

УДК 658:334.012.64

МЕНЕДЖМЕНТ МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВ: ПРОБЛЕМИ І ПЕРСПЕКТИВИ

Рарок О.В.

Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка

Проаналізовано специфіку діяльності малих підприємств та особливості їхнього менеджменту. Розкрито тенденції, проблемні аспекти та стримуючі фактори розвитку малого підприємництва у сучасних умовах. Розглядається внутрішній менеджмент малого підприємства у взаємозв'язку з зовнішнім управлінням. Рекомендується запровадити замість авторитарної системи управління у взаємовідносинах між малими підприємствами мережеву модель, яка передбачає координацію їх діяльності з урахуванням бізнесових інтересів усіх сторін. Управління здійснюється з боку державних органів різних рівнів (по вертикалі) та інших споріднених малих підприємств даного регіону (по горизонталі).

Ключові слова: менеджмент, мале підприємство, авторитарна система, управління, мережева модель.

Постановка проблеми. Прагнення України інтегруватись до європейського співтовариства вимагає переорієнтації економіки на нові європейські стандарти. Оскільки підприємство є первинною ланкою суспільного поділу праці та основною ланкою національної економіки, на ньому відбувається створення предметів споживання і засобів виробництва, воно задовольняє потреби ринку і споживача у товарах. Серед усієї сукупності підприємств різних рівнів мале підприємство представляє найбільш чисельний шар дрібних власників, які належать до більшості населення і являють собою як безпосередніх виробників, так і споживачів широкого спектру товарів та послуг одночасно. Через це мале підприємство відіграє визначальну роль як у виробництві, так і в торгівлі, сфері послуг чи у фінансово-кредитній або страховій діяльності, причому ефективність його роботи значною мірою залежить від форми управління. Тому формування та впровадження нових форм управління є провідною задачею для розвитку малого бізнесу в Україні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Специфіку становлення сфери малого бізнесу в умовах формування ринкового середовища висвітлювали в своїх працях такі вітчизняні вчені, як З.С. Варналій, В.С. Дієсперов, Г.М. Захарчин, В.К. Збарський, М.А. Лендел, М.Й. Малік, С.К. Ревчук, П.Т. Саблук, О.М. Онищенко, О.Г. Шпикуляк, М.Г. Шульський, В.В. Юрчишин, В.П. Рябоконт та інші.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Недостатньо вивчені проблеми управління в малому бізнесі за сучасних умов господарювання в нашій країні обумовлюють наукову значущість цього дослідження. Невдачі багатьох підприємств обґрунтовуються різними причинами, але найголовнішою з них є незадовільне управління колективом, недоліки в менеджменті.

Мета статті. Головною метою цієї роботи є визначення проблем у менеджменті малих підприємств та встановлення перспектив їхнього розвитку.

Виклад основного матеріалу. Менеджмент як наукова система організації виробництва є однією з найважливіших умов ефективної і прибуткової діяльності малих підприємств. Тому сучасна теорія і практика менеджменту в малому бізнесі набуває особливого значення. Перехід економіки України на ринкові відносини вимагає вивчення форм і методів управління на рівні малого підприємства. Практичне використання такого досвіду – одне з першочергових завдань. Широкий вихід вітчизняних підприємств малого бізнесу на світові ринки обумовлює необхідність глибокого вивчення теорії і практики менеджменту. У Євросоюзі налічується понад 20 мільйонів підприємств малого та середнього бізнесу, що є основою соціально-економічного розвитку країн ЄС. Кількість зайнятого населення в малому бізнесі Європи становить близько 70 відсотків. Переважна більшість малих підприємств працює у галузях торгівлі, будівництва та харчової промисловості.

Будь-яке підприємство у процесі становлення і розгортання своєї діяльності проходить мінімум три фази: перша – фаза відкриття та початок діяльності; друга – фаза закріплення в ринковому і конкурентному середовищі; третя – фаза розширення та розвитку, стійкого отримання прибутку. Задача підприємця – максимально скоротити час перших двох фаз. Іншими словами, необхідно пройти ці фази на максимальних швидкостях з мінімумом бар'єрів. Вся управлінська робота в рамках бізнес-структур зводиться до певних початкових процесів: постановка задачі; планування і прогнозування; координація і ухвалення рішень; маркетинг; мотивація діяльності; контроль за виконанням поставлених задач. Такий підхід дає для керівника можливість ефективно координувати свої дії по управлінню організацією.

