

## АКТУАЛЬНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ МАЛИМ І СЕРЕДНІМ БІЗНЕСОМ В УКРАЇНІ

© Рачинська Г. В., Копець Г. Р., 2015

Виокремлено особливості малого і середнього бізнесу (МСБ), відмінності в поведінці підприємств МСБ порівняно з великими підприємствами і основні ознаки сучасного управління підприємствами МСБ. Проаналізовано класичну управлінську “решітку” Р. Блейка і Дж. Моутон з метою вибору оптимального стилю управління, який би відповідав конкретній ситуації у сучасному бізнесі. Досліджено типові проблемні зони в управлінні МСБ. Запропоновано проектувати і використовувати стратегічну канву нового продукту чи послуги як спосіб реалізації конкретної стратегії управління, спрямований на максимізацію прибутку, підтримання іміджу фірми, розширення частки ринку.

Ключові слова: управління, малий і середній бізнес, стиль управління, лійка продажу, стратегічна канва товарів або послуг.

G. V. Rachynska , G. R. Kopets

Lviv Polytechnic National University  
Management of Organizations Department

## ACTUAL ASPECTS OF SMALL AND MIDDLE BUSINESS MANAGEMENT IN UKRAINE

© Rachynska G. V., Kopets G. R., 2015

The article singles out features of SMEs, differences in the behavior of small and medium-sized businesses compared with large enterprises, and, consequently, the main features of the modern management of small and medium businesses. The characteristic features of modern management are: gradual abandonment of managerial rationality of classical schools of management, situational approach to management, the use of strategic management of business entities that combines strategic approach to setting goals and program – targeted to their realization, recognition of dominant importance for the development of innovative management firms, managing organizational culture of the company. The main factors are management flexibility, adaptation to the constant changes in the external environment. There is analyzed the classical management “grid” specified by R. Blake and J. Mouton to select the optimal management style that is appropriate for the specific situation in modern business.

“Blind” areas in the management of small and medium business are investigated. Among the typical problem areas there are singled out: the lack of management diagnostics, business key performance indicators, lack of vision of the final result of the firm, poor quality work with the client base, lack of pre-test phase of goods and services, consumers workload, manager solution routine, operational tasks, imperfect mechanism of doing business.

**One tool that helps keep administrative account is funnel sale. It structures the data for all customers from the moment of the first call to the close of the deal. Funnel means reducing the number of potential customers in the transition to the next stage of interaction.**

**The sequence analysis of the expectations from the goods or services of the company through strategic design canvas with the influence of consumers and competitors is made. For this purpose, the following steps are singled out: 1) defining the criteria that are important to potential customers when choosing goods (services) of the company; 2) evaluating goods (services) of the main competitors by certain criteria, designing their strategic canvas; 3) evaluating goods (services) offered by a particular company, and designing their own strategic canvas on the same schedule. If curves are basically the same, meaning that a particular firm offers are differentiated enough, this leads to price competition and lower profits of the company.**

**Key words: management, small and medium business, management style, sales funnel, strategic canvas of goods or services.**

### **Постановка проблеми**

Ведення бізнесу у нинішніх умовах – це прерогатива компетентних, стратегічно орієнтованих підприємців. Часи, коли ринок сприймав будь-які рішення, запропоновані бізнесменами-початківцями, давно минули. Роль і значення управління, управлінської культури, методології управління в умовах сучасного бізнесу особливо вагома, оскільки посилення позицій будь-якої фірми в конкурентній боротьбі сьогодні залежить від якості управління, від здатності передбачати кожен крок заздалегідь. Тому удосконалення управління бізнесом необхідно розглядати як один із головних чинників підвищення його ефективності. У сучасних умовах особливо актуальними є проблеми нововведень загалом і нове управлінське мислення зокрема, уміння вибудовувати причинно-наслідкові зв'язки, ідентифікувати довгострокові можливості конкретної підприємницької структури (фірми) і розробляти нові бізнес-моделі.

### **Аналіз досліджень і публікацій**

Проблеми управління підприємствами і організаціями досліджують вчені давно і не випадково, бо спрямовані на пошук оптимальної моделі і стилю управління, які б забезпечили рентабельність конкретної фірми на основі наявних фінансових і матеріальних ресурсів, персоналу і організаційних процесів. Серед дослідників можна виокремити В. В. Гончарова, П. Друкера, О. Є. Кузьміна, Е. А. Уткіна, Г. В. Щокіна, В. А. Шахової і багатьох інших. Однак сьогодні тенденції розвитку світової економіки, подальше загострення конкуренції вимагають від управлінців усіх рівнів не так навичок кількісного оцінювання заданих альтернатив управління, уміння приймати рішення за типовими виробничими ситуаціями, які розглядають часто в працях згаданих авторів, як постійного пошуку нестандартних шляхів вирішення безпрецедентних завдань, створення нових ринків і продуктів, модернізації методів і інструментів управління.

