність структурного підходу доктора Куросави до вимірювання продуктивності на підприємстві полягає у структуризації обсягу продукції на окремі структурні елементи. Наочно структуру вартості продукції підприємства подано на рис. 3.2. Додана вартість на підприємстві може мати кілька форм, вибір яких залежить від управлінських завдань, що стоять перед підприємством.

Вартість виробленої продукції $\Sigma PQ$						
$C_t$			$M_t$			
Вартість матеріалу $C_f$	Амортизація $C_s$	Заробітна плата $V$	Чистий прибуток $Ma$	Вартість відсотка (кредитів) $Mb$	Рента $Mc$	Податок $Md$
	Загальна	додана вартість $F^g$				
		чиста додана вартість $F^n$				
	Показник	результативності № 1 $F_b^1$				
	Показник	результативності № 2 $F_b^2$				
		Показник результативності №3 $F_b^3$				

Рис. 3.2. Структура вартості виробленої продукції та видів доданої вартості

Сутність підходу Лоулора (Англія) до вимірювання продуктивності полягає в тому, що саме за допомогою часткових показників продуктивності, необхідно постійно аналізувати соціально-економічний стан підприємства за такими п'ятьма напрямками: рівень досягнення цілей; рівень коефіцієнта корисної дії (ККД); рівень ефективності; ступінь порівнянності результатів; прогресивність тенденцій.

Лоулор виходить з того, що продуктивність є всеосяжним показником діяльності організації. Лоулор застосовує таблицю для порівняння ступеня корисності різних індексів вимірювання продуктивності, виходячи із організаційних рівнів, складності та основних завдань, що стоять перед підприємством.

Основний критерій продуктивності за Гоулдом ґрунтується на швидкості обертання капітальних вкладень. Гоулд зіставляє прибуток із п'ятьма основними елементами: цінами виробів; витратами на одиницю продукції; використанням будинків, споруд та обладнання; продуктивністю споруд, обладнання; розподілом капітальних ресурсів між основним та оборотним капіталом.

П'ять елементів об'єднуються в одне рівняння за таким алгоритмом:

$$\frac{\text{прибуток}}{\text{капіталовкладення}} = \left\{ \frac{\text{дохід від виробництва продукції}}{\text{обсяг виробленої продукції}} - \frac{\text{валові витрати}}{\text{обсяг виробленої продукції}} \right\} \times \frac{\text{вкладення в основний капітал}}{\text{валові капіталовкладення}} \times \frac{\text{виробнича потужність}}{\text{капітал}} \times \frac{\text{капітал}}{\text{валові капіталовкладення}} \quad (3.5)$$

У наведеному рівнянні перші три відношення після знаку рівності означають короткочасні зміни, а останні два — довгострокові. Дане рівняння також ілюструє, наскільки зміни в прибутковості від одного періоду до іншого залежать від взаємодії між надходженням від реалізації продукції, використанням виробничих потужностей та частки сумарних капіталовкладень, розміщених у виробничі потужності.

Досить простий і практичний метод швидкого оцінювання продуктивності (ШОП) для малих та середніх підприємств був розроблений і випробуваний у Центрі з підвищення продуктивності при Філіппінській академії розвитку. Особливості цього методу детально розглядаються нижче.

## 3.2. Аналітична частина (розділ 2) роботи.

### 3.2.1. Економіко-організаційна характеристика підприємства.

Під час написання обов'язкового складового елемента аналітичної частини роботи “Економіко-організаційна характеристика підприємства” рекомендуємо студентам дотримуватися наступної послідовності:

- вид підприємства;
- форма власності й господарювання підприємства;
- основні види діяльності підприємства;
- основні види продукції, їх конкурентоспроможність;
- організаційна структура підприємства;
- механізм господарювання і розподілу доходу (прибутку);
- динаміка результатів господарської та підприємницької діяльності за порівняльні періоди (зазвичай, три останні роки):
  - ресурсні характеристики;
  - перспективи розвитку підприємства та інше.

Основні показники виробничо-господарської діяльності підприємства необхідно звести в таблицю та зробити висновки щодо динаміки змін показників. Нижче наведено приклад подання такої аналітичної інформації.



## ПРИКЛАД

Таблиця 3.1

Основні показники виробничо-господарської діяльності  
за 2006-2008 рр.

-----  
назва підприємства

Показники	Фактичне значення за рік			Відхилення абсолютне (+,-)		Відхилення відносне (%)	
	2013	2014	2015	2013-2014	2014-2015	2013-2014	2014-2015
1	2	3	4	5	6	7	8
Обсяг виробництва продукції, тис.грн.							
Валова виручка від реалізації продукції, тис.грн.							
Собівартість реалізованої продукції, тис.грн.							
Чиста виручка від реалізації продукції, тис.грн.							
Середньорічна вартість основних засобів, тис.грн.							
Вартість оборотних коштів, тис.грн.							
Фонд оплати праці всього персоналу, тис.грн.							
Фонд оплати праці робітників, тис.грн.							
Середньооблікова чисельність працівників, чол.							
Середньомісячна заробітна плата, грн.							
Продуктивність праці, тис.грн./чол.							
Фондовіддача, грн./грн.							
Знос основних засобів, тис.грн.							
Дебіторська заборгованість, тис.грн.							
Кредиторська заборгованість, тис.грн.							
Власний капітал, тис.грн.							
Чистий прибуток (збиток), тис.грн.							

### 3.2.2. Оцінювання економічних показників підприємства.

Як комплексний аналітичний метод, підхід “швидке оцінювання продуктивності” (ШОП) включає в себе точну діагностику та управління програмою підвищення продуктивності, що охоплює все підприємство. Це – систематизоване оцінювання прибутковості підприємства та його показників, а також притаманних йому сильних і слабких сторін (рис. 3.3).

