

Ю. П. Макаренко,  
д. е. н., професор, Дніпропетровський національний університет  
імені Олеся Гончара, м. Дніпропетровськ

## УПРАВЛІНСЬКИЙ НАПРЯМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ТА ЗРОСТАННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВ

Yn. Makarenko,  
Doctor of economic sciences, professor, Dnipropetrovsk National University named after Oles' Gonchar, Dnipropetrovsk

### THE ADMINISTRATIVE DIRECTION PROVIDING OF ECONOMIC FIRMNESS AND GROWTHIG PRODUCTIVITY OF THE SMALL ENTERPRISES

---

*Статтю присвячено проблемам забезпечення економічної стійкості та підвищенню продуктивності суб'єктів господарювання малого бізнесу. Розглянуто управлінський напрям економічної стійкості та основні елементи, за допомогою яких можливо її оцінити, також проаналізовано взаємозв'язок між прибутковістю і продуктивністю малих підприємств.*

*The problems providing of the economic firmness and increaseing productivity of the small enterprises are devoted in the article The administrative direction of the economic firmness and basic elements is considered by which possibly to estimate it, intercommunication is also analysed between profitability and productivity of the small.*

---

*Ключові слова: економічна стійкість, продуктивність, прибутковість, додана вартість, витрати.*  
*Key words: economic firmness, productivity, profitability, valueadded, charges.*

#### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Головною складовою економічної стійкості підприємства є його фінансова стійкість, яка формується в процесі всієї фінансово-господарської діяльності. Вона відображає постійне перевищення доходів над витратами, вільне маневрування грошовими коштами підприємства, здатність шляхом ефективного їх використання забезпечити безперервний процес виробництва і реалізації продукції, а також витрати на його розширення і оновлення.

Недостатня фінансова стійкість може призвести до неплатоспроможності підприємства і відсутності у нього коштів для розвитку виробництва і взагалі для діяльності господарюючого суб'єкта. Надлишкова фінансова стійкість також негативно впливає на виробничо-збу-

тову діяльність, оскільки гальмує її розвиток, збільшуючи витрати підприємства надлишковими запасами і резервами.

Фінансова стійкість має характеризуватись таким станом фінансових ресурсів, який би відповідав вимогам ринку і водночас задовольняв потреби розвитку підприємства. Однак стає все більш очевидним те, що традиційні методи ведення господарства, використання досить витратних енергомістких технологій, застарілих моделей машин, недосконалого обладнання, не-ефективних форм організації праці не можуть забезпечити отримання конкурентоспроможної продукції. Тому надзвичайно актуальним є впровадження інновацій, що полягає в переважному використанні нових знань для підвищення економічної стійкості господарсь-

Таблиця 1. Характеристика елементів управлінського напрямку формування економічної стійкості малих підприємств

Найменування елементів	Характеристика елементів
1. Управління продуктивністю підприємства	Встановити сукупну продуктивність підприємства та продуктивність праці, виявити взаємозв'язок між прибутком і сукупною продуктивністю, продуктивністю праці і капіталу та сформулювати заходи управління ними
2. Стратегія і політика управління персоналом	Встановлення стратегії і політика управління, виокремлення управління працею, кадрами соціально-демографічними процесами підприємства, стосовно яких розроблена політика за підсистемами
3. Соціально-психологічні фактори управління персоналом	Фізичний стан, темперамент, працелюбність обов'язковість, скромність, рівень культури, комунікабельність, почуття обов'язку. Принциповість чуйність, дотримання етичних норм, доброзичливість, вміння слідувати за зовнішнім виглядом, участь у суспільній праці, стиль керівництва, взаємостунки підлеглих з керівником, наявність неформальних відносин, конфлікти і їх розв'язання
4. Розвиток персоналу підприємства	Рівень освіти, рівень професіоналізму, середній стаж роботи. Рівень спеціальної підготовки кадрів масових професій, вікова структура робітників, перепідготовка та підвищення кваліфікації
5. Організація та створення сприятливих умов праці	Визначити характер розподілу і кооперації праці, регламентацію праці, наявність наукової організації праці, плинність кадрів, структуру підрозділів, об'єктивну оцінку праці, умови для підвищення росту праці та кваліфікації, режим праці і відпочинку, регулювання робочого часу, якість засобів праці, техніка безпеки, культура виробництва, оцінювання умов праці та ефективність їх поліпшення
6. Ділова активність менеджерів	Ініціативність менеджерів, відповідальність за прийняття ризикових управлінських рішень, креативність
7. Мотивація та стимулювання персоналу	Зацікавленість у результатах праці, почуття обов'язку, привабливість праці, ефективність економічних мотиваторів, диференціація зарплати, системи преміювання персоналу, спрямованість на підвищення добробуту, кваліфікації, страх перед покаранням, честолюбство
8. Фінансовий менеджмент	Управління поточною діяльністю розробленням, оцінкою і реалізацією інвестиційних проектів, джерелами фінансування