### **Постановка цілей**

Метою статті є виявлення особливостей управління малим і середнім бізнесом (МСБ) на противагу великим компаніям, а також виокремлення проблемних аспектів управління підприємницькими структурами (фірмами), щоб з'ясувати причини і джерела неефективності бізнесу. У результаті, запропонувати спосіб оцінювання прогностичних очікувань від впровадження нової бізнес-моделі підприємницької структури (фірми), проектуючи стратегічну канву нового товару чи послуги.

### **Виклад основного матеріалу**

Характерною особливістю малого і середнього бізнесу (МСБ) є багатогранність діяльності бізнесмена, який на власний ризик започаткував і веде бізнес, відповідає за результати діяльності,

приймає рішення, і тому МСБ має ті самі риси, що притаманні великим підприємствам, одночасно є такі особливості:

- об'єднання функцій керівника і власника;
- відсутність на багатьох підприємствах планових відділів є причиною того, що плани не фіксуються документально;
- МСБ належать до адаптивних систем, яким притаманні гнучка організаційна структура, тимчасове закріплення завдань і робіт за виконавцями, децентралізація повноважень і відповідальності, переваги горизонтальних зв'язків, мінімальне використання формальних правил і процедур, готовність до змін;
- використання гнучких методів контролю;
- перевага усного (вербального) спілкування.

Існують певні відмінності в поведінці підприємств МСБ порівняно з великими підприємствами (табл. 1).

Таблиця 1

**Відмінності в поведінці підприємств МСБ порівняно з великими підприємствами**

Критерії	Малий бізнес	Малий і середній бізнес	Середній і великий бізнес	Великий бізнес
<b>Цілі</b>	Визначаються ринком інтуїтивно з імпровізацією	Інтуїтивно корегуються ринком і спеціальною стратегією	Винахідливо корегуються ринком і спеціальною стратегією	Систематичне стратегічне домінування на ринку
<b>Управління</b>	Особисте, авторитарне пряме	Особисте консультування з ключовими партнерами і спеціалістами	Особисте, невелика команда спеціалістів, залучення зовнішніх експертів	Командне, велика команда спеціалістів, функціональна або дивізійна оргструктура
<b>Продукт (послуга)</b>	Відсутнє планування та маркетингові дослідження	Короткострокове планування без маркетингових досліджень	Короткострокове і нерегулярне довгострокове планування, несистематичні маркетингові дослідження	Довгострокове планування і регулярні маркетингові дослідження
<b>Персонал</b>	Особисті відносини за принципом "велика сім'я", високий рівень мотивації і зацікавленості, відсутність впливу громадських організацій	Особисті відносини "наймач-колектив співробітників", низький рівень зацікавленості	Відносини співробітництва, вплив громадських організацій	Строга ієрархія відносин, відсутність зацікавленості, утруднена мотивація, сильні профспілкові ради
<b>Фінанси</b>	Сім'я, банк	Сім'я, банк	Сім'я, банк, акції	Банк, акції

Управління – вміння досягати поставлених цілей, скеровуючи працю і інтелект працівників, створюючи мотивацію поведінки людей, які працюють в організації, фірмі.

Управління містить три аспекти:

1. Інституційний (хто ким управляє)
2. Функціональний (як здійснюється управління і як воно впливає на підлеглих)
3. Методологічний (яким способом здійснюється управління)

Основні ознаки сучасного управління підприємствами МСБ характеризуються такими аспектами:

1) поступова відмова від управлінського раціоналізму, класичної школи менеджменту, згідно з якими успіх підприємства визначається насамперед раціональною організацією виробництва, зниженням витрат, розвитком спеціалізації, тобто впливом управління на внутрішні чинники управління. Визначальними чинниками в управлінні стають гнучкість, адаптація до постійних змін зовнішнього середовища;

2) застосування до управління ситуаційного підходу, згідно з яким організація діяльності всередині підприємницької структури є реакцією на різні впливи ззовні. Головне – ситуація, яка впливає на роботу цієї структури;

