УДК 658.012.2:334.7.012.64

Журавльова М.Б.

Діагностика та аналіз стану планування на малих та середніх підприємствах

Проведений аналіз організаційно-економічного стану малого та середнього бізнесу (МСБ) в Україні показав, що розвиток цього сектору економіки поступається не тільки країнам з усталеними ринковими традиціями, а й колишнім соціалістичним державам, що стали на шлях реформи [4]. Бар'єрів у розвитку малого та середнього підприємництва багато, класифікувати їх можна на зовнішні та внутрішні.

Якщо звернутися до результатів опитування самих українських підприємців, то причинами своїх негараздів вони вважають передусім зовнішні фактори: складну економічну ситуацію, високі податки та соціальні виплати, нестабільність законодавства, адміністративні перепони, нестачу державної підтримки [3, 5, 7, 12]. Внутрішні ж перешкоди: проблеми в управлінні, нестача кваліфікованих кадрів, брак досвіду та знань відзначаються серед останніх. Так, наприклад, дослідження, проведені Міжнародною Фінансовою Корпорацією малого та середнього бізнесу в Україні, показали, що серед причин труднощів своїх підприємств лише 9% респондентів назвали нестачу управлінських знань [12, с. 15].

Між тим, серед ключових факторів успіху малих та середніх підприємств (МСП), які планують та досягають швидкого росту обороту та кількості персоналу, європейські дослідники в першу чергу називають високий рівень управління, особливо кадрами, маркетингову орієнтацію структури менеджменту, постійні управлінські тренінги та активне залучення зовнішніх консультантів.

Враховуючи чимале економічне та соціальне значення малого та середнього бізнесу, більшість розвинутих країн розробляють програми підтримки МСП. Так, в державах-членах Організації Економічного Співробітництва та Розвитку (ОЕСР) ідентифіковано чотири основні напрямки сприяння сектору МСБ: полегшення доступу до джерел фінансування; створення належного підприємницького клімату; розвиток управлінських навичок; допомога в одержанні інформаційних ресурсів, створення бізнесових мереж з метою полегшення доступу до ринків. Причому, як відмічається в звіті ОЕСР (до складу ОЕСР входять провідні держави світу: США, Японія, Німеччина, Великобританія, Канада та інші країни з високим рівнем економічного розвитку), "уряди всіх країн визнали, що поліпшення корпоративного менеджменту на МСП відіграє центральну роль у підвищенні конкурентоспроможності малих фірм" [9, p. 7]. Для підвищення ефективності управлінських процесів на МСП члени даної організації запровадили три додаткові стратегії.

1. Стимулювання залучення зовнішньої експертизи.

У Франції, наприклад, у 1993 році 2840 фірм одержали гранти для оплати послуг консалтингових фірм на загальну суму 173 млн. франків [9, p. 122].

2. Підготовка менеджерів спеціально для МСП.

Особливих успіхів в цьому напрямку добилися в Японії, де з 1962 року створено дев'ять коледжів для малих та середніх підприємств, які пропонують 278 довгострокових та короткострокових освітніх програм понад 11 тис. учасникам щорічно [9, p. 139]. У Фінляндії тренінги та курси для підприємців відвідують близько 8 тисяч бізнесменів на рік, у програму підготовки керівників входить: розвинення менеджерських здібностей та навичок, управління різними видами діяльності, прогнозування розвитку бізнесу та планування. Останнє є особливо актуальним, бо, як показали дослідження, 28,6% фінських МСП не планують свою діяльність взагалі, а стратегічний план має лише 10,1% фірм [12, s. 77].

Інше дослідження МСБ, що проводилося в Німеччині, виявило, що "більше 80% компаній не розробляють довгострокових планів. Більшість з них мають систему фінансового планування, засновану на бюджетуванні. В багатьох компаніях це дуже прості бюджети та немає ніякої діяльності, яку можна б було назвати стратегічним плануванням" [10, s. 164].

3. Заохочення найму професіональних кадрів.

Керівники малих та середніх підприємств часто не мають спеціальної освіти та самостійно вивчали управління на практиці. Урядовими програмами з метою надання їм кваліфікованої допомоги передбачено систему грантів для залучення фахівців. Як показує досвід Франції, подібними схемами рекрутингу користувалися переважно малі підприємства – 59,9% (25,1% – середні, 13,1% – мікрофірми).

