графік проведення реалізації рішення через різні фази і призначають відповідальних керівників.

Рішення, особливо основні, програмуються, й підрозділ управління приводить у дію ці програми. Механізм попереднього програмування дає можливість не тільки планувати майбутню діяльність фірми, а й координувати дії всіх відділів та служб організації. Суттєво важливим є й те, що все це необхідно реалізовувати з урахуванням виникнення можливих особливих ситуацій у зовнішньому середовищі.

Для перевірки ефективності рішення існує три методи. Відповідно до першого методу необхідно визначити, чи рівні очікувана та фактична віддача і чи є різниця між ними в допустимих інтервалах. Це порівняння можна робити щомісяця, щотижня або з якоюсь іншою періодичністю. Якщо спостерігається значне відхилення, то інформація про нього надсилається до підрозділу управління у формі виявленої проблеми.

Використовуючи другий метод, проводимо перевірку поведінки, аналогічну тій, що використовується в програмі профілактики та ремонту обладнання. Перевірка здійснюється у випадково обраний час, щоб безпосередньо впевнитись в тому, чи виконується відповідне рішення і чи виправдовує воно себе. У цьому випадку відхилення є проблемами на вході підрозділу управління.

Сутність третього методу перевірки виконання рішення полягає в тому, що один підрозділ заявляє про те, що другий підрозділ не виконує на належному рівні рішення. Цей факт також стає проблемою, яка підлягає дослідженню.

Таким чином, для ефективного управління якістю продукції на підприємствах харчової промисловості доцільно використовувати блок-схему ефективного управління якістю продукції із застосуванням статистичних методів для аналізу кожного процесу, що впливає на якість продукції. Розроблена блок-схема є важливим елементом для створення та впровадження систем управління якістю згідно з міжнародними стандартами ISO серії 9000.

Саме такий підхід спроможний, на думку автора, забезпечити будь-якому підприємству харчової промисловості зменшення збитків, виявлення потенційних можливостей, конкурентоспроможну продукцію, успіх на ринку та одержання прибутку.

Література: 1. Марк Д. Ханна Управління виробництвом з метою задоволення споживача. – К.: ЗАТ "ВІПОЛ", 2003. – 228 с. 2. Фомичев С. К. Основы управления качеством / С. К. Фомичев, А. А. Старостина, Н. И. Скрябина. – К.: МАУП, 2000. – 196 с. 3. Новицкий Н. И. Управление качеством продукции / Н. И. Новицкий, В. Н. Олексюк. – Мн.: Новое знание, 2001. – 240 с. 4. Спицнадель В. Н. Системы качества: Учеб. пособие. – СПб.: Изд. дом "Бизнес-пресса", 2000. – 336 с. 5. Глудкин О. П. Всеобщее управление качеством. – М.: Лаборатория базовых знаний, 2001. – 600 с. 6. Квитко А. В. Управление качеством: Учеб. пособие. – М.: МЭСИ, 2006. – 204 с. 7. Адлер Ю. П. Управление качеством продукции: Инструменты и методы менеджмента качества Учеб. пособие для вузов / Ю. П. Адлер, С. Е. Щепетова. – М.: Изд. "Стандарты и качество", 2005. – 282 с. 8. Пономарев С. В. Управление качеством продукции: Инструменты и методы менеджмента качества Учеб. пособие для вузов / С. В. Пономарев, С. В. Мищенко, В. Я. Белобрагин. – М.: Изд. "Стандарты и качество", 2005. – 196 с. 9. ДСТУ ІСО 9000 – 2001 Система управління якістю. Основні положення та словник. – К.: Держстандарт України, 2001.

Стаття надійшла до редакції 17.01.2008 р.

УДК 658.310.3

Доровською О. Ф.

ВИЗНАЧЕННЯ ФАКТОРІВ ВПЛИВУ НА УПРАВЛІННЯ ПІДВИЩЕННЯМ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ

The criteria and factors of personnel labour productivity increase are considered, their influence on enterprise financial costs cutting in the market relations conditions is stated in the article.

