

УДК 658:334.012.64

Парсяк В.Н., Український державний морський технічний університет

Внутрішньофірмове управління бізнесом очима менеджерів малих підприємств

Предметом даного дослідження виступають питання організації управління малими та середніми підприємствами. Дослідження проводилося шляхом опитування менеджерів підприємств малого бізнесу Миколаївського регіону.

The subject of this investigation is question of management organization at small and middle enterprises. The investigation has been received by questioning of managers, who work at small business enterprises in Mykolaiv region.



Парсяк Володимир Нікіфорович – кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки та організації виробництва УДМТУ. Коло наукових інтересів – маркетинг, економічні методи управління господарською діяльністю малих та середніх підприємств.

Управління малими підприємствами в районі, досвід розвинутих країн свідчить, що малий бізнес – один з чинників економічного зростання. Особливе значення він має для країн, що знаходяться у фазі трансформації. В Україні держава намагається створити передумови для найповнішого розкриття підприємницького потенціалу нації. Основні зусилля спрямовані на створення системи необхідних нормативно-правових актів, організацію мережі державних та громадських організацій, що здійснюють підтримку підприємств малого бізнесу, формування фінансово-кредитного та інвестиційного механізму, що поєднує кошти держави та інвестиційні ресурси приватного капіталу. Але сучасне економічне та інституціональне середовище фінансування малих підприємств в Україні, на жаль, представляється недосконалим. За таких умов підприємцям необхідно шукати внутрішні джерела забезпечення належного рівня життєздатності. В тому числі за рахунок удосконалення внутрішньо-фірмового менеджменту. Саме питання організації управління малими та середніми підприємствами і є предметом дослідження. Воно проводиться з метою вивчення специфічних рис основних аспектів управлінської діяльності на малих підприємствах, у тому числі таких як організаційна культура планування, контроль та мотивація, рівень професійної підготовки менеджерів. Дослідження проводилося шляхом опитування менеджерів підприємств малого бізнесу Миколаївського регіону.

Цей регіон представляється типовим для України, бо саме тут у недалекому минулому концентрувався могутній промисловий та науково-дослідний потенціал, який від початку ринкових перетворень зустрівся з досить складними проблемами. Виробничі потужності великих промислових підприємств використовуються погано, галузеві наукові установи практично втратили замовлення, що обумовило значний відтік кваліфікованого персоналу.

Середовище малого бізнесу, навпаки, зросло. В ньому формуються свої власні уявлення про організацію менеджменту, які несуть у собі контексти, характерні, значною мірою, вітчизняному історичному досвіду. Отже, одержані в процесі дослідження результати можуть стати у нагоді як підприємцям, так і науковцям, що зацікавлені у підвищенні ефективності підприємництва в Україні.

Анкета для опитування складалася з 42 питань щодо загальної інформації про підприємство, професійно-кваліфікаційний рівень менеджера та його оцінки управлінських процесів на фірмі. Наведемо основні з одержаних результатів.

Галузева належність підприємств, менеджери яких брали участь в опитуванні, представлена наступною структурою: сфера торгівлі – 57 підприємств (54,8%), виробничі фірми – 11 (10%), фінансово-посередницькі – 10 (9,6%), будівельні організації та заклади громадського харчування – по 6 (5,8%), решту 14 складають транспортні, туристичні, сервісні та багатопрофільні підприємства. За тривалістю періоду існування всі підприємства були розподілені на чотири групи: 1) щойно створені або існують менше року – 14 (13,5%); 2) існують від 1 до 3 років – 27 (26%); 3) від 3 до 5 років – 40 (38,4%); 4) зрілі, що функціонують протягом 5 і більше років, – 23 (22%). Останні мають певний досвід ведення бізнесу. Чисельність персоналу 56-ти з опитаних підприємств (53,8% від загальної кількості) становить від 1 до 9 чоловік (табл. 1), на 31-му з них працювало 10-49 осіб. Певним чином це відповідає структурі малих фірм в інших країнах світу.

