

Анжела ЛИЗАНЕЦЬ

кандидат економічних наук,
доцент кафедри економіки і менеджменту,
Мукачівський державний університет

Інга АКСЕНТЬЄВА

магістр,
Мукачівський державний університет

УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТИВНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЙ В УМОВАХ КРИЗИ

Розглянуто сутність та проблеми управління продуктивністю організацій в умовах кризи. Визначено поняття достатньої продуктивності. Обґрунтовано необхідність орієнтації на оперативне управління продуктивністю, визначено мікро- та макроекономічні чинники забезпечення достатньої продуктивності організацій в сучасних умовах.

Ключові слова

Продуктивність організації, управління продуктивністю, достатня продуктивність, шкала продуктивності, чинники продуктивності.

Сучасний етап розвитку вітчизняної економіки характеризується посиленням розвитку кризових явищ у всіх її секторах. Негативні наслідки, спричинені кризою, позначилися насамперед на функціонуванні та розвитку українських підприємств. Зниження оптових цін, зменшення обсягів виробництва і продажів, підвищення цін на всі види ресурсів, неплатоспроможність населення викликають погіршення фінансового стану, збитки, а в кінцевому рахунку призводять до банкрутства суб'єктів господарювання. Однією з найбільш важливих проблем, які постають сьогодні перед підприємствами, є проблема підтримки життєздатності, забезпечення належного рівня продуктивності. Пошук ефективних методів управління та підвищення продуктивності виявляється однією з найбільш актуальних проблем, що вимагають нагального вирішення.

В останні роки вчені звернули увагу на різні аспекти продуктивності. Деякі з них зосередились на дослідженні продуктивності на макрорівні [8; 10], інші – предметом наукового зацікавлення обрали методи визначення і управління продуктивністю окремих організацій [7; 9]. Певні наукові праці містять спроби поєднання мікро- та макрорівнів до управління продуктивністю [3; 5]. Але разом з тим, залишаються неопрацьованими деякі аспекти, наприклад, пов'язані з диференціацією методів та політики управління продуктивністю організацій на різних фазах циклу розвитку економіки, зокрема в умовах фінансово-економічної кризи, що і визначило вибір теми даного дослідження.

Метою статті є окреслення особливостей управління

продуктивністю організацій в умовах кризи, виявлення найбільш суттєвих макро- та мікроекономічних чинників забезпечення достатнього рівня продуктивності, обґрунтування необхідності активізації оперативного менеджменту продуктивності організацій.

Продуктивність виступає одним з найважливіших параметрів оцінювання успішності функціонування організації. У найпростішому вигляді вона розглядається як відношення між кількістю виробленої за визначений період операційною системою продукції та кількістю ресурсів, спожитих для створення або виробництва цієї продукції [9, с. 566; 7, с. 108].

Варто зазначити, що продуктивність залежить від взаємодії п'яти факторів виробництва: праці, капіталу, інформаційних потоків, підприємницького захисту та рівня використання природних ресурсів, де основним є жива праця. Від того, як вона організована, як взаємодіє з іншими факторами виробництва, які новітні технології сприймає, виходячи зі своєї підготовленості, залежить продуктивність на всіх рівнях організації.

Метою діяльності виробничо-господарської організації є зростання або утримання на належному рівні її продуктивності як передумови стабільної позиції на обраному сегменті ринку, ефективного використання задіяних ресурсів, розвитку та розширення обсягів діяльності.

Досягнення цієї мети вимагає свідомого та досконалого управління продуктивністю організації.

Управління продуктивністю – це комплекс стратегічних та оперативних

заходів і практичних дій з оптимізації співвідношення виробленої продукції та затрачених на це ресурсів [9, с. 566].

Управління продуктивністю містить такі елементи:

- забезпечення основи для управління, тобто розробку загальної політики менеджменту продуктивності;
- визначення стратегій, методів вимірювання та оцінки продуктивності;
- розробку стратегій, методів контролювання та підвищення продуктивності;
- забезпечення організації планування та ефективного впровадження всіх елементів.

Кризові явища в економіці чинять суттєвий вплив на процеси управління продуктивністю організації,

зміщуючи акценти з стратегічних на оперативні заходи з її оптимізації.

Динаміка продуктивності як на макро-, так і на мікрорівні в сучасних умовах є негативною, що визначається такими проявами фінансово-економічної кризи як збільшення темпів інфляції, зниження платоспроможного попиту, збільшення рівня безробіття і, як наслідок, зменшення обсягів збуту.

Негативний вплив кризових явищ в економіці на стан і темпи зростання продуктивності вітчизняних організацій демонструє модель «пастки» спадної продуктивності (див. рис. 1) [5]. Ця модель наочно показує, що економічна криза утворює замкнуте коло, яке обмежує перелік можливих інструментів реагування на попит, а відповідно – на величину продуктивності окремо взятої організації.



Рис. 1. Модель «пастки» спадної продуктивності

В умовах постійного зниження продуктивності організації, що є наслідком кризового періоду розвитку операційної системи, викликаного як внутрішніми, так і зовнішніми чинниками, особливо важливою є проблема знаходження того обсягу виробництва, який би забезпечив так звану достатню продуктивність організації.