Сучасна стратегія економічного розвитку України, яка направлена на розвиток ринкових перетворень та структурну перебудову економіки, вимагає, у першу чергу, пошуку нових і вдосконалення існуючих механізмів забезпечення зростання продуктивності праці. Це є загальним економічним законом і в той же час загальною необхідністю розвитку суспільства. Продуктивність праці виступає головною умовою ефективного функціонування підприємств в умовах ринкових відносин, оскільки вона є найкращим мірилом конкурентоспроможності і, як наслідок, підвищення життєвих стандартів. Без підвищення продуктивності праці практично неможливо збільшити життєві стандарти. Споживати можливо тільки те, що вироблено. Суспільство, яке багато виробляє, багато і споживає. Суспільство, яке мало виробляє, мало і споживає.

Прийнято вважати, що початок застосування науково обґрунтованих методів підвищення продуктивності праці робітників був покладений американським інженером Фредеріком Тейлором. Опублікування робіт Ф. Тейлора викликало великий інтерес, а сам Тейлор здобув чимало послідовників. Це подружжя Френк і Ліліан Гілберт, Г. Емерсон, Г. Форд, А. Гастєв, П. Керженцев та ін. Сучасні вітчизняні вчені, такі, як В. Данюк, А. Герасименко, М. Виноградський, В. Герасимчук, А. Колот, Г. Дмитренко, В. Пономаренко та ін. приділяють підвищенню продуктивності праці не менше уваги, ніж півтора сторіччя тому, проте проблема визначення факторів впливу на управління підвищенням продуктивністю праці, їх вдосконалення з метою відповідності умовам, які постійно змінюються, є актуальною й до сьогодні.

Метою даної статті є дослідження окремих елементів впливу на підвищення продуктивності праці, які вкрай актуальні для вирішення прикладних завдань функціонування вітчизняних підприємств. Для успішного функціонування в умовах ринкових відносин необхідно підвищити продуктивність праці в 10 − 15 разів. У зв'язку з тим, що у підприємств для інвестицій нема вільних коштів, а високі ставки банківських процентів за кредити роблять їх практично недоступними для більшості підприємств, половина яких за офіційними даними є банкрутами, необхідно, в першу чергу, використовувати безінвестиційні фактори підвищення продуктивності [1].

Розв'язання всього комплексу практичних завдань підвищення продуктивності праці має опиратися на стійкий теоретичний фундамент. Звідки важливим є розробка теоретико-методологічних положень та наукових рекомендацій щодо методики визначення продуктивності праці, використання ресурсних потенціалів та резервів підприємств для підвищення рівня продуктивності праці, обґрунтування механізмів управління продуктивністю праці в умовах ринкових відносин. Продуктивність праці завжди має орієнтуватись на певну мету. В умовах

© Доровською О. Ф., 2008

ринкових відносин такою метою повинен бути прибуток. Саме прибуток і задає параметри розвитку для підприємства в цілому та для всіх його підрозділів.

Відомо, що процес виробництва здійснюється через поєднання факторів, які його визначають: засобів праці, предметів праці і безпосередньо самої праці (робочої сили). Крім того, істотно на виробництво впливають певні організаційні, управлінські, технологічні та інші переваги, що відображаються як нематеріальні ресурси. Тож, оцінюючи ефективність роботи на підприємства, необхідно враховувати оцінку всіх перелічених ресурсів. Виходячи з цього, А. В. Шегда визначає ефективність підприємства як комплексну оцінку кінцевих результатів використання основних і оборотних фондів, трудових і фінансових ресурсів та нематеріальних активів за певний проміжок часу [2].

У системі показників ефективності виробництва виділяються наступні групи показників:

ефективності використання основних фондів;

ефективності використання оборотних фондів;

ефективності окремих видів діяльності;

ефективності використання праці;

узагальнюючі показники ефективності діяльності підприємства та ін.

Що стосується ефективності використання праці, то до цієї групи, перш за все, відносяться наступні показники: продуктивність праці, трудомісткість продукції, фондоозброєність, зарплатомісткість продукції. Не слід забувати і про показники використання робочої сили. Окрім продуктивності праці, треба враховувати і рівень використання фонду робочого часу, дисципліну та плинність персоналу, чисельність і частку працівників, що зайняті ручною працею, та ін.