Отже, проблема управління на малих та середніх підприємствах властива не тільки Україні, що перебуває на шляху трансформації до ринку, а й для багатьох розвинутих країн світу. Американський

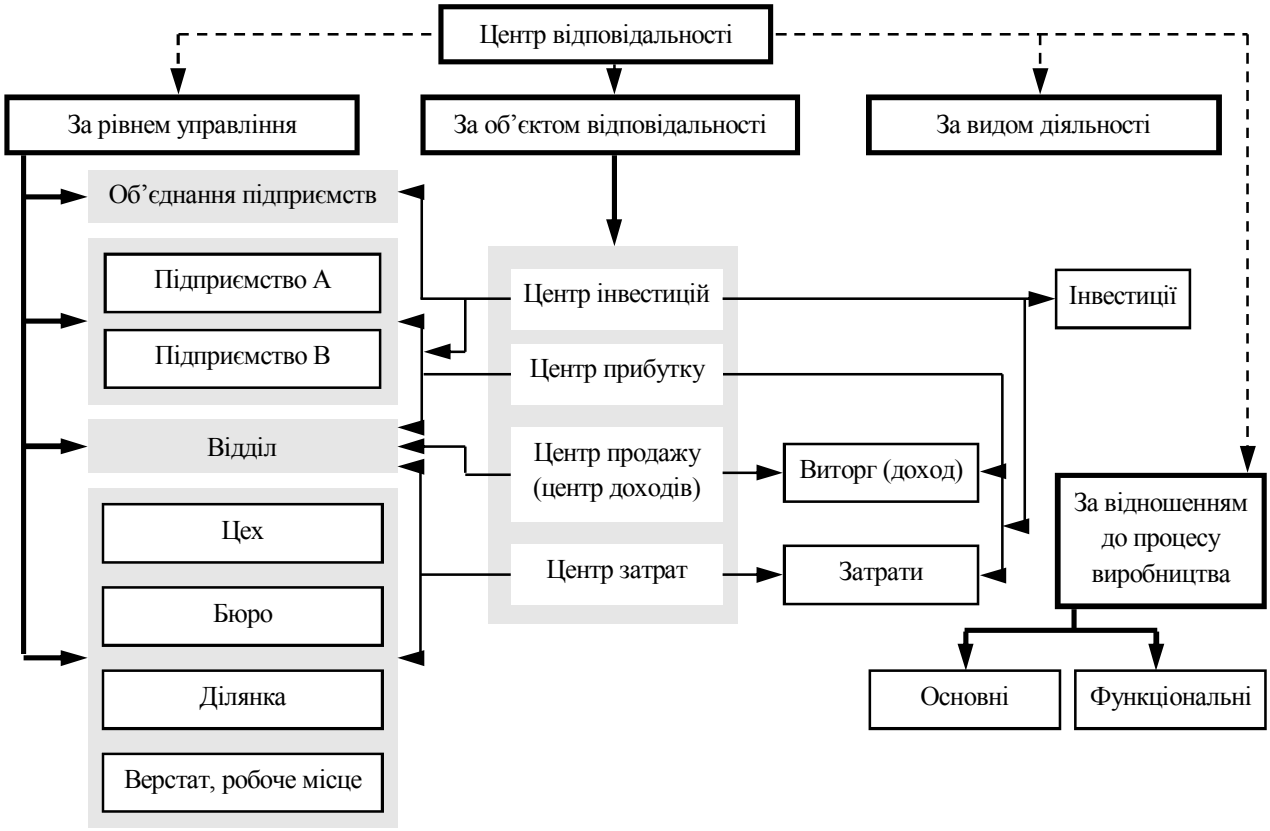

Рисунок. Класифікація центрів відповідальності

дослідник П.Коноллі підтверджує наші висновки: "Мрії підприємців в нових ділових підприємствах розбивалися переважно через погане управління та/ або низького ступеню капіталізації – тих двох речей, з якими у більшості більш великих, вже існуючих компаній менше проблем" [6, с. 39].

Важливість місця корпоративного менеджменту у розвитку МСП викликало потребу у проведенні дослідження управлінських процесів на вітчизняних фірмах. З метою виявлення слабких місць в управлінні, одержання даних про причини проблем та визначення першочергових заходів для покращення ситуації в даній сфері Лабораторією економічних проблем розвитку малого та середнього бізнесу Українського державного морського технічного університету спільно з Регіональним центром підтримки бізнесу було проведено опитування керівників МСП Миколаївської області, в якому взяло участь понад 250 менеджерів. Щодо галузевої належності підприємств, то більшість фірм (54,8%) було зі сфери торгівлі, 10,6% виробничих компаній, решта – фінансово-посередницькі, будівельні, транспортні, туристичні, сервісні тощо (рис.1).

Моніторинг основних складових управлінського процесу: організації, контролю, мотивації та планування виявив, що останнє є найбільш уразливим місцем в менеджменті МСП: його використовують лише 24% респондентів (рис. 2). Основна маса тих, хто планує свою діяльність обмежується складанням короткострокових та оперативних планів (47,2% та 75% підприємців відповідно), 30,5% менеджерів застосовують середнєстрокове планування і лише 8,3% – довгострокове.

