

УДК:008

А. І. Капліна,  
к. е. н., доцент кафедри менеджменту та інформаційних технологій,  
Херсонський державний аграрно-економічний університет  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6714-797X>

DOI: 10.32702/2306-6792.2023.11.32

## РОЛЬ МЕНЕДЖМЕНТУ ДЛЯ РОЗВИТКУ МАЛОГО БІЗНЕСУ

A. Kaplina,  
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management  
and Information Technologies, Kherson State Agrarian and Economic University

### THE ROLE OF MANAGEMENT FOR SMALL BUSINESS DEVELOPMENT

Глобалізація бізнесу, просування економічних інтересів на ринки інших країн, процеси об'єднання і створення спільного економічного простору вимагають знання національних звичаїв і національної культури.

Малий бізнес є базисом і рушійною силою розвитку економіки, він прямо впливає на добробут населення, а також сприяє вирішенню багатьох соціально-економічних проблем. Однак в Україні малий бізнес не розвивається так активно, як в інших розвинених країнах, і причиною тому є обмеженість їхніх фінансових ресурсів, що позначаються на якості менеджменту і заважають здійсненню ефективного управління. Незважаючи на спроби держави підтримати малий бізнес, цього виявляється недостатньо, тому сьогодні приділяється підвищена увага новим підходам до формування системи менеджменту, зокрема інноваційного, і пошуку ефективних інструментів в управлінні ресурсами малих підприємств.

У статті надано характеристику ролі менеджменту для розвитку малого бізнесу, виявлено бар'єри, що виникають на шляху його реалізації, розглянуто найефективніші рішення в галузі управління малим бізнесом. Одним з основних елементів ринкової економіки є малий бізнес. Саме організації малого бізнесу визначають темпи економічного зростання регіону. У тому числі Херсонського регіону, а також впливають на структуру і якість валового та національного продукту. Це далеко не побічна сфера економіки, саме підприємства малого бізнесу забезпечують робочі місця, впроваджують інновації та відіграють важливу роль у діяльності великих корпорацій, оскільки займаються роздрібною торгівлею їхньої продукції. У зв'язку з цим у багатьох регіонах України, зокрема й Адміністрацією Херсонського регіону особливу увагу приділяють сприянню розвитку малого бізнесу.

Business globalisation, the promotion of economic interests in the markets of other countries, and the processes of unification and creation of a common economic space require knowledge of national customs and national culture.

Small business is the basis and driving force of economic development, it directly affects the welfare of the population and contributes to solving many social and economic problems. However, small businesses in Ukraine are not developing as actively as in other developed countries, due to limited financial resources, which affect the quality of management and impede effective governance. Despite the state's attempts to support small businesses, this is not enough, so today there is an increased focus on new approaches to the formation of a management system, including innovative ones, and the search for effective tools in managing the resources of small enterprises.

The article describes the role of management in the development of small business, identifies barriers to its implementation, and considers the most effective solutions in the field of small business management. Small business is one of the main elements of a market economy. It is small business organisations that determine the pace of economic growth in a region. Including the Kherson region, as well as influence the structure and quality of the gross and national product. This is far from being a side sector of the economy; it is small businesses that provide jobs, introduce innovations and play an important role in the activities of large corporations, as they are engaged in retail trade of their products. In this regard, many regions of Ukraine, including the Kherson Regional Administration, pay special attention to promoting the development of small businesses. Cross-cultural aspects of recruitment, selection and adaptation of personnel distinguish the following varieties of international policy in multinational companies: ethnocentric policy: filling key positions in their representative offices of the world only by personnel from the country of the parent company; polycentric policy: the use of local residents to manage foreign representative offices and managers from the parent company's countries as top managers of the company's headquarters; geocentric policy: to recruit the best and develop personnel, independence from nationality, to key positions in any multinational system.

*Ключові слова: крос-культура, інновації, менеджмент, аналіз системи менеджменту, малий бізнес, організація, керівник персонал, організаційна структура управління.*

*Key words: cross-culture, innovation, management, management system analysis, small business, organisation, head of staff, organisational management structure.*

### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Одним з основних елементів ринкової економіки є малий бізнес. Саме організації малого бізнесу визначають темпи економічного зростання регіону. У тому числі Херсонського регіону, а також впливають на структуру і якість валового та національного продукту. Це далеко не побічна сфера економіки, саме підприємства малого бізнесу забезпечують робочі місця, впроваджують інновації та відіграють важливу роль у діяльності великих корпорацій, оскільки займаються роздрібною торгівлею їхньої продукції. У зв'язку з цим у багатьох регіонах України, зокрема й Адміністрацією Херсонського регіону особливу увагу приділяють сприянню розвитку малого бізнесу.

Для підтримки малого та середнього бізнесу успішно функціонує "Центр підтримки підприємництва". Створено офіційний портал, зі зрозумілим інтерфейсом, де представлено актуальну інформацію для підприємців про фінансову та експортну підтримку малого бізнесу. В Херсоні відкрився перший державний коворкінг для підприємців. Однак лише підтримки Адміністрації та Центру підтримки підприємництва не достатньо для успішного та ефективного функціонування підприємства малого бізнесу. Ефективність функціонування малих підприємств зумовлена багато в чому системою їхнього управління, яка дає змогу грамотно організувати всю діяльність компанії, щоб мінімізувати ризики і збільшити прибутковість підприємства, а також забезпечити необхідний рівень ліквідності [1, 2].

### АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Вивченню ефективних підходів до управління приділяється підвищена увага, і цим питанням переймається чимало наукових діячів. Засновником школи наукового управління вважається Ф. Тейлор, який розглядав питання раціоналізації праці та виробництва з метою підвищення їхньої ефективності та продуктивності. Пізніше менеджмент стали розглядати як управління поведінкою людей. Багато авторів наукових праць співвідносять менеджмент з управлінням. Є.Є. Вершигора під менеджментом має на увазі "професійне управління організацією в умовах ринкових відносин, спрямоване на одержання прибутку за допомогою раціонального використання ресурсів" [3].

### ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Незважаючи на високий ступінь вивченості менеджменту, досі не розкрито питання щодо менеджменту малого бізнесу, оскільки немає гнучкої системи управління, яка дозволяла б малим підприємствам ефективно здійснювати свою діяльність в умовах сучасної вітчизняної ринкової системи.

Малий бізнес, за визначенням В.М. Білова та О.Н. Малєєвої є об'єктом менеджменту, що має властиві тільки йому особливі характеристики, а саме: мобільність, невеликий масштаб діяльності, низький рівень стійкості до змін зовнішнього середовища, досить високий ступінь ризику, невеликий персонал та їхня низька кваліфікація [4]. Через обмежену кількість

співробітників, найчастіше директор бере на себе багато обов'язків з інших сфер діяльності (маркетинг, бухгалтерія, кадрова робота), водночас не володіючи достатніми і необхідними знаннями для ефективної організації та виконання властивих їм завдань, що знижує ефективність діяльності компанії. панії. Також основною особливістю менеджменту в малому бізнесі є неформальне використання влади, а основним видом взаємовідносин між керівником і підлеглими є взаємовідносини відкритого характеру. Особливу важливість для розвитку малого підприємства становить правильне виконання керівником своїх функцій, тобто необхідне стилістично правильне управління малим бізнесом.

### **ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ**

Серед основних аспектів впливу, що визначають життєздатність малого бізнесу, виділяють певним методом побудовану систему управління, яка ґрунтується на інноваційних підходах у менеджменті [5]. Кожне підприємство, у тому числі й мале, являє собою складну соціально-організаційну та незалежну економічну систему, якій притаманні своєрідна індивідуальна структура та відповідні функціональні завдання [6]. Як об'єкт дослідження було взято підприємство, що належить до категорії "малий бізнес", основним видом діяльності якого є виробництво і торгівля виробами з дерева, корка та плетеними виробами в спеціалізованих магазинах. У результаті проведеного аналізу його системи менеджменту було виявлено, що управління будується на лінійному типі, усім керує директор. Він здійснює всі функції менеджменту і бухгалтерський облік, і контроль, і організацію, і планування діяльності, і мотивацію співробітників компанії. Управлінські процеси на підприємстві відбуваються на основі функціонального розподілу. Досліджувана організація діє відповідно до чинного законодавства України і Статуту, якого дотримуються всі співробітники. Стратегічні й тактичні цілі становлять важливу частину плану з розвитку компанії. Підприємство ставить перед собою стратегічні цілі і планує свою діяльність як на рік, так і на кілька років уперед. Для більш детального вивчення менеджменту в компанії, було проведено тестування співробітників. За результатами проведеного анкетування, в якому взяли участь співробітники фірми в кількості 10 осіб, було виявлено, що в компанії 60% співробітників не мають вищої освіти та необхідного досвіду роботи, також не приділяють-

ся пильна увага сервісу обслуговування, і так вважають 50% респондентів, не передбачено і навчання для персоналу правилам ефективних продажів — 60%. Керівник дотримується консультативно-демократичного стилю керівництва, тобто під час ухвалення рішень більшість керівників прислухаються до думки підлеглих — 70%. Структурні підрозділи, визначені залежно від типу робіт, кожен відділ відповідає за закріплені за ними процеси — 70%. Координаційні наради проводяться не часто, приблизно раз на квартал — 100%. Система мотивації не опрацьована і так вважає більшість співробітників, а саме 80%. Ефективною системою управління вважають 40% опитаних, інші 60% відзначають необхідність її доопрацювання та вдосконалення. Діяльність із впровадження інновацій не ведеться зовсім.

Виходячи з даних проведеного дослідження, для підвищення ефективності діяльності досліджуваного підприємства можуть бути запропоновані такі заходи щодо вдосконалення системи управління як:

- розвиток інноваційного менеджменту в діяльності підприємства і створення системи впровадження інновацій для просування ефективних інноваційних методів і підходів при веденні бізнесу;

- проведення постійного моніторингу програм, пропонує Адміністрацією Херсонського регіону і Центром підтримки підприємництва та відстеження різних інновацій, відповідно до сфери діяльності організації;

- побудова ефективної системи якісного обслуговування.

