

*Верхоглядова Н.І.,**д.е.н., професор,**проректор із науково-педагогічної та навчальної роботи,**ДВНЗ «Придніпровська державна академія будівництва і архітектури»**Барінов Д.Ю.,**асистент кафедри обліку, економіки і управління персоналом підприємства,**ДВНЗ «Придніпровська державна академія будівництва і архітектури»*

## МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СУБ'ЄКТІВ МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

**Анотація.** Статтю присвячено дослідженню процесу управління розвитком суб'єктів малого підприємництва. Обґрунтовано необхідність розроблення методичного підходу до управління розвитком суб'єктів малого підприємництва. Досліджено принципи такого управління з їх поділом на базові та додаткові. Розглянуто цілі зацікавлених сторін, на досягнення балансу між якими має орієнтуватися управління розвитком. Запропоновано методичний підхід до управління розвитком суб'єктів малого підприємництва.

**Ключові слова:** розвиток, управління, підприємництво, принцип, зацікавлені сторони, баланс інтересів.

**Постановка проблеми.** Управління розвитком підприємства є одним із напрямів його звичайної діяльності та при цьому необхідною й обов'язковою умовою, що забезпечує його цілісність та стійкість як виробничої системи. Будучи самостійним видом діяльності, що реалізується в межах звичайної діяльності виробничого підприємства, управління торкається решти напрямів його діяльності, забезпечуючи тим самим як можливість їхнього безпосереднього здійснення, так і сумісну узгодженість у реалізації загальної мети діяльності підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Управління підприємством узагалі та його розвитком зокрема є багатогранною науковою категорією, дослідженню якої присвячено роботи багатьох науковців. Серед них слід відзначити таких дослідників, як А. Большаков [1], І. Герчикова [2], Б. Зельдович [3], Р. Казначевська, І. Чусв, О. Матросова [4], І. Кононова [5], С. Михайлов [6], З. Румянцева, М. Саломатін, Р. Акбердін [7], О. Мідюк, Л. Горьканова, О. Янгічер [8], Яркіна Н.М. тощо. У роботах цих науковців досліджуються теоретичні та практичні аспекти управління, що носять комплексний характер.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Незважаючи на високий ступінь вивчення даної проблеми, лишається недосконалим методичний підхід до управління розвитком суб'єкта малого підприємництва.

**Мега статті** полягає у вивченні особливостей суб'єктів малого підприємництва та їх урахуванні під час розроблення методичного підходу до управління розвитком цих суб'єктів господарювання.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Ключова роль управління полягає у мобілізації ресурсів підприємства на здійснення окремих видів діяльності й відповідних процесів, а також у підтримці балансу між ними.

Будь-яке підприємство на сучасному етапі функціонування може бути розглянуто як об'єднання двох пов'язаних між собою підсистем: керуючої та керованої. Керуюча підсистема (суб'єкт управління) здійснює управлінський вплив на керовану підсистему (об'єкт управління): виробничий персонал, обладнання, сировину, технології тощо [9].

Отже, цілеспрямований вплив керуючої системи на керовану для забезпечення процесу переходу від поточного стану підприємства до кращого (досконалішого) порівняно з попереднім станом, відповідно до поставлених цілей, являє собою основу управління розвитком підприємства. Іншими словами, управління розвитком підприємства має на меті переміщення системи з одного стану в інший, із новими якісними характеристиками.

Особливу цікавість викликає управління розвитком суб'єктів малого підприємництва, тобто підприємств, в яких середня кількість працівників за звітний період (календарний рік) не перевищує 50 осіб і річний дохід від будь-якої діяльності не перевищує суму, еквівалентну 10 млн. євро, визначену за середньорічним курсом НБУ.

Будь-яке управління повинно базуватися на встановлених принципах, оскільки лише їх дотримання дає змогу створити ефективну та оптимальну структуру взаємодії окремих елементів управління. Важливість значення принципів управління полягає у тому, що з їх допомогою керуюча система встановлює правила поведінки, обов'язкові для всіх підпорядкованих їй суб'єктів

Принципи управління розвитком суб'єкта малого підприємництва є комплексом правил, яких необхідно дотримуватися, враховуючи організаційні та функціональні особливості діяльності суб'єкта малого підприємництва (підвищений ризик банкрутства, спрощена система оподаткування, обмежені обсяги фінансових та трудових ресурсів тощо).

