

УДК:005.511

**ІНТЕГРУВАННЯ МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА У ГОСПОДАРСЬКІ СТРУКТУРИ ЯК ОДИН ЗІ ШЛЯХІВ ВИХОДУ З КРИЗИ ТА ЕТАПИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ЩОДО ІНТЕГРАЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ****Ольшанська М. В., к.е.н.***Національний університет «Львівська політехніка»***Воскресенська Т.І., к.е.н.***Національний університет «Львівська політехніка»*

У статті досліджено роль та значення малого підприємництва в економіці України, як фактора, що забезпечує більш ніж сорок відсотків робочих місць, більше двадцяти відсотків об'єму реалізації продукції і послуг та становить понад дев'яносто відсотків за кількістю. Проаналізовано вплив кризових явищ на кількість суб'єктів малого підприємництва та визначено тенденцію до її зменшення. Розглянуто позитивні і негативні сторони функціонування малого підприємництва та доповнено їх. Запропоновано інтеграційний процес малого підприємства у господарські структури, як один зі шляхів виходу з економічної кризи, що дозволить залучити не лише грошові, матеріальні і трудові ресурси для врятування бізнесу, але й уникнути прийняття рішення про його закриття. Досліджено та сформовано етапи прийняття стратегічних і тактичних управлінських рішень, щодо інтегрування малих підприємств у господарські структури з точки зору обох учасників цього процесу, що дозволяє приймати найбільш оптимальні рішення для зазначеного процесу. Показано взаємозв'язок та взаємозалежність етапів прийняття управлінських рішень та послідовність тактичного і стратегічного планування від умов входження суб'єктів малого підприємництва в угруповання (добровільного чи примусового).

**Ключові слова:** суб'єкти малого підприємництва, добровільне інтегрування, примусове інтегрування, господарська структура, стратегічне планування, тактичне планування, управлінське рішення, стратегічні управлінські рішення, тактичні управлінські рішення.

UDC: 005.511

**THE INTEGRATION OF SMALL ENTERPRISE IN ECONOMIC STRUCTURES AS A WAY OF OVERCOMING THE CRISIS AND THE STEPS OF MANAGEMENT DECISION MAKING ABOUT INTEGRATION PROCESS****Olshanska M., PhD in Ekon.Sc.***Lviv Polytechnic National University***Voskresenska T., PhD in Ekon.Sc.***Lviv Polytechnic National University*

In the article the role and importance of small business in the Ukraine economy as a factor that provides more than forty percent of workplaces, more than twenty percent

of the sales of product and services, and is more than ninety percent by quantity have been examined. The impact of crisis developments on the number of small businesses has been analyzed and the tendency to its decrease has been defined. Positive and negative aspects of small business have been considered and developed. The integration process of small enterprise into economic structures as a way of overcoming the crisis has been proposed. That will allow not only to raise monetary, material and human resources for business rescue, but also to avoid the decision on its liquidation. The stages of strategic and tactical management decisions making on the integration of small enterprises in economic structures from the perspective of both participants of this process have been studied and formed, which enabled making the most optimal decisions for this process. The relationship and correspondence of the stages of management decisions and the sequence of tactical and strategic planning on the conditions of entry of small businesses into the group (voluntary or forced) have been shown.

**Keywords:** small businesses, voluntary integration, forced integration, economic structure, strategic planning, tactical planning, management decisions, strategic management decisions, tactical management decisions.

**Актуальність проблеми.** Характерною ознакою ринкової економіки сьогодення є значний розвиток підприємницької діяльності, зокрема найпоширенішою формою ведення бізнесу стають малі підприємства, які створюють додаткові робочі місця, розвивають конкуренцію, формують середній клас, знижують витрати державного бюджету на соціальні допомоги та поповнюють місцеві бюджети. Проте, поряд з перевагами, малі підприємства мають і недоліки, які впливають на здатність адаптуватись до умов зовнішнього середовища. Зокрема, один з таких недоліків малого підприємництва полягає у значній залежності їх діяльності від зовнішнього середовища. Кризові явища останніх років в економіці держави призвели до скорочення кількості малих підприємств у зв'язку з їхніми обмеженими можливостями доступу до фінансових та матеріальних ресурсів. Тому, актуальності набувають дослідження шляхів виходу з кризової ситуації, необхідності стратегічного і тактичного планування, прийняття оптимальних управлінських рішень.

