

МІЖРЕГІОНАЛЬНА  
АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



МАУП

**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ  
ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ САМОСТІЙНОЇ  
РОБОТИ СТУДЕНТІВ  
з дисципліни  
“МЕНЕДЖМЕНТ ПРОДУКТИВНОСТІ”  
(для спеціалістів, магістрів)**

МАУП

Київ 2009

Підготовлено доцентом кафедри медичного та екологічного менеджменту  
*І. М. Мушкіним*

Затверджено на засіданні кафедри медичного та екологічного менеджменту  
(протокол № 7 від 19.02.08)

*Схвалено Вченою радою Міжрегіональної Академії управління персоналом*

**Мушкін І. М.** Методичні рекомендації щодо забезпечення самостійної роботи студентів з дисципліни “Менеджмент продуктивності” (для спеціалістів, магістрів). — К.: ДП «Вид. дім «Персонал», 2009. — 24 с.

Методичні рекомендації містять пояснювальну записку, тематичний план, зміст дисципліни “Менеджмент продуктивності”, методичні вказівки до самостійної роботи, самостійну роботу з дисципліни “Менеджмент продуктивності”, а також список літератури.

- © Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП), 2009
- © ДП «Видавничий дім «Персонал», 2009

## ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

Менеджмент продуктивності — наука в галузі управління продуктивністю з використанням сучасних світових підходів і досвіду — досліджує проблеми комплексного використання економічних ресурсів у процесі виробництва й реалізації різноманітних благ для мінімізації сукупних витрат і одержання максимальних результатів. Предметом дослідження менеджменту продуктивності є система управління економічними ресурсами на всіх рівнях економіки в процесі виробництва матеріальних і духовних благ. Об'єктом менеджменту продуктивності є будь-яка ланка економіки, в якій використовуються економічні ресурси.

Метою вивчення дисципліни “Менеджмент продуктивності” є формування у менеджерів основ управління продуктивністю праці.

**Основні завдання**, що мають бути вирішені у процесі викладання дисципліни:

- дати студентам всебічні знання з проблем продуктивності;
- ознайомити з принципами і методами управління продуктивністю праці, планування і контролю за підвищенням продуктивності;
- навчити розробляти стратегію підприємства;
- навчити здійснювати менеджмент продуктивності та управляти продуктивністю праці;
- ознайомити з особливостями менеджменту продуктивності на підприємствах різних галузей.

Дисципліна вивчається на базі загальноекономічної та правової підготовки студентів після вивчення дисциплін “Основи менеджменту”, “Системи технологій”, “Дослідження операцій” та передуює вивченню дисциплін “Економіка підприємства”, “Логістика”, “Управління бізнесом”.

Предмет курсу “Менеджмент продуктивності” як складова процесу управління охоплює планування, організацію, керівництво, контроль, регулювання, які базуються на співвідношенні кількості продукції, що випускається виробничою системою, і витрат на виготовлення цієї продукції.

Курс закладає фундаментальні основи для подальшого вивчення дисциплін, пов'язаних з галузевою специфікою кожної спеціальності та спеціалізації.

Завданням курсу “Менеджмент продуктивності” є також організація практичної діяльності менеджерів підприємств та організацій з оптимального використання всіх без винятку ресурсів, що є чинником підвищення продуктивності. Виконання цього завдання досягається насамперед розробленою системою підготовки спеціалістів з цього курсу, що передбачає лекційний курс, семінарські, практичні заняття, самостійну та індивідуальну роботу студентів, проведення тренінгів, закріплення теоретичного матеріалу під час проходження практики на підприємствах та організаціях всіх форм власності.

Методика вивчення дисципліни базується на синтезі різноманітних методів навчання, що дає змогу комплексно засвоїти знання і набути всебічних практичних навичок.

Семестровий контроль знань здійснюється у формі екзамену або заліку. Екзамен з дисципліни “Менеджмент продуктивності” має на меті перевірити теоретичні знання студентів і виявити навички застосування їх при вирішенні практичних завдань, а також навички самостійної роботи з навчальною і науковою літературою. Екзаменаційний білет складається з двох теоретичних питань і практичного ситуаційного або аналітичного завдання.

Після опанування дисципліни “Менеджмент продуктивності” студенти засвоюють теми курсу згідно з тематичним планом у розрізі сформульованих питань до кожної теми. Студенти після вивчення дисципліни “Менеджмент продуктивності” повинні вміти:

- здійснювати вимірювання продуктивності (сукупної та часткової) в кожній ланці економіки;
- здійснювати аналіз рівнів продуктивності в розрізі її факторів;
- здійснювати міжфірмове порівняння показників продуктивності;
- надавати для керівників будь-якої ланки економіки консультативні послуги з питань підвищення продуктивності;
- створювати професійно-цільові групи в організаціях з підвищення продуктивності;
- розробляти поточні та перспективні програми підвищення продуктивності (ППП) в організаціях і їх структурних підрозділах.

