

## ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТИВНІСТЮ ПРАЦІ ТА НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЇЇ НА ПІДПРИЄМСТВАХ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ УКРАЇНИ

**В. В. Максюта**

В умовах ринкової економіки рівень продуктивності праці в роздрібній торгівлі є одним із найважливіших показників, що характеризує ефективність торгівлі. Низька продуктивність праці на сучасних українських підприємствах свідчить про необхідність упровадження зарубіжного досвіду управління продуктивністю праці на підприємствах роздрібної торгівлі України.

Великий вклад у дослідження проблеми управління продуктивністю праці зробили Л. І. Абалкін, В. В. Адамчук, А. М. Амосов, Д. П. Богиня, І. К. Бондар, І. М. Герчикова, В. К. Гупалов, Г. Емерсон, О. І. Здоров, А. В. Калина, В. В. Кривошей, М. Х. Мескон, Д. С. Сінк, Н. О. Павловська, Н. Я. Пітель, В. А. Плаксов, А. Ревенко, В. Філева, Ю. Фомина, В. В. Шалімов та інші вчені. Саме їх розробки часто зорієнтовані на врахування передового досвіду управління продуктивністю праці. В Україні не вистачає системних досліджень управління продуктивністю праці, що зумовлює втрату керованості процесами регулювання продуктивності праці на різних економічних рівнях, призводить до загострення кризових явищ в економіці.

Метою статті є дослідження зарубіжного досвіду управління продуктивністю праці і виявлення способів підвищення її на підприємствах роздрібної торгівлі України.

Відповідно до статті 23 Конституції України, кожна людина має право на вільний розвиток своєї особистості, якщо при цьому не порушуються права та свободи інших людей, і має обов'язки перед суспільством, в якому забезпечується вільний і всебічний розвиток її особистості [1, с. 11].

Кодекс законів про працю України регулює трудові відносини всіх працівників, сприяючи зростанню продуктивності праці, поліпшенню якості роботи, підвищенню ефективності суспільного виробництва і піднесенню на цій основі матеріального та культурного рівня життя трудящих, зміцненню трудової дисципліни і поступовому перетворенню праці на благо суспільства в першу життєву потребу кожної працездатної людини.

Законодавство про працю встановлює високий рівень умов праці, всемірну охорону трудових прав працівників [2, с. 5].

З метою концентрації зусиль держави на розробці та впровадженні заходів щодо підвищення продуктивності праці та координування роботи різних урядових установ, громадських об'єднань у багатьох країнах організовані спеціальні органи, які діють як на національному, так і регіональному рівнях або в межах одного із секторів економіки (рис. 1).

На сучасному етапі розвитку економіки України проблемними питаннями ефективного управління продуктивністю праці працівників підприємств роздрібної торгівлі є: відсутність явної залежності між прибутком і продуктивністю праці, що призвело до незатребуваності цього показника в практичній діяльності; недосконалість існуючих методик вимірювання продуктивності праці, що не дозволяє порівнювати продуктивність економічної системи на різних рівнях управління, особливо в період значних інфляційних процесів, змін асортименту продукції, структурних змін в економіці; на жодному рівні управління продуктивність праці не розглядають як джерело економічного росту, її витіснено та-

кими фінансовими інструментами, як прибуток, рентабельність, заробітна плата та інші; сильно ослаблений мотиваційний механізм, що знижує зацікавленість працівників у ефек-

тивній праці й практично повністю зруйнував залежність між оплатою праці та її продуктивністю.