Достатня продуктивність, на нашу думку, – це продуктивність, яка дозволяє в короткостроковому періоді забезпечувати покриття операційною системою сукупних витрат і зберігати належний запас фінансової міцності. Запас фінансової міцності при цьому визначається як різниця між обсягами реалізації продукції та точкою беззбитковості.

У зв'язку з цим, доцільним є запровадження поняття «шкали достатньої продуктивності». У межах шкали достатньої продуктивності виділяємо крайні межі:

а) вищий рівень (вища межа) – гранична або максимальна продуктивність операційної системи, величина якої залежить від її виробничих потужностей, режиму роботи підприємства, рівня використання ресурсів, витрат на їх забезпечення, організацію випуску та реалізації продукції тощо;

б) мінімально-необхідний рівень (нижча межа) – це продуктивність, яка дозволяє підприємству забезпечити

випуск і реалізацію такої кількості продукції, яка б забезпечувала покриття сукупних витрат. У такому випадку організація знаходиться у точці беззбитковості, вище від якої є зона прибутків, а нижче – зона збитків.

Управління продуктивністю організацій передбачає забезпечення коливання величини реальної продуктивності між вищим та мінімальним рівнем. Абсолютна величина достатньої продуктивності обирається для кожної організації індивідуально та виявляє тенденцію до зміщення з метою оперативного реагування на такі фактори як: величина та платоспроможність попиту, рівень цін на товари та послуги, рівень та динаміка цін на ресурси, стан економіки, рівень конкуренції тощо.

В основі процесів управління продуктивністю в умовах кризи повинен лежати фактор часу. Так, якщо при стабільному зовнішньому середовищі операційна система має здатність зберігати рівновагу досить тривалий час без суттєвих внутрішніх змін, то в умовах кризи їй доводиться діяти в масштабі реального часу.

У зв'язку з обмеженими фінансовими можливостями підприємств в умовах кризи підприємства не спроможні здійснювати оновлення основних фондів чи проводити реорганізацію виробництва. Це означає, що у короткостроковому періоді виробничі потужності

підприємства фіксовані, тобто вони залишаються незмінними. У той же час обсяг виробництва (а відповідно і продуктивність організації) в короткостроковому періоді може бути змінений шляхом застосування більшої чи меншої кількості живої праці, сировини та інших ресурсів. Резерви зростання продуктивності, таким чином, лежать у більш ефективному використанні ресурсів та зниженні витрат на їх забезпечення. Кризове середовище господарювання активізує насамперед не екстенсивні, а інтенсивні чинники зростання чи підтримки продуктивності організації.

Варіювання обсягів витрат матеріальних та енергоресурсів на виготовлення продукції є обмеженим і визначається технологією. Надмірна економія матеріальних ресурсів матиме своїм наслідком погіршення якості продукції та не сприятиме зростанню обсягів реалізації продукції і продуктивності організації загалом. Зміна технології на більш економну знову ж таки вимагає фінансових витрат, які організація не в змозі здійснити під тиском економічних обставин. Зростання цін на ці складові витрат виробництва у зв'язку з інфляційними процесами ведуть до зниження продуктивності організації навіть при незмінних обсягах виробництва.

Обмеженими є можливості організацій щодо зниження витрат на постійні витрати: оренду приміщень, оплату зобов'язань по кредитним позичкам, рентні платежі, частина відрахувань на амортизацію будинків і обладнання, строкові внески.

З огляду на вищезазначене основним ресурсом, удосконалення використання якого може забезпечити зниження витрат і необхідну продуктивність, виступає персонал. Скорочення витрат може бути забезпечене за рахунок:

1. Оптимізації структури персоналу шляхом зменшення чисельності адміністративно-управлінського, допоміжного та обслуговуючого персоналу.
2. Скорочення абсолютної чисельності персоналу при відповідному збільшенні інтенсивності праці. Може здійснюватися через скорочення штатів, сприяння достроковому виходу на пенсію, суміщення вивільнення з плінністю кадрів та ін.
3. Скорочення рівня зайнятості персоналу через застосування нестандартних режимів робочого часу (неповного або скороченого робочого дня / тижня тощо) із відповідним зменшенням витрат на оплату праці. Оплата праці здійснюється відповідно до реально виконаного обсягу робіт або відпрацьованого часу.
4. Зниження загального розміру заробітної плати, скорочення або ліквідація пільг, премій, доплат тощо. Це найбільш непопулярний з соціальної точки зору захід, який, проте, у короткостроковому періоді дозволяє зберегти життєздатність операційної системи.

При такій політиці управління продуктивністю в умовах кризи організація отримує резерв продуктивності, величина якого залежатиме, крім внутрішніх чинників, від державного регулювання соціальних процесів: величини мінімальної заробітної плати, величини компенсацій вивільнюваним працівникам, стримування масового відтоку персоналу з підприємств тощо.

Успішний вихід вітчизняних організацій із пастки

спадної продуктивності, спричиненої кризою, неможливий без урахування макроекономічних чинників продуктивності.