Як показали результати проведеного дослідження, найбільш доцільними принципами управління розвитком суб'єкта малого підприємництва в умовах постійних трансформацій є такі: принцип гнучкості (адаптивності), принцип комплексності, принцип оптимальності, принцип ефективності, принцип результативності. Означені принципи визначено як базові принципи управління розвитком суб'єкта малого підприємництва, оскільки вони за своєю сутністю повністю описують основні вимоги до управління розвитком та повною мірою відповідають базовим потребам його здійснення, ґрунтуючись на теорії розвитку та теорії управління.

Для підсилення дії базових принципів управління розвитком суб'єкта малого підприємництва нами запропоновано додаткові принципи: раціональності, відповідності, динамізму та контролю. Названі принципи не визначалися науковцями як принципи управління розвитком за складниками досліджуваного поняття. Додаткові принципи сформовано на основі узагальнення різних принципів управління соціально-економічними явищами та процесами.

Серед запропонованих принципів можна виділити групи принципів, що застосовуються в процесі розвитку підприємства

ства, і такі, що визначають досягнення мети розвитку. Принципами, яких необхідно дотримуватися в процесі розвитку підприємства, є принцип гнучкості, принцип комплексності та принцип оптимальності (базові принципи), а також усі додаткові принципи. Для досягнення мети розвитку підприємства має відбуватися за такими базовими принципами, як ефективність та результативність.

Зміст базових і додаткових принципів управління розвитком суб'єктів малого підприємництва полягає у такому:

– базові принципи:

1) гнучкості як здатності передбачати, протистояти та пристосовуватися до змін середовища (за кожним керованим елементом), спроможність корегувати управлінські рішення щодо розвитку суб'єкта господарювання за змінених умов функціонування;

2) комплексності як поєднання всіх управлінських рішень в єдину систему, що дає змогу визначити пріоритети в управлінні господарською діяльністю, забезпечити взаємопов'язаність і взаємний вплив рішень у процесі їх реалізації;

3) оптимальності – має прояв у забезпеченні оптимального вибору між першочерговістю виконання завдань за кожним елементом управління та всередині кожного елемента;

4) ефективності – передбачає досягнення мінімізації витрат за ресурсами, процесами, видами діяльності в часі й за обсягами, а також максимізації доходів за джерелами їх виникнення за кожним керованим елементом управління розвитком підприємства;

5) результативності – отримання позитивних (необхідних і достатніх) результатів за показниками оцінювання розвитку (на підставі абсолютних і відносних показників оцінки кількісних і якісних характеристик) під час управління керованими елементами управління розвитком підприємства, а також позитивних результатів під час управління виробництвом і реалізацією продукції, фінансового й ресурсного стану;

– додаткові принципи:

1) раціональності, що має прояв у розумному, гармонійному, узгодженому управлінні всіма елементами, у досягненні ефективності розвитку підприємства, в обґрунтованості управлінських рішень щодо завдань управління;

2) відповідності, що проявляється у правильному визначенні економічної ситуації в країні, галузі, безпосередньо на підприємстві; в урахуванні світових тенденцій на ринках товарів, ресурсів, фінансових і фондових ринках; у споріднених галузях; у визначенні конкурентних позицій підприємства на ринку;

3) динамізму, зміст якого полягає у необхідності врахування стану зовнішнього середовища, тобто показників зовнішнього стану (економічних, політичних, ринкових, соціальних, екологічних), під час реалізації цілей розвитку за елементами внутрішнього стану, які знаходяться під впливом різних факторів;

4) контролю – здійснення постійного контролю над процесом упровадження в дію управлінських рішень на всіх рівнях управління, за всіма функціональними службами з урахуванням необхідності адаптації до змін у внутрішньому й зовнішньому середовищі підприємства.

Запропоновані принципи управління розвитком в узагальненому вигляді відповідають послідовності управління розвитком суб'єкта малого підприємництва: формулювання цілей управління розвитком (цілепокладання), визначення завдань управління розвитком (оцінка розвитку) і досягнення цілей розвитку (прийняття рішень та контроль досягнення мети).

Взаємозв'язок між етапами управління розвитком, управлінськими діями щодо управління розвитком суб'єкта малого підприємництва й розробленими принципами представлено на рис. 1.

Будь-яке управління має підпорядковуватися виконанню певної мети. Постановка мети включає встановлення конкретних, вимірних, досяжних, реалістичних та орієнтованих за часом цілей.