За юридичним статусом 62 підприємства (59,6%) є товариством з обмеженою відповідальністю, 29 (27,8%) – зареєстровані як приватні, 8 – акціонерні товариства закритого типу (6,4%) та 5 – колективні підприємства (4,8%).

У розділі анкети, що стосувався загальних відомостей про підприємство, респондентам було

Таблиця 1
Структура зайнятості на підприємствах, де проводилось опитування

Чисельність персоналу, чол.	Кількість підприємств	
	Одиниць	%
1-9	56	53
10-49	31	29,8
50 і більше	17	16,4
Всього	104	100

запропоновано оцінити стан справ на фірмі. Відповіді розподілилися наступним чином: 45 підприємців вважали свій бізнес безнадійним, 43 – задовільним, 44 – гадають, що він успішний, 18 менеджерів не дали відповіді на це питання, аргументуючи невизначеністю бізнесового середовища, коли стан справ змінюється дуже швидко.

Серед опитаних було 103 чоловіки (68,7%) та 47 жінок, з них 72 (48%) були керівниками підприємств, 42 (28%) – заступниками директорів, 36 – функціональними менеджерами (24%). Віковий склад опитаних у цілому відтворює традиційну для малого бізнесу ситуацію, коли основна частина припадає на найбільш активну вікову групу – 25-45 років (61,3%).

Результати діяльності підприємства суттєво залежать від майстерності та професіоналізму керівництва. Протягом останніх років в Україні спостерігається посилення конкурентної боротьби в сфері бізнесу, стає очевидним, що для досягнення успіху одним підприємницьких здібностей, як це було на початку переходу до ринкової економіки, вже недостатньо. Найкращих результатів досягають ті, хто органічно поєднує особисті якості підприємця (незалежність, оптимізм, готовність до ризику, комунікабельність, рішучість, наполегливість, активність, гнучкість, впевненість у собі, лідерство, здатність вести справи, творча винахідливість, передбачення, ініціативність, загальна культура, організаційні здібності) та має широкий спектр знань та навичок, особливо в сфері сучасного бізнесу (менеджменту, маркетингу, фінансів, інформаційних технологій тощо). Тому в дослідженні зроблено спробу виявити залежність між рівнем освіти, профілем одержаних знань, стажем роботи та станом процесів управління на підприємстві.

Освітній рівень опитаних керівників доволі високий. Вищу освіту мають 77 респондентів (51,3%), а 30 (20%) – середню технічну або незакінчену вищу освіту. Це характеризує якісні показники менеджерів малих підприємств. У світі, як правило, в малому бізнесі працює менший відсоток менеджерів з вищою освітою.

У більшості випадків (80, або 53,3%) освіта підприємців не відповідає спеціальності, за якою вони працюють. У підприємницьку діяльність було втягнуто велику кількість досвідчених фахівців, зайнятих колись у промисловості та науково-технічній сфері. Той факт, що малий бізнес використовує високоякісні людські ресурси, є реальною передумовою інтенсивного розвитку підприємництва. Разом з цим реалізація потенціалу управлінсь-

ких кадрів багато в чому залежить від практичного досвіду менеджерів.

З числа опитаних більше 5 років працюють на керівних посадах 57 менеджерів (38%), 39 осіб управляють підприємствами від 3 до 5 років, доволі висока частка й новачків – 54 респондента (36%). Зважаючи на це, надзвичайно важливим у сучасному бізнесі є перекваліфікація управлінських кадрів шляхом одержання другої вищої економічної освіти, участь у семінарах, конференціях, курсах, тренінгах тощо. Як показало опитування, лише 35 підприємців (23%) протягом останніх трьох років брали участь у подібних заходах.

Наступним етапом дослідження було вивчення управлінських процесів: організації, планування, мотивації та контролю. 78 менеджерів (52%) вважають, що на їх підприємствах створено сприятливі умови для досягнення персоналом кращих результатів, 72 респондента (48%) не задоволені атмосферою на фірмі й вважають, що треба докласти певних зусиль для її покращення.