Для заочної форми навчання навчальним планом передбачаються тільки лекції і практичні заняття в досить обмеженій кількості. Основною формою вивчення дисципліни тут є самостійна робота.

**ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН**  
**дисципліни**  
**“МЕНЕДЖМЕНТ ПРОДУКТИВНОСТІ”**

№ пор.	Назва змістового модуля і теми
1 2	<b>Змістовий модуль I. Теоретичні аспекти менеджменту продуктивності</b> Предмет, метод і завдання дисципліни Стратегічні цілі суспільства і продуктивність. Ринкова система і продуктивність
3 4	<b>Змістовий модуль II. Класифікація чинників продуктивності</b> Класифікація мікрорівневих чинників продуктивності Класифікація макрорівневих чинників продуктивності
5 6 7	<b>Змістовий модуль III. Характеристики витрат</b> Характеристика основних видів витрат. Ефективність праці Взаємозв'язок витрат і продуктивності. Фактори і резерви підвищення продуктивності праці Вимірювання обсягів виробництва і продуктивності на підприємстві
8 9 10	<b>Змістовий модуль IV. Стратегія та прогнозування продуктивності праці</b> Прогнозування продуктивності праці і планування кількості працівників Стратегія і методи вимірювання та оцінка продуктивності Зарубіжний досвід і вимірювання продуктивності. Аналіз, контроль підвищення продуктивності на підприємстві
Разом годин: 108	

**ЗМІСТ**  
**дисципліни**  
**“МЕНЕДЖМЕНТ ПРОДУКТИВНОСТІ”**

**Змістовий модуль I. Теоретичні аспекти менеджменту продуктивності**

Предмет, метод і завдання курсу “Менеджмент продуктивності”.

Методи дослідження предмета менеджменту продуктивності.

Взаємозв'язок продуктивності та продуктивності праці. Основні характеристики понять, які становлять менеджмент продуктивності.

**Змістовий модуль II. Класифікація чинників продуктивності**

Мікрорівневі чинники продуктивності: “тверді” і “м'які”.

Інтеграційні чинники.

Макрорівневі чинники продуктивності: реалізація на макрорівні через систему законодавчої і виконавчої влади; зовнішні чинники продуктивності.

Визначення цілей суспільства, поняття і ролі продуктивності в їх досягненні.

Диференціація цілей суспільства за складовими економічного зростання та економічної диференціації.

Шляхи економічного зростання: екстенсивне та інтенсивне.

Продуктивність та її зв'язок з торговельним балансом країни.

**Змістовий модуль III. Характеристики витрат**

Підприємства як основна ланка управління продуктивністю.

Підприємства як основна ланка управління продуктивністю.

Базові фактори підвищення продуктивності.

Внутрішні і зовнішні витрати.

Вимірювання продуктивності як шлях до оптимального управління економікою в усіх її макро- і мікрорівневих ланках.

**Змістовий модуль IV. Стратегія та прогнозування продуктивності праці**

Вплив структурних зрушень на продуктивність праці.

Підвищення технічного рівня виробництва.

Вплив галузевих факторів.

Нормативний метод вимірювання продуктивності.

Багатофакторна модель вимірювання продуктивності.

Багатокритеріальний метод вимірювання результативності продуктивності.

## **МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТІВ**

I. Успішність підготовки допрактичних занять і складання заліку значною мірою залежить від організації самостійної роботи. Ґрунтовне засвоєння програмного матеріалу потребує опрацювання кількох літературних джерел, наведених у списку рекомендованої літератури. Для виконання самостійної роботи студентам рекомендується ознайомитися з навчально-методичною літературою та монографіями, перелік яких наведено в списку рекомендованої літератури, а також публікаціями періодичних видань, зокрема “Бізнес”, “Персонал”, “Теорія и практика управління”. Рекомендовану літературу необхідно вивчати систематично, згідно із списком і в такій послідовності:

- ознайомитися за навчальною програмою із змістом кожної теми;
- засвоїти навчальний матеріал, що стосується конкретної теми;
- дати відповідь на питання для самостійної роботи студентів з кожної теми;
- дати відповідь на контрольні питання до відповідної теми;
- виписати всі незрозумілі питання для розгляду їх на консультації.

II. За кожною з тем курсу “Менеджмент продуктивності” студент повинен виконати наведені далі завдання.

## **САМОСТІЙНА РОБОТА з дисципліни “МЕНЕДЖМЕНТ ПРОДУКТИВНОСТІ”**

**Змістовий модуль I. Теоретичні аспекти менеджменту продуктивності**

**Тема 1. Предмет, метод і завдання дисципліни**

**Дати відповіді на питання**

1. Предмет, метод і завдання курсу “Менеджмент продуктивності”.
2. Методи дослідження предмета менеджменту продуктивності.
3. Взаємозв'язок продуктивності та продуктивності праці.