Управлінська діяльність – один із найважливіших факторів функціонування й розвитку підприємств в умовах ринкової економіки. Ця діяльність постійно удосконалюється у відповідності до об'єктивних вимог виробництва і реалізації товарів, складності господарських зв'язків, підвищення ролі споживача у формуванні техніко-економічних та інших параметрів продукції. Ринкова економіка більш вимоглива до керівників, ніж планова. В зв'язку з цим необхідна цілковито нова концепція розвитку організації, яка була б життєздатна в нових господарських умовах. Зміна умов виробничої діяльності, необхідність адекватного пристосування до неї системи управління впливають не тільки на удосконалення її організації, але й на перерозподіл функцій управління за рівнями відповідальності.

Разом із специфікою підприємницького управління існують особливості організації менеджменту малих підприємств. Малі підприємства досить специфічний об'єкт управління. До їх особливостей відносять: невеликий масштаб діяльності, їх мобільність, відносно невеликий середньостатистичний термін існування, слабка стійкість щодо впливу зовнішнього середовища, відносно високий ступінь ризику. Малі підприємства вирізняються простою формою управління і нечисленністю управлінського штату. Як правило, тут немає розділення функції власності та управління. Організація малого підприємства органічна за своїм устроєм. Тут відсутні ідеї делегування. Однією з основних особливостей малих підприємств є відсутність регламентації ініціативи; акцент робиться на неформальне спілкування, інтенсивність якої висока і яка, по суті, стає і системою суворого контролю. Слід зазначити, що при новій практиці господарювання на підприємствах неможливий командний стиль керівництва; швидше тут йде, як вважають самі керівники, трансформація від авторитарного управління до демократичного [1, с. 86]. Обов'язковим елементом в демократичному управлінні є постійне підвищення рівня знань і керівництва, і службовців, а також взаємонавчання. Ефективність розвитку малого бізнесу залежить від багатьох факторів і, насамперед, від рівня підготовки підприємців до ведення бізнесу. Досить часто саме недостатня професійна підготовка керівників є однією з основних причин банкрутств малих підприємств. Специфіка успішного підприємництва в малому бізнесі полягає в багатогранній діяльності бізнесмена, який ризикнув відкрити та вести свій

бізнес і готовий відповідати за результати своєї діяльності. Підприємець у малому бізнесі поєднує в собі декілька функцій: він є одночасно менеджером, економістом, маркетологом, фінансистом, юристом і повинен самостійно приймати рішення з врахуванням кожної з перерахованих ролей. Менеджер повинен мати фахову кваліфікацію, яка дала б змогу щоденно і ефективно наглядати, оцінювати та керувати роботою підлеглих в специфічних професійних ситуаціях шляхом роз'яснення, або навіть демонстрації відповідних дій.

Кадровий менеджмент на малих підприємствах має теж свою особливість. В сучасних умовах підтримка малого підприємництва повинна також сприяти створенню достатнього трудового потенціалу, який буде працювати у малому підприємстві [2, с. 521]. Маючи фінансові та ресурсні обмеження малі підприємства, як правило, не можуть мати повноцінних відділів кадрів і здійснювати масштабну кадрову політику. Проте якісне управління персоналом для таких підприємств є не менш значущим, ніж для великих. Специфіка діяльності малих підприємств потребує від керівництва високого професіоналізму в управлінні персоналом, адже прорахунки можуть обернутися банкрутством [3, с. 89]. Про це свідчить, зокрема, конкретна статистика: по Україні в 2014 році кількість малих підприємств скоротилась у порівнянні з 2012 роком на 9519 і в кінці цього строку становила 63682, кількість зайнятих працівників на цих підприємствах за два роки зменшилась на 6 тисяч; по Хмельницькій області за цей період відбулось збільшення кількості малих підприємств на 422, хоча при цьому відбулось зменшення кількості зайнятих працівників майже на 3,5 тисячі. Негативна динаміка кількості малих підприємств в цілому по державі засвідчує банкрутство значної частини з них чи об'єднання з потужнішими підприємствами, а скорочення кількості працюючих – про запровадження раціоналізації в організації праці та підвищення ефективності управління малими підприємствами.

