ПЕТРЕНКО К.Г., гр. МО-Б04, магістр

Наук. крів.: Таранич О.В., ас.

Донецький національний університет,

м. Донецьк

**УПРАВЛІННЯ МАЛИМ ПІДПРИЄМСТВОМ**

*Рассмотрены и проанализированы особенности управления малыми предприя-тиями.*

**Актуальність.** Малий бізнес є важливою складовою ринкової економіки. Досвід розвинених країн свідчить, що 60 % валового внутрішнього продукту забезпечує малий бізнес, на підприємствах цього сектора працює понад 50 % загальної численності зайнятих [4,6]. В 2007 році цим сектором було забезпечено всього 4,4 % ВВП, хоча до нього відносять 85,1% підприємств зареєстрованих в Україні [10].

Одним із важливих чинників, через котрі підприємства стають банкрутами є недостатній рівень управлінських знань. За дослідженнями чинників банкрутства малих підприємств в США 98% невдач обумовлено неефективним управлінням (45% – некомпетентність, 9% – відсутність досвіду у виробництві, 18% – недостатній управлінський досвід, 20% – вузький професіоналізм, 3% – невиконання професійних обов’язків) і тільки 2% пояснюють причинами, які не пов’язані з управлінням підприємством [8].

В Україні управління також є слабкою ланкою, особливо на підприємствах, що представлені у секторі малого бізнесу [2,7]. Дослідження довели, що тільки кожен п’ятий менеджер малого підприємства аналізує фінансові результати діяльності, третина з них – кожну неділю, 42% – раз у місяць [8].

**Мета дослідження.** Метою роботи є дослідження особливостей управління малими підприємствами для забезпечення їх більш ефективної та адаптивної діяльності.

В останні роки з'явилася велика кількість робіт вітчизняних учених і практиків, які вивчають особливості управління малими підприємствами у різних його аспектах. Це роботи: Бусек Ю, Гладких Н., Виговської В., Клименко С., Падеріна И., Ракші Н., Соломенко О., Чумаченко Н., Фроловой Г. та ін..

**Основна частина.** Згідно до Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України з питань регулювання підприємницької діяльності» від 18.09.2008 року № 523-VI. Змінено критерії визначення малого підприємства. До малих підприємств відтепер належать фізичні лиці, зареєстровані в установленому порядку як суб’єкти підприємницької діяльності; юридичні особи – суб’єкти підприємницької діяльності любої організаційно-правової форми та форми власності, у яких середня чисельність зайнятих за звітний період (календарний рік) не перевищує 50 чоловік та обсяг валового доходу за рік не перевищує 70 мільйонів гривень (попередній показник – 500000 Євро) [11].

Слід зазначити, що з позиції управління всі підприємства (в тому числі й малі) належать до організацій. Таким чином малим підприємствам притаманні властивості організацій: використання ресурсів, залежність від навколишнього середовища, горизонтальне та вертикальне розділення труду, ієрархія, необхідність управління. З цієї позиції управління малим підприємством розуміється, як процес планування, організації, мотивації та контролю, які необхідні для досягнення цілей підприємства, які представлені на рис. 1.

Планування

Мотивація

Контроль

Організація

Рисунок 1 − Схема послідовності функцій управління малим підприємством

Слід відзначити, що для малих підприємств притаманні управлінські процеси аналогічні до великих організацій. Але управління малими підприємствами має свої особливості, які пов'язані з малим масштабом діяльності, що обумовлює недосконалість організаційної структури й відсутність чіткого поділу праці. При розгляді управління такого підприємства необхідно мати на увазі гнучкість і динамічність останнього, об’єднання прав, обов'язків і відповідальності власника з функціями управління. У більшості це обумовлено бажанням власника мінімізувати рівень ризику. Керівник, найчастіше, самостійно виконує більшість функцій, але відмова від делегування повноважень (або їхньої частини) спричиняє дефіцит часу на управлінську діяльність і негативно позначається на результатах роботи підприємства. Оскільки керівникові необхідно займатися не тільки поточною роботою, але й бачити перспективу її діяльності, доцільно витратити час на навчання працівника, здатного виконувати певні управлінські функції, і делегувати йому повноваження, чим постійно виконувати цю роботу.