4. Основні характеристики понять, які становлять менеджмент продуктивності
5. Охарактеризуйте поняття “продуктивність праці”.
6. Обґрунтуйте сутність поняття “продуктивність”.
7. Праця людини, в результаті якої створюються матеріальні блага та послуги.
8. Спільні риси понять “жива” та “минула” праця.
9. Поясніть вираз “абстрактна праця”.
10. Зв’язок менеджменту продуктивності з іншими дисциплінами.
11. Зв’язок між продуктивністю праці та якістю продукції.

### **Методичні вказівки до підготовки відповідей на питання**

Для підготовки відповідей слід скористатися додатковою літературою [10; 12–14; 19].

Необхідно врахувати, що управління продуктивністю праці як складова процесу управління охоплює планування, організацію, керівництво, контроль і регулювання, які базуються на співвідношенні кількості продукції, що випускається виробничою системою, і витрат на виготовлення цієї продукції. Цей процес такий самий важливий, як і інші контрольні функції та процеси менеджменту. Реальний механізм дії принципів менеджменту продуктивності полягає у визнанні й дотриманні їх вимог суб’єктом управління при здійсненні впливу на об’єкт управління. Розробляючи принципи менеджменту продуктивності, потрібно враховувати такі положення:

- застосування певних принципів менеджменту продуктивності гарантує ефективний менеджмент у певному місці, за певних умов і протягом певного часу;
- принципи менеджменту продуктивності забезпечують ефективні результати за умови вміння та здатності ув’язати підвищення продуктивності з її вимірюванням;
- принципи менеджменту продуктивності не слід догматизувати;
- науковому узагальненню підлягають ті принципи менеджменту продуктивності, які стабільно гарантують очікуваний результат.

Незалежно від стадії розвитку фірма повинна вирішити три основні проблеми організації виробництва:

- Що слід виробляти.
- Які матеріальні та людські ресурси необхідно задіяти і в якому співвідношенні.



- Як здійснюватиметься розподіл і хто споживатиме створені продукти та послуги.

*Література:* додаткова [10; 12–14; 19]

## **Тема 2. Стратегічні цілі суспільства і продуктивність. Ринкова система і продуктивність**

### **Теми рефератів**

1. Визначення цілей суспільства, поняття і ролі продуктивності в їх досягненні.
2. Диференціація цілей суспільства за складовими економічного зростання та економічної диференціації.
3. Соціальна мета суспільства та її диференціація за складовими недопущення бідності та соціальної забезпеченості.
4. Демографічні цілі суспільства і їх роль у формуванні ринкової системи. Екологічні цілі суспільства.
5. Два шляхи економічного зростання: екстенсивне та інтенсивне зростання.
6. Продуктивність та її зв'язок з торговельним балансом країни.
7. Значення і місце менеджменту продуктивності в суспільстві.

### **Методичні вказівки до підготовки рефератів**

Розкриваючи питання, необхідно звернути увагу на те, що продуктивність була і залишається основним компонентом економічного зростання. Продуктивність оперує більш тривалими строками, ніж рентабельність. Рентабельність є компонентом продуктивності, але залежить від цін, які підприємство платить за ресурси й одержує від реалізації. Основною характеристикою продуктивності є фізична кількість продукції. Продуктивність не залежить від коливання валют. Витрати мають включати в себе не тільки кількість використаної праці, інфраструктуру та організацію, що їх підприємство використовує для ефективного проектування робіт.

Основна мета продуктивності — позитивний вплив на розвиток суспільного прогресу. На рівні країни показник суспільної продуктивності праці визначається як відношення виробленого національного доходу до кількості працівників, зайнятих у галузях матеріального виробництва.

Суб'єктами менеджменту продуктивності виступають суб'єкти господарської діяльності у процесі виробництва та надання послуг. Наука перетворилася в окремий елемент продуктивних сил.

Основною продуктивною силою суспільства є працівники виробничої та невиробничої сфер. Продуктивні сили виражають ставлення людини до природи, ступінь оволодіння людиною силами природи. Вони є провідною ланкою суспільного способу виробництва, а їх рівень — загальним показником соціально-економічного прогресу.

Управління продуктивністю праці охоплює планування, організацію, керівництво, контроль і регулювання, які базуються на співвідношенні кількості продукції, що випускається виробничою системою, і витрат на виготовлення цієї продукції. Управління продуктивністю потребує розуміння ролі різних служб у створенні обсягів виробництва, розгляду системи з різних позицій. Важливо ув'язати підвищення продуктивності з її вимірюванням. Розрахунок можливого підвищення продуктивності здійснюється на основі економічної оцінки впливу окремих факторів на рівень виробництва продукції.

*Література* [10–12; 14; 15]

## **Змістовий модуль II. Класифікація чинників продуктивності**

### ***Тема 3. Класифікація мікрорівневих чинників продуктивності***

#### **Ситуаційна вправа**

На прикладі підприємства, діяльність якого відома студенту, необхідно вивчити й оцінити дотримання мікрорівневих чинників на підприємстві.

#### **Методичні вказівки до виконання ситуаційної вправи**

Результати оцінки ступеня дотримання мікрорівневих чинників на підприємстві оформлюються у вигляді табл. 1.