3) визнання необхідності розроблення і реалізації системи стратегічного управління фірмою. Метод стратегічного управління поєднує стратегічний підхід до постановки завдань і програмно-цільовий підхід до їх реалізації;

4) повернення бізнесу до управління організаційною культурою як системою цінностей, що їх поділяє персонал підприємства і пов'язана вона з кінцевими цілями підприємницької структури (фірми). Організаційна культура передбачає високі стандарти діяльності кожного працівника і гнучке лідерство з акцентом на особисті контакти, створення атмосфери загального залучення працівників, бажання досягти цілей підприємницької структури;

5) визначення домінуючого значення для розвитку фірми інноваційного менеджменту, основою якого є формування відповідного організаційного клімату, ініціатива співробітників, створення адекватних форм інноваційної діяльності та її стимулювання.

В управлінні підприємствами МСБ доцільно розуміти специфіку та особливості різних функціональних підсистем: генеральний менеджмент, фінансовий і маркетинговий менеджмент, соціальний і кадровий менеджмент (табл. 2).

Таблиця 2

**Типовий перелік управлінських функцій з розподілом їх за функціональними підсистемами [4]**

Види управлінських функцій	Зміст функцій
Генеральний (основний) менеджмент (організація систем і процесів управління)	Прогнозування; перспективне, поточне і оперативне планування; встановлення і регулювання цін; аналіз діяльності фірми; статистичний облік і звітність
Фінансовий і маркетинговий менеджмент	Забезпечення матеріалів і обладнання; облік і зберігання матеріальних цінностей; маркетинг і рекламна діяльність; управління збутом; організація фінансової діяльності
Соціальний і кадровий менеджмент	Оцінка, підбір і підготовка персоналу; організація мотивації праці; раціональне використання кадрів; охорона фірми і комерційна безпека; організація соціального розвитку, взаємовідносини з органами праці, соціального забезпечення і зайнятості

Дослідники часто роблять спроби вибрати якнайкращий стиль управління, який би відповідав конкретній ситуації.

Як показує практика, якнайкращого стилю керівництва не існує. У кожній ситуації стиль управління визначають такі чинники:

- здібності і особисті якості керівника та підлеглих;
- виробничі умови (заводський цех, збутова організація тощо);
- стиль управління безпосереднього начальника (часто менеджер керує так само, як і його безпосередній начальник) та традиції управління, які склались у цій фірмі.

Окрім перелічених вище чинників, на стиль управління також впливають:

- успішність діяльності керівника (оцінюється за її результатами за достатньо великий проміжок часу – рік і більше);
- під час формування стилю управління керівника важливі стабільність і гнучкість;
- усвідомлення того, що підлеглих цікавить не кількість рішень, а вплив на їхні інтереси;
- варто враховувати при формуванні стилю управління його орієнтацію: на виконання виробничих завдань чи на інтереси підлеглих.

Як варіант вибору стилю управління можна використати загальновідому решітку Р. Блейка і Дж. Моутона (рис. 1), відповідно до якої діяльність управлінців відбувається між вектором “виробництво” (напряменість на виробництво товарів) та вектором “людський чинник” (скерованість на гуманне ставлення до персоналу). Між цими векторами існує суперечність: 1) якщо прагнути максимально збільшити продуктивність праці, незважаючи на людські потреби і бажання, результат виявиться незадовільним; 2) якщо всю увагу зосередити на людині, це не піде на користь виробництву.

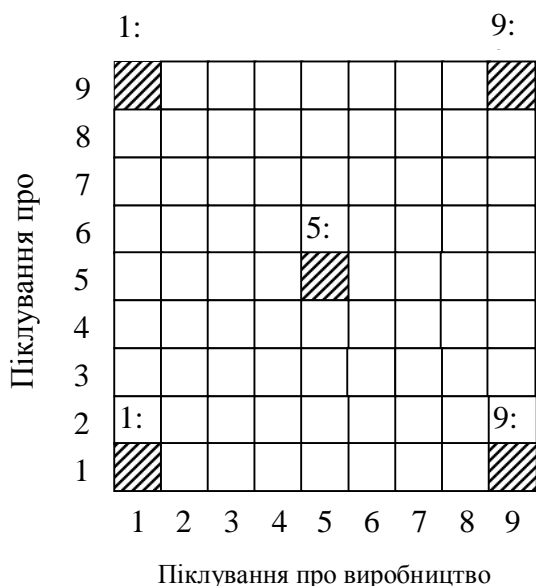


Рис. 1. Управлінська решітка Блейка і Моутон [4]

Згідно з управлінською решіткою Блейка і Моутон виділяють такі типи управлінської поведінки:

**1:1 песиміст** – мінімальна турбота як про людей, так і про виробництво – тип розміщено у лівому нижньому кутку решітки. За цього стилю керівник докладає мінімальних зусиль, які вимагаються від нього, щоб зберегти своє місце в організації.