**Аналіз останніх наукових досліджень.** Дослідженням ролі малого бізнесу в розвитку економіки України та його державним регулюванням займались Семенюк І.В., Нікіфоряк Л.С., Лозовський О.М., Шарчук С.І. Питанням управління та планування підприємницької діяльності присвячені роботи Скибіцького О.М, Матвєєва В.В.,

Скибіцької Л.І., Лохматова С.О. Проте, проблеми прийняття стратегічних і тактичних рішень в інтеграційному процесі малого підприємства у господарську структуру не мають достатнього висвітлення у працях вітчизняних та зарубіжних науковців.

**Метою роботи** є аналіз динаміки кількості малих підприємств, кількості робочих місць, що створені малим бізнесом, обсягів реалізації готової продукції та послуг; розгляд інтегрування у господарську структуру малого підприємства, як одного зі шляхів вирішення економічної кризи підприємства та джерела залучення фінансових, матеріальних та трудових ресурсів; виділення етапів прийняття стратегічних і тактичних управлінських рішень, щодо інтеграційного процесу.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Стійкий розвиток економіки держави полягає у гармонійному функціонуванні великих, середніх та малих підприємств, які доповнюють один одного, конкурують між собою, розвиваються чи закриваються під тиском зовнішніх та внутрішніх обставин. Як інституційний сектор економіки мале підприємництво стало домінуючим за чисельністю та обсягами виробництва як у провідних країнах світу так і в Україні. Роль малого бізнесу в економіках розвинутих держав світу надзвичайно велика. Саме малий бізнес створює 65-80 % валового національного продукту, забезпечує ринкову конкуренцію, внаслідок чого забезпечується висока якість товарів і найповніше задоволення потреб споживачів. [1] Для зазначення фізичних і юридичних осіб, що здійснюють підприємницьку діяльність, з середньою кількістю працівників до п'ятдесяти чоловік та річним доходом від будь-якої діяльності, який не перевищує суму, еквівалентну десяти мільйонам євро, визначену за середньорічним курсом Національного банку України використовуватимемо такі дефініції, як: «мале підприємництво», «мале підприємство», «малий бізнес» та «суб'єкти малого підприємництва». [2]

Розвиток малого бізнесу в Україні розпочався зі здобуттям незалежності у 1991 році шляхом формування державної політики підтримки малого бізнесу в Україні з прийняттям Закону України «Про підприємництво» та утворенням Державного комітету України зі сприяння малим підприємствам і підприємництву. [3] Це було продиктовано необхідністю державі з дефіцитним бюджетом або сплачувати величезні соціальні виплати, у зв'язку з безробіттям та

різким збіднінням громадян, або створити умови для само зайнятості та самостійного забезпечення себе доходами, створення додаткових робочих місць. За даними державної служби статистики України станом на 01.01.2015 року завдяки суб'єктам малого підприємництва створено 4115,2 тис робочих місць, що становить 46,8 % від робочих місць створених усіма підприємствами України (таблиця 1).

*Таблиця 1- Кількість зайнятих працівників на суб'єктах малого підприємництва станом на 01.01. 2011 – 01.01.2015 роки*

Кількість зайнятих працівників, тис. осіб станом на 01.01 за роками	Усього	У тому числі				
		підприємства		фізичні особи-підприємці		
		малі	з них	Усього	суб'єкти малого підприємництва	з них
			мікро- підприємства			суб'єкти мікро- підприємництва
2011	10772,7	2164,6	832,6	2814,5	2794,0	2708,1
2012	10164,5	2091,5	788,9	2371,4	2350,5	2241,5
2013	9957,6	2051,3	788,2	2277,9	2233,9	2062,8
2014	9729,1	2010,7	795,3	2322,6	2280,5	2119,8
2015	8796,7	1686,9	723,5	2498,2	2428,3	2253,4

*Джерело: [4]*

Негативною тенденцією є значне скорочення зайнятих осіб у порівнянні з 2011роком. Так станом на 01.01.11 року кількість зайнятих осіб на суб'єктах малого бізнесу становила 4958,6 тис осіб (46 % робочих місць), на 01.01.12 року – 4442 тис осіб (43,7%), на 01.01.13 року – вже 4285,2 тис осіб (43%), а на 01.01.14 року – 4291,2 тис осіб (44,1%). Отже, порівняно з 2011 роком чисельність зайнятих працівників зменшилась на 843,4 тис осіб (частка працевлаштованих осіб зросла на 0,8 % у загальній кількості зайнятих осіб).