У графі 3 таблиці студент виставляє відповідні оцінки за ступінь дотримання мікрорівневих чинників на підприємстві, обробляє й аналізує отримані дані, формулює висновки і пропозиції, подає матеріал на перевірку викладачу.

### Оцінка ступеня дотримання мікрорівневих чинників на підприємстві

Мікрорівневі чинники	Характеристика мікрорівневих чинників	Оцінка впливу мікрорівневих чинників на підприємстві
1	2	3
1. Тверді	Виріб, устаткування, технології, енергія, матеріали	
2. М'які	Люди, персонал, система управління, методи роботи, стиль управління	
...	...	
9. Резерви підвищення продуктивності праці	...	
Сума оцінок		
У середньому (сума / 14)		

Оцінка ступеня дотримання мікрорівневих чинників на підприємстві виставляється за такою системою: “5” — ставить за умови, що повністю виконуються всі вимоги конкретного чинника; “4” — при незначних відхиленнях; “3” — при помітних відхиленнях; “2” — при суттєвих відхиленнях; “1” — чинника не дотримуються.

Після здійснення оцінки потрібно побудувати графічне зображення ситуаційної моделі, сформулювати висновки і пропозиції до ситуації.

*Література:* основна [10–14];  
додаткова [15; 19; 20]

#### Тема 4. Класифікація макрорівневих чинників продуктивності

##### Ситуаційна вправа

На прикладі підприємства, діяльність якого відома студенту, необхідно вивчити й оцінити дотримання принципів управління щодо підвищення продуктивності праці.

## Методичні вказівки до виконання ситуаційної справи

Результати оцінки ступеня впливу макрорівневих чинників на підвищення продуктивності праці на підприємстві оформлюються у вигляді табл. 2.

У графі 3 таблиці студент виставляє відповідні оцінки ступеня впливу макрорівневих чинників на підприємстві, обробляє й аналізує отримані дані, формулює висновки і пропозиції, подає матеріал на перевірку викладачу.

Таблиця 2

### Оцінка ступеня впливу макрорівневих чинників на підвищення продуктивності праці на підприємстві

Макрорівневі чинники	Характеристика макрорівневих чинників	Оцінка впливу макрорівневих чинників на підприємстві
1	2	3
1. Життєвий простір країни	Населення, територія, екологія, земля і клімат, природні багатства і природні ресурси	
2. Зміни в економіці	Закони, які зменшують податковий тиск на підприємство	
...	...	
9. Інфраструктура та урядова політика	...	
Сума оцінок		
У середньому (сума / 9)		

Оцінка ступеня дотримання макрорівневих чинників на підприємстві виставляється за такою системою: “5” – ставиться за умови, що повністю виконуються всі вимоги конкретного чинника; “4” – при незначних відхиленнях; “3” – при помітних відхиленнях; “2” – при суттєвих відхиленнях; “1” – чинника не дотримуються.

Після здійснення оцінки потрібно побудувати графічне зображення ситуаційної моделі, сформулювати висновки і пропозиції до ситуації.

*Література:* основна [9–15];  
додаткова [15; 19; 21]

## **Змістовий модуль III. Характеристики витрат**

### **Тема 5. Характеристика основних видів витрат. Ефективність праці**

#### **Теми рефератів**

1. Система управління витратами і норми витрат.
2. Місце витрат і центри відповідальності в системі управління продуктивністю.
3. Ступінь технічної оснащеності праці і її вплив на рівень продуктивності.
4. Механізація та автоматизація праці і їх вплив на рівень продуктивності.
5. Основні напрями підвищення продуктивності капітальних вкладень.
6. Оцінка рівня управління і його вплив на рівень продуктивності.
7. Система маркетингової інформації і її вплив на рівень продуктивності.
8. Основні напрями підвищення продуктивності інновацій.
9. Суть науково-технічного прогресу (НТП) і його роль у підвищенні продуктивності.
10. Показники ефективності використання факторів виробництва.

#### **Методичні вказівки до підготовки рефератів**

Розкриваючи питання, необхідно звернути увагу на те, що ефективністю виробництва є комплексне відображення кінцевих результатів використання всіх ресурсів виробництва за певний проміжок часу. Ефективність виробництва характеризує підвищення продуктивності праці, якнайповнішого використання виробничих потужностей, сировинних і матеріальних ресурсів, досягнення найбільших результатів при найменших витратах. Економічна ефективність оцінюється порівнянням результатів виробництва з витратами.

Залежно від складу витрат, що включаються в трудомісткість продукції, вирізняють такі її види:

- технологічна трудомісткість (витрати праці основних робітників);
- трудомісткість обслуговування виробництва (витрати праці допоміжних робітників);
- продуктивна трудомісткість (витрати праці основних і допоміжних робітників);

- трудомісткість управління виробництвом (витрати праці керівників, фахівців, службовців);

Повна трудомісткість (витрати праці всього промислово-виробничого персоналу).