При цьому ціль управління розвитком свідчить про його спрямованість на задоволення потреб певних зацікавлених сторін. Для суб'єкта малого підприємництва такими зацікавленими сторонами є власники підприємства, керівники, працівники та споживачі підприємства.

Кожна із зацікавлених сторін переслідує власні цілі, пов'язані з управлінням розвитком підприємства. Власники підприємства зацікавлені, перш за все у зростанні вартості капіталу підприємства, керівники – у підвищенні рівня рентабельності підприємства, працівники – у зростанні рівня власних доходів, а споживачі – у зростанні якості продукції.

Залежно від того, наскільки управління зорієнтоване на досягнення цілі тієї чи іншої зацікавленої сторони, можна визначити спрямованість управління, а отже, встановлюється критерій досягнення мети. Якщо управління розвитком зорієнтоване на досягнення цілей власників, то можна говорити про майнову орієнтованість управління розвитком підприємства, тобто критерієм досягнення мети може виступати зростання вартості капіталу підприємства. Якщо управління розвитком зорієнтоване на досягнення цілей керівників, то можна говорити про виробничо-господарську орієнтованість управління розвитком підприємства, тобто критерієм досягнення мети може виступати зростання рентабельності підприємства. Якщо управління розвитком зорієнтоване на досягнення цілей працівників, то можна говорити про соціальну орієнтованість управління розвитком підприємства, тобто критерієм досягнення мети може виступати зростання доходів працівників підприємства. Якщо управління розвитком зорієнтоване на досягнення цілей споживачів, то можна говорити про споживчу орієнтованість управління розвитком суб'єкта малого підприємства, тобто критерієм досягнення мети може виступати зростання якості продукції підприємства.

Отже, якщо в ході управління розвитком суб'єкта малого підприємництва орієнтуватися на досягнення цілей однієї із зацікавлених сторін, цілями інших доведеться поступитися. Така поведінка в сучасних умовах є недоцільною та невиправданою, тому, на нашу думку, основною метою управління розвитком суб'єкта малого підприємництва є забезпечення задоволення інтересів зацікавлених сторін.

Одним із перших ідей врахування інтересів зацікавлених сторін в управлінні компаніями сформулював відомий економіст Р. Фрімен. Він доводив, що стратегічне управління підприємствами приватного сектору може бути набагато ефективнішим і результативнішим, якщо менеджери почнуть урахувати інтереси різних зацікавлених сторін. Іншими словами, він стверджував, що акціонери (власники) отримають набагато більші вигоди у довгостроковій перспективі, якщо інтереси інших зацікавлених сторін не залишатимуться без уваги. На його думку, тільки у злагодженій багатовекторній політиці управління можна знайти відповідь на загрози, які створює сучасне ринкове середовище [10].

Якщо управління розвитком зорієнтоване на збалансоване досягнення цілей різних зацікавлених сторін, то можна



Рис. 1. Взаємозв'язок принципів та послідовності управління розвитком суб'єкта малого підприємництва

Джерело: побудовано авторами

говорити про збалансовану багатовекторну орієнтованість управління розвитком суб'єкта малого підприємництва, тобто критерієм досягнення мети може виступати збалансованість інтересів зацікавлених сторін.

З огляду на це, головна мета конкретизується цілями зацікавлених сторін: забезпечення зростання вартості капіталу; забезпечення зростання рентабельності підприємства; забезпечення зростання доходів працівників; забезпечення зростання якості продукції.

Цій меті відповідають завдання управління розвитком суб'єкта малого підприємництва: виявлення можливостей досягнення часткових цілей розвитку суб'єкта малого підприємництва; встановлення балансу між частковими цілями розвитку суб'єкта малого підприємництва; розроблення та реалізація напрямів досягнення збалансованості інтересів зацікавлених сторін розвитку суб'єкта малого підприємництва. Мета і завдання управління розвитком суб'єкта малого підприємництва визначаються в рамках цільового блоку методичного підходу до управління розвитком суб'єкта малого підприємництва, наведеного на рис. 2.

Оціночний блок методичного підходу передбачає здійснення збору інформації для оцінки розвитку малого підприємства, розрахунку показників оцінки розвитку малого підприємства та визначення на їх основі типу розвитку. При цьому оцінка розвитку суб'єкта малого підприємництва ґрунтується на використанні індикаторів оцінки розвитку, які можна розподілити на часткові, що характеризують розвиток підприємства

з погляду окремої зацікавленої сторони, та узагальнюючі, що передбачають зведення агрегування часткових індикаторів.