Аналіз планування функціональних сфер (рис. 3) показав, що фінансовий план використовується найчастіше (94% менеджерів, які займаються плануванням), далі йдуть план виробництва (42%) та матеріальних ресурсів (37%), менш за всі планують маркетинг, зовнішньоекономічну діяльність та розвиток фірми.

Таким чином, виникає потреба в розробці заходів, які б допомогли керівникам малих та середніх підприємств впровадити та вдосконалити систему корпоративного планування. Для надання практичних рекомендацій передусім необхідно з'ясувати стан даної системи на МСП, задля цього автором спільно з Парсяком В.Н. була створена аутодіагностична модель. В основу даної розробки

покладено метод логічного аналізу (ця методика викладена в [2]), процедура проведення якого складається з двох етапів:

1. Окреслення головних аспектів предмету дослідження через інтерпретацію даного поняття, яке виражає його сутність: система корпоративного планування на МСП – це ступінь свідомого використання специфічних методів прогнозування майбутнього фірми в залежності від об'єктивних та суб'єктивних факторів.

2. Визначення сукупності операційних понять, на які можна розчленити основне – стан системи корпоративного планування (СКП). Такими складовими, на наш погляд, є:

- Ступінь самостійності планування як функції менеджменту.
- Ступінь залежності бізнесу від підприємницьких ризиків.
- Ступінь розгалуження цілей.
- Усвідомлення ролі планування керівництвом підприємства.
- Горизонти планування.
- Ступінь деталізації та формалізації планування.
- Рівень методів та технологій планування.

Результати опитування менеджерів МСП (м.Миколаїв)

Рис. 1. Галузевий розподіл респондентів

Рис. 2. Реалізація функції планування менеджерами МСП

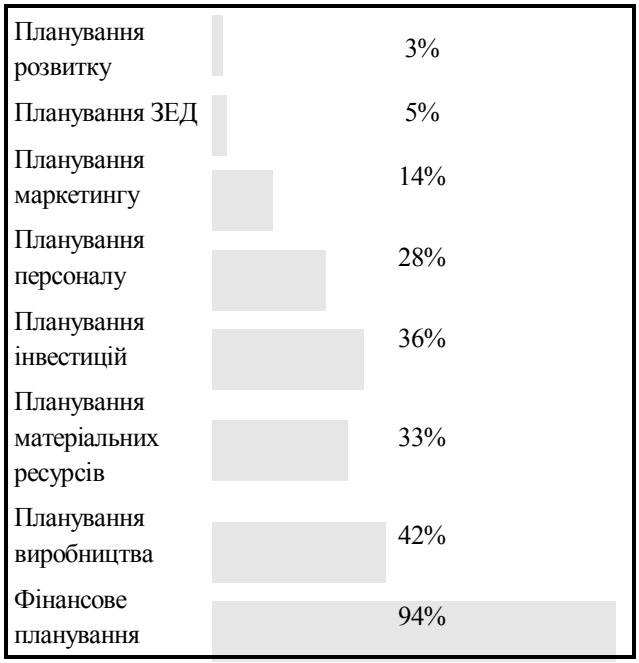

Рис. 3. Види планування, що використовуються на МСП

Для оцінки кожної складової розроблено систему з семи тестів, кожний з яких складається з десяти дихотомічних питань (дихтомічне ділення (від гр. dichotomia – розділення надвоє), спосіб класифікації: класи, множини, поняття, терміни та ін. Розбиваються на пари співпідлеглих елементів: підкласів, підмножин та ін. [8, с. 403]), що характеризують дані елементи. Доцільність використання саме цього типу питань обумовлена неможливістю функціонального вираження інтенсивних величин через екстенсивні. Результати тестування відображаються на семи десятибальних шкалах. Для виявлення проблем отримані показники порівнюються з певним еталоном, який характеризує оптимальний стан СКП.

Очевидно, що універсального еталону для всіх малих та середніх підприємств бути не може, тому що у певних аспектах фірми різняться між собою, зокрема, за чисельністю персоналу та розміром середньорічного обігу. З цього погляду, ми розділили господарські суб'єкти (з кількістю працюючих від 1 до 250 чоловік) (відповідно до законодавства ЄС щодо МСП, фірми саме з такою кількістю персоналу відносяться до малих та середніх. В Указі Президента України "Про державну підтримку малого підприємництва" від 12 травня 1998 р. визначено категорію "мікропідприємство" та "мале підприємство", але поняття "середнє підприємство" у вітчизняній нормативній базі ще немає, однак, з огляду на світовий досвід, можна передбачити його

появу в нашій країні в недалекому майбутньому) на три підгрупи. Відповідно для кожної розроблена еталонна модель корпоративного планування:

Мікропідприємства (кількість працюючих: 1-9 чол.; середньорічний обіг до 250 тис. грн.). Масштаби бізнесу невеликі, тому доволі доступні для огляду. У складенні формалізованих програм потреби ймовірно немає, хоча керівник повинен робити певні планові розрахунки на найближчі періоди, переважно фінансові.