Джерело: власна розробка.

кої діяльності. Умови господарювання нині орієнтовані на одержання економічної вигоди від вкладених коштів у нові технології, сучасну техніку, обладнання та використання інших інноваційних розробок. Недостатність матеріальних і фінансових ресурсів вимагає досить жорстких умов оцінки не передбачуваного і фактичного ефектів, економічної ефективності нововведення, доцільності вкладень.

Актуальність цієї роботи підтверджується тим, що управління підприємством необхідно, в першу чергу, тоді, коли різко посилюється негативний вплив на його діяльність різних факторів середовища функціонування, й воно перестає адекватно реагувати на його виклики. При цьому стійка робота самої системи управління, її здатність адекватно та оперативно реагувати на зміну середовища функціонування підприємства одночасно, забезпечуючи координацію дій у його основних сферах діяльності (у першу чергу, фінансовій і виробничій) є підставою для підтримки стійкості всієї економічної системи суб'єкта господарювання і його стійкого розвитку у майбутньому.

### АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання економічної стійкості підприємств та управління нею досліджувались у працях таких науковців, як: В.В. Дрофа [1], В.О. Єременко [2], В.А. Іванов [3], О.В. Кужель [4], Г.В. Козаченко [5], А.Е. Воронкова [5], О.А. Ласкавий [6], Р. Марра [7], В.Ю. Медяник [5], В.В. Назаров [5], Г.Ш. Шмидт [7] та інші. Проте існує багато суперечностей у визначенні цих аспектів, а також важливості цієї проблеми.

### МЕТОЮ ДОСЛІДЖЕННЯ

Метою дослідження є визначення одного із можливих напрямів забезпечення економічної стійкості та підвищення продуктивності вже в самій системі управління підприємством, ідеях, правилах побудови і ведення його діяльності. Доцільно було б зазначити, що різні підрозділи та служби підприємства є елементами однієї системи, а ефективна їх взаємодія — один із факторів його сталого розвитку.

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Управлінський напрям забезпечення економічної стійкості підприємств малого бізнесу вміщує елементи, які дозволяють оцінити управління продуктивністю, стратегію і політику управління персоналом, його со-

ціально-психологічні аспекти, професійний рівень підготовки, організацію та створення сприятливих умов праці, ділову активність менеджерів, мотивацію та стимулювання персоналу, фінансовий менеджмент.

Характеристика елементів управлінського напрямку наведена в таблиці 1.

На малих підприємствах сукупну продуктивність доцільно визначати на основі доданої вартості, яка має включати прибуток та витрати на зарплату працівників, службовців, адміністративні, торгівельні і витрати обігу [2].

Відношення доданої вартості до всіх витрат реалізованої продукції характеризує сукупну продуктивність. Цей показник елімінує витрати учасників праці, найбільш об'єктивно відображає фактичний трудовий внесок працівників підприємства у створений обсяг товарної продукції (робіт, послуг).

Крім сукупної продуктивності підприємства, визначають і часткові її показники. Обсяги доданої вартості діляться на загальну кількість зайнятих чи кількість відпрацьованих людино-годин. У цілому підвищення продуктивності підприємства потребує поєднання як збільшення обсягів продукції, так і більш раціонального використання наявних ресурсів. Це положення може бути проілюстроване такими чотирма пропорціями:

- фактичний обсяг продукції, що виробляється, віднесений до фактичних витрат виробництва (статус-кво);
- більш високий обсяг продукції, що виробляється, віднесений до існуючих фактичних витрат виробництва;
- фактичний обсяг продукції, що виробляється, віднесений до більш низьких витрат виробництва;
- максимальний обсяг продукції, що виробляється, віднесений до мінімальних витрат виробництва.

