

## УПРАВЛІННЯ РЕЗЕРВАМИ ЗРОСТАННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

*Розроблено програмно-цільовий підхід до управління резервами підвищення продуктивності праці на промислових підприємствах. Розглянуто принципи та структуру цільової комплексної програми підвищення продуктивності праці. Охарактеризовано етапи процесу управління резервами підвищення продуктивності праці під час застосування програмно-цільового підходу.*

*Ключові слова: резерви продуктивності праці, програмно-цільовий підхід, цільова комплексна програма.*

TANASIENKO N. P.  
Khmelnytsky National University

## MANAGEMENT OF THE RESERVES OF INCREASE THE LABOUR PRODUCTIVITY ON THE INDUSTRIAL ENTERPRISES

*The aim of the research – to elaborate the target-oriented approach to managing the reserves of increasing the labour productivity on the industrial enterprises. Such principles of the target complex programs of increasing the labour productivity as target orientation, complexity, consistency, balance and timeliness were considered in the article. Scheme comprehensive program of improving productivity were proposed in the article. Four sections of complex target programs: basic, analytical, organizational and executive management are considered. The advantages of a matrix management structure describes in the article. Three stages of the management the reserves of increase productivity when using program-oriented approach are described. The target-oriented approach to managing the reserves of increasing the labour productivity on the industrial enterprises was elaborated.*

*Keywords: reserves of labour productivity, target-oriented approach, the target complex program.*

**Вступ.** Сучасні економічні умови, для яких характерні динамічні зміни у зовнішньому середовищі, зумовили необхідність усвідомлення того, що одним із ключових факторів успіху будь-якого суб'єкта господарювання є підвищення продуктивності праці. Саме продуктивність праці відіграє важливу роль у створенні конкурентних переваг підприємства та залежить від того, наскільки серйозно приділяється увага управлінню резервами продуктивності праці.

Одним із методів планування та управління є програмно-цільовий підхід, який найчастіше застосовується для вирішення складних проблем, які не можуть бути розв'язаними за умови функціонування підприємства в інерційному, «звичайному» режимі. Цей підхід передбачає професійну розробку і послідовну реалізацію системи програмних заходів, які орієнтовані на конкретні цілі, досягнення яких забезпечує вирішення проблем економіки підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналіз джерел [1–4] вказує на те, що питання розробки цільових програм в управлінні залишається актуальним. Однак ще не знайдено єдиного підходу до обґрунтування теоретико-методичних засад та практичних рекомендацій щодо управління резервами продуктивності праці на промислових підприємствах, тому практичне вирішення цих завдань є актуальним і необхідним як для підприємств, так і для економіки загалом.

**Постановка завдання.** Мета даного дослідження – розроблення програмно-цільового підходу щодо управління резервами підвищення продуктивності праці на підприємствах, особливістю якого є визначення основних принципів, яким він має відповідати, його структури та завдань, що надасть змогу вибудувати пріоритети реалізації резервів підвищення продуктивності праці на підприємствах.

**Викладення основних результатів дослідження.** Під цільовими програмами як правило розуміють систему або комплекс заходів і адресних завдань, пов'язаних за ресурсами, виконавцями та термінами здійснення [2].

Цільова комплексна програма підвищення продуктивності праці – це внутрішній документ підприємства, в якому представлений погоджений за ресурсами, виконавцями та термінами здійснення комплекс науково-технічних, соціально-економічних, виробничих, організаційних, інноваційних та інших завдань та заходів, спрямованих на забезпечення зростання продуктивності на підприємстві праці найбільш ефективними шляхами.

Цільова комплексна програма має відповідати таким принципам:

1. Принцип цільової спрямованості. Обмеженість ресурсів є одним з важливих чинників, який обумовлює необхідність чіткого визначення цілей, завдань та найбільш ефективних шляхів їх досягнення, на які повинна бути орієнтована комплексна програма. Слід виявити кілька основних цілей і вибудувати пріоритети.

2. Принцип комплексності. Для досягнення поставлених в програмі цілей необхідно комплексно враховувати усі можливі фактори. Рівень деталізації при проведенні аналізу факторів визначається передусім

метою його проведення, однак ігнорування будь-якого з факторів може призвести до несвоєчасного виконання програми, зростання витрат, загального зниження ефективності її реалізації, а також виникнення нових чинників, що можуть мати негативний вплив на рівень продуктивності праці на підприємстві.