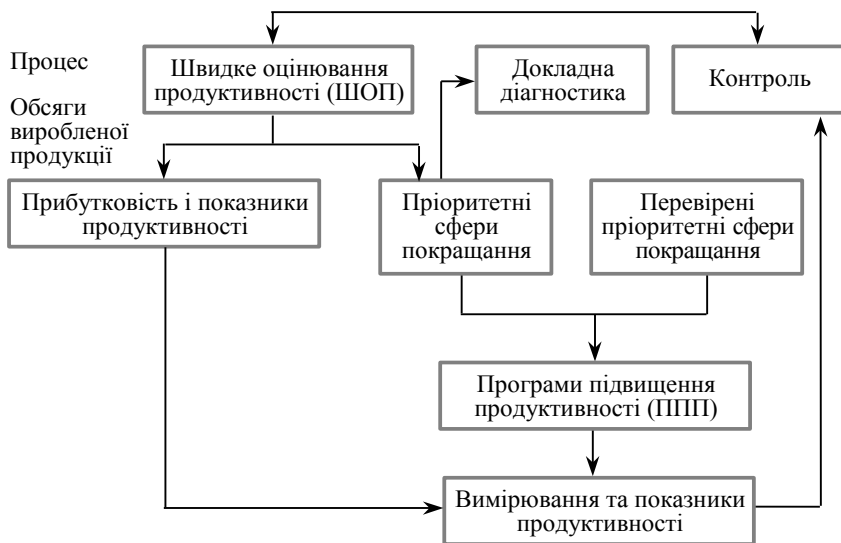


Рис. 3.3. Цикл оцінювання продуктивності підприємства

На основі методу ШОП вирішується подвійне завдання:

- виокремлюються проблемні ланки та визначаються пріоритетні напрями для покращання ситуації;
- встановлюються показники продуктивності для всіх структурних підрозділів підприємства.

Основна мета оцінювання економічних показників підприємства – зробити діагностику в проблемних сферах, визначивши специфічні (первинні й вторинні) показники продуктивності й прибутковості, узятих із фінансових звітів за останні три періоди, для безперервного спостереження й контролю за всім підприємством, щоб розробити і запропонувати відповідну програму підвищення продуктивності.

До складу входять такі компоненти ШОП (рис. 3.4):

- оцінювання економічних показників підприємства;
- порівнянне (якісне) оцінювання;
- оцінювання економічних показників галузі.



Рис. 3.4. Компоненти швидкого оцінювання

Здійснюючи оцінювання економічних показників підприємства, студентам необхідно зробити два основних порівняння між:

- 1) існуючими та базовими (історичними) показниками, яке вказує на динаміку – покращання чи погіршення показників і на темпи цієї динаміки;
- 2) фактичними та плановими показниками, яке вимагає встановлення планових показників виробництва та продуктивності на основі їхнього зіставлення з фактичними показниками.

Зауважимо, що використання тільки прибутковості, як основи для визначення загального результату діяльності підприємства, не може вказувати на достовірні результати: адже зростання прибутку може відбуватись не тільки за рахунок продуктивності, а й за рахунок руху цін і витрат. Цей взаємозв'язок може бути поданий таким чином:

$$\begin{array}{rcl}
 \begin{array}{c} \text{вартість} \\ \text{виробленої} \\ \text{продукції} \\ \downarrow \\ \text{прибутковість} \\ \uparrow \\ \text{витрати на} \\ \text{виробництво} \end{array} & = & \begin{array}{c} \text{кількість} \\ \text{реалізованої} \\ \text{продукції} \\ \downarrow \\ \text{продуктивність} \\ \uparrow \\ \text{кількість (використаних)} \\ \text{одиниць продукції у} \\ \text{виробництві} \end{array} \times \begin{array}{c} \text{ціна одиниці} \\ \text{продукції;} \\ \\ \text{зростання цін} \quad (3.6) \\ \\ \text{собівартість} \\ \text{одиниці} \\ \text{продукції} \end{array}
 \end{array}$$

Розглянувши ці взаємозв'язки в часі, студентам необхідно визначити прибутковість як зміну вартості виробленої продукції, порівнювану зі зміною грошових витрат на виробництво, а продуктивність як зміну кількості виробленої продукції, ціни і собівартості одиниці продукції. За цією методикою студенти повинні фактично розрахувати економічні показники за такими груповими напрямками:

- 1) зміна прибутковості;

- 2) зміна продуктивності;
- 3) зміна цін.

Показники останніх двох груп оцінюються також з погляду їхнього впливу на прибутковість підприємства.

Як правило, зниження продуктивності та зростання цін негативно впливає на величину прибутку. Низька продуктивність – це сигнал про необхідність здійснення комплексного аналізу економічних показників діяльності підприємства та запровадження коригуючих дій. Однак необхідно пам'ятати, що підвищення продуктивності не завжди призводить до зростання прибутку, тим більше в короткий строк. Взаємозв'язок прибутковості та продуктивності показано в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Взаємозв'язок між прибутковістю та продуктивністю

Якщо		Тоді	
прибуток	продуктивність	Що відбувається?	Що необхідно зробити?
Високий	Висока	Фінансовий стан буде міцним і стабільним	Підтримувати і підвищувати досягнутий рівень продуктивності
Високий	Низька	Висока прибутковість не може бути стабільною і тривалою. Протягом довгострокового періоду низька продуктивність поглине прибуток	Підвищити продуктивність
Низький	Висока	Підприємство незабаром працюватиме збитково або опиниться на межі закриття	Підвищити рентабельність продукції, змінити ринкову стратегію, вивчити кон'юнктуру ринку, покращити якість реклами, просування товарів на ринок, політику ціноутворення
Низький	Низька	Закриття, банкрутство	Підвищити продуктивність і зміцнити ринок

Ці чотири типи взаємозв'язку між прибутковістю і продуктивністю забезпечують розуміння підходів, які необхідно використовувати, аби забезпечити конкурентоспроможність підприємства.

Аналіз фінансових звітів (баланс підприємства, звіт про прибутки і збитки) за останні три періоди необхідно здійснювати відповідно до алгоритму, поданого на рис. 3.5.

Розрахувати й визначити тенденції віддачі на основний капітал

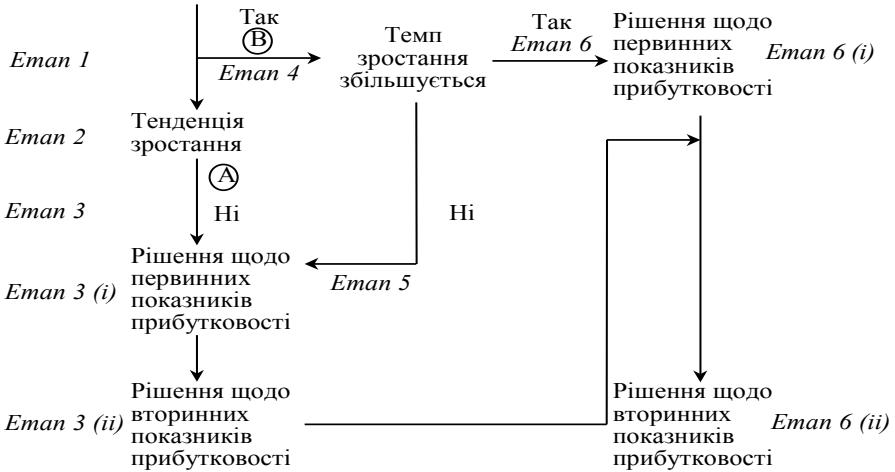


Рис. 3.5. Алгоритм оцінювання стану продуктивності підприємства

*Eman 1.* Розрахувати віддачу на весь капітал, тобто прибуток на весь капітал (ПВК), за минулі три періоди шляхом віднесення чистого прибутку на загальну вартість капіталу.