Крім важливої соціальної ролі, щодо надання робочих місць малі підприємства мають деякі переваги порівняно з великими:

- гнучкість і мобільність в управлінні та організації виробництва;
- повніше використання робочої сили та устаткування, менший рівень запасів;
- раціональна організаційна структура підприємства;
- швидка адаптація до кон'юнктури ринку, місцевих умов, запитів споживачів, оперативне оновлення асортименту продукції;
- можливість швидкого впровадження значної частки нових ідей, проектів і створення нових взірців продукції;
- невисокі експлуатаційні витрати;

- відносно невеликий капітал для створення таких підприємств;
- можливість зменшення витрат виробництва за рахунок вузької спеціалізації, економії на управлінських витратах тощо;
- високі шанси на успіх;
- велике значення у формуванні середнього класу населення;
- створення конкурентного середовища як важливої рушійної сили економічного прогресу;
- формування підприємництва як чинника соціально-економічного прогресу [5].

Саме, завдяки вище вказаним перевагам малий бізнес зайняв левову частку за кількістю, та досяг значних обсягів реалізації продукції (товарів, послуг) в економіці України. Проте, за даними Державної статистики України кількість суб'єктів малого підприємництва у 2015 році зменшується у порівнянні з 2010 роком (таблиця 2), так само, як і обсяги реалізованої ними продукції (товарів, послуг) (таблиця 3).

*Таблиця 2 - Кількість суб'єктів малого господарювання за 01.01.2011 – 01.01.2015 роки*

Кількість суб'єктів господарювання, одиниць станом на 01.01 за роками	Усього	У тому числі				
		підприємства		фізичні особи-підприємці		
		малі	з них	Усього	суб'єкти малого підприємництва	з них
			мікро-підприємства			суб'єкти мікро-підприємництва
2011	2183928	357241	300445	1805118	1804763	1793243
2012	1701620	354283	295815	1325925	1325619	1313004
2013	1600127	344048	286461	1235192	1234831	1224315
2014	1722070	373809	318477	1328743	1328392	1318703
2015	1932161	324598	278922	1591160	1590448	1580965

*Джерело: [4]*

Станом на 01.01.2011 року суб'єктів малого підприємництва було 2162004 одиниць, що становило 99% в загальній кількості підприємств. Станом на 01.01. 2012 року – 1679902 одиниць (98,7%), на 01.01. 2013 року – 1578879 одиниць (98,7%), на 01.01. 2014 року – 1702201 одиниць (98,8%), а вже на 01.01. 2015 року – 1915046 одиниць (99%). Отже, порівняно з 2010 роком кількість підприємств малого бізнесу зменшилась на 246958 одиниць.

Порівняно з 2010 роком обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) у 2014 році суб'єктами малого підприємництва зріс на 202102,3

млн грн. або на 0,3% у загальному обсягу реалізації. Такий значний ріст у грошовому вимірнику і незначний у відносному значенні може бути наслідком значних інфляційних процесів та падіння курсу гривні.

*Таблиця 3 - Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктами малого підприємництва за 01.01.2011 – 01.01.2015 роки*

Обсяг реалізованої продукції, (товарів, послуг), млн.грн. станом на 01.01 за роками	Усього	У тому числі				
		підприємства		фізичні особи-підприємці		
		малі	з них	Усього	суб'єкти малого підприємництва	з них
			мікро-підприємства			суб'єкти мікро-підприємництва
2011	3596646,4	568267,1	181903,1	230418,2	210930,7	190055,3
2012	4202455,2	607782,4	189799,1	211215,8	199994,6	181697,8
2013	4459818,8	672653,4	212651,2	256649,2	243633,8	225449,1
2014	4334453,1	670258,5	216111,4	284238,1	263459,2	244546,0
2015	4459702,2	705000,5	230729,3	289042,3	276299,6	255906,0

Джерело: [4]

Так, станом на 01.01. 2011 році обсяг реалізації продукції (товарів, послуг) становив 779197,8 млн грн., що становить 21,7% у загальному об'ємі реалізації всіма підприємствами. Станом на 01.01. 2012 році – 807777 млн грн. (19,2%), на 01.01. 2013 році – 916287,2 млн грн. (20,5%), на 01.01.2014 року – 933717,7 млн грн. (221,5%), на 01.01.2015 року - 981300,1 млн грн. (22%).