3. Принцип погодженості. Для максимізації ефекту при плануванні заходів, спрямованих на підвищення продуктивності праці необхідно погоджувати поточні та стратегічні цілі, забезпечити прямий та зворотній зв'язок процесу управління продуктивністю: нерозривність планування, обліку, координації та контролю.

4. Принцип збалансованості. Враховуючи обмеженість фінансових, матеріальних, трудових ресурсів, необхідно їх оцінювати та збалансовано розподіляти для досягнення поставлених цілей з найменшими витратами.

5. Принцип вчасності. Своєчасне прийняття та виконання планових рішень має стати основою програми підвищення продуктивності праці, в протилежному випадку діяльність структурних підрозділів з реалізації програми зростання продуктивності призупиняється, і в результаті зростає ступінь невизначеності.

Оскільки програма підвищення продуктивності праці на промисловому підприємстві є не тільки цільовою, але й комплексною, між підпрограмами повинен існувати зв'язок, тобто кожному технічному заходу повинен відповідати організаційний захід. Комплексний характер цільової комплексної програми підвищення продуктивності праці передбачає орієнтацію на кінцевий результат (рис. 1).

Комплексна програма підвищення продуктивності праці складається з таких розділів:

1) основного (містить формулювання головної мети та завдань програми, кінцевих результатів та термінів виконання);

2) аналітичного (проводиться аналіз резервів продуктивності праці, їх оцінка, визначається система основних показників програми);

3) виконавчого (охоплює повний перелік завдань підрозділам, що беруть участь в реалізації конкретних заходів програми, ліміти різних видів ресурсів, що виділені для виконання завдань);

4) організаційно-управлінського (визначено форми, методи, порядок управління та організації виконання програми, контролю за її реалізацією, необхідні організаційно-господарські заходи).

Кінцева мета програми підвищення продуктивності праці формулюється в першому розділі (наприклад, «досягнення максимального рівня виробництва продукції при наявній величині ресурсів (фінансових, матеріальних, трудових)» або «досягнення заданого рівня виробництва продукції при зниженні витрат» та ін.), яка має бути чітко формалізована та містити терміни виконання заходів, кількісні та якісні характеристики виробничої та організаційної структури підприємства. В якості проміжних результатів реалізації програми можна визначити: скорочення витрат сировини та матеріалів на виготовлення продукції, скорочення чисельності працівників, покращення якості та конкурентоспроможності продукції.

В другому розділі комплексної програми підвищення продуктивності праці на підприємстві проводиться аналіз резервів продуктивності праці, які можна визначити відповідно до запропонованого нами науково-методичного підходу [5] з урахуванням як кількісних індикаторів, так і показників, визначених за допомогою експертних оцінок. Перелік індикаторів може уточнюватись залежно від актуальних завдань та особливостей конкретного підприємства, однак важливо врахувати аспекти, пов'язані з: використанням наукового потенціалу працівників підприємства; рівнем інноваційності та наукомісткості праці; рівнем доступу працівників до інформації та швидкістю обміну знаннями на підприємстві; рівнем техніко-технологічних можливостей підприємства; ефективністю використання робочого часу працівників різних категорій; рівнем організації виробництва та праці; рівнем кваліфікації працівників та можливостями розширення професійних здібностей; рівнем вмотивованості працівників (як матеріальної, так і нематеріальної); рівнем задоволеності працею; сприятливістю соціально-психологічного клімату для здійснення трудової діяльності.

Оцінку резервів можна проводити як за частковими показниками (кількісними та якісними), так і за інтегральними індикаторами, однак аналіз резервів продуктивності праці має забезпечувати комплексне врахування всіх чинників, що впливають на рівень продуктивності праці. Доцільним є аналіз не тільки внутрішньоорганізаційних чинників, а й чинників зовнішнього середовища, щоб ефективно їх використати для досягнення поставлених цілей, або мінімізувати негативний вплив.

Третій та четвертий розділи комплексної програми підвищення продуктивності праці об'єднують організаційні питання та різні аспекти удосконалення існуючої системи управління. Варто відзначити, що в реалізації цільової комплексної програми має брати участь не тільки апарат управління підприємством, а й спеціалісти інших структурних підрозділів, передусім працівники, що безпосередньо задіяні на виробництві. Це забезпечує врахування всіх найбільш значимих груп факторів – інноваційно-технічних, організаційно-економічних та соціально-економічних.