*Eman 2.* Визначити віддачу на весь капітал.

*Eman 3.* (Гілка А).

Якщо ПВК постійний або підвищується, то необхідно розрахувати первинні коефіцієнти прибутковості – співвідношення до величини чистих продаж таких показників:

$$\frac{\text{чистий прибуток}}{\text{чисті продажі}}; \quad (3.7)$$

$$\frac{\text{вартість реалізованого товару}}{\text{чисті продажі}}; \quad (3.8)$$

$$\frac{\text{виробничі витрати}}{\text{чисті продажі}}; \quad (3.9)$$

$$\frac{\text{витрати на виплату відсотків}}{\text{чисті продажі}}. \quad (3.10)$$

Студенти повинні визначити тенденції (підвищення, зниження, стійкості) розрахованих показників.

Розрахувати вторинні показники прибутковості (рентабельності):

$$\text{оборот валового капіталу} = \frac{\text{чисті продажі}}{\text{загальна вартість капіталу}}; \quad (3.11)$$

$$\text{оборот коштів дебіторів за розрахунком} = \frac{\text{чисті продажі}}{\text{дебіториза розрахунком}}; \quad (3.12)$$

$$\text{оборот основного капіталу} = \frac{\text{чисті продажі}}{\text{основний капітал}}; \quad (3.13)$$

$$\text{оборот запасів} = \frac{\text{чисті продажі}}{\text{валові запаси}}. \quad (3.14)$$

Визначити тенденції, здійснити *етап 6*.

*Етап 4*. (Гілка В).

Якщо ПВК має тенденцію до зростання, необхідно визначити темпи його зростання (ТЗ):

$$ТЗ = \frac{\text{поточна ПВК} - \text{базисна ПВК}}{\text{базисна ПВК}} \cdot 100\%. \quad (3.15)$$

*Етап 5*. Якщо ТЗ чи ПВК знижуються або постійні, то необхідно пройти *етап 3*.

*Етап 6*. Визначити первинні показники продуктивності:

1) сукупну продуктивність шляхом віднесення доданої вартості до суми витрат праці й капітальних витрат;

2) продуктивність праці шляхом віднесення доданої вартості до:

- загальної кількості відпрацьованих годин;
- чисельності робітників;
- фондів заробітної плати робітників і службовців;

3) продуктивність капіталу шляхом віднесення доданої вартості до:

- величини матеріальних і нематеріальних активів;
- величини матеріальних активів та фінансового капіталу;
- величини матеріальних активів;
- основного капіталу;
- вартості машин та обладнання.

Розрахувати вторинні показники продуктивності:

1) продуктивність праці основних і допоміжних робітників шляхом віднесення доданої вартості відповідно до їх чисельності;

2) продуктивність праці за зміною шляхом віднесення доданої вартості відповідно до кількості годин, відпрацьованих 1-ою та 2-ою змінами;

3) продуктивність праці за сферою діяльності шляхом віднесення

доданої вартості відповідно до фондів заробітної плати службовців виробничого підрозділу та службовців фінансового відділу.

Визначити продуктивність капіталу шляхом віднесення доданої вартості до таких показників:

- а) величини матеріальних та нематеріальних активів;
- б) величини матеріального та фінансового капіталу;
- в) величини матеріальних активів;
- г) величини основного капіталу;
- д) вартості машин та обладнання.

Після обчислення даних коефіцієнтів студенти повинні визначити тенденції їхньої динаміки.

### 3.2.3. Якісне оцінювання прибутковості підприємства.

Другим етапом діагностики стану продуктивності підприємства є якісна оцінка його прибутковості (рентабельності). Алгоритм оцінювання тенденцій прибутковості (рентабельності) підприємства подано на рис. 3.6.

Якщо основний коефіцієнт – віддача на капітал або темп її зростання знижується або є постійним, тоді студентам необхідно проаналізувати коефіцієнти прибутковості, тенденції їх динаміки. Зниження віддачі на капітал можна проаналізувати за допомогою двох коефіцієнтів: чистого прибутку, віднесеного до чистих продажів; оборотності активів.



Рис. 3.6. Якісне оцінювання тенденцій прибутковості підприємства

Якщо зберігається тенденція до зростання виробничих витрат до обсягу продажів, витрат на виплату відсотків до обсягу продажів, то це свідчить про пріоритетність цих ділянок, на яких треба зосередити увагу менеджерів для покращання стану справ на підприємстві. Подальше дослідження необхідно здійснювати на фазі детальної діагностики існуючих причин і причин їх виникнення.

Якщо пріоритетною ланкою є вартість реалізованих товарів, тоді на наступному рівні діагностики студентам необхідно дослідити виробничі накладні витрати, а також витрати, пов'язані із: використанням сировини; підписанням субконтрактів; оплатою праці; незавершеним виробництвом; запасами готової продукції.

Якщо відношення виробничих витрат до обсягу продажів зростає, тоді пріоритетною сферою буде собівартість реалізованої продукції. В цьому випадку студентам доцільно більш глибоко розглянути стан структури вартості виробів за калькуляційними статтями витрат.

З погляду функціональних сфер діяльності пріоритетними будуть маркетинг та управління. Якщо відношення витрат на виплату відсотків до реалізованої продукції зростає, тоді пріоритетною сферою буде управління фінансами. Тут можуть бути розглянуті такі питання: рівень гарантування погашення та вартості позичок; їх частка, що спрямована в інвестиційну діяльність; сума позичок; частота їх отримання.

Тенденції до зниження оборотності активів або капіталу, як правило, призводять до зниження віддачі цих чинників. У випадку наявності такої ситуації на підприємстві, студентам необхідно зробити поділ загального обороту капіталу на його складові активи: рахунки дебіторів; матеріальні запаси; основний капітал. Тенденція до зниження оборотності рахунків дебіторів вимагає вивчення системи організації кредитування та інкасації, тобто організації сплати за рахунками боржників. Пріоритетною сферою тут буде управління фінансами.

Якщо виявляються тенденції до зниження оборотності товарних запасів, тоді студентам логічно буде звернутись до сфері управління: сировиною; незавершеним виробництвом; готовою продукцією. Залежно від того, якого типу товарні запаси проявляють тенденцію до зниження оборотності, пріоритетна сфера може знаходитись або у виробництві, або в системі маркетингу, або в цих сфера одночасно.

Якщо спостерігається тенденція до зниження оборотності основного капіталу, то це свідчить про низький коефіцієнт відношення обсягів продажів до вартості основного капіталу. І тут пріоритетна сфера – виробництво.