Негативна тенденція до скорочення кількості суб'єктів малого підприємництва, і як наслідок, зменшення чисельності робочих місць продиктована недоліками малих підприємств, зокрема:

- нижча продуктивність праці (у більшості випадків);
- нездатність впроваджувати важливі капіталомісткі досягнення науки і техніки у виробництво;
- вища інтенсивність праці за рахунок тривалішого робочого дня, використання сімейної праці;
- економія на умовах праці та техніці безпеки;
- обмеженіша можливість підвищувати кваліфікаційний рівень найманих працівників;
- значні труднощі з фінансуванням, отриманням кредитів, недостатність оборотних засобів, заборгованість тощо;
- відсутність профспілок;



- обмеженість у впровадженні найпрогресивніших форм та методів організації виробництва;
- формування сукупністю малих підприємств загалом стихійного характеру розвитку монополізованого сектора економіки; [5]
- недосконалим а, подекуди, і зовсім відсутнім стратегічним і тактичним плануванням;
- значна залежність від зовнішніх економічних факторів.

Порівняння позитивних та негативних сторін суб'єктів малого підприємництва дає підстави зауважити значне перевищення позитивних аспектів, що доводить необхідність розвитку малого бізнесу в економіці держави, особливо в умовах подолання фінансово-економічної кризи, адже на сьогодні підприємці малого бізнесу України стикаються з низкою проблем, а саме з неефективною системою державної влади та управління, що призводить до тінізації економіки. Є також і низка проблем, які є спільними для малого, середнього і великого бізнесу, а саме: слабкий захист прав власності, великий регуляторний тиск із боку держави та надмірний державний контроль, великі бар'єри на шляху започаткування багатьох видів бізнесу та надмірна кількість дозволів і ліцензій. У інтерв'ю для Голосу Столиці Виконувач обов'язків президента Спілки підприємців малих, середніх і приватизованих підприємств України В'ячеслав Биковець розповів про останні тенденції у бізнес-середовищі. Він зазначив, що станом на 1 січня 2015 року в Україні було зареєстровано на 3% менше підприємств, ніж торік та назвав головні причини такої негативної тенденції: окупація Криму, криза на Донбасі, але найістотнішими виділив загальноекономічну ситуацію в країні, відсутність реформ, рівень корупції в Україні, недосконалу податкову систему, надмірний державний нагляд і контроль у сфері господарської діяльності, занадто роздута дозвільну систему і систему ліцензування. І серед цих загроз на перше місце сьогодні вийшло питання доступу до фінансових та кредитних ресурсів, тому що стан фінансового ринку, інфляція, згубна політика регулятора унеможливили доступ бізнесу до коштів, що не дає йому змоги розвиватися. [6]

Кризові виклики економіки України щоразу спонукають підприємців до пошуку нових шляхів та підходів вирішення наявних проблем та задач, які продиктовані постійними змінами в економічному

та політичному полях. На сьогодні, в умовах майже військового часу, при економічній кризі підприємці змушені адаптуватись до нових реалій життя країни та намагання реформування економічного сектору. Це спонукає керівників до вибору та ухвалення неординарних рішень. Зокрема, для збереження власного бізнесу багато підприємців приймають рішення про його часткове згортання, перепрофілювання, а іноді й про закриття. Проте, значна частина підприємців в теперішніх складних економічних реаліях звертається за фінансовою підтримкою не лише до банківських установ, а до інших підприємців з метою об'єднання зусиль для забезпечення виживання. Окремі підприємці намагаються розширити свою діяльність освоюючи інші сфери економіки. Для врятування власного бізнесу перед прийняттям рішення про закриття важливим є розгляд можливості інтегрування або у більшій структурі, або у такі ж за обсягами (в подальшому називатимемо їх господарськими структурами, об'єднанням або угрупованням). Для реалізації цього процесу керівникам і власникам малих підприємств необхідно системно підійти до стратегічного і тактичного планувань інтеграційних процесів.

Як вже зазначалось вище, відчуття економічної самостійності та свободи вибору привело до того, що деякі власники і керівники частково або повністю відмовилися від процесу планування, вважаючи його не зовсім доцільним і громіздким. Проте, це не сприяє швидкому вирішенню проблем, оскільки, як свідчить практика, прийняття управлінського рішення виходячи лише з реального стану справ, власного досвіду або інтуїції не приведе до найкращого оптимального результату [7].