Якісну відповідність працівників вимогам виробництва та займаним посадам можна визначати за допомогою коефіцієнта використання кваліфікації:

$$K_{в.кв.} = \frac{\sum П_{в.кв.}}{\sum П_{заг.}}, \qquad (1)$$

де $\sum П_{в.кв.}$ – сума витрат праці на виконання робіт відповідно до кваліфікації за певний період;

$\sum П_{заг.}$ – сума загальних витрат за цей період.

Забезпечити на підприємстві для кожного кваліфікованого працівника можливість виконання ним роботи лише відповідної кваліфікації практично неможливо (в такому разі $K_{в.кв}$ = 1), але доцільно прагнути до того, щоб максимально приблизити значення цього коефіцієнта до 1.

Динаміка продуктивності праці безпосередньо залежить від людського фактора. Одним із значущих факторів є рівень якості робочої сили, який включає в себе такі характеристики як професійні знання й обізнаність; вміння; фізичні дані, тобто стан здоров'я, живість; визначення соціально-психологічних властивостей, таких, як відповідальність, пристосовуваність до нових умов, відчуття нового, комунікабельність.

Кожне підприємство характеризується певним рівнем продуктивності праці, який може знижуватися або зростати під дією різноманітних факторів. Факторами зміни певного показника, який характеризує продуктивність праці, є сукупність усіх рушійних сил і причин, що визначають динаміку цього показника. Відповідно фактори зростання продуктивності праці – це вся сукупність рушійних сил і чинників, що ведуть до збільшення продуктивності праці. Оскільки зростання продуктивності праці має велике значення і для кожного підприємства зокрема, і для суспільства в цілому, то вивчення факторів та пошук резервів цього зростання стає важливим завданням економічної теорії і практики [3]. Сукупність та взаємозалежність факторів, що впливають на зміну продуктивності праці, наведено на рисунку.

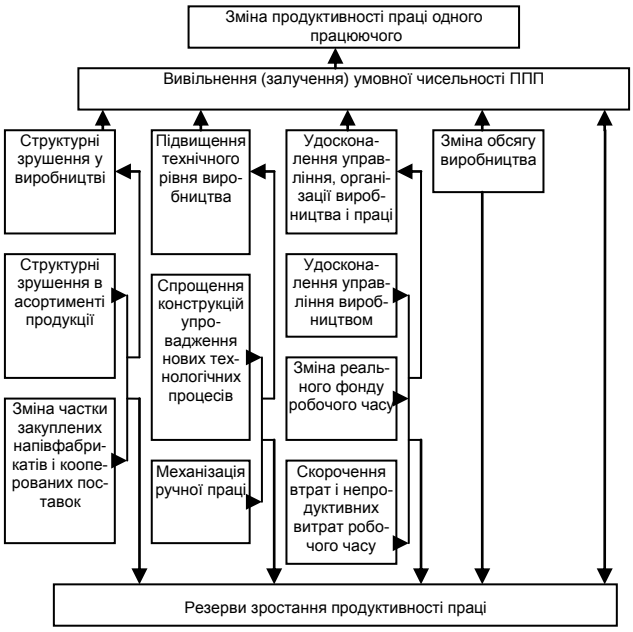

Рис. **Взаємозалежність факторів впливу на зміну продуктивності праці**

Продуктивність праці становить ефективність затрат конкретної праці, яка характеризується кількістю продукції, виробленої за одиницю робочого часу, або кількістю часу, витраченого на одиницю продукції. Зростання продуктивності праці знаходить своє відображення у збільшенні кількості продукції, виробленої за одиницю часу, або представляє економію робочого часу, витраченого на одиницю продукції. Найбільшого зростання продуктивності праці можна отримати за умов одночасного зниження витрат на одиницю продукції як живої, так і уречевленої праці.

