

УДК 658.310+631.1.017.3

**Коробка С.В.**, к.е.н., старший викладач кафедри менеджменту ©  
Львівський національний університет ветеринарної медицини та  
біотехнологій імені С.З. Гжицького

## УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ МАЛОГО БІЗНЕСУ

*У статті визначено місце і значення малого підприємництва для розвитку економіки. Проаналізовано основні підходи до управління малим підприємством. Звертається увага на особливості управління малим підприємством в аграрному секторі. Подаються пропозиції щодо доцільності використання ефективних методів управління в подальшій діяльності малого підприємства.*

**Ключові слова:** *мале підприємництво, управління, управлінські рішення, характерні риси*

**Вступ.** Менеджмент як наукова система організації виробництва є однією з найважливіших умов ефективною і прибутковою діяльністю малих сільськогосподарських підприємств. Він дістав загальне визнання в усьому світі. Тому сучасна теорія і практика менеджменту в малому бізнесі набуває особливого значення. Вивчення форм і методів управління на рівні малого сільськогосподарського підприємства зумовлене ринковими перетвореннями в економіці України.

Життєздатними виявляються ті малі підприємства, які застосовують форми і методи управління, засновані на стратегії підприємництва. Так, у США 98% малих підприємств банкрутують через неефективне управління і тільки 2% пояснюють причини банкрутства, як такі, які не пов'язані з управлінням підприємством [4]. Не винятком є і Україна, оскільки на підприємствах малого бізнесу управління є також однією з слабких ланок. Так, дослідження довели, що тільки на кожному п'ятому підприємстві проводиться аналіз фінансових результатів з точки зору менеджменту, третина з них – щотижня, 42% - раз на місяць [1]. Тому формування та впровадження такого управління є провідною задачею для розвитку малого підприємництва в Україні.

Малі підприємства - це невід'ємний елемент економічних відносин у країнах зі змішаною та ринковою економікою. При цьому, відповідно до чинного законодавства, такі підприємства є суб'єктами малого підприємництва поряд із приватними підприємцями - фізичними особами.

Умови ринкової економіки є більш вимоглива до керівників, тому має бути розроблена нова концепція розвитку організації, яка має задовольняти потреби нових господарських формувань на всіх етапах їх життєвого циклу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Необхідність даного дослідження полягає в тому, що питанню управлінню підприємством

присвячено значний обсяг публікацій. Зокрема, проблемам управління малими підприємствами розглядаються в працях Белоус Г., Ваганова К., Кириченко О., Падеріна І., Орлова А., Чумаченка Г. Проте особливостям управління малими підприємствами приділяється недостатня увага, тому вона потребує більш глибокого вивчення. Оскільки, аналіз функціонування малого підприємництва показує, що невдачі багатьох підприємств обумовлюються багатьма причинами, але найголовнішою є незадовільне управління колективом, недоліки в менеджменті.

**Метою дослідження є:** вивчення особливостей управління малим підприємством для забезпечення більш ефективної діяльності цих підприємств.

**Результати дослідження.** Новий перерозподіл функцій управління за рівнями відповідальності був обумовлений змінами умов виробничої діяльності та необхідністю адекватного пристосування до них підприємств. Будь-яким підприємством, незалежно від виду діяльності чи форми власності, необхідно управляти. Коли мова йде про “управління підприємством”, то мається на увазі ціленаправленість дій його керівництва на досягнення якоїсь певної мети.

Сьогодні керівників підприємств дедалі частіше називають “менеджерами”, а діяльність якою вони займаються — менеджментом. Сучасне розуміння поняття “менеджер” і “менеджмент” з'явилися після усвідомлення власниками підприємств, що вигідно не самим управляти власним майном, а залучати до цього професіоналів, спеціально відібраних і навчених такій роботі. Саме їм, талановитим спеціалістам, які працюють за наймом, стали доручати головне завдання підприємства — отримання високого прибутку. Варто відмітити, що за цю важку працю не шкодували високої винагороди. Менеджер і нині одна із професій, яка найбільш щедро оплачується в розвинутих країнах.

Застосування терміну “управління” правомірне щодо загальної характеристики цього виду людської діяльності, а “менеджмент” — щодо змісту, форм і методів конкретного управлінського впливу суб'єкта на об'єкт управління в умовах ринкових відносин.

У сучасній теорії прийняття рішень, підприємство розглядається як відкрита, соціально-економічна, саморегульована система, яка прагне збільшити активність життєдіяльності при обмежених ресурсах.