Малі підприємства (кількість працюючих: 10-49 чол.; середньорічний обіг до 1 млн. грн.). Поле діяльності більше, ніж у попередньої групи. Цілком можливо, що підприємство діє в кількох сферах діяльності та має декілька управлінських рівнів. Тому роль планування зростає, фірма повинна мати чітко виражені цілі, оперативне планування та проектувати окремі функціональні області. Серед персоналу доцільно мати менеджера з навичками планової роботи.

Середні підприємства (кількість працюючих: 50-250 чол.; середньорічний обіг до 4 млн. грн.). Роль планування підвищується, порівняно з попередніми категоріями. Ріст розмірів фірми обумовлює розширення масштабів передбачень та їх часових горизонтів, тому ідеальним варіантом тут є високий рівень всіх параметрів: оперативного, перспективне та стратегічне планування, охоплюючи всі сфери діяльності компанії.

Таким чином, порівняння даних, одержаних в процесі аутодіагностики, з еталонними дає змогу підприємцю окреслити коло проблем та отримати деякі поради щодо покращання планування на підприємстві, які містяться в кінці кожного тесту. Для візуалізації результатів тестування використовується діаграма (рис. 4).

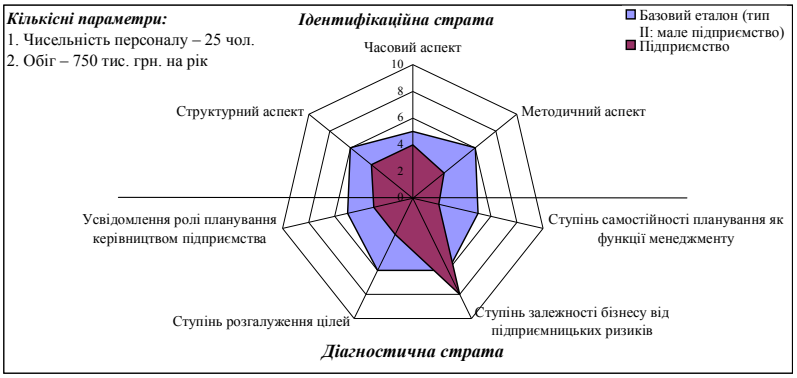

Рис. 4. Результати тестування у порівнянні з базовою моделлю

Таким чином, аналіз світового досвіду показує, що управління є одним з ключових моментів у досягненні успіху малими та середніми підприємствами. Моніторинг управлінських процесів на вітчизняних МСП виявив, що найбільш слабким місцем менеджменту є планування. Але ситуація, на наш погляд, не безнадійна, а вирішити деякі існуючі менеджерські проблеми допоможе запровадження системи корпоративного планування. В залежності від внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на діяльність фірм, визначаються ступінь охоплення та глибина планів, а також технології їх розробки.

Література

1. Закон України "Про підприємства в Україні" // Галицькі контракти. – 1996. – № 42. – С. 32-40.
2. Как провести социологическое исследование / Под ред. М.К.Горшкова и Ф.Э.Шереги. – М.: Политиздат, 1985. – 223 с.
3. Орленко О.І., Клочко Ю.А. Аналіз бар'єрів для малого і середнього бізнесу в Україні. – К.: Н'юбізнет, 1998. – С. 64.
4. Парсяк В.Н., Журавльова М.Б. // Збірник наукових праць УДМТУ. – 1999. – № 1.
5. Перепони розвитку малого та середнього бізнесу в Україні. – К.: Н'юбізнет, 1998. – 86 с.
6. Предпринимательство в конце XX века / А.А.Дынкин, А.Р.Стерлин, И.В.Тулин и др. – М.: Наука, 1992. – 312 с.
7. Результаты анкетирования слушателей семинара "Малый бизнес: слагаемые успеха" / Ю.А.Клочко, Т.В.Черняк. – К.: Венчур, 1993. – 11 с.
8. Советский энциклопедический словарь / Научно-редакционный совет: А.М.Прохоров. – М.: Советская Энциклопедия, 1981. – 1600 с.
9. Best Practice Policies for Small and Medium-Sized Enterprises. – Paris: OECD, 1995. – P. 210.
10. Hermannn Dirk. Strategisches Risikomanagement kleiner und mittlerer Unternehmen. – Berlin: Koster, 1996. – P. 352.
11. Obstacles to Small Business Development in Ukraine. – Kiev: International Finance Corporation, 1998. – P. 19.
12. Strategisches Verhalten in europdischen Klein- und Mittelunternehmen/ von Klaus Haake. – Berlin- Mьnchen; St.Gallen Duncker u. Humblot, 1987.

Стаття надійшла до редакції 15.06.2000 р.