На питання, чи існує на підприємстві програма дій, 81 підприємець (54%) відповів негативно. А головною метою своєї фірми в даний момент більшість респондентів (53,3%) вважає виживання. Це є цілком зрозумілим на фоні падіння реальних доходів населення та посилення конкурентної боротьби. 19 менеджерів (12,7%) вбачають доцільним диверсифікацію діяльності; 17,3% мають на меті зростання, а 25% – прагнуть до експансії на ринку.

У цілому рівень організації на підприємствах 59 керівників (39%) оцінюють як задовільний, 53 особи (35,3%) вважають його добрим, решта, 25,4%, – опитаних незадоволені її станом.

Вражають одержані в дослідженні дані про стан планування. Лише 36 (24%) респондентів використовують планування в управлінні підприємством, 76% вважають, що діяльність їх фірм не планується. Основна маса тих, хто планує свою діяльність, обмежується складанням короткострокових та оперативних планів (17 та 27 підприємств, відповідно), 11 менеджерів використовують середньострокове планування і лише 3 – довгострокове. 29 бізнесменів указали на наявність формалізованих планів на підприємстві. Бізнес-планування використовують 27 менеджерів, що становить 18% опитаних.

У той час, як немає великої різниці між використанням планування в галузевому розрізі, спостерігається залежність між розміром підприємств та часткою фірм, що планують свою діяльність. Це чітко видно при аналізі підприємств за кількістю

персоналу. В групі з числом персоналу від 10 до 49 осіб планують свою діяльність 20%, а в групі чисельністю персоналу 50 і більше працюючих – уже 34%.

Аналіз планування функціональних сфер показав, що фінансовий план використовується найчастіше: 35 менеджерів відповіли, що вони застосовують його в своїй роботі. За ним ідуть: план виробництва (14 менеджерів) та матеріальних ресурсів (15 підприємств). Менш за все планується маркетингова, зовнішньоекономічна діяльність та розвиток фірми.

Більшість керівників оцінили рівень планування як незадовільний (76,7%), задовільним його вважають 29 менеджерів, а добрим – 7 (4,7%).

Навпаки, слід вважати задовільним стан контролю на малих і середніх підприємствах: його рівнем незадоволений лише 41 підприємець (27%), інші оцінили його як задовільний (59 чол.) та добрий (50 чол.). Більшість керівників (52%) використовують кінцевий поточний контроль (48%).

Отже, згідно з одержаними даними 99 менеджерів гадають, що на їх підприємствах склалася атмосфера колективізму, 57 управлінців (38%) вважають умови для підвищення творчої активності добрими, 48 (32%) оцінюють їх як задовільні та 45 чоловік не задоволені становищем, що склалося. В

цілому підприємці оцінюють рівень мотивації позитивно: 51 керівник (34,7%) – як добрий, 52 – як задовільний, решта вважають, що на їх фірмах треба вжити певних заходів для покращення ситуації.

Таким чином, як показало опитування, особливо слабким місцем процесу управління є планування. Як правило, воно обмежується оперативним фінансовим плануванням, яке зводиться до простого калькулювання доходів та витрат при оцінці господарських операцій. Довгострокове планування виконується у вигляді бізнес-планів, на вимогу банків при одержанні кредитів.

Проведена аутодіагностика продемонструвала наявність значних можливостей щодо підвищення шансів малого бізнесу на протистояння несприятливим умовам зовнішнього середовища, і, перш за все, завдяки раціональному впровадженню інструментів сучасного менеджменту. Їх використання, як бачимо, знаходиться на рівні, далекому від ідеального, а це означає, що настав час подумати про впровадження “мікрокосмосу” підприємства. І тоді, впевнені, перспективи виглядатимуть більш привабливими.

Стаття надійшла до редакції 19.04.2002