Проблемою малих підприємств дуже часто є слабка забезпеченість висококваліфікованими кадрами, оскільки такі фахівці потребують високої оплати праці та кар'єрного росту, що не може бути реалізовано повною мірою в умовах малих підприємств. Проте, не зважаючи на це, в діяльності малих підприємств можна виділити ряд характеристик, що можуть бути стимулами для залучення висококваліфікованих працівників [1, с. 37]: 1) вигідне місце розташування підприємства; 2) оперативність прийняття рішень; 3) швидше вирішення виробничих та особистих проблем через тісні ділові відносини між роботодавцем і персоналом; 4) успіхи працівників швидше помічаються та винагороджуються; 5) працівники можуть брати участь у процесі прийняття рішень; 6) заробітна плата в ряді випадків може бути не меншою, ніж на великих підприємствах; 7) більший простір для реалізації власних ідей; 8) участь працівників у доходах підприємства; 9) перспектива стати акціонерами чи партнерами.

Не всі з цих можливостей доступні для кожного малого підприємства, але багато що з того може стати частиною плану кадрового менеджменту.

Після підбору кадрів на малі підприємства не менш важливим, а, навіть, основним є фінансо-

вий менеджмент, що використовується для подальшого розвитку підприємства.

Однією з проблем, що стримує розвиток малого підприємництва в Україні, залишається пошук джерел додаткового фінансування подальшого розвитку. Як свідчить практика, для більшості вітчизняних малих підприємств основним джерелом фінансування їх діяльності є власні кошти. Проте задовольнити потреби у фінансуванні лише за рахунок цього виду ресурсів можуть далеко не всі малі підприємства.

Головною особливістю фінансового менеджменту на малих підприємствах є відсутність суб'єкта з чітко окресленим колом посадових функцій. Фактично в ролі фінансового менеджера виступає сам власник та, частково, бухгалтер. Рівень завантаженості першого зазвичай не дозволяє йому широко використовувати інструментарій фінансового менеджера, навіть базові функції прогнозування та бюджетування на малому підприємстві не виконуються або виконуються з недостатньою увагою та за необґрунтованими методиками. Особливо це стосується малого бізнесу у виробничій сфері, для якого відсутність елементарного маркетингового плану та виробничої програми призводить до зниження показників ліквідності та ділової активності, робить бізнес стихійним та нестабільним. Вибір оптимальних джерел фінансування, маркетинговий аналіз, аналіз операційного та фінансового важеля, інвестиційний аналіз – залишаються поза зоною уваги власника малого підприємства. Малі підприємства постійно відчувають дефіцит власного капіталу, тому їм доводиться вдаватися до запозичень. Вирішити проблему фінансування малого бізнесу могло б широке використання державних програм підтримки малого бізнесу, що включали б кредитування на пільгових умовах малих підприємств виробничої сфери, інноваційного малого бізнесу тощо. З іншого боку, в разі вдосконалення законодавства з питань лізингу, в якості перспективного інструменту фінансування основних фондів малих підприємств міг би виступити фінансовий лізинг, як це відбулося у країнах з високим рівнем економічного розвитку.

Використовуючи різні важелі управління, держава через уповноважені місцеві органи влади та за допомогою спеціальних установ і об'єднань підприємців визначає, розробляє та проводить у життя фінансово-кредитну політику щодо підтримки малих підприємств, використовує прямі та непрямі форми фінансової підтримки, формує механізм регулювання ринку позикових ресурсів та контролює додержання встановлених норм його учасниками [4].