Аналітично-поведінковий блок передбачає розроблення альтернативних напрямів розвитку та проведення їхнього ґрунтовного аналізу. На основі результатів аналізу обирається напрям розвитку малого підприємства, який доцільно реалізувати. У рамках обраного напрямку розвитку розробляються конкретні заходи, які передбачають застосування окремих методів управління розвитком.

Адаптаційно-реалізаційний блок передбачає впровадження розроблених заходів та моніторинг їх реалізації. При цьому варто відзначити, що розроблені заходи мають спрямовуватися як на використання внутрішніх передумов розвитку, так і на адаптацію до зовнішніх чинників дестабілізуючого характеру.

У рамках адаптаційно-реалізаційного блоку також визначається відповідність результатів управління поставленій меті. Адаптаційно-реалізаційний блок тісно пов'язаний із виконанням визначених раніше функцій управління розвитком малого підприємства.

**Висновки.** У ході дослідження розглянуто процес управління розвитком суб'єктів малого підприємництва. Встановлено, що цей процес має підпорядковуватися певним принципам, перелік яких запропоновано розподілити на базові та додаткові. Розроблено методичний підхід до управління розвитком суб'єктів малого підприємництва, що базується на врахуванні інтересів зацікавлених сторін та зорієнтований на їх досягнення.