Ефективність виробництва можна класифікувати за окремими ознаками на такі види:

- за наслідками вирізняють економічну, соціальну і екологічну ефективність виробництва;
- за місцем отримання ефекту — локальну и народногосподарську;
- за ступенем збільшення (повторення) — первинну (одноразовий ефект) і мультиплікаційну (повторюється багато разів);
- за метою визначення — абсолютну (характеризує загальну величину ефекту з розрахунку на одиницю витрат або ресурсів) і порівняльну (в разі вибору оптимального варіанта з кількох варіантів господарських або інших рішень).

Всі види ефективності формують у комплексі загальну інтегральну ефективність діяльності підприємства.

Досягнення економічного або соціального ефекту пов'язане з необхідністю виконання поточних та одноразових витрат.

До поточних витрат належать витрати, що включаються до собівартості продукції.

Одноразові витрати — це авансовані кошти на створення основних фондів і приріст оборотних фондів у формі капітальних вкладень, які дають віддачу тільки через деякий час.

*Література:* основна [9; 10; 12];  
додаткова [15; 19; 22]

## **Тема 6. Взаємозв'язок витрат і продуктивності.**

### **Фактори і резерви підвищення продуктивності праці**

#### **Завдання для самостійної роботи**

1. Поясніть взаємозв'язок витрат і продуктивності.
2. На прикладі конкретної організації наведіть внутрішні і зовнішні витрати.
3. Використовуючи матеріали мережі Internet, опишіть рішення, які були прийняті урядом для збільшення продуктивності праці.
4. Наведіть приклади, які доводять, що існують резерви підвищення продуктивності в умовах нестабільної ринкової економіки.

5. Поясніть на прикладі, як впливає рівень освіти на продуктивність праці.

#### **Методичні вказівки до виконання завдання**

Для виконання завдання можна скористатися публікаціями періодичних видань (“Бізнес”, “Персонал”, “Теория и практика управления” тощо) або інформацією, яка наводиться на інтернет-сайтах різних компаній та організацій.

*Література:* основна [9; 10; 12];  
додаткова [15; 19; 22]

#### **Тема 7. Вимірювання обсягів виробництва і продуктивності на підприємстві**

##### **Дати відповіді на питання**

1. Вимірювання продуктивності як шлях до оптимального управління економікою в усіх її макро- і мікрорівневих ланках. Управлінські рішення та інформація про абсолютні і відносні показники продуктивності.
2. Підготовка персоналу у психологічному і мотиваційному плані для запровадження системи вимірювання продуктивності.
3. Вимірювання продуктивності на основі порівняння цін. Вимірювання сукупної і часткової продуктивності залежно від поставлених цілей у певних ланках економіки.
4. Вимірювання на мікрорівні продуктивності на основі товарної продукції та доданої вартості. Натуральні і трудові методи та їх застосування в структурних підрозділах.
5. Соціально-економічне зростання і підвищення продуктивності за рахунок кількісного збільшення обсягів продукції та підвищення її якісних параметрів.
6. Вимірювання продуктивності з урахуванням якісних параметрів продукції.

##### **Методичні вказівки до підготовки відповідей на питання**

Для підготовки відповідей слід скористатися додатковою літературою [15; 20; 21], а також навчальним посібником “Менеджмент: Понятійно-термінологічний словник” / За ред. Г. В. Щокіна, М. Ф. Головатого, О. В. Антонюка, В. П. Сладкевича (К.: МАУП, 2007) (“принцип єдності керівництва” – с. 465, “принципи господарювання” – с. 465, “принципи менеджменту” – с. 466, “принципи

менеджменту загальні” — с. 466, “принципи менеджменту організації” — с. 467, “принципи управління персоналом” — с. 469).

Необхідно врахувати, що принципи вимірювання продуктивності праці у менеджменті продуктивності — це основні принципи на основі яких можна робити висновки, що продуктивність праці підвищується. Приступаючи до проектування і розробки систем вимірювання та оцінювання продуктивності праці, потрібно враховувати кілька обставин.

На процес вимірювання продуктивності праці впливають такі фактори, як зміни асортименту, тривалість виробничого циклу, відношення конкретної продукції до конкретних затрат, агрегування даних, імовірність відсутності даних і вибір ступеня продуктивності. Для вимірювання необхідні інформація про продукцію і затрати та можливість їх порівняння. При цьому дані про затрати повинні відображати всі види ресурсів, витрачених на випуск цієї продукції. Діапазон системи вимірювання, тобто період, який підлягає аналізу, визначає кількість зібраної інформації. Періодом може бути рік, квартал, місяць тощо. Основними показниками продуктивності праці служать виробіток і трудомісткість. Продуктивність суспільної праці вимірюється тільки у вартісному виразі на основі національного доходу. Існують три основні методи визначення обсягу продукції — натуральний, трудовий і вартісний.