Фінансове забезпечення суб'єктів господарювання може відбуватися в різних формах: самофінансування, кредитування, акціонування та бюджетне асигнування, залучення інвестицій. Співвідношення між цими формами фінансового забезпечення на різних етапах розвитку економіки буває різним. При ринковій економіці у бюджетних асигнуваннях перевага надається оптимізації співвідношень між кредитуванням та самофінансуванням. Підсистема фінансового державного регулювання з боку держави має в сучасних умовах такий набір інструментів: податки, внески, відрахування до бюджету та фондів цільового призначення. Застосовуючи до цих

інструментів та до форм фінансового забезпечення ті чи інші важелі впливу – зміну норм (нормативів), умов і порядку формування доходів та фондів, принципів і умов фінансування та кредитування, можна здійснювати ту чи іншу фінансово-кредитну політику держави [5, с. 49].

Ця політика буде або стимулюючою, або санкціонуючою для підприємств і змушуватиме їх вибирати ту чи іншу стратегію і тактику поведінки на перспективу. Сукупність важелів утворює систему управління фінансово-кредитним станом підприємства. Управління здійснюється в кожній країні своїми органами. В Україні цією роботою займається орган законодавчої влади – Верховна Рада в частині правового регламентування, а в частині планування та організації фінансової діяльності – орган виконавчої влади – Міністерство фінансів, Національний банк України та галузеві міністерства [6].

Слід відзначити, що власники малих підприємств та підприємці-фізичні особи зацікавлені в отриманні необхідних знань та навичок з управління фінансами, з використання інструментарію фінансового менеджменту, контролінгу, управлінського обліку тощо. Це пов'язано з відсутністю на ринку освітніх послуг доступних для підприємців бізнес-тренінгів, спрямованих саме на специфіку малого бізнесу. Навіть за несприятливих умов господарювання частина підприємців підтверджує свою ефективність, тому підвищення якості управління малим бізнесом в цілому і, особливо, управління фінансами малих підприємств, є сферою безпосередньої зацікавленості самих підприємців. Тренінг – оптимальний шлях набуття необхідних знань в умовах, коли самосвіта унеможливлено внаслідок високої завантаженості керівників.

Крім удосконалення внутрішнього менеджменту кожного малого підприємства, не менш важливе значення в умовах ринкової економіки має оптимізація зовнішнього управління малими підприємствами як з боку держави, що здійснюється по вертикалі, так і між самими підприємствами, що реалізується по горизонталі.

Існуюча сьогодні форма управління діяльністю малих підприємств з боку державних органів різного рівня в більшості випадків є недосконалою та малоєфективною. Це пояснюється в першу чергу тим, що відсутнє повномасштабне планування їх діяльності в межах певного регіону та фінансово-кредитна підтримка, що іноді призводить до нескоординованих дій як у виробничій, так і в соціальній сфері, перенасиченні місцевого ринку однією продукцією та дефіцитом іншої. Те ж саме стосується невиробничої сфери: можливе нераціональне розміщення цих підприємств за територіальною ознакою чи густотою населення регіону може призвести до їх концентрації в одному місці і недостачі в іншому. В таких умовах наслідки виробничої діяльності малих підприємств не завжди можуть у достатній мірі задовольнити як самого виробника продукції, так і її споживача. Крім цього, обмеженість виробничих і фінансових ресурсів в окремо взятому регіоні чи на селі також є серйозною причиною гальмування його соціально-економічного розвитку в умовах недостатньої підтримки з боку державних та місцевих органів. У зв'язку з цим

виникає потреба у самоорганізації управління та координації діяльності суб'єктів малого підприємництва, яка, на нашу думку, може бути успішно вирішена шляхом запровадження мережевої моделі з координаційним органом управління в теперішніх умовах децентралізації влади і розширення фінансово-економічної самостійності у діяльності органів місцевого самоврядування.

Під мережевою моделлю у сфері господарювання розуміється мережева організація, мережеві форми організації, міжфірмові мережі, організаційні мережі, гнучка спеціалізація тощо. Мережі являють собою об'єднання організацій, засноване на кооперації та взаємному володінні акціями учасників групи – виробників, постачальників, торговельних і фінансових компаній. Головною ознакою, за якою варто відносити ту чи іншу організаційну форму до мережевої, слід вважати автономність економічних агентів, які вступають у повторювані акти обміну, але між ними існує взаємозалежність в отриманні власних вигод [7, с. 22-29].