Порівнянність показників організаційної діяльності досить важлива, оскільки своє місце серед конкурентів господарства може визначити тільки зіставленням результатів [3].

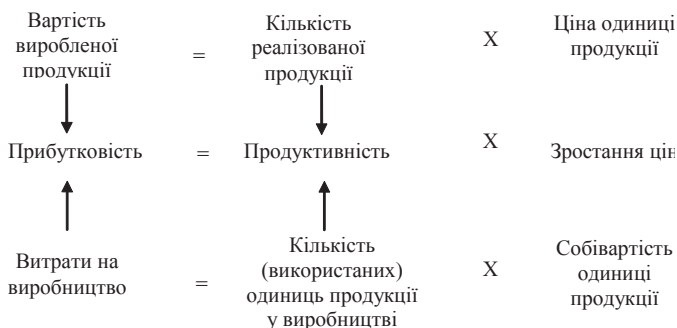
На підприємствах показники продуктивності доцільно порівнювати за такими напрямками: порівняння існуючого економічного показника з базисним показником (таке порівняння дасть можливість з'ясувати, наскільки краще чи гірше спрацювало господарство у звітному періоді); порівняння економічних показників між однорідними виробничими одиницями, окремими працівниками, відділами, службами і т. ін.; порівняння фактичного економічного показника з плановим.

Таблиця 2. Управління взаємозв'язком між прибутковістю та продуктивністю підприємств малого бізнесу

Кількість випадків	Якщо		Тоді	
	Прибуток	Продуктивність	Що відбувається?	Що потрібно зробити?
1	Високий	Висока	Економічний стан буде міцним і стабільним	Підтримувати й підвищувати досягнутий рівень продуктивності
2	Високий	Низька	Висока прибутковість може бути стабільною і тривалою. Протягом довгострокового періоду низька продуктивність «з'їсть» прибуток	Підвищувати продуктивність
3	Низький	Висока	Господарство незабаром працюватиме як збиткове або опиниться на межі закриття	Підвищити рентабельність продукції змінити ринкову стратегію, вивчити кон'юнктуру ринку, поліпшити рекламу, просування товарів на ринок і політику цін
4	Низький	Низька	Закриття, банкрутство	Підвищити продуктивність і зміцнити ринок

Джерело: адаптовано за [6].

Зростання продуктивності малого підприємства поряд із рухом цін і витрат формує його прибутковість. Цей взаємозв'язок може бути проілюстровано за такою схемою [6, с. 153]:



Розглянувши ці взаємозв'язки в часі, визначаємо прибутковість як зміну вартості виробленої продукції, порівнювану зі зміною грошових витрат на виробництво, а продуктивність як зміну кількості виробленої продукції, ціни одиниці продукції і собівартості одиниці продукції.

За цією методикою фактично розраховуються економічні показники за такими груповими напрямками: зміна прибутковості; зміна продуктивності; зміна цін.

Показники останніх двох груп оцінюються також з погляду їхнього впливу на прибутковість.

Як правило, зниження продуктивності та зростання цін негативно впливає на розмір прибутку. Низька продуктивність це сигнал про необхідність здійснення комплексного аналізу економічних показників діяльності підприємства та запровадження коригуючих дій.

Однак необхідно пам'ятати, що підвищення продуктивності не завжди веде до зростання прибутку, тим більше в короткий період.

Управління взаємозв'язком між прибутковістю та продуктивністю підприємства ілюструється в таблиці 2.

Ці чотири типи взаємозв'язку між прибутковістю й продуктивністю забезпечують розуміння підходів, які необхідно використовувати, аби забезпечити конкурентоспроможність господарства та його економічну стійкість.