Існує кілька варіантів вимірювання продуктивності праці: натуральний метод (обсяг виробництва продукції виражається у фізичних одиницях — штуках, кілограмах, метрах та ін.), умовно-натуральний метод (вимірювання обсягу виробництва продукції, яка базується на приведенні різних виробів до одного вимірника), трудовий метод (заснований на використанні норм трудових затрат (нормо-годин) для характеристики обсягу виробництва), вартісний метод (найбільш універсальний, оскільки дає змогу порівнювати рівень і динаміку продуктивності праці на підприємстві, у галузі, регіоні, країні).

У деяких галузях для характеристики обсягів виробництва використовується показник нормативної вартості обробки. Найповніше уявлення про внесок підприємства у створення продукції дає показник вартості чистої продукції.

Одна з основних цілей в економіці держав ринкового типу — економічне зростання. Збільшення суспільного продукту на душу населення означає підвищення рівня матеріальних благ, що надаються державою своїм працівникам, і можливе лише як результат збільшення обсягу реального продукту.



Збільшення реального валового національного продукту (ВНП) або чистого національного продукту (ЧНП) можливе лише при такій економіці, що динамічно розвивається.

*Література [11–14]*

#### **Змістовий модуль IV. Стратегія та прогнозування продуктивності праці**

#### ***Тема 8. Прогнозування продуктивності праці і планування кількості працівників***

#### **Ситуаційна вправа**

#### ***“Прогнозування продуктивності праці сільськогосподарських підприємств”***

Досягти успіху в аграрному бізнесі вдвічі важче, ніж на промислових підприємствах. Дуже часто змінюються правила гри з боку владних структур, високий ризик втрат врожаю відштовхують великий капітал від села.

Таким чином, природні умови праці в сільському господарстві та якість земель необхідно розглядати як передумову досягнення тієї чи іншої величини економічного ефекту. Земля в її кількісній і якісній характеристиках є необхідним елементом виробничих ресурсів, що визначають фондоозброєність праці, а відповідно й ефективність виробництва. У річних звітах сільськогосподарських підприємств продуктивність праці визначається співвідношенням виходу валової продукції у грошовому вимірюванні до середньорічної кількості працівників, зайнятих у сільському господарстві. Цей показник має певні недоліки.

Проте і в сільському господарстві можна заробити великі гроші і досягти значної продуктивності праці. Для цього необхідно грамотно організувати управління бізнесом і налагодити конструктивний діалог з владою.

Розглянемо на прикладі, як можна досягти успіху в сільському господарстві. Дмитро Піддубний вже понад 20 років керує агрофірмою у с. Красьонівка Чорнобаївського району Черкаської області. У процесі роботи перед ним постала проблема, що зерновий ринок України жорстко поділений між кількома великими компаніями. Д. Піддубний зрозумів, що за таких нерівних фінансових та лобістських можливостей жодна вітчизняна компанія не зможе довго конкурувати на цьому сегменті ринку.

Останніми роками переважна кількість керівників скаржаться на брак працівників у сільському господарстві. Д. Піддубний також вважає проблему з кадрами однією з основних. Для найму та збереження висококваліфікованих фахівців він забезпечує їх житлом, службовими автомобілями, використовує чітку систему бонусів та навчання персоналу. Хоча навіть при високій заробітній платі виникають проблеми внаслідок незадовільної роботи механізаторів.

У сільському господарстві внаслідок сезонності виробництва, низького порівняно з іншими галузями народного господарства рівня організації праці спостерігаються значні втрати робочого часу. В сільській місцевості дуже важко знайти гарного управлінця. Водночас складно підтримувати систему контролю в усіх структурах. Д. Піддубний багато зусиль доклав для налагодження ефективної системи контролю, створивши міні-управління сільського господарства. Одна людина з центрального офісу виїжджає на місця, виконує всю необхідну роботу, присутня при закриванні нарядів.

#### **Завдання до ситуаційної справи**

1. Проаналізуйте, яких заходів вживає Д. Піддубний для вирішення проблеми з кадрами.
2. Які навички менеджера є найважливішими для збільшення продуктивності праці на аграрному ринку?
3. Які недоліки спостерігаються у річних звітах агропромислових підприємств?
4. На прикладі діяльності Д. Піддубного поясніть, чому важливо ефективно використовувати трудові ресурси.

*Література [10; 19–21]*

### **Тема 9. Стратегія і методи вимірювання та оцінка продуктивності**

#### **Теми рефератів**

1. Основні ідеї стратегії оцінки продуктивності.
2. Нормативний метод вимірювання продуктивності (НМВП).
3. Багатофакторна модель вимірювання продуктивності (БФМВП).
4. Багатокритеріальний метод вимірювання результативності продуктивності.
5. Метод номінальних груп (МНГ).
6. Дельфійський метод (МД).
7. Сурогатний підхід до вимірювання продуктивності.