Виходячи із теоретичних розробок зарубіжних і вітчизняних економістів, а також враховуючи потреби практики та часу, макrorівневі фактори зростання продуктивності організацій містять:

- інфраструктуру і урядову політику – фіскальну, кредитно-грошову, соціальну політику, інституціональні механізми, бюджетне регулювання, стан внутрішнього ринку товарів та послуг;
- структурні зміни в економіці – структурні зміни у зайнятості, порядку визначення та використання ВВП, інвестиційні структурні зміни та ін.

Впливаючи на них адекватним чином, держава може сприяти зростанню продуктивності вітчизняної економіки та вирішенню проблем управління продуктивністю на макrorівні.

Серед найбільш дієвих заходів з боку держави можна назвати:

- полегшення доступу організацій до фінансових ресурсів шляхом зниження облікової ставки Національного банку України;
- стабілізація курсу гривні;
- вдосконалення та поширення державних механізмів гарантування кредитів для малого та середнього підприємництва;
- сприяння інвестиційній діяльності;
- зменшення адміністративних бар'єрів для розвитку бізнесу через скорочення кількості всіх видів контрольних перевірок, декларативний метод видачі дозволів та інші заходи дерегулювання підприємницької діяльності;
- зменшення податкового навантаження або запровадження тимчасових податкових канікул для стабілізації продуктивності організацій;
- запровадження спрощеного механізму повернення ПДВ;
- зменшення ставок оренди державного та комунального майна до 2–5% оціночної вартості такого майна;
- підтримки платоспроможного попиту за рахунок кредитування споживачів та організації і фінансування соціально значимих робіт;
- захист ринку шляхом недопущення на нього фальсифікованої продукції, посилення протидії надходженню на ринок нелегальної продукції та ін.

Таким чином, управління продуктивністю в умовах кризи – це функція оперативного управління процесами перетворень ресурсів на продукцію, яка спрямована на досягнення максимально можливого рівня ефективності за існуючих на даний момент економічних умов. Відповідний вплив на мікро- та макроекономічні чинники забезпечення достатньої продуктивності сприятиме зміцненню стійкості та життєздатності організацій, їх спроможності протистояння негативним наслідкам фінансово-економічної кризи. Подальшої розробки та удосконалення потребують методи управління продуктивністю та конкурентоспроможністю організацій, які належать до малого бізнесу, здатність до виживання яких в умовах кризи є особливо низькою.

Список літератури

1. Айвазян, З. А. Антикризисное управление : сущность стабилизационной программы [Текст] / З. А. Айвазян, В. В. Кириченко // Эксперт. – 2001. – № 8.
2. Василенко, В. О. Антикризисное управление підприємством [Текст] : навч. посібник. / А. В. Василенко. – К:ЦУЛ, 2003. – 504 с.

-
3. Калина, А. В. Менеджмент продуктивності [Текст] : навч. посібник / А. В. Калина, С. П. Калініна, Н. Д. Лук'янченко. – К. : МАУП, 2004. – 232 с.
 4. Кузнецов, В. С. О стратегической альтернативности [Текст] / В. С. Кузнецов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. – № 2. – С. 34–40.
 5. Ласкавий, А. О. Менеджмент продуктивності [Текст] : навч. посібник. / А. О. Ласкавий. – К.: КНЕУ, 2006. – 292с.
 6. Лігоненко, Л. О. Антикризове управління підприємством [Текст] : навчальний посібник / Л. О. Лігоненко, М. В. Тарасюк, О. О. Хіленко – К: КНТЕУ, 2005.
 7. Плоткін Я. Д. Виробничий менеджмент [Текст] : навч. посібник. / Я. Д. Плоткін, І. Н. Пащенко. – Львів, ДУ «Львівська політехніка», 1999. – 258 с.
 8. Прокопенко, И. И. Управление производительностью [Текст] : практическое руководство / И. И. Прокопенко. — К.: Техника, 1990. – 319 с.
 9. Хміль Ф. І. Основи менеджменту [Текст] : підручник / І. Ф. Хміль – К. : Академвидав, 2003. – 608 с.
 10. Does productivity have a place in a sinking economy? [Text] // Business Day. – Manila: Business Day Corp. – 1984. – 19 Mar.

РЕЗЮМЕ

Лизанец Анжела, Аксентьева Инга

Управление производительностью организаций в условиях кризиса

В статье рассмотрена сущность и проблемы управления производительностью организаций в условиях кризиса. Определено понятие достаточной производительности. Обоснованно необходимость ориентации на оперативное управление производительностью, определены микро- и макроэкономические факторы обеспечения достаточной производительности организации в современных условиях.

RESUME

Lizanec Anzhela, Aksentyeva Inga

The organization productivity management in the conditions of crisis

In the article the essence and problems of the organization productivity management in the conditions of crisis is considered. The concept of sufficient productivity is suggested. The necessity of orientation on the operative methods of productivity management is grounded, certain micro- and macroeconomic factors of providing of the sufficient organization productivity in modern conditions are represented.

Стаття надійшла до редакції 26.02.2010 р.