Кожне управлінське рішення має свій конкретний результат, тому метою управлінської діяльності є пошук таких форм, методів, засобів та інструментів прийняття рішень, які могли б сприяти досягненню оптимального результату за конкретних умов і обставин.

Ефективна діяльність з управління соціально-економічними системами здійснюється за умови персональної загальної відповідальності за досягнення чітко сформульованої мети, що можливо лише у випадку поділу праці в апараті управління та надання менеджерам усіх рівнів відповідних повноважень та прав для прийняття позитивних і негативних санкцій.

Складовою частиною менеджменту є також наявність цілей, які повинні досягатися наполегливою діяльністю. Цілі можуть встановлюватися самостійно або ззовні, вищою ланкою управління. Вони повинні бути зрозумілими, чітко

сформульованими, такими, що можуть бути реально досягнутими та проконтрольованими. В іншому випадку йдеться лише про бажання чи наміри.

Незважаючи на те, що сьогодні напрацьована велика кількість теоретичних положень з організації інформаційного забезпечення економічного обґрунтування, вони не забезпечують високої якості управлінських рішень на підприємствах малого бізнесу, про що свідчать незадовільні фінансово-економічні результати їх діяльності.

Малі підприємства відрізняються від великих цілями і завданнями, які здатні вирішувати. Оскільки вони виступають відображенням підприємницької ініціативи, інтересу власника, який в собі відображає і керівника, і генератора ідей, і фінансового керуючого. Тому рішення, які пов'язані управлінням підприємством, ґрунтуються на авторитетній думці власника.

Виділяють три найбільш поширені форми участі суб'єктів власності в управлінні господарської діяльності малих підприємств: - мале підприємство, що було створене на основі власності окремого громадянина з правом найму робочої сили; - мале підприємство колективної форми власності; - мале підприємство у вигляді товариства з обмеженою відповідальністю. [8]

Організація управлінського процесу на малих підприємствах повинна враховувати гнучкість і динамічність останнього, об'єднувати права і обов'язки власника з функціями управління. Мале підприємство, як і будь-який інший вид діяльності потребує високого рівня професіоналізму. Для підприємств, які хочуть займатися прибутковою діяльністю мають отримувати повну і вчасну інформацію, що стосується як попиту та пропозиції на продукцію їх виробництва. В основному це пов'язано з мінімізацією можливих ризиків на підприємстві. Керівник виконує більшість функцій на підприємстві, що спричиняє дефіцит часу на управлінську діяльність, що негативно позначається на результатах діяльності підприємства.

Будь-яке підприємство, не винятком є і мале підприємство, проходить мінімум три фази: першу – фазу відкриття та початку діяльності; другу – фазу закріплення в ринковому і конкурентному середовищі; третю – фазу розширення та розвитку, стійкого отримання прибутку. Основне завдання підприємця – максимально скоротити час перших двох фаз. Іншими словами, необхідно пройти ці фази на максимальних швидкостях з мінімумом бар'єрів [4, с. 20].

Для кожної з перелічених фаз властиві свої управлінські процеси, які для малих підприємств мають певні особливості. В основному вони впливають з недосконалої організаційної структури, відсутністю чіткого поділу праці та малими масштабами виробництва.

Проте початкову фазу існування малого підприємства можна вважати чи не найважливішою, оскільки вона визначає основні аспекти діяльності підприємства. Для кращого розуміння важливості ранньої стадії існування бізнесу, американські вчені розробили модель, яка включає п'ять етапів розвитку малого підприємства.

На першій стадії (вихід на ринок) підприємство лише стартує. Головним завданням тут є зацікавити споживача своїми товарами чи послугами. Важливими питаннями є забезпечення випуску продукції, що відповідає вимогам споживача, а також пошук фондів для покриття початкових витрат. На цьому етапі багато підприємств банкрутує.

Другий етап названо “виживання”. На цьому етапі головним є досягнення певного перелому в становленні і отриманні прибутку для розширення фондів. Підприємці намагаються створити достатню кількість фондів для фінансування росту фірми та забезпечення співвідношення активів та пасивів. На цьому етапі визначається подальша доля підприємства, яким може керувати менеджер, що не є його власником.

На третьому етапі компанія має гарний економічний стан, рівень надходжень стає вищим середнього. Компанія в змозі знаходитися на цьому етапі протягом тривалого періоду, якщо вона адаптується до змін навколишнього середовища та до виникаючих внутрішніх проблем. Власники діють разом та вирішують проблеми фінансів компанії для інвестування майбутніх проектів.