Таким чином, із аналізу тенденцій прибутковості (рентабельності) можна зробити висновок, що тенденція до зниження прибутку на капітал може відбуватись або через рух витрат, або через оборотність активів, або через ці дві причини одночасно. Для поліпшення ситуації в цьому разі студентам необхідно проаналізувати такі пріоритетні сфери: виробництво;



маркетинг; фінанси; управління. Зауважимо, що пріоритетні сфери завжди стають відправними точками для більш детальної діагностики динаміки прибутковості (рентабельності).

### 3.2.4. Якісне оцінювання продуктивності підприємства.

Третім етапом діагностики стану продуктивності підприємства є її якісна оцінка. Динаміка загальної продуктивності вказує на рівень ефективності діяльності підприємства загалом. Незалежно від того, має продуктивність тенденцію до підвищення чи до зниження, студентам необхідно проаналізувати як у першому, так і в другому випадку причини цієї динаміки. Алгоритм якісного оцінювання тенденцій продуктивності підприємства подано на рис. 3.7.

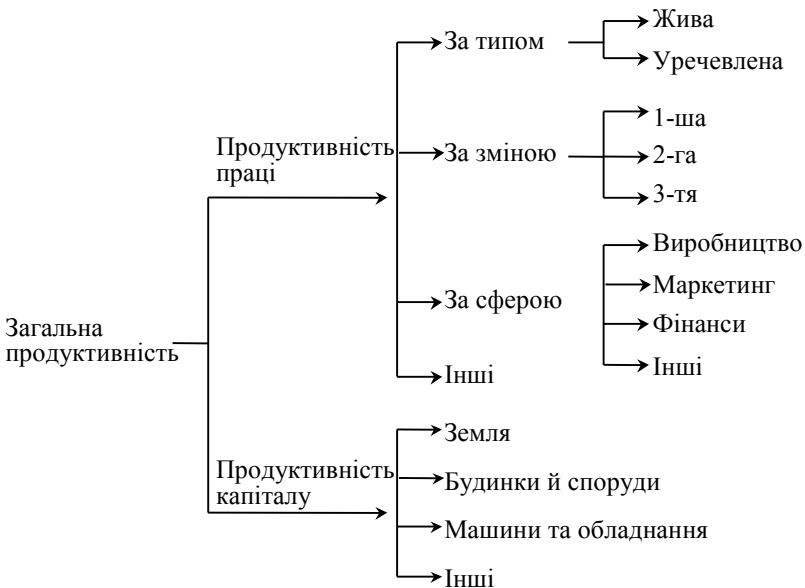


Рис. 3.7. Якісне оцінювання тенденцій продуктивності підприємства

Відомо, що складовою продуктивності є продуктивність праці, яка характеризує рівень використання робочої сили. Якщо продуктивність праці має тенденцію до зниження, тоді пріоритетною сферою для поліпшення цього показника буде управління працею.

Наприклад, виявлення категорії робітників, чия праця сприяє регресивній тенденції продуктивності праці, стане відправною точкою для більш глибокого аналізу динаміки продуктивності та усуненню причин, які негативно впливають на темпи її зростання. Взаємозв'язок капіталу та робочої сили подано в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

## Взаємозв'язок капіталу та робочої сили

Випадки	Якщо			Тоді	
	Продуктивність праці	Продуктивність капіталу	Коефіцієнт $C/L$	Що відбувається?	Що необхідно зробити?
1				Оптимальний показник продуктивності	Підтримувати або підвищувати наявний темп зростання продуктивності
2				Оптимальний показник продуктивності	Підтримувати або підвищувати наявний темп зростання продуктивності
3				Низький показник продуктивності	Підвищити темпи зростання продуктивності капіталу
4				Середній показник продуктивності	Підвищити продуктивність праці шляхом: <ul style="list-style-type: none"> <li>• створення нових робочих місць замість непотрібних;</li> <li>• перекаліфікація вивільненої робочої сили для створення інших робочих місць</li> </ul>
5				Низький показник продуктивності	Спочатку необхідно підвищити продуктивність капіталу, а потім – продуктивність праці
6				Середній показник продуктивності	Підвищити продуктивність капіталу
7				Низький показник продуктивності	Підвищити продуктивність праці
8				Низький показник продуктивності	Спочатку необхідно підвищити продуктивність праці, а потім – продуктивність капіталу

Ці вісім випадків взаємозв'язку між капіталом і робочою силою забезпечують розуміння підходів, які необхідно використовувати, аби забезпечити конкурентоспроможність підприємства.

Виокремлення сфер діяльності підприємства (виробництво, маркетинг, фінанси), як правило, допомагає віднайти джерела негативних проблем. Оцінка продуктивності капіталу показує рівень його як екстенсивного, так і інтенсивного використання. Щоразу, коли продуктивність капіталу виявляє

тенденцію до зниження, студентам необхідно ретельно проаналізувати вторинні показники його продуктивності. Тенденції зниження віддачі на весь капітал можна виявити й простежити на основі динаміки будь-якого компонента комбінації або їх комбінаційних поєднань.

Однак підвищення продуктивності праці може відбуватись завдяки впровадженню, скажімо, нового, більш продуктивного обладнання, а не більш високої особистої віддачі робітників. Динаміку продуктивності праці та капіталу студенти можуть проаналізувати на основі такого відношення:

$$I_v = \frac{C}{L}, \quad (3.16)$$

де  $I_v$  – коефіцієнт використання капіталу в середньому одним працівником (робітником);

$C$  – обсяг наявного капіталу у підприємства, тис.грн.;

$L$  – робоча сила (чисельність працівників, робітників), чол.

Тенденція до підвищення коефіцієнта  $C/L$  вказує на поліпшення використання засобів виробництва на підприємстві. І навпаки, тенденція до зниження означеного коефіцієнта свідчить про погіршення використання капіталу на підприємстві. Дані табл. 3.3 допоможуть студентам не тільки достовірно оцінити рівень виробничо-комерційної діяльності підприємства, а й виправити, за потребою, негативну тенденцію.

### **3.3. Проектна частина (розділ 3) роботи.**

*3.3.1. Виявлення чинників та розрахунок резервів зростання продуктивності праці на підприємстві.*

На основі отриманого інформаційно-аналітичного матеріалу студенти повинні обґрунтувати альтернативні пропозиції, спрямовані на вирішення проблеми управління продуктивністю на конкретному підприємстві (фірмі).