Фактори підвищення продуктивності праці за рівнем керованості можна поділити на дві групи:

1) ті, якими може керувати суб'єкт господарської діяльності (управління, організація, техніка, технологія, умови праці, кваліфікація, мотивація та ін.);

2) ті, що перебувають поза сферою впливу суб'єкта господарювання (політичне становище у країні, рівень розвитку ринкових відносин, культура, моральність, соціальні цінності, наявність природних багатств тощо).

Також за рівнем керованості виділяються регульовані, слабо регульовані і нерегульовані фактори [4]. Слабо регульованими є фактори, що характеризуються великою інерцією. Зміна їх за певний проміжок часу залежить від роботи персоналу підприємства (структура основних виробничих фондів, рівень організації праці, рівень спеціалізації й кооперування тощо).

За сферою виникнення й дії фактори зростання продуктивності праці поділяються на:

внутрішньовиробничі, що виникають і діють безпосередньо на рівні підприємства чи організації;

галузеві та міжгалузеві, що пов'язані можливістю поліпшення кооперованих зв'язків, концентрації і комбінування виробництва;

регіональні, що характерні для даного регіону можливістю створення вільної економічної зони;

загальнодержавні, які сприяють підвищенню продуктивності праці за рахунок реалізації державних програм у всій країні (підвищення освітнього рівня населення, раціональне використання трудового потенціалу, зміцнення здоров'я тощо).

Резерви зростання продуктивності праці становлять такі можливості її підвищення, які вже виявлені, але за певних причин поки що не використані.

Резерви використовуються і знову виникають під впливом науково-технічного прогресу. Кількісно резерви можна визначити як різницю між максимально можливим та реально досягнутим рівнем продуктивності праці в конкретний момент часу. Таким чином, використання резервів зростання продуктивності праці – це процес перетворення можливого у дійсне.

Таким чином, роблячи висновок щодо проведеного у статті дослідження, можна сказати, що визначення факторів використання трудових ресурсів на підприємстві необхідне, перш за все, для вироблення стратегії управління ними, постановки й вирішення завдань їх раціоналізації. Підвищення продуктивності праці і ефективності використання персоналу в апараті управління, інженерних службах безпосередньо на виробничих дільницях впливає на зменшення трудових витрат на одиницю продукції, що позначається на зниженні фінансових витрат.

Література: 1. Економіка України: реалії, перспективи розвитку ринкових відносин // Міжвідомчий науковий збірник. Т. 20 / За ред. А. І. Комарової, С. Б. Бєлікова, А. С. Гальчинського. – К., 2000. – 724 с. 2. Економіка підприємства: Навч. посібник / За ред. А. В. Шегди. – К.: Знання, 2005. – 432 с. 3. Калина А. В. Организация и оплата труда в условиях рынка (аспект ефективности). – К.: МАУП, 2003. – 312 с. 4. Борщевский И. И. Производительность труда: методы анализа и прогнозирования / И. И. Борщевский, В. А. Трухов. – Мн.: Наука и техника, 1988. – 144 с.

Стаття надійшла до редакції 15.04.2008 р.

УДК 65.011.4

Селезнева Г. А.

СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ

Management's system essence of the enterprise's competitiveness is considered in the article, the approaches to determination of its structure are generalized. The role of handling subsystem is specified and elements which are constituents of it are grounded.

В современных условиях хозяйствования отечественные предприятия оказались в условиях жесткой конкуренции, что обусловливает формирование новых требований к предприятию, необходимость гибко реагировать на изменения рыночной ситуации. В этих условиях возрастает роль управления конкурентоспособностью предприятием, так как именно оно обеспечивает жизнедеятельность и устойчивое функционирование субъектов хозяйствования при любых изменениях во внешней среде. Такая ситуация предопределяет необходимость исследования структуры системы управления конкурентоспособностью предприятия и выделения ее составляющих, что позволит обеспечить практическое внедрение данной системы в деятельность предприятий.

Теоретические, методические и практические основы формирования системы управления конкурентоспособностью предприятия (УКП) осветили в своих публикациях Р. А. Довбуш, Ю. Б. Иванов, А. Е. Кузьмин, И. А. Поддубный, В. И. Савчук, Р. А. Фатхутдинов, В. Г. Шинкаренко и др. Однако данную проблему нельзя считать до конца решенной, поскольку недостаточно исследованными остаются вопросы структуризации системы УКП, а также подходов к ее оценке.