Основними проблемами четвертого етапу є такі: як швидко зрости та як фінансувати цей ріст. Важливими питаннями, що вимагають вирішення, є: чи бажає власник перекласти відповідальність за управління зростаючим підприємством на інших і чи буде грошовий потік достатнім для забезпечення нормального його функціонування. В той же час невдале керування та небажання керівників передати відповідальність може призвести до небажаних змін у структурі управління. Якщо зусилля на цьому етапі не досягнуть успіху, компанія може опинитися на одному з попередніх етапів.

На завершальному п'ятому етапі компанія має об'єднати та контролювати фінансові надходження, які є результатами їх зростання. Щоправда, на цій стадії зростання може припинитися через недостатню кількість нововведень і зникнення мотивів розвитку. Залежно від того, як швидко будуть проведені зміни, компанія може повернутися до зростання або збанкрутувати. На цій стадії компанія має перейти до активного запровадження нововведень.

Всю управлінську роботу на малих підприємствах можна звести до певних початкових процесів, а саме: постановки задачі; планування і прогнозування; координація і ухвалення рішень; маркетинг; мотивація діяльності; контроль за виконання поставлених задач. Це допомагає керівнику ефективно координувати свої подальші дії з управління підприємством.

Потрібно також пам'ятати, що комплексний підхід дає можливість визначити функції підсистем управління підприємством і складних великих систем, в межах яких доводиться діяти підприємцю. Оскільки системи, з якими підприємець співпрацює, є складовими елементами інших, більших, підсистем (а саме господарських комплексів районів, міст, областей, галузей, що включають багато фірм і підприємств різної приналежності). Потрібно враховувати, що ці системи і підсистеми знаходяться в постійній динаміці, вони

видозмінюються, удосконалюються, діють, реорганізуються (а можливо деградують чи зникають).

**Висновки:** Отже, процес управління на малому підприємстві має ґрунтуватися на врахуванні основних функцій менеджменту, з пристосування до його особливостей і потреб цього підприємства.

Особливістю малого підприємства є простота форми управління і нечисленний управлінський штат. Як правило, тут немає розділення функції власності і управління, оскільки тут відсутні ідеї делегування. Однією з основних особливостей малих підприємств є відсутність регламентації ініціативи, увага зосереджується на неформальному спілкуванні, інтенсивність якого висока і яка, по суті, стає і системою суворого контролю.

Для малого підприємства створення раціональної структури управління є складним завданням, оскільки управління повинно здійснюватися з урахуванням організаційних, економічних, психологічних і соціальних факторів. Структура управління може змінюватися під впливом багатьох чинників, а саме: технічними, економічними, соціальними та іншими факторами.

#### Література

1. Бусел Ю. Малые и средние предприятия: политика и управления // Проблемы теории и практики управления. – 2002. - №2. – С.64-70.
2. Белоус Г. Развитие малого предпринимательства в Украине // Экономика Украины. – 2000. – № 2. – С.35-41.
3. Вагонов К., Криченко О. Стратегія розвитку малого та середнього бізнесу в Україні // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – №1. – С. 103-118
4. Половян О.В., Петренко К.Г. Основи управління малим підприємством // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 6 (96), – С. 131-135.
5. Указ Президента “Про внесення змін до деяких законодавчих актів України з питань регулювання підприємницької діяльності” // Урядовий кур’єр. – 2008. – 7 жовтня
6. Фінагіна О.В., Дубовик О.М. Проблеми менеджменту в малому бізнесі // Режим доступу: [http://www.confcontact.com/2007may/5\\_finag.htm](http://www.confcontact.com/2007may/5_finag.htm)
7. Режим доступу: <http://dsam.donetsk.ua/?p=276>
8. Режим доступу: <http://www.pib.odessa.ua/?p=534#more-534>
9. Наталя Назаренко Проблеми обґрунтування управлінських рішень в малому бізнесі // Режим доступу [http://text-article.ru/stati\\_po\\_menedzhmentu/problemi\\_obruntuvannya\\_upravlnskih\\_rshen\\_v\\_malomu\\_bznesi.html](http://text-article.ru/stati_po_menedzhmentu/problemi_obruntuvannya_upravlnskih_rshen_v_malomu_bznesi.html)

#### Summary

*In the article certainly a place and value of small enterprise is for development of economy. The basic going is analyses near a management a small enterprise . Attention applies on the feature of management a small enterprise in an agrarian sector. Suggestions are given in relation to expedience of the use of effective methods of management in subsequent activity of small enterprise.*

*Стаття надійшла до редакції 9.09.2010*