Початковим етапом стане проведення для всіх співробітників магазину, які здійснюють взаємодію з клієнтами тестування як теоретичного, так і практичного, що дасть змогу виявити можливі "прогалини", після чого другим етапом необхідно організувати тренінг із підвищення рівня сервісу на підприємстві. Можна запросити фахівця з теми обслуговування, який протягом одноразового тренінгу зможе навчити персонал найефективнішого спілкування з клієнтами, дасть теоретичну і практичну базу правильно організованого сервісу, а також навчить вирішувати спірні ситуації без конфліктів. Додатковим інструментом до побудови системи якісного обслуговування стане система моніторингу та контролю. Моніторинг задоволеності споживачів рівнем сервісу в розглянутому магазині дверей являє собою безперервний процес. Результати моніторингу мають знаходити відображення як у стандартах приймання та обслуговування споживачів, так і в усій роботі персо-

налу під час реалізації цих стандартів. Як інструменти моніторингу можна використовувати анкетування та опитування. На основі моніторингу клієнтів слід вносити зміни в правила і норми обслуговування. Якщо клієнти потребують надання будь-якої додаткової послуги, то вони обов'язково мають її отримати. Як наслідок, збільшиться їхня лояльність і відвідуваність магазину, а відтак і його конкурентоспроможність та економічна ефективність;

— розвиток системи мотивації, а саме запровадження системи преміювання для продавців-консультантів, що сприятиме активізації мотивації персоналу працювати на результат і прагнути покращити свої знання та вміння на благо собі та компанії. Рекомендується встановлювати план продажів на місяць, у разі виконання плану буде йти надбавкою до заробітної плати премія в розмірі 3 % від суми проданих товарів, а за перевиконання плану 5 % [6,7].

### ВИСНОВКИ З ПРОВЕДЕНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

Таким чином, основною особливістю менеджменту в малому бізнесі є неформальне використання влади, взаємовідносини між керівником та виконавцями носять відчинений характер, своєю чергою, особливу важливість для розвитку малого підприємства представляє правильне виконання керівником своїх функцій та запровадження інноваційних методів управління, які б дали змогу компанії ефективно та доцільно використовувати свої ресурси. Малому бізнесу ніколи не варто забувати про впровадження інновацій у свою діяльність, оскільки в умовах невизначеності саме правильно побудована робота впровадження інновацій дасть змогу підприємству вийти на новий рівень розвитку і завоювати нові ринки та споживача послуг, що надаються. Реалізація запропонованих заходів дасть змогу в короткостроковій перспективі отримати додатковий прибуток і загалом підвищить результативність усієї діяльності підприємства за рахунок удосконалення чинної системи менеджменту.

#### Література:

1. Ілляшенко С. М. Управління інноваційним розвитком: проблеми, концепції, методи: [навч. посіб.]. Суми: ВТД "Університетська книга", 2003. С. 278.
2. Манцуров І. Г. Статистика ринків: [підруч. для вищ. навч. закл.]. К: КНЕУ, 2009. С. 544.
3. Макогон В.В. Економічна ефективність відтворення в сільському господарстві: дис...

канд. екон. наук: 08.07.02 / Харківський національний аграрний ун-т ім. В.В.Докучаєва. Харків, 2006. 250 с.

4. Приймак С. Управління вартістю підприємства в системі контролінгу. Ринок цінних паперів України. 2007. № 12. С. 53-60.

5. Капліна А. І. Фактори стабілізації виробництва агропродукції України. Економіка та держава. 2020. № 10. С. 46—49. DOI: 10.32702/2306-6806.2020.10.46

#### References:

1. Ilyashenko, S.M. (2003), Upravlinnia innovatsijnym rozvytkom: problemy, kontseptsii, metody [Management of innovative development: problems, concepts, methods], VTD "University Book", Sumy, Ukraine.

2. Mantsurov I.G.(2009), Statystyka rynkiv [Market Statistics], KNEU, Kyiv, Ukraine.

3. Makohon, V.V. (2006), "Economic efficiency of reproduction in agriculture", Abstract of Ph.D. dissertation, Economy, Kharkivskiyi natsionalnyi ahrarnyi un-t im. V.V.Dokuchaieva, Kharkiv, Ukraine.

4. Pryymak, S. (2007), "Management of the cost of the enterprise in the control system", Securities market of Ukraine, Vol. 12, pp. 53—60.

5. Kaplina, A.I. (2020), "Factors stabilization of production of agricultural products of Ukraine", Economy and state, Vol. 10, pp. 46—49. DOI: 10.32702/2306-6806.2020.10.46

Стаття надійшла до редакції 26.05.2023 р.

<https://nauka.com.ua>

Електронне фахове видання

**ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ**  
удосконалення та розвиток

**Виходить 12 разів на рік**


включено до переліку наукових фахових видань України  
з питань **ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ**

(Категорія «Б»)

Наказ Міністерства освіти і науки України  
від 28.12.2019 №1643

Спеціальність 281

e-mail: [economy\\_2008@ukr.net](mailto:economy_2008@ukr.net)

 viber: +38 050 3820663