Як відомо, складовою продуктивності підприємства є продуктивність праці, яка характеризує рівень використання робочої сили. Якщо продуктивність праці має тенденцію до зниження, то пріоритетною складовою для поліпшення цього показника стає управління працею, наприклад, виявлення категорії робітників, чия праця сприяє регресивній тенденції продуктивності праці, стане відправною точкою для більш глибокого аналізу динаміки продуктивності та усунення причин, які негативно впливають на темпи її зростання [1].

Підвищення продуктивності праці може відбуватися завдяки впровадженню більш продуктивних машин, обладнання, а не більш високої особистої віддачі працівників.

Це викликає необхідність визначити продуктивність праці в динаміці та порівняти її із продуктивністю капіталу. Остання визначається відношенням доданої вартості до капіталу, який може бути представлений у вигляді: а) матеріальних і нематеріальних активів; б) матеріальних активів основного капіталу; в) матеріальних активів і фінансового капіталу.

Так, коефіцієнт співвідношення продуктивності праці (за кількістю працівників) і продуктивності капіталу (за матеріальними активами балансу) в динаміці може показувати на поліпшення або погіршення використання засобів виробництва працівниками господарства.

$$\frac{ДВ}{L} \div \frac{ДВ}{K} = \frac{K}{L} \quad (1),$$

де  $ДВ$  — додана вартість;  $L$  — кількість працюючих;  $K$  — капітал.

Використовуючи продуктивність праці і капіталу та їх співвідношення пропонується визначати, що відбувається в господарстві та забезпечувати відповідні управлінські дії (табл. 3).

Керівник малого підприємства, виборюючи певну стратегію і політику має враховувати чинники зовнішнього і внутрішнього середовища [4]. Наприклад, політика управління персоналом передбачає необхідність безумовного виконання прав і обов'язків громадян у сфері праці, дотримання роботодавцями та кожним працівником положень законів про працю, типових правил внутрішнього трудового розпорядку та інших документів, які регулюють соціально-трудові відносини. Тому політика управління персоналом залежить від гнучкості національного трудового законодавства, взаємовідносин із профспілками, територіального розміщення господарства, стану економічної кон'юнктури, перспектив розвитку ринку праці та інше [5].

Серед внутрішньогосподарських факторів найсуттєвішими є вимоги виробництва, стратегія і цілі розвитку підприємства його перспектива в часі та ступінь конкретизації. Наприклад, якщо мале підприємство спрямоване на швидке отримання прибутку, а потім швидке згорання виробництва, то воно буде інакше будувати свою політику стосовно персоналу, ніж підприємство зорієнтоване на постійне розгортання та розширення виробництва. Оцінюючи фактор політики за умовами праці, слід звернути увагу на те, що може приваблювати або відштовхувати працівників підприємств від роботи: "місцезнаходження робочих місць; взаємодія з іншими працівниками в ході виконання роботи; ступінь свободи під час вирішення завдань; ступінь шкідливості роботи для здоров'я; необхідні фізичні і психічні зусилля, тривалість та структурованість роботи тощо" [7, с. 140].

Таблиця 3. Управління продуктивністю праці і капіталом малого підприємства

Випадки	Якщо			Що відбувається?	Що належить зробити?
	Продуктивність праці	Продуктивність капіталу	Коефіцієнт К/Л		
1	↗	↗	↗	Оптимальний показник продуктивності	Підтримувати або підвищувати наявний темп зростання продуктивності
2	↗	↗	↘	Оптимальний показник продуктивності	Підтримувати або підвищувати наявний темп зростання продуктивності
3	↗	↘	↗	Низький показник продуктивності	Підвищувати темпи зростання продуктивності капіталу
4	↘	↗	↗	Середній показник продуктивності	Підвищувати продуктивність праці за допомогою: а) створення нових робочих місць замість непотрібних; б) перекваліфікація витиснутої робочої сили для створення інших робочих місць
5	↘	↘	↗	Низький показник продуктивності	Спочатку необхідно підвищувати продуктивність капіталу, а потім – продуктивність праці
6	↘	↘	↘	Середній показник продуктивності	Підвищити продуктивність капіталу
7	↘	↗	↘	Низький показник продуктивності	Підвищити продуктивність праці
8	↘	↘	↘	Низький показник продуктивності	Спочатку необхідно підвищувати продуктивність праці, а потім – капіталу

Джерело: адаптовано за [6].