Одним із таких проектних рішень є планування зростання продуктивності праці на підприємстві, яке передбачає:

- розрахунок основних техніко-економічних показників діяльності підприємства на стадії підготовки і порівняння варіантів проекту плану;
- найповніший облік ефективності впровадження заходів плану технічного і організаційного розвитку виробництва;
- визначення ролі й завдань окремих служб, відділів та інших виробничих підрозділів у підвищенні продуктивності праці;
- аналіз динаміки зростання продуктивності праці.

Для розроблення плану продуктивності праці на підприємстві необхідно мати вартісні і натуральні показники виробництва, план організаційно-технічних заходів, звітний і плановий баланси робочого часу одного робітника, дані про втрати робочого часу у звітному періоді на основі фотографій і самофотографій робочого дня або дані табельного обліку. Планове зростання продуктивності праці обчислюють, порівнюючи середній

виробіток на одного працівника в плановому періоді з аналогічними показниками базисного періоду.

Під час планування продуктивності праці студентам необхідно визначити рівень, темпи і чинники її зростання. *Чинники* – це рушійна сила, суттєва причина, обставина, що впливає на певний процес або явище та змінює рівень і динаміку продуктивності.

Чинники продуктивності, які виявляються і використовуються безпосередньо на підприємствах та контролюються їх менеджерами, називають *мікрорівневими (внутрішніми) чинниками продуктивності*<sup>1</sup>.

Класифікація внутрішніх чинників на “тверді” та “м’які” здійснена за аналогією з поширеними англійськими комп’ютерними термінами hardware – “твердий товар”, або комп’ютер, і software – “м’який товар”, або програмне (математичне) забезпечення. “Тверді” та “м’які” чинники продуктивності за своєю суттю фактично є відповідно матеріально-технічними і соціально-організаційними чинниками (рис. 3.8). Інтеграційні чинники продуктивності, поєднують у собі в модифікованому вигляді як матеріально-технічні, так і соціально-організаційні чинники, що впливають на рівень і динаміку продуктивності.

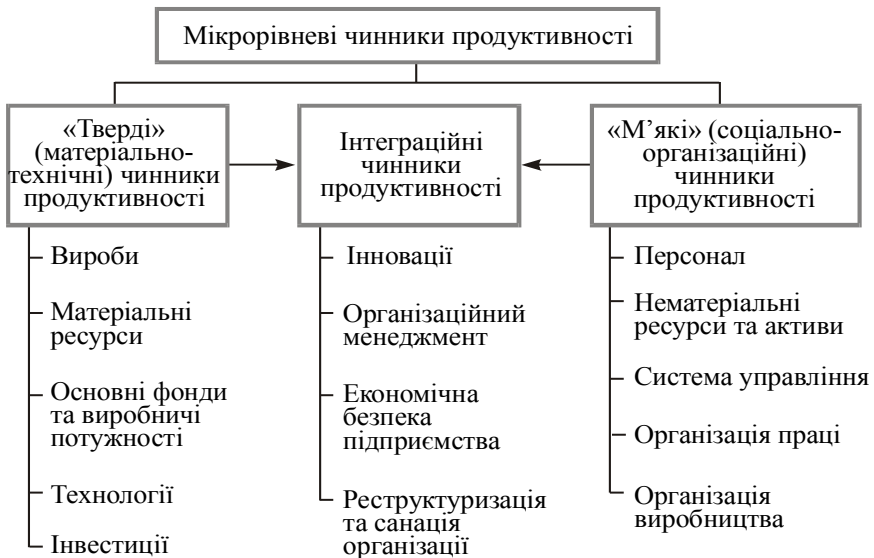


Рис. 3.8. Модель мікрорівневих чинників продуктивності

<sup>1</sup> В основу класифікації внутрішніх чинників продуктивності покладені праці Макхерджи і Синха.

### Основні етапи планування зростання продуктивності праці:

- 1) аналіз рівня і динаміки продуктивності праці в попередньому періоді;
- 2) виявлення резервів підвищення виробітку в наступному періоді;
- 3) визначення очікуваного рівня продуктивності праці в поточному періоді;
- 4) розроблення плану заходів щодо використання виявлених резервів;
- 5) розрахунок ефективності кожного заходу, спрямованого на підвищення продуктивності праці;
- 6) визначення можливого рівня продуктивності праці в плановому періоді.

Розглядаючи сутність праці як процес споживання робочої сили і засобів виробництва, всі чинники, що визначають підвищення продуктивності праці, можна об'єднати в три групи:

- 1) матеріально-технічні, які сприяють економії живої та уречевленої праці як у цілому по економіці, так і на окремому виробництві;
- 2) організаційно-економічні, які визначаються рівнем організації виробництва, праці й управління;
- 3) соціально-психологічні, які пов'язані з роллю людини в суспільному виробництві і характеризують ступінь використання робочої сили.

Серед матеріально-технічних чинників важливу роль відіграє науково-технічний прогрес, який є основою всього суспільного виробництва і одним із основних елементів механізму ринку. Науково-технічний прогрес здійснюється за такими напрямками: упровадження комплексної механізації та автоматизації; удосконалення технології виробництва; хімізація виробництва; зростання рівня електроозброєності.

Сукупність матеріально-технічних чинників та їх вплив на рівень продуктивності праці характеризується такими показниками: електроозброєність, енергоозброєність, фондоозброєність праці, фондовіддача.

До організаційно-економічних чинників належать:

- удосконалення форм організації суспільного виробництва, його подальшої спеціалізації та концентрації; удосконалення організації виробничих підрозділів і допоміжних служб на підприємствах (транспортної, інструментальної, складської, енергетичної тощо);
- удосконалення організації праці шляхом поглиблення поділу і кооперації праці, упровадження багатOVERстатного обслуговування, розширення сфери суміщення професій і функцій; застосування передових методів і прийомів праці; удосконалення організації та обслуговування робочих місць; поліпшення нормування праці (упровадження технічно обґрунтованих норм затрат праці, розширення сфери нормування праці); застосування гнучких форм організації праці; поліпшення підготовки і підвищення кваліфікації кадрів; поліпшення умов праці; удосконалення матеріального стимулювання праці;

- удосконалення організації управління виробництвом шляхом удосконалення системи управління виробництвом, поліпшення оперативного управління виробничим процесом, упровадження автоматизованих систем управління виробництвом.

Соціально-психологічні чинники визначаються якісними характеристиками і соціально-економічним складом трудових колективів, підвищенням кваліфікаційного й загальноосвітнього рівня працівників, дисциплінованості, трудової активності, творчої ініціативи працівників, поліпшенням соціально-психологічного клімату в трудових колективах, удосконаленням методів мотивації і психологічного впливу тощо.

Визначаючи кількісний вплив окремих чинників на підвищення продуктивності праці, слід виходити із відносної економії чисельності працівників за рахунок впливу того чи іншого чинника або їх сукупності.