Слід підкреслити, що малим підприємствам притаманні наступні риси, які обумовлюють особливості управління малим підприємством [1,4,5,6]:

1. єдність права власності й безпосереднього керування підприємством. Власник, як правило, сам управляє підприємством, беручи на себе ризик і несучи відповідальність не тільки за інвестований капітал, але й за прийняті поточні рішення;
2. так звана видимість і прозорість малого підприємства, масштаби якого дозволяють власникові забезпечувати більш ефективний контроль;
3. персоніфікований характер відносин підприємця з постачальниками ресурсів і покупцями готової продукції, а також неформальний, особистісний характер відносин з кожним працівником підприємства і знання його інтересів і труднощів, що створює більше діючий механізм мотивації праці;
4. відносно невеликі ринки ресурсів і збуту, що не дозволяють малій фірмі впливати на ціни й обсяг реалізації продукції в рамках галузі, що змушує їх застосовувати стратегії пристосування до середовища. Із цього правила є виключення. Деякі малі фірми настільки вдало визначають свою ринкову нішу, що практично стають у її межах монополістами;
5. на малому підприємстві принципово в зрівнянні з великою компанією співвідношення власників та найманих робітниеів. Існує сімейний характер ведення справи: родина нерідко включається в число працівників, базовий капітал малого підприємства часто формується за рахунок сімейних заощаджень, сама справа успадковується представниками родини й т.д.;
6. малі підприємства характеризуються особливим характером фінансування. Якщо великі корпорації формують необхідні фінансові засоби через фондові біржі, то мале підприємство може розраховувати на порівняно невеликі кредити банків, власні засоби й неформальний ринок капіталу (засоби беруться в борг у друзів, родичів, інших підприємців і т.п.).

Для ефективного управління малим підприємством доцільно ураховувати відмінності у поведінці малих та великих підприємств. Можна виділити наступні відмінності у поведінці малих підприємств, які представлені у табл. 1.

Таблиця 1 −Відмінності у поведінці малих підприємств від середніх та великих підприємств

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Критерії порівняння | Малі підприємства | Середні підприємства | Великі підприємства |
| Цілі | Визначаються ринком, інтуїтивно, з імпровізацією | Коректуються ринком та стратегією, винахідливо | Домінування на ринку, систематичне та стратегічне |
| Менеджмент | Особистий, авторитарний, прямий | Особистий, невелика компанія фахівців, використання зовнішніх експертів | Командний, велика команда фахівців, функціональна або дивізіонна організаційна структура, консультаційна структура |
| Продукт  | Відсутнє планування та маркетингові дослідження  | Короткострокове та несистематичне довго-строкове планування, несистематичні маркетингові дослідження | Довгострокове планування регулярні маркетингові дослідження |
| Персонал  | Особисті відносини з персоналом, висока степінь мотивації, відсутність впливу профспілки, відсутня рада трудового колективу(РТК) | Відносини співробітництва, організаційна середа, невисока степінь мотивації, вплив профспілки та РТК | Жорстка ієрархія відносин, співробітництво у колективі, утруднена мотивація, сильні профспілки та ОТК |
| Фінанси  | Родина, банк | Родина, банк, акції | Банк, акції |

Слід зазначити особливості процесу управління на малих підприємствах. На малому підприємстві, як альтернативу плануванню, використовують "підприємницьке чуття" [8]. Рішення, що опираються на інтуїцію, можуть цілком відповідати виробничо-господарським інтересам підприємства, але ймовірність ухвалення правильного рішення за допомогою нераціональних процедур набагато нижче, ніж при раціонально обґрунтованій, планомірній дії. Тому імпровізацію й інтуїцію варто розглядати як доповнення до планування, але не як його повноцінну альтернативу.