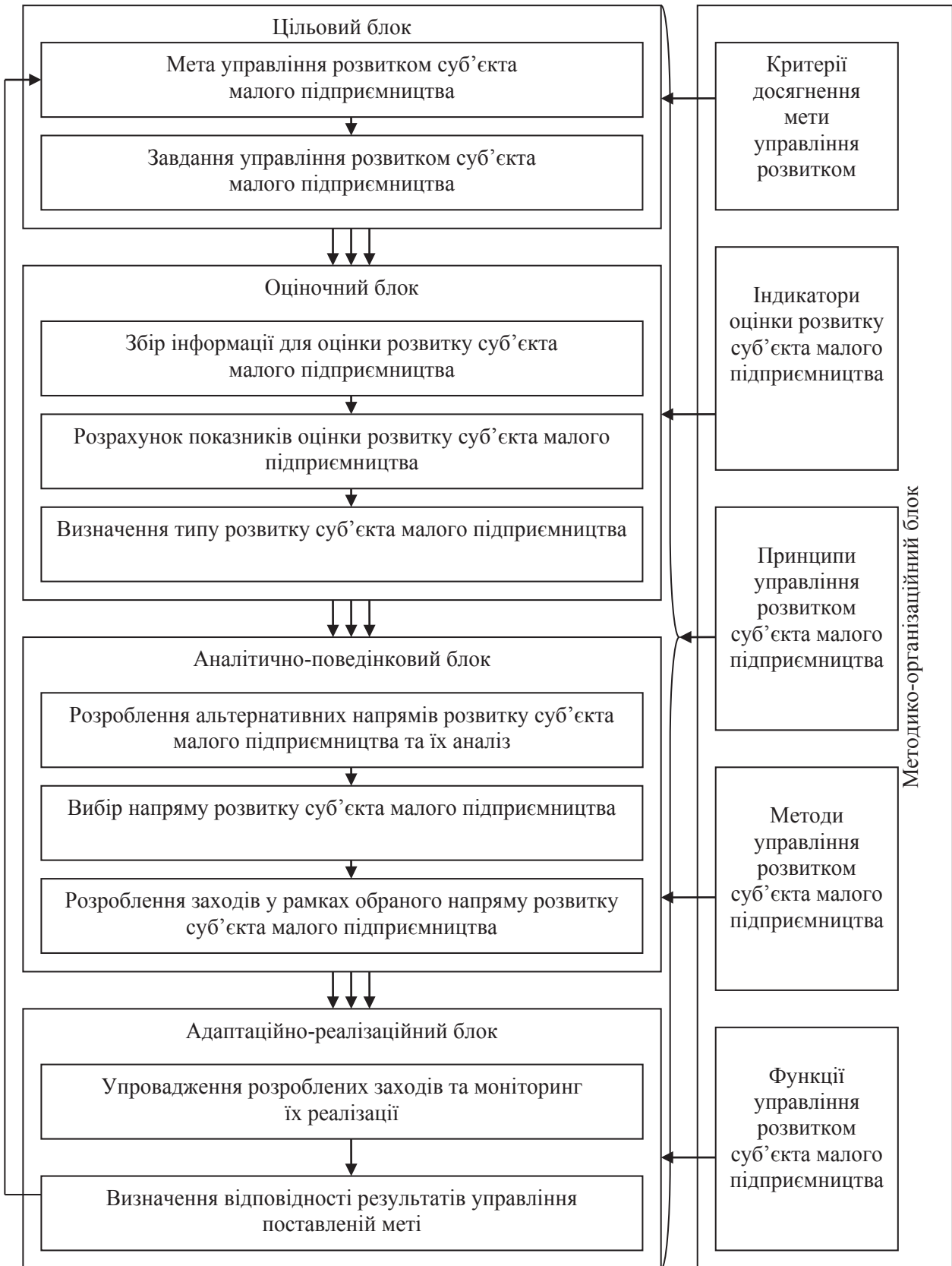


Рис. 2. Методичний підхід до управління розвитком суб'єкта малого підприємництва

Джерело: побудовано авторами

**Література:**

1. Большаков А.С. Менеджмент : [учеб. пособ.] / А.С. Большаков. – СПб. : Питер, 2000. – 160 с.
2. Герчикова И.Н. Менеджмент : [учебник] / И.Н. Герчикова ; 4-е изд., перераб. и доп. – М. : Банки и биржи : ЮНИТИ, 2010. – 512 с.
3. Зельдович Б.З. Менеджмент : [учебник] / Б.З. Зельдович. – М. : Экзамен, 2007. – 591 с.
4. Казначевская Г.Б. Менеджмент : [учеб. пособ. для студ. вузов] / Г.Б. Казначевская, И.Н. Чуев, О.В. Матросова ; 3-е изд. – Ростов н/Д. : Феникс, 2007. – 378 с.
5. Кононова І.В. Аналіз підходів до управління підприємством у сучасних умовах / І.В. Кононова // Прометей. – 2013. – № 1. – С. 146–151 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Prom\\_2013\\_1\\_31](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Prom_2013_1_31).
6. Менеджмент : [навч. посіб.] / За ред. С.І. Михайлова. – Вінниця : НОВА КНИГА, 2006. – 416 с.
7. Менеджмент организации : [учеб. пособ.] / З.П. Румянцева, Н.А. Саломатин, Р.З. Акбердин [и др.] ; под ред. З.П. Румянцевой. – М. : ИНФРА-М., 2002. – 631 с.
8. Мидюк О.Н. Теория управления : [электронное гиперссылочное учеб. пособ.] / О.Н. Мидюк, Л.В. Горьканова, О.С. Янгичер. – М., 2008 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://cde.osu.ru/demoversion/course124/1\\_0.html](http://cde.osu.ru/demoversion/course124/1_0.html).
9. Яркіна Н.М. Управління підприємством як економічна категорія (теоретичні аспекти) / Н.М. Яркіна // Держава та регіони. Серія «Економіка та підприємництво». – 2014. – № 1. – С. 130–136 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep\\_2014\\_1\\_26](http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2014_1_26).
10. Freeman R. Edward Strategic Management: A Stakeholder Approach / Freeman R. Edward. – Harpercollins College Div, 1984. – 275 p.

**Верхоглядова Н.И., Баринов Д.Ю. Методический подход к управлению развитием субъектов малого предпринимательства**

**Аннотация.** Статья посвящена исследованию процесса управления развитием субъектов малого предпринимательства. Обоснована необходимость разработки методического подхода к управлению развитием субъектов малого предпринимательства. Исследованы принципы такого управления с их разделением на базовые и дополнительные. Рассмотрены цели заинтересованных сторон, на достижение баланса между которыми должно ориентироваться управление развитием. Предложен методический подход к управлению развитием субъектов малого предпринимательства.

**Ключевые слова:** развитие, управление, предпринимательство, принцип, заинтересованные стороны, баланс интересов.

**Verkhohliadova N.I., Barinov D.Yu. Methodical approach to managing the development of small business entities**

**Summary.** The article is devoted to the study of the process of management of the development of small business entities. The necessity of development of a methodical approach to management of the development of subjects of small business is substantiated. The principles of such a management with their division into basic and additional ones are investigated. The goals of the parties concerned are considered, the achievement of a balance between which should be a focus of development management. The methodical approach to management of the development of small business entities is proposed.

**Keywords:** development, management, entrepreneurship, principle, interested parties, balance of interests.