*Приріст продуктивності праці в результаті вивільнення чисельності за рахунок кожного чинника* визначається за формулою:

$$\Delta\Pi = \frac{E_i \cdot 100}{\text{Ч}_п - E_{\text{заг}}}, \quad (3.17)$$

де  $E_i$  – економія чисельності працюючих за даним чинником, осіб;

$\text{Ч}_п$  – планова чисельність промислово-виробничого персоналу (ПВП), розрахована виходячи із виробітку базового періоду, осіб;

$E_{\text{заг}}$  – загальна економія чисельності ПВП, осіб.

*Величина зростання продуктивності праці в цілому за рахунок дії усіх чинників* по виробничому підрозділу визначається за формулою:

$$\Delta\Pi = \frac{E_{\text{заг}} \cdot 100}{\text{Ч}_п - E_{\text{заг}}} \quad (3.18)$$

Приріст продуктивності праці за рахунок зниження трудомісткості:

$$\Delta\Pi = \frac{T \cdot 100}{100 - T} \quad (3.19)$$

де  $T$  – зниження трудомісткості продукції в результаті впровадження заходів, %.

Вплив структурних зрушень у виробництві (зміна частки окремих видів продукції в загальному обсязі виробництва) на рівень продуктивності праці розраховується за формулою:

$$E_{\text{ч.п}} = \sum \text{Ч}_{\text{баз}} \cdot K_{\text{об}} - \text{Ч}_п, \quad (3.20)$$

де  $E_{\text{ч.п}}$  – відносна економія чисельності ПВП, осіб;

$\sum \text{Ч}_{\text{баз}}$  – чисельність ПВП в окремих структурних підрозділах у базовому періоді, осіб;

$K_{\text{об}}$  – коефіцієнт збільшення обсягу виробництва продукції у плановому періоді;

$\text{Ч}_п$  – чисельність ПВП, розрахована загалом по підприємству, осіб.

Економія чисельності працівників у результаті впровадження нової техніки, технології, модернізації устаткування:

$$E_{ч.п} = \left[ 1 - \frac{M}{M_1 + M_2 \left( 1 + \frac{\Pi}{100} \cdot \frac{T_d}{T_k} \right)} \right] \cdot \chi_n \cdot K, \quad (3.21)$$

де  $E_{ч.п}$  – відносна економія чисельності працівників, осіб;

$M$  – загальна кількість одиниць устаткування в планованому періоді;

$M_1$  – кількість одиниць устаткування, що не підлягає технічному удосконаленню;

$M_2$  – кількість одиниць нового або модернізованого устаткування;

$\Pi$  – показник підвищення продуктивності нового або модернізованого устаткування, %;

$T_d$  – кількість місяців дії нового або модернізованого устаткування;

$T_k$  – календарна кількість місяців у плановому періоді;

$K$  – частка робітників, зайнятих на устаткуванні в загальній чисельності працівників, %.

Економія чисельності працівників за рахунок скорочення втрат робочого часу визначається за формулою:

$$E_{ч.п} = \frac{\chi_n \cdot Y_{ч.р}}{100} \cdot \frac{B_o - B_{пл}}{100 - B_{пл}}, \quad (3.22)$$

де  $Y_{ч.р}$  – частка робітників у загальній чисельності ПВП, %;

$B_o$  – втрати робочого часу в базовому періоді, %;

$B_{пл}$  – втрати робочого часу в плановому періоді, %.

Економія робочої сили за рахунок скорочення втрат від браку і відхилень від нормальних умов роботи розраховується так само, як і в разі скорочення втрат робочого часу.

Економія затрат праці за рахунок спеціалізації виробництва і збільшення обсягу кооперованих поставок:

$$E_{ч.п} = \left( 1 - \frac{100 - \Pi_{пл}}{100 - \Pi_{баз}} \right) \cdot \chi_n, \quad (3.23)$$

де  $\Pi_{пл}$  – частка кооперованих поставок у плановому періоді, %;

$\Pi_{баз}$  – частка кооперованих поставок у базовому періоді, %.

Відносна економія робочої сили, досягнута за рахунок скорочення чисельності робітників, які не виконують норми виробітку:

$$E_{ч.п} = \frac{\chi_n \cdot Y_{ч.р} \cdot E_{ч.р}}{100}, \quad (3.24)$$

$$E_{\text{ч.р}} = \frac{\Pi_{\text{н}} \cdot U_{\text{ч.р}}}{100}, \quad (3.25)$$

де  $E_{\text{ч.р}}$  – відносна економія чисельності робітників, %;

$\Pi_{\text{н}}$  – планове підвищення рівня виконання норм виробітку групою робітників, які не виконують норми виробітку, %;

$U_{\text{ч.р}}$  – частка робітників, які не виконують норми виробітку, в загальній чисельності робітників, %..

*Резерви підвищення продуктивності праці* – це невикористані можливості економії затрат праці (як живої, так і уречевленої), які виникають унаслідок дії тих чи інших факторів (удосконалення техніки, технології, організації виробництва і праці тощо).

Рівень продуктивності праці залежить від ступеня використання резервів. На підприємствах для використання резервів розробляють плани організаційно-технічних заходів, в яких зазначені види резервів підвищення продуктивності праці, заходи щодо їх використання, витрати на них, строки проведення, а також відповідальні виконавці.

Резерви класифікують за такими ознаками:

1. За часом їх використання – поточні й перспективні резерви.
2. За сферами виникнення – загальнодержавні, регіональні, міжгалузеві, галузеві, внутрішньовиробничі резерви.

Внутрішньовиробничі резерви зумовлені недостатньо ефективним використанням техніки, сировини, матеріалів, а також робочого часу, наявністю цілодобових і внутрішньозмінних втрат часу, а також прихованого безробіття. Отже, внутрішньовиробничі резерви поділяють на резерви зниження трудомісткості продукції та резерви поліпшення використання робочого часу.

Необхідною умовою виявлення і використання резервів є їх кількісна оцінка. Резерви можуть оцінюватися в абсолютних і відносних величинах. На конкретний період величину резервів можна визначити як різницю між досягнутим і максимально можливим рівнем продуктивності праці.

Студенти, обираючи управлінську стратегію для забезпечення зростання продуктивності праці за існуючих економічних умов, повинні враховувати такі можливі варіанти співвідношення змін обсягу випуску продукції і витрат праці:

- обсяг продукції збільшується при зниженні витрат праці;
- обсяг продукції зростає швидше, ніж витрати праці;
- обсяг продукції зростає при незмінних витратах праці;
- обсяг продукції залишається незмінним при зниженні витрат праці;
- обсяг продукції знижується повільнішими темпами, ніж витрати праці.