Необхідно підкреслити, що мережева форма не суперечить ринковій, а навпаки, доповнює її, ро-

бити можливим існування різних форм координації та управління розвитком малих підприємств.

Проаналізувавши можливі переваги та недоліки створення і функціонування мережевих структур, можна виділити основні умови ефективного формування міжгосподарських взаємовідносин, а саме: визначення та узгодження цілей партнерів, розробки в процесі інтерактивної взаємодії стратегії формування та розвитку взаємини, організації контролю та моніторингу ефективності взаємовідносин.

Висновки і пропозиції. Діяльність малих підприємств має свою специфіку, яка вимагає від підприємців універсалізації знань і практичних навичок щодо ведення бізнесу та управління підприємством. В умовах запровадження ринкових відносин і децентралізації влади важливого значення набуває демократична система самоорганізації управління як всередині самого підприємства, так і у взаємовідносинах з іншими малими підприємствами. Пріоритетною формою менеджменту у взаємовідносинах між малими підприємствами є мережева модель.

Список літератури:

1. Білоус Г. Розвиток малого підприємництва в Україні: сучасний стан та проблеми розвитку // Регіональна економіка. – 2007. – № 4. – С. 86.
2. Ольвінська Ю. О. Роль менеджмент-освіти у розвитку малого бізнесу / Ю. О. Ольвінська // Формування ринкової економіки: Зб. наук. праць. Спец. вип. Управління людськими ресурсами: проблеми теорії та практики. – Київ: КНЕУ, 2007. – Т. 1. – Ч. II. – С. 521–1013.
3. Кудрявцева Е.И. Проблемы управления персоналом на предприятиях и в организациях малого и среднего бизнеса // Управленческое консультирование. – № 4, 2007. – С.89-98.
4. Офіційне інтернет-представництво Кабінету Міністрів України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.kmu.gov.ua>.
5. Варналій З.С. Пріоритети вдосконалення державної політики розвитку малого підприємництва в Україні / З.С. Варналій, Т.Г. Васильців, Д.С. Покришка // Стратегічні пріоритети. – 2014. – № 2. – С.49-54.
6. Худолій Л.М. Фінансово-кредитний механізм: його структура і управління. Теорія фінансів. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://finexu.com/archives/99>.
7. Шведюк О. Визначення мережевої структури як сучасної форми координації економічної діяльності // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 5 (107). – С. 22-29.

Рарок А.В.

Каменец-Подольський національний університет імені Івана Огієнка

МЕНЕДЖМЕНТ МАЛЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ

Аннотация

Проанализирована специфика деятельности малых предприятий и особенности их управления. Раскрыты тенденции, проблемные аспекты и сдерживающие факторы развития малого предпринимательства в современных условиях. Рассматривается внутренний менеджмент малого предприятия во взаимосвязи с внешним управлением. Рекомендуется ввести вместо авторитарной системы управления во взаимоотношениях между малыми предприятиями сетевую модель, которая предусматривает координацию их деятельности с учетом бизнес-интересов всех сторон. Управление осуществляется со стороны государственных органов различных уровней (по вертикали) и других родственных малых предприятий данного региона (по горизонтали).

Ключевые слова: менеджмент, малое предприятие, авторитарная система, управление, сетевая модель.

Rarok S.V.

Kamenets Podilskuy I. Ogienko National Universityt

MANAGEMENT OF SMALL ENTERPRISE: PROBLEMS AND PROSPECTS

Summary

Specificity of small businesses and features of their management. Reveals the trends, challenges and constraints aspects of small business in the modern world. We consider the internal management of small enterprises in conjunction with an external control. It is recommended to establish an authoritarian management system in place in the relationship between small enterprises network model, which involves the coordination of their activities based business interests of all parties. Management is carried out by the public authorities at different levels (vertical) and other related small businesses in the region (horizontal).

Keywords: management, small business, authoritarian system, network model.