Целью данной публикации является обоснование структуры системы управления конкурентоспособностью предприятия на основе обобщения существующих подходов, а также выявление элементов управляющей подсистемы как одной из ее составляющих.

Управление конкурентоспособностью предприятия представляет собой совокупность рычагов и способов влияния на сферы создания и реализации конкурентных преимуществ, цели и ответственность субъектов хозяйствования, которые реализуются с помощью совокупности управленческих мер [1]. Достижение высокого уровня конкурентоспособности в рыночных условиях хозяйствования является главной целью предприятия, для достижения которой необходимо объединение усилий всех его подразделений. Поэтому управление конкурентоспособностью пронизывает все уровни предприятия, подразделения и привлекает всех работников.

Управление конкурентоспособностью предприятия представляет собой определенный аспект менеджмента предприятия, направленного на формирование, развитие и реализацию конкурентных преимуществ, обеспечение жизнедеятельности предприятия как субъекта экономической конкуренции.

Главной задачей управления конкурентоспособностью предприятия является обеспечение жизнедеятельности и формирование хозяйственных связей при любых изменениях во внутренней и внешней среде.

Достижение высокого уровня конкурентоспособности предприятия возможно лишь при условии применения системного подхода к управлению конкурентоспособностью предприятия. Необходимость системного подхода к управлению конкурентоспособностью предприятия объясняется большим количеством факторов, влияющих на конкурентоспособность предприятия.

В научной литературе существуют различные подходы к структурированию системы управления конкурентоспособностью предприятия. Р. А. Фатхутдинов [2] в качестве основных элементов системы обеспечения конкурентоспособности предлагает следующие подсистемы: подсистему научного сопровождения, целевую подсистему, обеспечивающую подсистему, управляемую подсистему, управляющую подсистему. Подсистема научного сопровождения, по мнению данного автора, предполагает обеспечение конкурентных преимуществ за счет использования научных подходов к управлению предприятием в целом и конкурентоспособностью в частности. Целевая подсистема предусматривает структуризацию целей организации в направлении повышения ее (организации) конкурентоспособности. Обеспечивающая подсистема включает правовое, ресурсное, информационное обеспечение конкурентоспособности предприятия. Управляющая подсистема отвечает за разработку и реализацию стратегии повышения конкурентоспособности предприятия.

Аналогичный подход к выделению элементов системы обеспечения конкурентоспособности предприятия применяют И. З. Должанский и Т. О. Загорная [3]. Однако в данной структуре осуществление процесса разработки и реализации конкурентных стратегий возлагается на управляемую подсистему, тогда как управляющая подсистема отвечает за реформирование системы управления персоналом и трудовой мотивацией.

Предложенные системы являются достаточно комплексной разработкой, однако такая структура системы управления представляется спорной так как управляющая подсистема должна обеспечивать эффективный процесс формирования и поддержки конкурентных преимуществ предприятия, что невозможно без знания соответствующих методологических основ и ресурсного обеспечения. Методологической основой управления конкурентоспособностью предприятия являются концептуальные положения современной экономической теории и менеджмента, базовые принципы и прикладные инструменты, которые используются в рамках современных управленческих подходов, в частности системного, процессного, ситуационного, стратегического. Реализация данных подходов основывается на определении целей и ориентации той или иной деятельности на их достижение. В данном случае − целей, связанных с повышением конкурентоспособности предприятия.

Кроме того, принятие обоснованных управленческих решений, направленных на формирование и поддержку конкурентных преимуществ и обеспечивающих высокий уровень конкурентоспособности предприятия, невозможно без правовой, информационной, кадровой поддержки. Таким образом, выделение в системе таких подсистем, как целевая, обеспечивающая, а также подсистема научного сопровождения, носит дискуссионный характер.

Более обоснованным, на взгляд автора, является подход А. Е. Кузьмина [1], В. Г. Шинкаренко, А. С. Бондаренко [4],

© Селезнева Г. А., 2008