**9:1 диктатор** – максимальна турбота про виробництво 9 поєднується з мінімальною турботою про людей 1, керівник при цьому віддає пріоритет максимізації виробничих показників, реалізуючи надані йому повноваження і контролюючи діяльність підлеглих, диктуючи їм, що і як вони повинні робити.

**1:9 демократ** – у цьому випадку мінімальна турбота про виробництво 1 поєднується з максимальною турботою про людей 9. Велика увага приділяється збереженню дружніх відносин між працівниками, нехай навіть за рахунок виробничих показників.

**5:5 маніпулятор** – відповідає “золотій середині” або системі припущень, що забезпечують мирне співіснування на шляху до єдиної мети. Цей стиль управління орієнтований на збереження статус-кво, або існуючого стану.

**9:9 організатор** – поєднує піклування про виробництво і про людей. Важливою характеристикою такого стилю управління є спрямованість на інновації і постійний розвиток фірми. Підприємства, де працюють менеджери типу 9:9, як правило, лідирують на ринку. Вважають, що менеджер цього типу є еталоном сучасного управлінця.

Сучасна система управління МСБ має бути простою і гнучкою. Основним критерієм її оптимальності є забезпечення конкурентоспроможності роботи фірми.

Організація управління передбачає вирішення таких питань:

- 1) створення структури фірми;
- 2) розподіл повноважень;
- 3) формування механізму прийняття рішень.

Організаційна структура є засобом досягнення поставлених цілей. Робота над структурою повинна починатись з визначення цілей і стратегії підприємства. Наприклад, можуть бути визначені такі основні цілі:

- прибутковість: досягти у поточному році запланованого рівня чистого прибутку;
- ринки (обсяг продажу, частка ринку, впровадження нових ліній). Наприклад, довести частку ринку до 20 % або довести обсяг продажу до 1млн. м;
- фінансові ресурси (розмір і структура капіталу, співвідношення власного і позичкового капіталу, розмір оборотного капіталу тощо);

- продукція (загальний обсяг випуску, випуск нових товарів або припинення виробництва певних моделей);
- виробничі потужності, споруди (побудувати нові складські приміщення);
- НДДКР і впровадження нових технологій. Основні показники, технологічні характеристики, вартість, терміни впровадження;
- організація – зміни в організаційній структурі і діяльності, наприклад, відкрити представництво фірми в певному регіоні;
- людські ресурси (їхнє використання, спрямування, навчання тощо);
- соціальна відповідальність, наприклад, виділити певні кошти на оздоровлення своїх працівників, організацію тренажерних залів на фірмі тощо.

Структура фірми формується після вибору стратегії, визначається нею, тобто структура змінюється, коли змінюється стратегія підприємства. Для МСБ найтиповішою є структура фірми, що знаходиться в одноосібному володінні. За такої форми управління здійснює власник, котрий бере на себе ризик підприємництва.

Характерною ознакою раціональної структури МСБ є невеликі підрозділи з кваліфікованим персоналом, мінімальна кількість рівнів управління, орієнтація режиму роботи на споживачів, оперативна реакція на зміни, висока продуктивність, низькі витрати.

Серед чинників, які впливають на структуру фірми, треба виділити технологію виробництва, зовнішнє оточення, розмір бізнесу, систему прийняття рішень.

Ефективність системи управління бізнесом значно залежить від вчасно виявлених проблем, так званих “сліпих зон” бізнесу [2]. Типовими сліпими зонами в управлінні МСБ є такі:

1. Не проводиться управлінська діагностика ключових показників бізнесу. Неможливо управляти тим, що не можна виміряти. Як підвищити обсяги продажу на 25 %, якщо невідомо, який відсоток був раніше ?

Одним з інструментів, який допоможе вести внутрішній облік основних показників бізнесу, є лійка продажу. Вона структурує всі дані щодо клієнтів: від моменту першого дзвінка до закриття угоди. Лійка означає зниження кількості потенційних клієнтів при переході на наступний етап взаємодії. Наприклад, менеджер здійснює 100 дзвінків потенційним клієнтам. Із них 50 осіб погоджується на презентацію. Після презентації 25 осіб погодяться на другу зустріч і детальніше обговорення. Двадцятьом із них надсилають проектне дослідження. Сімом надішлють договір на підпис, і четверо з них підпишуть угоду і придбають продукт.