Незалежно від обраного варіанта стратегічної політики резерв зростання середньогодинного виробітку визначають так:



$$P \uparrow GB = GB_M - GB_f = \frac{ВПф + P \uparrow ВП}{ФРЧф - P \downarrow ФРЧ + ФРЧд} - \frac{ВПф}{ФРЧд}, \quad (3.26)$$

де  $P \uparrow GB$  – резерв зростання середньогодинного виробітку;  
 $GB_M, GB_f$  – відповідно можливий (плановий) і фактичний рівень середньогодинного виробітку;

$ВПф$  – фактичний обсяг випуску продукції;

$P \uparrow ВП$  – резерв збільшення обсягу випуску продукції за рахунок впровадження організаційно-технічних заходів;

$ФРЧф$  – фактичний фонд робочого часу на випуск фактичного обсягу продукції у звітному періоді;

$P \downarrow ФРЧ$  – резерв скорочення робочого часу за рахунок впровадження організаційно-технічних заходів;

$ФРЧд$  – додаткові витрати праці на збільшення випуску продукції.

Резерв зростання середньоденного виробітку обчислюється як добуток резерву зростання середньогодинного виробітку на планову тривалість робочого дня. Резерв зростання середньорічного виробітку робітника обчислюється як добуток резерву зростання середньоденного виробітку на плановий фонд робочого часу одного робітника.

Резерв збільшення обсягу випуску продукції визначають так:

$$P \uparrow ВП = P \uparrow GB \cdot ФРЧ_M, \quad (3.27)$$

де  $ФРЧ_M$  – можливий (плановий) фонд робочого часу всіх робітників.

Резерв відносного приросту продуктивності праці за рахунок впровадження певного заходу можна розрахувати за формулою:

$$P \uparrow PVi = \frac{P \downarrow ФРЧ_i}{100 - P \downarrow ФРЧ_i}, \quad (3.28)$$

де  $P \uparrow PVi$  – резерв відносного приросту продуктивності праці;

$ФРЧ_i$  – процент відносного скорочення фонду робочого часу за рахунок впровадження  $i$ -го організаційно-технічного заходу.

Резерв зниження питомої трудомісткості продукції за окремими виробами і загалом по підприємству визначається за формулою:

$$P \downarrow TM = TM_M - TM_f = \frac{ФРЧф - P \downarrow ФРЧ + ФРЧд}{ВПф + P \uparrow ВП} - \frac{ФРЧф}{ВПф}, \quad (3.29)$$

де  $P \downarrow TM$  – резерв зниження питомої трудомісткості продукції;

$TM_M, TM_f$  – відповідно можливий (плановий) і фактичний рівень трудомісткості продукції.

Резерви підвищення продуктивності праці безмежні, як і НТП, удосконалення організації виробництва, праці й управління. Тому в кожний конкретний період треба використовувати ті резерви, що дають максимальну економію праці за мінімальних витрат.

### 3.3.2. Кадрове планування на підприємстві.

Серед багатьох функцій управління продуктивністю персоналу, спрямованих на її постійне зростання, основоположне місце належить кадровому плануванню, яке має бути органічною складовою системи загального планування на підприємстві. Якщо планування кадрів не узгоджуватиметься з виробничим планом, планом науково-дослідних робіт, планом продажів, фінансовим планом, тоді воно буде малоефективним, оскільки в цьому разі професійні, кваліфікаційні якості персоналу не завжди відповідатимуть вимогам високопродуктивної роботи підприємства.

Мета кадрового планування полягає у забезпеченні підприємства високопродуктивною робочою силою і визначенні при цьому сукупних витрат. Горизонтальне та вертикальне переміщення персоналу слід передбачати й штатним розписом.

Під час кадрового планування необхідно передусім достовірно визначити професійну й кваліфікаційну структуру персоналу. Це сприятиме оптимальній адаптації кадрів до виробничо-комерційних умов, що постійно змінюються. З погляду соціальної технології працівники повинні усвідомлювати необхідність постійного впровадження новацій у виробництво і тим самим сприяти підвищенню продуктивності.

Залучення на підприємство необхідних працівників має ґрунтуватися на аналізі його наявної робочої сили за віковим, кваліфікаційно-професійним та іншими напрямками. У системі кадрового планування треба передбачити створення умов з професійного й посадового зростання працівників.

Кадрове планування, як правило, проводиться в три етапи.

1. Інформаційний, на якому передбачається збір необхідної інформації стосовно наявного й необхідного складу персоналу, її оброблення та аналіз.

2. Етап розроблення проектів кадрового плану, на якому розробляються альтернативні варіанти кадрового планування та їхній вплив на досягнення поставлених соціально-економічних цілей.

3. Етап прийняття рішень – це етап вибору найефективнішого варіанта з усіх планів з формування кадрів. Вибираючи той чи інший варіант кадрового плану, необхідно також враховувати пов'язані з ним витрати.

Щоб забезпечити максимальну віддачу кожного працівника, через систему кадрового планування треба домагатись відповідності здібностей працівників тим вимогам, які висуваються до них на робочих місцях.

Програма відбору персоналу може бути високоефективною тільки тоді, якщо будуть достовірно визначені кількісні та якісні параметри працівника з відповідного виду його діяльності. Сукупність таких параметрів повинна всебічно характеризувати майбутнього працівника з точки зору рівня його освіти, досвіду, фізичного здоров'я, складу характеру. У той же час, якщо вимоги до претендента будуть завищені, підприємство може втратити цінного працівника. Світовий досвід показує, що зростання продуктивності персоналу ґрунтується на системі людських відносин, в

основі якої – психологічні й моральні якості людини (особиста поведінка в колективі, схильність до конфронтації чи толерантності тощо).

Система людських відносин спрямована на створення оптимального соціально-психологічного клімату в колективі, що є чинником його максимальної віддачі. Як показує практика, оприлюднене піднесення авторитету підлеглих, створення атмосфери рівноправних відносин сприяє найбільш високій віддачі працівників. Отже, необхідний приріст продуктивності можна досягнути без інвестування людського капіталу.

Віддача персоналу зумовлюється рівнем мотивації його діяльності, складовою якого є матеріальне стимулювання. В єдиній системі мотивів виокремлюють: мотиви змістовності, гуманізації; мотиви праці з оплати результатів праці; мотиви статусного переміщення; мотиви морального заохочення; мотиви умов та інтенсивності праці; мотиви техніки безпеки.

Формуючи мотиви праці, студентам необхідно виходити із того, що процес трудової діяльності людини повинен відбуватись у межах її нормальної інтенсивності. Адже як завищений, так і занижений рівні інтенсивності праці практично руйнують систему мотивів трудової діяльності. Це пояснюється тією обставиною, що у разі низької інтенсивності праці робітнику не потрібно прикладати необхідних зусиль, щоб одержати необхідні блага, а у разі завищеної інтенсивності праці він не спроможний отримати ці блага, оскільки фізіологія людини не дозволяє їй постійно працювати в режимі фізичних і розумових надзусиль.