Враховуючи необхідність планування будь-якого процесу, в тому числі й процесу прийняття управлінських рішень, зокрема щодо інтеграції малих підприємств, слід зазначити, що прийняття та реалізація стратегічних рішень має логічно продовжуватися у тактичних рішеннях.

Кращому опрацюванню управлінських рішень щодо інтеграції малих підприємств у структури має сприяти етапність в їх прийнятті. Змінити послідовність етапів, і відповідно їх підпорядкованість один другому можуть два варіанти розвитку інтеграційного процесу – добровільне входження або примусове поглинання.

При добровільному входженні малого підприємства в угруповання ймовірним є отримання обома сторонами повної інформації, її достатнє



опрацювання спеціалістами кожної зі сторін і вироблення своїх варіантів рішень щодо інтеграції. Спільне дослідження і порівняння переваг і недоліків кожного з варіантів інтеграції може сприяти прийняттю найоптимальнішого шляху інтеграції. При цьому, починаючи роботу від тих підрозділів які мають у подальшому співпрацювати або об'єднатись, можна отримати спочатку оптимальні рекомендації щодо тактичних управлінських рішень, а вже потім на їх основі виробити оптимальні стратегічні рішення. Такий шлях є найкращим для усіх учасників процесу, адже не породжує конфронтацію, а навпаки, надає можливість краще познайомитися з майбутніми партнерами і колегами.

У випадку примусового приєднання малого підприємства до господарської структури етапи будуть виконуватися в іншій послідовності, оскільки немає згоди на співпрацю. Тому спочатку відбудеться інтеграція, створяться умови для отримання об'єктивної внутрішньої інформації про мале підприємство, і лише тоді вироблятимуться тактичні управлінські рішення щодо інтеграційних процесів всередині такого об'єднання. За таких конфронтаційних обставин важко уникнути втрат кваліфікованих кадрів, що негативно позначиться на результатах функціонування майбутнього підрозділу господарської структури.

Отже, виходячи з викладеного, кращим варіантом є процес інтеграції, який відбуватиметься на добровільних засадах, коли обидві сторони можуть порозумітись і кожна з них, як на рівні власників, так і на різних рівнях управління усвідомлюють позитивні й негативні наслідки об'єднання.

Враховуючи наявність двох сторін інтеграційного процесу слід зазначити необхідність розгляду змісту двох різних, взаємодоповнюючих процедур прийняття управлінських рішень щодо інтеграції. Одна процедура – це прийняття рішення з боку господарської структури, яка включатиме до свого складу мале підприємство. Друга процедура – це прийняття рішення з боку малого підприємства, яке інтегруватиметься в угруповання.

Отже, процедура вироблення стратегічного управлінського рішення з інтеграції малого підприємства у об'єднання (з боку такого об'єднання) має включати такі послідовні кроки.

1. Визнання власниками або директором структури проблем щодо забезпечення господарського процесу продукцією чи послугами певного спрямування.

2. Визначення власниками або директором напрямів розв'язання проблеми забезпечення господарського процесу продукцією чи послугами певного спрямування шляхом поглинання або злиття малого підприємства необхідного профілю діяльності.

3. Прийняття управлінського рішення про призначення окремих виконавців для проведення експертизи можливих варіантів вирішення проблеми шляхом поглинання або злиття малого підприємства необхідного профілю діяльності зі зазначенням відповідальних осіб з числа членів власників, дирекції та керівників середньої ланки і термінів виконання роботи.

4. Реалізація виконання управлінського рішення з проведення експертизи можливих варіантів інтеграції (примусової – поглинання чи добровільної – злиття).

5. Розгляд відповідальними особами матеріалів експертизи і вироблення пропозицій щодо пріоритетності певного варіанту інтеграції малого підприємства до складу господарської структури для власників або директорату.

6. Розгляд варіантів інтеграції малого підприємства до складу угруповання на засіданні власників чи директорів і визначення доцільності інтегрування до неї певного малого підприємства (з числа декількох можливих) і способу реалізації інтеграційного процесу (примусово чи добровільно).

7. Прийняття власниками або директором стратегічного управлінського рішення щодо інтегрування до господарської структури певного малого підприємства необхідного профілю діяльності і надання настанов директорам: 1 – щодо проведення переговорів з власниками та керівниками малого підприємства про їхню інтеграцію у структуру на добровільних засадах; 2 – щодо умов поглинання малого підприємства у випадку відмови іншою стороною від добровільного входження в угруповання на певних умовах.