Рис. 1. Органи, які відповідають за управління продуктивністю праці в світі (розроблено автором)

В Україні в роздрібній торгівлі на рівні підприємства з метою виявлення резервів ефективного управління продуктивністю праці виділяють такі основні завдання аналізу продуктивності праці: встановлення рівня продуктивності праці на підприємстві, в цехах і на робочих місцях; зіставлення отриманих показників із показниками попередніх періодів, з плановими та досягнутими на аналогічних підприємствах або в цехах; вивчення динаміки продуктивності праці; визначення інтенсивних і екстенсивних факторів росту продуктивності праці та на цій основі виявлення, класифікація і розрахунок впливу факторів; дослідження якості застосовуваних норм виробітку, їх виконання та впливу на зростання продуктивності праці; виявлення резервів подальшого росту продуктивності праці та розрахунок їх впливу на динаміку товарообігу.

Вважаємо, що профспілки є громадським інститутом, який може і повинен істотно впливати на заходи, пов'язані з управлінням продуктивністю праці на українських торговельних підприємствах.

Перелічимо основні цілі профспілок у вказаному напрямі діяльності:

- досягнення згоди між робітниками та керівниками з приводу заходів, необхідних для росту продуктивності праці, на основі справедливого розподілу
- витрат і прибутків;
- ознайомлення працівників із концепціями підвищення продуктивності праці та значенням цих концепцій у господарській практиці.

Один із основних інструментів впливу на продуктивність праці є колективні договори, що укладаються між профспілками і робото-

давцями при посередництві держави (якщо тільки держава сама не є роботодавцем).

Доречним є внесення до колективних договорів пунктів, які б визначали загальну філософію внутрішньовиробничих відносин з приводу програм підвищення продуктивності праці. Зокрема, гарантії того, що виявлені аспекти підвищення продуктивності праці не будуть суперечити інтересам працівників.

У колективних договорах необхідно фіксувати застосовувані показники та методи вимірювання продуктивності праці, процедури участі працівників у відповідних програмах і контроль над їх здійсненням, схеми та розміри винагороди за участь у програмах, встановлені трудові й інші нормативи для працівників, мають обумовлюватися сфери відповідальності сторін, способи вирішення можливих конфліктів і багато іншого.

Профспілки мають тісно співпрацювати з керівництвом на основі взаємної довіри та співробітництва. Працівники можуть робити вагомий внесок у планування та розвиток програм підвищення продуктивності праці, її вимірювання, здійснення програм професійної підготовки. Часто працівники володіють цінною практичною інформацією, якою могли б поділитися з керівництвом. Тому адміністративно-управлінський персонал повинен створювати на підприємстві клімат, який би стимулював участь профспілок і працівників у процесах підвищення продуктивності праці. Без взаємодії цих сторін ефекту не буде.

Висока продуктивність праці забезпечить благополуччя і роботодавцям, і працівникам. Перші отримуватимуть високий прибуток і гарантію його отримання в майбутньому, другі – високу оплату праці та гарантію того, що в підприємство, на якому вони працюють, буде існувати і надалі, забезпечуючи їх роботою.

Вагому роль у підвищенні продуктивності праці відіграють профспілки.

Профспілковий рух в Україні все ще перебуває в стадії становлення. Відсутні ретельно розроблені, продумані ідеологія і стратегія руху. Часто боротьба за інтереси працівників підміняється політичною боротьбою проти кого-небудь або чого-небудь. Відсутній досвід діяльності в нових для нашої країни еконо-

мічних умовах. Керівництво багатьох підприємств роздрібною торгівлі негативно ставиться до виникнення на їхніх підприємствах профспілкових організацій. Бувають випадки відкритого протистояння трудового колективу і адміністрації. Тому говорити про участь профспілок у процесах підвищення продуктивності праці як про поширене явище не доводиться. Переважно вони намагаються забезпечити виплату заробітної плати та хоча б мінімальний соціальний захист своїх членів. Залишається сподіватися, що в майбутньому економіка нашої країни все-таки зможе сприяти участі працівників в управлінні підприємством.