**ВИСНОВКИ**

Можливості підвищення продуктивності вітчизняних малих підприємств, та забезпечення їх економічної стійкості безпосередньо залежать від результатів впровадження інновацій у виробництво продукції та надання послуг. Забезпечити належне місце в розподілі праці, стає все більш неможливим без постійного оновлення технологій, вдосконалення організації праці і виробництва, процесів управління і підвищення на цій основі конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. Для успішної реалізації цих процесів необхідним є організаційно-економічний механізм, що орієнтує на максимально повне використання не тільки інноваційного, але і загального виробничо-економічного потенціалу малих підприємств, орієнтованих не на кількісні показники економічного зростання, а на розвиток з урахуванням нарощування потенціалу їх конкурентоспроможності.

**Література:**

1. Дрофа В.В. Управление персоналом научно-производственных организаций / В.В. Дрофа, В.С. Половинко. — М.: Информ-Знание; Омск: Изд-во Наследие. Диалог-Сибирь, 2001. — 208 с.
2. Єременко В.О. Підвищення продуктивності: теорія, світовий досвід, шлях України / В.О. Єременко. — Краматорськ: Вид-во Центр продуктивності Міністерства праці та соціальної політики України, 2000. — 273 с.
3. Иванов В.Л. Организация управления экономической устойчивостью предприятия на основе совершенствования его организационной структуры управления: монография / В.Л. Иванов. — Луганск: Из-во ВНУ им. В. Даля, 2007. — 148 с.
4. Мале підприємництво в Україні: [зб. нормативно-правових актів] / Під ред. О.В. Кужель та ін. — К.: Держкомпідприємництва України, 1999. — 192 с.
5. Малий бізнес: стійкість та компенсаторні можливості: монографія / Г.В. Козаченко, А.Е. Воронкова, В.Ю. Медяник, В.В. Назаров. — Київ: Лібра, 2003. — 328 с.

6. Менеджмент продуктивності: навч. посіб. / Укл. А.О Ласкавий. — К.: КНЕУ, 2004. — 288 с.
7. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики / Под научн. ред. Р. Марра, Г.Ш. Шмидта. — М.: Изд-во МГУ, 1997, — 480 с.

**References:**

1. Drofa, V.V. and Polovinko, V.S. (2001), Upravlenie personalom nauchno-proizvodstvennyh organizacij [Human resource management of scientific and industrial organizations], Inform-Znaniye, Moscow, Russia.
2. Eremenko, V.O. (2000), Pidvyshhennya produktyvnosti: teoriya, svitoviy dosvid, shlyah Ukrainy [Increase productivity: Theory, international experience, the way of Ukraine], Centr produktyvnosti Ministerstva praci ta social'noi' polityky Ukrainy, Kramators'k, Ukraine.
3. Ivanov, V.L. (2007), Organizacyya upravleniya jekonomicheskoy ustojchivost'yu predpriyatiya na osnove sovshhenstvovaniya ego organizacionnoj struktury upravleniya [Organization of management of the economic stability of the enterprise by improving its organizational management structure], Publisher VNU named after V. Dahl, Lugansk, Ukraine.
4. Kuzhel', O.V. (1999), Male pidpryjemnyctvo v Ukraini [Collection of normative legal acts], Derzhkompidpryemnytstva Ukrainy, Kyiv, Ukraine.
5. Kozachenko, G.V. Voronkov, A.E. Medianik, V.Y. and Nazarov, V.V. (2003), Malyy biznes: stijkist' ta kompensatorni mozhlyvosti [Small business: stability and compensation opportunities], Libra, Kyiv, Ukraine.
6. Laskavyj, A.O. (2004) Menegzhment produktyvnosti [Performance management] KNEU, Kyiv, Ukraine.
7. Marr, R. and Schmidt, G.S. (1997), Upravlenie personalom v usloviyah social'noj rynochnoj jekonomiki [Personnel management in conditions of social market economy], MGU, Moscow, Russia.

Стаття надійшла до редакції 16.06.2016 р.