## Методичні вказівки до підготовки рефератів

Розкриваючи питання необхідно звернути увагу на те, що аналіз рівня продуктивності праці здійснюють, коли спостерігається і підвищення, і спад цього показника. В обох випадках передбачається ретельне вивчення всієї сукупності взаємопов'язаних факторів підвищення продуктивності праці. Оцінюється їх вплив на загальний результат. Крім того, у процесі аналізу продуктивності праці оцінюються ще не використані можливості економії витрат як живої, так і уречевленої праці, тобто резерви продуктивності праці. Іншими словами, це різниця між досягнутим і максимально можливим рівнем продуктивності праці при сформованих економічних умовах, оскільки зміна економічної ситуації як у країні, так і на фірмі може в будь-який момент значно змінити співвідношення і відповідно вплив раніше виявлених факторів і резервів, що впливають на рівень продуктивності праці.

Таблиця 3

### Моделі та методи вимірювання продуктивності для різних рівнів аналізу

Рівень аналізу	Метод	Принципи аналізу
Макрорівень: світ, регіон, країна, область, район, галузь	Сукупний, факторний, багатфакторний	Міжгалузевий баланс Виробнича функція Мікроекономічний аналіз Економетричне моделювання Непараметричні підходи Обчислення точних індексів
Проміжний рівень: фірма, підрозділи фірми	Частковий факторний, нормативний, багатокритеріальний, сукупний, факторний	Звітні дані фірми. Обчислення виконується зверху до низу
Мікрорівень: група, індивід	Частковий факторний, нормативний, багатокритеріальний, традиційне нормування праці	Базуються на визначенні продуктивності і використовуються тільки коефіцієнти та індекси

Розглядаючи управління продуктивністю як процес, що передбачає стратегічне й оперативне планування і постійний контроль за ефективним впровадженням новацій, зарубіжні економісти використовують три найбільш розроблених методи вимірювання продуктивності:

- метод номінальної групи (МНГ);
- дельфійський метод (МД);
- багатofакторну модель вимірювання продуктивності (БФМВП).

*Література [12; 14; 17; 19]*

### **Тема 10. Зарубіжний досвід вимірювання продуктивності. Аналіз і контроль підвищення продуктивності на підприємстві**

#### **Дати відповіді на питання**

1. Підходи до вимірювання продуктивності в різних секторах економіки зарубіжних країн.
2. Підхід доктора Куросави до вимірювання продуктивності на підприємствах і в їхніх виробничих підрозділах на основі структурного підходу.
3. Підхід Гоулда до вимірювання продуктивності, який базується на визначенні швидкості обороту капітальних вкладень.
4. Метод “швидкої оцінки продуктивності”: точна діагностика; управління програмою підвищення продуктивності, що охоплює всю організацію.
5. Порівняння показників продуктивності, або міжфірмове порівняння (МФП).
6. Показники порівняння діяльності фірми: продуктивність загальних доходів; продуктивність прибутку; обсяг продажів на одного працівника; загальний дохід на одного працівника тощо.
7. Принципи управління продуктивністю інновацій: централізований принцип.
8. Принципи управління продуктивністю інновацій: повної децентралізації.
9. Принципи управління продуктивністю інновацій: комбінованої децентралізації.
10. Принципи управління продуктивністю інновацій: венчурний.

11. Пріоритетні напрями інноваційної політики діяльності, визначені державою.
12. Стимулювання наукових досліджень і розробок у західних державах.

### **Методичні вказівки до підготовки відповідей на питання**

Для підготовки відповідей слід скористатися додатковою літературою [5; 13; 28; 35], а також навчальним посібником “Менеджмент: Понятійно-термінологічний словник” / За ред. Г. В. Щокіна, М. Ф. Головатого, О. В. Антонюка, В. П. Сладкевича (К.: МАУП, 2007) (“принцип єдності керівництва” – с. 465, “принципи господарювання” – с. 465, “принципи менеджменту” – с. 466, “принципи менеджменту загальні” – с. 466, “принципи менеджменту організацій” – с. 467, “принципи управління персоналом” – с. 469).

Необхідно зазначити, що аналіз рівня продуктивності в зарубіжних фірмах і компаніях здійснюється на основі розроблених нормативів або стандартів, досягти яких повинна намагатися фірма. Для розробки нормативів використовують такі підходи:

- оцінку;
- інженерний підхід;
- зіставлення наявних можливостей з відповідними в аналогічних фірмах і компаніях;
- розробку нормативу рівня продуктивності.

Використання цих підходів дає змогу скласти систему вимірювань продуктивності на основі комбінацій різних типів взаємозв'язків, які певною мірою відображають рівень продуктивності.

Саме через такий ретельний аналіз виявляються невикористані можливості системи, які можна врахувати у стратегічному плані для проектування, створення і впровадження системи вимірювання продуктивності. Управління продуктивністю розглядається як процес, що передбачає стратегічне й оперативне планування і постійний контроль за ефективним впровадженням новацій. Підхід Гоулда базується на швидкості обороту капіталовкладень і зараховує прибуток до таких основних елементів результативності:

- ціна виробів;
- витрати на одиницю продукції;
- використання будівель, споруд і обладнання;
- розподіл капітальних ресурсів між основним і оборотним капіталом.

Підхід Лоулора передбачає здійснення аналізу продуктивності усередині підприємства в два етапи, або на двох рівнях: первинному і вторинному. На первинному рівні розглядається продуктивність загальних доходів, а на вторинному — продуктивність прибутку, продуктивність оборотного капіталу і матеріальних запасів.