В контексті ефективного управління резервами підвищення продуктивності праці на підприємствах в рамках реалізації комплексної програми підвищення продуктивності праці важливим є створення спеціального органу управління, який би здійснював оперативне планування та організацію робіт, координацію поточної діяльності всіх виконавців, облік та контроль виконання заходів. До його складу

доцільно включити фахівців фінансово-економічного відділу, відділу маркетингу, виробничого відділу та ін. Діяльність спеціального органу управління доцільно організувати з використанням матричних структур програмно-цільового управління.

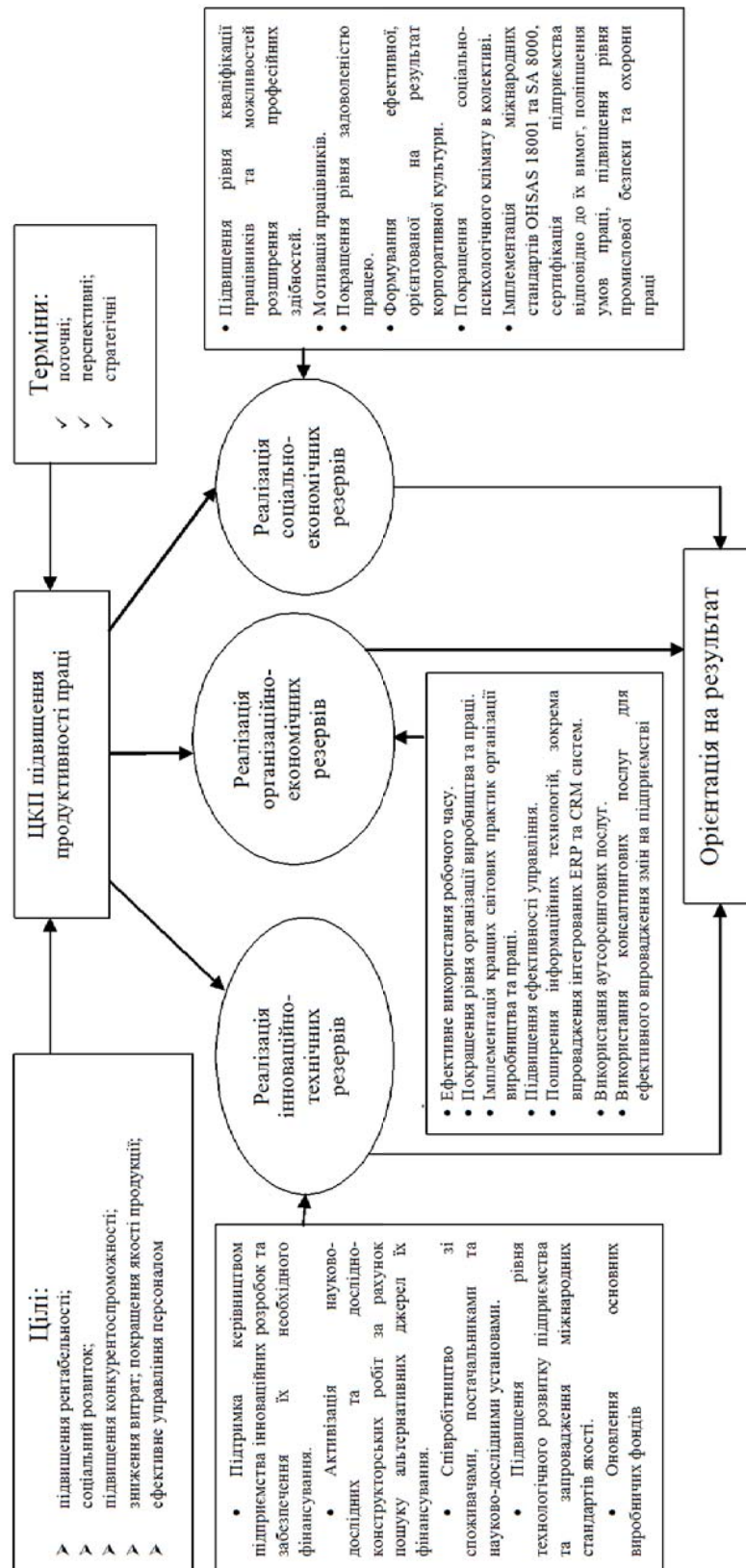


Рис. 1. Схема цільової комплексної програми підвищення продуктивності праці

Матричні структури управління мають багато переваг порівняно з лінійними та лінійно-функціональними структурами, і їх використання не тільки забезпечує врахування принципів проектного