Інакше буде виглядати процедура вироблення стратегічного управлінського рішення щодо інтеграції малого підприємства у господарську структуру (з боку малого підприємства) і включатиме такі послідовні кроки:

1. Визнання власниками або директором малого підприємства наявності таких проблем: збуту власної продукції, та/або проблем з фінансово-економічним станом підприємства

2. Визначення власниками або директором напрямів розв'язання названих вище проблем шляхом інтегрування малого підприємства у ВГС зі збереженням профілю діяльності.

3. Прийняття управлінського рішення про призначення окремих виконавців (підрозділів) для проведення експертизи можливих варіантів вирішення проблеми шляхом інтегрування малого підприємства до господарської структури, що потребує підприємства з таким профілем діяльності, зі зазначенням відповідальних осіб з числа членів власників, директорату та керівників середньої ланки і термінів виконання роботи.

4. Реалізація виконання управлінського рішення з проведення експертизи можливих варіантів інтеграції (зі збереженням профілю діяльності малого підприємства, або зі зміною профілю продукції відповідно до особливих вимог господарської структури).

5. Дослідження відповідальними особами матеріалів експертизи і вибір з пропозицій щодо певного варіанту інтеграції малого підприємства до складу господарської структури для засідання власників чи директорату.

6. Розгляд варіантів інтеграції малого підприємства до складу об'єднання на засіданні власників чи директорів і визначення доцільності інтегрування малого підприємства до певного угруповання (з числа декількох можливих) і способу реалізації інтеграційного процесу (зі збереженням профілю діяльності підприємства, або зі зміною профілю продукції відповідно до особливих вимог структури).

7. Прийняття власниками, або директором стратегічного управлінського рішення щодо інтегрування малого підприємства до господарської структури і надання настанов керівникам середньої ланки: 1 – щодо проведення переговорів з власниками та керівниками такої структури про інтеграцію до них малого підприємства на добровільних засадах; 2 – щодо умов входження малого підприємства до угруповання (зі збереженням профілю діяльності підприємства, або зі зміною профілю продукції відповідно до особливих вимог угруповання).

Процес прийняття та реалізації тактичних управлінських рішень щодо інтеграції малих підприємств у господарську структуру є значно різноманітнішим та глибшим за своїм змістом, ширшим за колом залучених фахівців. Як вже зазначалося вище, тактичні управлінські рішення мають бути складовою прийняття загального стратегічного рішення. Тобто, перед тим, як виробити оптимальне стратегічне рішення щодо інтеграції, необхідно мати підготовлені тактичні рішення щодо шляхів реалізації у майбутньому усього інтеграційного процесу. Такі тактичні рішення важко підготувати через перешкоди інформаційного характеру лише у випадку примусового варіанту інтеграції шляхом поглинання малого підприємства. Адже керівництво підприємства, яке відмовляється від добровільного приєднання, навіть, якщо воно обопільно вигідне, не надасть необхідної інформації, яка б була базою вироблення згаданих тактичних рішень. Якщо стратегічне рішення про інтеграцію буде на користь поглинання, а необхідну інформацію буде отримано вже після приєднання підприємства, тоді тактичні рішення будуть готуватися пізніше, ніж стратегічне. Як при добровільному так і примусовому приєднанні сам зміст і порядок збирання та опрацювання необхідної інформації, вироблення тактичних рішень щодо організування господарського процесу, реалізації виробленого рішення у підрозділах господарської структури та приєданого малого підприємства будуть такими самими. Розгляд змісту процедур прийняття тактичних рішень також слід розглядати для двох учасників процесу – господарської структури і окремого малого підприємства.

Процедура вироблення тактичного управлінського рішення щодо інтеграції малого підприємства у об'єднання (з боку об'єднання) має включати такі послідовні кроки: 1. Після підписання розпорядження про призначення окремих виконавців чи підрозділів для проведення експертизи можливих варіантів вирішення проблеми шляхом поглинання або інтегрування малого підприємства необхідного профілю діяльності зі зазначенням відповідальних за це з числа членів власників, директорів та керівників середньої ланки і термінів виконання роботи центр дій переміщується у відповідні служби, які мають здійснити експертизу доцільності варіантів проведення інтеграції на рівні функціональних підрозділів. 2. Обирається показник малого підприємства для дослідження, обчислюється його величина і

порівнюється з відповідним показником підрозділу господарської структури. 3. Приймається рішення про доцільність або недоцільність об'єднання цих підрозділів, можливий частковий перерозподіл виконуваних ними функцій, чи паралельне автономне їх функціонування. При чому право визначати пріоритет того чи іншого варіанту рішення у даному випадку залишається за керівництвом господарської структури.