Крім держави та професійних спілок, у світі управління продуктивністю праці на підприємствах забезпечують різні неурядові організації, метою яких є надання фінансової, інформаційної, кадрової підтримки підприємствам, щоб підвищити їхню ефективність. Ми виявили чинники активності міжнародних організацій, які сприяють ефективному управлінню продуктивності праці:

Серед міжнародних організацій, пов'язаних із проблемами продуктивності праці, можна виділити такі: організації, що функціонують у складі ООН – МОП, ЮНЕСКО, ЮНІДО, Програма розвитку ООН; міжурядові регіональні економічні установи; регіональні організації, діяльність яких безпосередньо пов'язана з підвищенням ефективності виробництва і його стимулюванням у країнах, що входять в дані організації, такі як Європейська асоціація національних центрів продуктивності; Азійська організація продуктивності; МЕКОПОР – відповідна асоціація латиноамериканських країн; міжнародні професійні об'єднання, діяльність яких пов'язана з галуззю управління, організації праці та виробництва, аналізу трудових функцій, формування кадрів управління тощо.

Дослідивши зарубіжний досвід управління продуктивністю праці, ми виявили способи підвищення її на підприємствах роздрібною торгівлі України, впровадження яких дозволить забезпечити ефективне управління продуктивністю праці працівників досліджуваної галузі.

1) Зростання економічного і технічного співробітництва між країнами	→	зумовило поширення передових методів управління та нових інформаційних технологій і таким чином сприяло посиленню необхідності створення універсальних підходів до оцінки та вимірювання продуктивності праці
2) Збільшення кількості національних і галузевих інститутів продуктивності	→	вони об'єднують свої зусилля на міжнародному рівні з метою обміну досвідом та інформацією про досягнення, проблеми, методи вимірювання, програми управління
3) Зростання необхідності економічного зіставлення даних між різними підприємствами, галузями і країнами	→	зумовило вдосконалення бази статистичних даних і їх обробки, а також сприяло їх порівняльній уніфікації
4) ООН і її спеціалізовані агентства усвідомили значимість підвищення продуктивності праці як діючого інструменту надання міжнародної допомоги країнам, що розвиваються, тому	→	був сформований цілий ряд інституційних механізмів вироблення програм підвищення продуктивності праці, які почали активно діяти в ряді країн, що розвиваються
5) Зростання відмінностей між розвиненими країнами і країнами, що розвиваються,	→	дозволили виявити, що поліпшити матеріальні та фінансові ресурси можна безпосередньою передачею цих ресурсів країнам, що розвиваються, в рамках міжнародних програм розвитку

Рис. 2. Чинники активності міжнародних організацій, які сприяють ефективному управлінню продуктивності праці (розроблено автором)

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Конституція України [Електронний ресурс] // Відомості Верховної Ради України. 1996. – № 30. – Ст. 141. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>. – Назва з екрана.
2. Кодекс законів про працю України : чинне законодавство із змінами та допов. на 5 груд. 2011 р. (відповідає офіц. текстові). – К. : Алерта : ЦУЛ, 2011. – 88 с.

УДК 338.124.4:334.716

## ПРОЦЕС, МЕТОДИ ТА ФУНКЦІЇ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

В. М. Маховка

Нові економічні умови становлення ринкового механізму, нестабільність політичного середовища, дефіцит фінансових ресурсів, прорахунки в стратегічних планах і виборі тактичних заходів подолання кризи призвели більшість вітчизняних підприємств до кризового стану. Тому саме від ефективності процесу антикризового управління, вибору методів передбачення та подолання кризових явищ, функціонального підходу до антикризового управління залежить не лише вихід підпри-

ємства з кризового стану, а й запобігання його виникнення в майбутньому.

Дослідженню окремих елементів процесу, методів і функцій антикризового управління підприємством присвятили свої праці вітчизняні та зарубіжні теоретики, а саме: О. В. Василенко, Л. О. Лігоненко, А. Г. Грязнова, А. Д. Чернявський, З. Є. Шершньова, Е. П. Жарковська, А. Градов, Р. Келер, Е. М. Коротков, К. Крейтмеер, І. О. Бланк, В. Г. Кошкін та інші. Проте необхідно більш