2. Не впроваджено скриптів (шаблонів пропозицій товарів і послуг) для працівників фірми. Такі скрипти зводять до мінімуму помилки працівників під час спілкування з клієнтами, роблять процес продажу автоматизованим. Також це заощаджує багато часу на навчання нових працівників.

3. Товари і послуги не проходять етапу попереднього тестування. Перед масштабним придбанням і поширенням товару варто проводити тестовий продаж, ціль якого – з'ясувати, чи купуватимуть товар (послугу).

4. Керівник потопає в купі операційних завдань замість стратегічних. Ціль директора – розробляти стратегії завоювання ринку, нових клієнтів, плани продажу, а ніяк не вирішення побутових проблем, телефонування клієнтам чи робота із контентом на сайті.

5. Не ведеться робота із клієнтською базою. Продати товар чи послугу людині, яка вже щось купувала, у сто разів простіше і дешевше, ніж рекламувати і намагатись продати товар новому клієнту. Потрібно вести базу клієнтів, записувати, хто, що і коли придбав, нагадувати про себе, пропонувати свої товари (послуги) знову.

6. Немає сортування клієнтської бази. Потрібно сегментувати клієнтську базу, тобто об'єднувати їх на основі низки сталих ознак. Це дасть змогу використовувати різні підходи для просування товарів і послуг для різних груп клієнтів, а також оптимізувати асортимент і вести гнучку цінову політику. Можна розподілити клієнтів, наприклад, на групи за сумами грошей, які вони витрачають на продукт, за бажаним результатом (стабільність чи пошук новинок) чи за будь-якими іншими ознаками.

7. Відсутність бачення кінцевого результату. Треба чітко для себе уявляти кінцеву мету. Це дасть змогу задати правильний напрям розвитку бізнесу.

8. Усе завжди працює на “трієчку”. Механізм потрібно відшліфувати і доводити до досконалості, водночас ускладнюючи його. Без цього не виживе жодна структура, жоден бізнес.

Удосконалювання та ускладнення – це, по-перше, гарантія, що бізнес ніхто не зможе скопіювати, а по-друге – прямий шлях до успішного розвитку.

9. Одна модель на всі роки. Доцільно внести деякі зміни у модель бізнесу, і прибуток зросте. Нормально, що бізнес згодом трансформується і видозмінюється. З однією і тією ж моделлю рано чи пізно бізнес потрапить в тупик розвитку, зміни – неминучі.

Наступним важливим етапом в системі управління МСБ є формування механізму прийняття рішень. Цей процес має відбуватися з урахуванням впливу споживачів і конкурентів. Для цього доцільно використати оцінку прогнозних очікувань від нового товару чи послуги, що пропонується фірмою для впровадження, так звану стратегічну канву. Її розробляють у такій послідовності:

- по-перше, визначаються критерії, які важливі для потенційних споживачів при виборі продукції (послуги) певної галузі. Максимальна кількість таких критеріїв не повинна перевищувати 10, інакше складно буде зрозуміти криву. Важливо враховувати те, що обираючи критерії, треба оцінювати їх з погляду споживача, а не фірми. Наприклад, досконала система управління для клієнтів нічого не означає, якщо це не полягає у кращому обслуговуванні та нижчих цінах;

- по-друге, оцінюються товари або послуги основних конкурентів за аналогічними критеріями і розробляється їхня стратегічна канва;

- по-третє, оцінюються товари або послуги, пропонувані цією фірмою, і проектується власна стратегічна канва на тому самому графіку. Якщо криві переважно збігаються, це означає, що пропозиції цієї фірми недостатньо диференційовані, і саме це призводить до цінової конкуренції і зниження прибутку. Як приклад розглянемо проектування стратегічної канви для фірми харчової галузі (рис. 2).