підходу, а й сприяє ефективній реалізації програми підвищення продуктивності праці на підприємстві. Важливою передумовою ефективною реалізації комплексної програми підвищення продуктивності праці також є визначення відповідального виконавця в кожному структурному підрозділі, який приймає участь в реалізації програми. Ці виконавці підпорядковуються не тільки своїм лінійним керівникам, а й керівнику програми підвищення продуктивності праці. Для узгодження та координації рішень, може бути створений окремий підрозділ, який безпосередньо займається плануванням та організацією робіт, заходів в рамках програми підвищення продуктивності праці (Координаційний центр ЦКП). Це забезпечує управління цільовою комплексною програмою виявлення та реалізації резервів продуктивності праці.

Варто відзначити, що процес управління резервами підвищення продуктивності праці при застосуванні програмно-цільового підходу може відбуватись в три етапи.

Перший етап є аналітичним і передбачає збір та узагальнення інформації про рівень продуктивності праці на підприємстві та в його окремих підрозділах. Це дозволяє визначити конкретні цілі та завдання програм підвищення продуктивності праці на підприємстві, що можуть розроблятися в розрізі виробничих підрозділів, а також фактори, резерви та напрями підвищення продуктивності. Такі програми орієнтовані на скорочення непродуктивних витрат робочого часу, покращення якості та конкурентоспроможності продукції, ефективніше управління персоналом. В результаті такого аналізу розробляються основний та аналітичний розділи цільової комплексної програми підвищення продуктивності праці на підприємстві.

На другому етапі проводиться:

1) деталізація завдань на рівні окремих структурних підрозділів (наприклад, проводиться обґрунтування організаційних структур управління, виробничої структури цехів, впровадження нових форм організації праці, імплементація нових стандартів якості продукції);

2) кількісне визначення проміжних цілей в рамках запропонованих програм, реалізацію яких здійснюють відповідні структурні підрозділи, а оцінка проводиться за показниками, що характеризують динаміку продуктивності праці;

3) обґрунтування переліку та послідовності виконання всієї сукупності заходів, які забезпечують досягнення цілей, сформульованих в програмах.

Виконання третього етапу управління резервами підвищення продуктивності праці передбачає оформлення проекту програми підвищення продуктивності праці, що містить всю інформацію, яка була зібрана та узагальнена на першому та другому етапах (формується комплексний інформаційний опис процесу підвищення продуктивності праці в розрізі конкретних завдань, структурних підрозділів, факторів та резервів).

**Висновки.** Впровадження запропонованого програмно-цільового підходу до формування системи управлінського впливу на виявлення та реалізацію резервів підвищення продуктивності праці на промислових підприємствах, який передбачає розробку цільової комплексної програми, сприятиме ефективнішому управлінню резервами продуктивності праці та забезпечить покращення показників фінансово-господарської діяльності, стійкого економічного розвитку.

#### Література

1. Абрамов Л. К. Цільові програми та механізми по забезпеченню прозорості у процесі їх реалізації / Л.К. Абрамов, Т.В. Азарова. – Кіровоград : ІСКМ, 2010. – 100 с.
2. Куранда Т.К. Цільові програми в системі державного управління науково-технологічним розвитком / Т.К. Куранда, Н.І. Вавіліна // НТІ. – 2011. – № 2. – С. 12–17.
3. Малахова А. Програмно-цільові аспекти планування й управління виробництвом / А. Малахова, С. Гарна, К. Яровий // Економічний аналіз. – 2013. – Вип. 12, ч. 3. – С. 257–260.
4. Целевые комплексные программы развития производства / [Иванов Н.И., Бреславцев А.В., Хижняк В.И. и др.]. – К. : Наукова думка, 1986. – 244 с.
5. Танасієнко Н.П. Методологічні основи оцінки резервів підвищення продуктивності праці на підприємстві / Н.П. Танасієнко // Вісник Одеського національного університету. Економіка. – 2014. – Вип. 3/2, т. 19. – С. 234–238.

Надійшла 15.02.2017; рецензент: д. е. н. Лук'янова В. В.