При згоді добровільно інтегруватися у господарську структуру, керівники малого підприємства також мають можливість провести своє дослідження щодо варіантів розвитку окремих підрозділів і перспектив їх збереження, що дозволить їм проявити себе саме як висококваліфіковані фахівці і надати у такий спосіб додаткову інформацію про себе.

Процедура вироблення тактичного управлінського рішення щодо інтеграції малого підприємства у господарську структуру (з боку малого підприємства) має включати такі ж послідовні кроки, як і для об'єднання. Відмінність може полягати у висновках, залежно від того які є мотиви і цілі дослідників з різних боків. Адже, якщо одна сторона буде ставити за мету у будь-який спосіб ліквідувати зайві підрозділи приєднаного підприємства, а інша – за будь-яких умов зберегти свої робочі місця в автономних підрозділах незалежно від доцільності утримання їх висновки будуть кардинально різнитись. [8]

**Висновки.** Дослідження динаміки кількості малих підприємств, обсягів реалізації продукції, послуг доводить значну роль малого бізнесу у формуванні економічних показників держави та вказує на негативну тенденцію до їх зниження, внаслідок кризових явищ в Україні. Одним зі шляхів виходу з кризи на рівні підприємства запропоновано інтеграційні процеси малих підприємств у господарські структури для залучення додаткових фінансових, майнових і трудових ресурсів, оптимізації організаційної структури, що призведе до зменшення витрат на утримання підприємства. Наголошено на необхідності стратегічного і тактичного планування, зокрема щодо інтеграційного процесу. Запропоновано етапи прийняття стратегічних рішень, щодо інтегрування малих підприємств у господарську структуру з точки зору обох учасників цього процесу. Показано залежність послідовності етапів прийняття стратегічних і тактичних рішень від



виду інтегрування (добровільного чи примусового). Подальшого і більш детальнішого опрацювання вимагають етапи тактичного планування інтеграційного процесу малого підприємства у господарську структуру та наслідки прийняття таких рішень як для малого підприємства, так і для господарської структури.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Семенюк І.В. Роль малого бізнесу в розвитку економіки України / І.В. Семенюк, Л.С. Нікіфоряк // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://nauka.zinet.info/6/semenyuk.php>.
2. Господарський Кодекс України (зі змінами та доповненнями) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/436-15/page2>.
3. Лозовський О.М. Особливості державного регулювання малого підприємництва в Україні [Електронний ресурс] / О.М. Лозовський, С.І. Шарчук // Економічний форум. – 2015. – №1. – С. 135-139. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor\\_2015\\_1\\_23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2015_1_23).
4. Показники структурної статистики по суб'єктах господарювання з розподілом за їх розмірами [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
5. Організація бізнесу: менеджмент підприємницької діяльності [Текст]: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / О. М. Скібіцький, В. В. Матвеев, Л.І. Скібіцька// Міністерство освіти і науки України. – К. : Кондор, 2011. – 912 с.
6. Що впливає на скорочення бізнес-активності в Україні: аналітика [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://newsradio.com.ua/2015\\_01\\_22/SHHo-vpliva-na-skorochennja-b-znes-aktivnost-v-Ukra-n-anal-tika-9597/](http://newsradio.com.ua/2015_01_22/SHHo-vpliva-na-skorochennja-b-znes-aktivnost-v-Ukra-n-anal-tika-9597/).
7. Лохматов С.О. Організація оперативного планування на підприємствах малого бізнесу [Електронний ресурс]/ С.О. Лохматов // Відповідальна економіка. – 2012. – Вип. 4. – С. 70–71.– Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/viec\\_2012\\_4\\_26.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/viec_2012_4_26.pdf).
8. Ольшанська М.В. Аналіз етапів прийняття управлінських рішень при інтегруванні машинобудівних підприємств у виробничо-господарських структурах/ М.В. Ольшанська //Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2009. – № 647. – С. –151-156.