На більшості малих підприємств відсутній плановій відділ, функції планування виконує керівник, тому часто плани документально не відображаються. У результаті цього про розмір планових показників персонал може тільки здогадуватися. Це має негативні наслідки: по-перше для досягнення успіху кожний працівник повинен мати чітку уяву про цілі підприємства та про свій особистий вклад для їх досягнення. По-друге, керівник не має змоги ефективно виконувати інші функції управління. Особливістю планування на вітчизняних малих підприємствах є відсутність довгострокових планів [9]. Для підвищення результативності управління малого підприємства доцільно використовувати методи стратегічного управління з врахуванням особливостей сегментованих галузей.

Системам управління малих підприємств характерні гнучка організаційна структура, тимчасове закріплення завдань і робіт за виконавцями; перевага горизонтальних зв'язків; мінімальне використання формальних правил і процедур; готовність до змін; групова динаміка; самоконтроль і контроль з боку колег.

Свої особливі відмінності на малому підприємстві має мотивація, оскільки, як правило, на таких підприємствах працюють люди творчі й ініціативні. Це припущення ґрунтується на дослідженнях Мак-Клеланда, який вважав, що люди гостріше всього відчувають три потреби – влади, успіху, причетності [2].

Специфікою комунікацій на малих підприємствах є перевага усного вербального спілкування, при цьому процес видачі в силу спрощеної ієрархії відносин проходить більш швидко, ніж у великих організаціях.

**Висновок.** Для малих підприємств в цілому характерні управлінські процеси відповідні великим підприємствам. Але для управління малими підприємствами характерні наступні специфічні риси: об'єднання функцій власника й керівника, самостійне виконання власником більшості функцій, відсутність на багатьох підприємствах планових відділів, що є причиною того, що плани не фіксуються документально, відсутність систем довгострокового планування, використання "підприємницького чуття" у якості альтернативи плануванню, малі підприємства відносять до адаптивних систем, яким властиве: гнучка організаційна структура, тимчасово закріплення завдань і робіт за виконавцями; децентралізація повноважень і відповідальності; перевага горизонтальних зв'язків, мінімальне використання формальних правил і процедур; готовність до змін, використання гнучких методів контролю, перевага усного вербального спілкування.

**Бібліографічний список**

1. **Анискин Ю. Организация и управление малым бизнесом: Учеб.пособие.- Изд-во «Финансы и статистика».-2008, 160с.**
2. **Бусек Ю.** Малые и средние предприятия: политика и управление, Проблемы теории и практики управления, №2, 2002, с. 64-70
3. **Виговська В.**, Малий бізнес України: сучасний стан та тенденції розвитку// Актуальні проблеми економіки. – 2009 - №1 (91) - с. 59-64
4. **Дятченко Л., Ляшенко В., Павлов К.**, Малое предпринимательство в странах СНГ- М: Магистр, 2008. - 508 с.
5. **Егоров П.В., Карпова Е.И.** Управление развитием предприятий малого бизнеса: Монография. – Донецк: Издательство OOO «Лебедь», 2004. – 232 с.
6. Малый бизнес. Организация, экономика, управление./ Под ред.**Горфинкеля В.**- Юнити, 2007.- 495с..
7. **Назаренко Н.С.**, Економічне обґрунтування управлінських рішень в малому та середньому бізнесі засобом фінансової діагностики, Ekonomix (35) 200 6, с. 197-203
8. **Падерин И.**, Методологические основы и направления повышения экономической эффективности промышленного предприятия до современного уровня: моногр. – Днепропетровск, ДГФА, 2005 – 272 с.
9. **Ракша Н.**, Щодо підвищення конкурентоспроможності малого підприємництва в Україні, Економіст №3, с. 52-54, 2006
10. Статистичний щорічник України за 2007 рік. – Держкомстат України. К.: Консультант, 2008.- 576с.
11. [www.rada.gov.ua](http://www.rada.gov.ua)