Узагалі система мотивів спрямована на досягнення оптимальної активності людей в їх трудовій діяльності, теоретичною основою якої є концепція людських ресурсів. За цією концепцією передбачається необхідність інвестування всіх без винятку процесів функціонування персоналу: набір кадрів, забезпечення їхньої постійної оптимальної працездатності, виявлення оптимальної працездатності, виявлення закладених природою здібностей у працівників, їх розвиток і застосування на практиці. Складовою управління персоналом на підприємствах повинна бути система обов'язкового залучення всіх категорій працівників до вирішення фінансових, економічних, організаційних та інших проблем.

Система управління персоналом повинна забезпечувати юридичний захист працівників у сфері оплати праці, техніки безпеки, умов праці тощо, а також забезпечувати за світовими стандартами справедливості в оплаті праці всіх без винятку категорій працівників. І насамкінець система управління персоналом повинна бути спрямована на поліпшення соціально-побутових умов працівників, на будівництво дешевого житла, яке було б доступне найбільшій категорії найменш кваліфікованих працівників.

Джерелами інформації для здійснення управління продуктивністю персоналу є такі форми звітів: 2-ПВ “Звіт із праці”, 1-П “Звіт підприємства з продукції”, 6-ПВ “Чисельність окремих категорій працівників підприємства і підготовка кадрів”, а також різноманітні звіти підрозділів підприємства.

### 3.3.3. Розробка програми управління продуктивністю праці.

Основними функціями управління продуктивністю є визначення цілей, організація програми управління продуктивністю праці на підприємстві.

*Цілями програми управління продуктивністю праці є:*

- 1) ефективне використання робочої сили;
- 2) мінімізація втрат виробництва;
- 3) створення ефективної системи вимірювання продуктивності праці.

Кожен підхід щодо підвищення продуктивності праці охоплює організаційні форми, сфери, засоби і методи підвищення продуктивності.

*Структурні елементи процесу підвищення продуктивності праці:*

- оцінювання і аналіз організаційної системи, для якої розробляється програма підвищення продуктивності праці;
- оцінювання зовнішніх умов діяльності організаційної системи, які можуть вплинути на проектування і розроблення програми;
- стратегічне планування (узгодження цілей, завдань управління продуктивністю праці на період 3-5 років);
- розроблення критеріїв результативності програми;
- виявлення і аналіз резервів підвищення продуктивності праці;
- розроблення проекту, що передбачає послідовне виконання робіт, оцінювання витрат, функції виконавців, питання управління проектом, аналіз витрат і вигод;
- розроблення планових заходів щодо подальшого підвищення продуктивності праці;
- розроблення ефективної системи матеріального стимулювання досягнення запланованих показників продуктивності праці;
- зведення всіх результатів планування в єдиний загальний план;
- залучення відповідних працівників щодо конкретних заходів впровадження;
- контроль за реалізацією заходів і регулювання їх виконання.

## 4. КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ ЯКОСТІ ВИКОНАННЯ РОБОТИ

Самостійна робота оцінюється за такими критеріями:

- відповідність змісту роботи поставленим завданням та вимогам;
- самостійність виконання;
- логічність викладення матеріалу;
- повнота і глибина розкриття теми;
- наявність елементів науково-дослідного характеру;
- кількість опрацьованих літературних джерел;
- використання статистичних даних;
- наявність вступу, висновків, обґрунтованих пропозицій.

## СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Черчик Л. М. Менеджмент продуктивності: Конспект лекцій для студентів спеціальності 8.03060104 «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності» денної форми навчання / Л. М. Черчик. – Луцьк : СНУ імені Лесі Українки, 2012. – 122 с.
2. Черчик Л. М. Менеджмент продуктивності: Методичні вказівки до виконання самостійної роботи для студентів спеціальності 8.03060104 «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності» денної форми навчання / Л. М. Черчик. – Луцьк : СНУ імені Лесі Українки, 2012. – 40 с.
3. Калина А. В. Менеджмент продуктивності : Навч. посіб. / А. В. Калина, С. П. Калініна, Л. П. Лук'яненко. – К. : МАУП, 2005.
4. Менеджмент продуктивності : Навч. посіб. / Укл. А. О. Ласкавий. – К. : КНЕУ, 2004.
5. Єременко В. О. Підвищення продуктивності: теорія, світовий досвід, шлях України / В. О. Єременко. – Краматорськ : Видавництво Центру продуктивності Міністерства праці та соціальної політики України, 2000. – 214 с.
6. Шермергон А. Менеджмент продуктивності / А. Шермергон, К. Кардансо, О. Сміт. – К : В-во «Світ», 2008.

## Додаток А

Зразок змісту самостійної роботи на тему  
“Напрями покращення управління продуктивністю на підприємстві  
(за матеріалами ВАТ “Хліб”)”

### ЗМІСТ

#### Вступ

#### **Розділ 1. Теоретико-методологічні основи управління продуктивністю на підприємствах**

- 1.1. Поняття продуктивності та продуктивності праці
- 1.2. Вимірювання обсягів виробництва та продуктивності
- 1.4. Фактори і резерви підвищення продуктивності на підприємстві
- 1.5. Зарубіжний досвід управління продуктивністю

#### **Розділ 2. Аналіз та оцінювання стану продуктивності у ВАТ “Хліб”**

- 3.1. Економіко-організаційна характеристика підприємства
- 3.2. Оцінювання економічних показників діяльності підприємства
- 3.3. Якісне оцінювання прибутковості підприємства
- 3.4. Якісне оцінювання продуктивності на підприємстві

#### **Розділ 3. Напрями покращення управління продуктивністю у ВАТ “Хліб”**

- 3.1. Модель внутрішніх чинників зростання продуктивності
- 3.2. Розрахунок резервів зростання продуктивності праці на підприємстві
- 3.3. Система кадрового планування на підприємстві
- 3.4. Обґрунтування програми управління продуктивністю праці

#### **Висновки**

#### **Список використаної літератури**

#### **Додатки**

Навчально-методичне видання

Черчик Лариса Миколаївна

## **МЕНЕДЖМЕНТ ПРОДУКТИВНОСТІ**

Методичні вказівки до самостійної роботи

Друкується в авторській редакції

Підп. до друку \_\_.\_\_. 2015 р. Формат А4. Папір офс.  
Гарн. Таймс. Ум.друк.арк. \_\_ Обл.вид.арк.  
Тираж 50 прим. Зам.