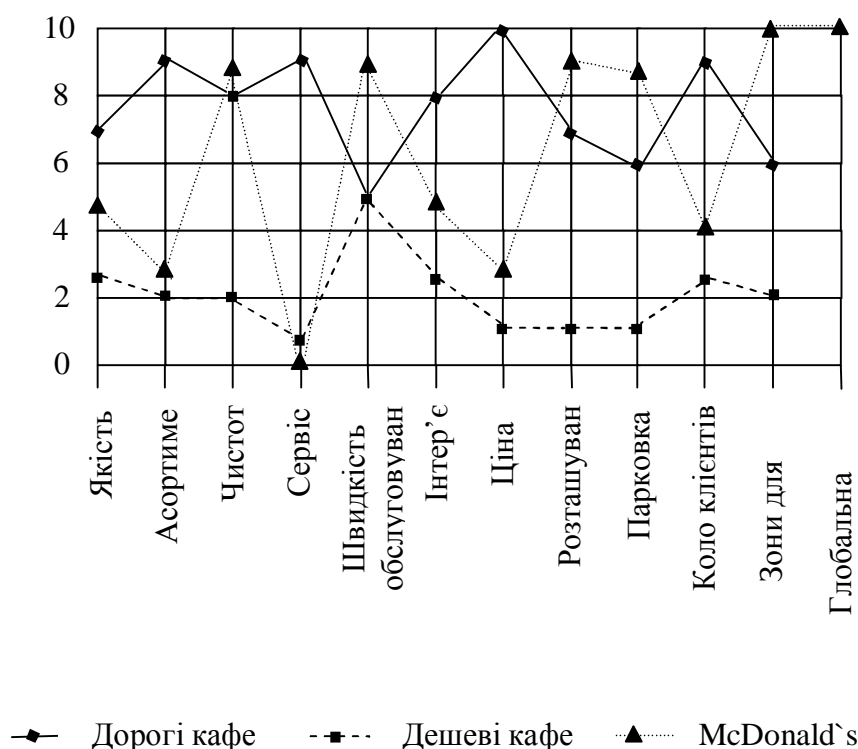


Рис. 2. Стратегічна канва в галузі харчування

Безумовно, немає універсальної формули, застосувавши котру будь-який керівник зможе ефективно і в короткий термін збільшити прибуток фірми. Для української практики в галузі управління сьогодні особливо актуальні такі завдання:

1) впровадження успішного зарубіжного досвіду управління після необхідної адаптації. Тепер знання мають здатність швидко старіти. Тому уміння логічно і аналітично мислити, виявляти причини і прогнозувати наслідки, активно навчатися стають основними для ефективного працівника;

2) завжди важливим залишається розуміння бізнес-середовища, в якому працюєш та актуальних викликів, які це середовище створює. А для цього потрібно комунікувати із колегами із інших фірм, спільно формуючи розуміння ринку та напрацьовуючи потрібні рішення.

### **Висновки**

Важливе завдання управлінців малого і середнього бізнесу – бути максимально гнучким і адаптивним до бізнес-середовища, ретельно дослідити бізнес, зовнішнє середовище і чинники, що впливають на процес роботи фірми, використовуючи відповідний інструментарій.

З метою розроблення відповідних теоретичних аспектів для підвищення результативності бізнесу виокремлено:

1) основні ознаки сучасного управління підприємствами МСБ, чинники, які впливають на стиль управління підприємницькими структурами;

2) основним критерієм оптимальності процесу управління МСБ є забезпечення конкурентоспроможності конкретної фірми;

3) розроблена стратегічна канва галузі харчування як приклад використання інноваційного підходу до стратегії управління бізнесом.

### **Перспективи подальших досліджень**

Майбутні дослідження процесу управління МСБ будуть спрямовані на розроблення управлінської моделі, у фокусі якої є працівник як найвища цінність для фірми. За цією концепцією управління модель має бути скерована на активізацію різноманітних здібностей працівників з метою максимального залучення їх в процес діяльності фірми та зацікавленості їх в результатах такої діяльності (досвід Японії). Такі моделі, як правило, мають чотири блоки: 1) персонал фірми; 2) ретельний облік знань і навичок працівників; 3) стиль і культура ділових взаємовідносин у фірмі; 4) довгострокові цілі розвитку фірми.

*1. Висоцький О. Малий бізнес стане компетентнішим або зникне // Власний бізнес. – 2012. – № 6–7. С. 66–67. 2. Водяницький М. Бізнес-офтальмолог, або 9 сліпих зон Вашого бізнесу // Власний бізнес. – 2013. – № 74–79. – С. 43. 3. Пекменов Р. Секрети поетапного перетворення бізнесу для керівників // Власний бізнес. – 2013. – № 73. – С. 37. 4. Щекин Г. В. Управление бизнесом: Экспресс-курс для деловых людей / Г. В. Щекин. – 5-е изд.; стер. – К.: ДП Изд. дом “Персонал”, 2012. – 232с.*