Підхід доктора Куросави передбачає вимірювання продуктивності відповідно до ієрархії структури прийняття рішень. Цей простий і практичний метод швидкої оцінки продуктивності (ШОП) для малих і середніх підприємств був розроблений і випробуваний у Центрі з підвищення продуктивності при Філіппінській академії розвитку. Будучи комплексним аналітичним методом, ШОП включає як точну діагностику, так і управління програмою підвищення продуктивності, що охоплює всю організацію. Це систематизована оцінка прибутковості компаній і показників її результату, а також властивих для неї сильних і слабких сторін

*Література* [11–14; 17; 19; 20]

## **СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ**

### *Нормативна*

1. *Закон* України “Про внесення змін до Закону України “Про основи державної політики у сфері науки і науково-технічної діяльності” // Уряд. кур’єр. — 1998. — № 246-247.
2. *Закон* України “Про внесення змін до Закону України “Про зайнятість населення” // Праця і зарплата. — 1998.
3. *Закон* України “Про оподаткування підприємств” // Все про бухгалтерський облік. — 2001. — № 52.
4. *Закон* України “Про інвестиційну діяльність” // Відомості Верховної Ради України. — 1991. — № 147.
5. *Закон* України “Про підприємництво” // Відомості Верховної Ради УРСР. — 1991. — № 14.
6. *Указ* Президента України “Про основні напрями розвитку трудового потенціалу в Україні на період до 2010 року” // Уряд. кур’єр. — 1999. — № 155-156.
7. *Постанова* Кабінету Міністрів України “Про розмір витрат платника податку на професійну підготовку або перепідготовку” від 24 грудня 1997 р. № 1461 // Праця і зарплата. — 1998. — № 1.

8. *Постанова* Кабінету Міністрів України “Про умови оплати праці працівників бюджетних науково-дослідних установ і організацій та інших наукових установ Національної академії наук” від 31 січня 2001 р. № 74 // Державний вісн. України. — 2001. — № 2.

#### *Основна*

9. *Економічний аналіз*: Навч. посіб. / За ред. акад. НАНУ, проф. М. Г. Чумаченька. — К., 1992.
10. *Єременко В. О.* Підвищення продуктивності: теорія, світовий досвід, шлях України. Видавництво Центру продуктивності Міністерства праці та соціальної політики України — К., 1994.
11. *Калина А. В.* Организация и оплата труда в условиях рынка. — К.: МАУП, 2002.
12. *Калина А. В., Калініна С. П., Лук’яненко Л. П.* Менеджмент продуктивності: Навч. посіб. — К.: МАУП, 2005.
13. *Колот А. М.* Мотивація персоналу: Підручник. — К.: Вид-во КНЕУ, 2003.
14. *Ласкавий А. О.* Менеджмент продуктивності: Навч. посіб. — К.: Вид-во КНЕУ, 2004.

#### *Додаткова*

15. *Ласкавий А. О.* Теорія і практика формування основ ринкової економіки: Монографія. — К.: Україна ІНТЕІ, 1994.
16. *Макконнелл К. Р., Брю С. Л.* Экономикс: принципы, проблемы и политика: Пер. с англ. — К.: Хагар-Демос, 1993.
17. *Прокопенко И. И.* Управление производительностью. — К.: Техника, 1990.
18. *Статистичний щорічник.* — К.: Техніка, 1999.
19. *Скотт Сник Д.* Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение. — М.: Прогресс, 1989.
20. *Шермергон, Кардансо, Смит.* Менеджмент продуктивності. — Перше канадське видання, 1988.
21. *Эренберг Рональд Дж., Смит Роберт С.* Современная экономика труда. Теория и государственная политика. — М.: Изд-во МГУ, 1996.

## ***ЗМІСТ***

Пояснювальна записка .....	3
Тематичний план дисципліни “Менеджмент продуктивності” .....	5
Зміст дисципліни “менеджмент продуктивності” .....	6
Методичні вказівки до самостійної роботи студентів....	7
Самостійна робота з дисципліни “Менеджмент продуктивності” .....	7
Список літератури.....	22

Відповідальний за випуск *А. Д. Вегеренко*  
Редактор *М. В. Дроздецька*  
Комп’ютерне верстання *Н. М. Музиченко*

Зам. № ВКЦ-3837

Підп. до друку 27.03.09. Формат 60×84/<sub>16</sub>. Папір офсетний.

Друк ротатійний трафаретний.

Ум. друк. арк. 1,4. Обл.-вид. арк. 1,20. Наклад 50 пр.

Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП)  
03039 Київ-39, вул. Фрометівська, 2, МАУП

ДП «Видавничий дім «Персонал»  
03039 Київ-39, просп. Червонозоряний, 119, літ. XX

*Свідоцтво про внесення до Державного реєстру  
суб’єктів видавничої справи ДК № 3262 від 26.08.2008 р.*