

2008 р.

Говорушко Т.А., д.е.н., доц.,

Національний університет харчових технологій

Буняк В.Л., к.е.н., доц.,

заступник голови правління ВАТ «Автоальянс XXI сторіччя»

Говорушко Т.А., д.е.н., доц.,

Национальный университет пищевых технологий

Буняк В.Л., к.е.н., доц.,

заместитель председателя правления ОАО «Автоальянс XXI столетия»

Govorushko t.a., d.e.n.,

National university of food technologies

Bunyak v.l., k.e.n.,

vice-chairman rule of VAT «Autoalliance of the XXI century»

Науково – практичні рекомендації підвищення адаптивності малих підприємств до мінливих умов зовнішнього середовища

Научно-практические рекомендации повышения адаптивности малых предприятий к изменчивым условиям внешней среды

Scientific and practical advice small businesses improve adaptability to changing environmental conditions

Анотація. Встановлено слабкі місця вітчизняних малих підприємств з точки зору їх контактування з підприємницьким середовищем. Розроблено комплекс рекомендацій науково – практичного характеру, сутність яких полягає у створенні належних умов для якісного розвитку малих підприємств відповідно до національних пріоритетів.

Аннотация. Установлены слабые места отечественных малых предприятий с точки зрения их взаимодействия с предпринимательской средой. Разработано комплекс рекомендаций научно-практического характера, сущность которых состоит

в создании необходимых условий для качественного развития малых предприятий в соответствии с национальными приоритетами.

Abstract. Installed weaknesses Malih domestic enterprises in terms of their interaction with the business environment. Created complex rekomendatsiy scientific and practical nature, the essence of which is to create the necessary streamflow for the qualitative development Malih enterprises in accordance with national priorities.

Ключові слова. *Малі підприємства, підприємницьке середовище, адаптивність, малий бізнес.*

Ключевые слова. *Малые предприятия, предпринимательская среда, адаптивность, малый бизнес.*

Keywords. *Small businesses, entrepreneurial Sereda, adaptability, small business*

Постановка проблеми і аналіз останніх досліджень і публікацій. Мале підприємство як вихідна і основна клітинка становлення і функціонування малого підприємництва та економіки в цілому у своєму розвитку проходить процес від задуму, мотивів і мети створення (зародження) до кризи або ліквідації (закінчення) з якихось причин. У процесі функціонування підприємство стикається з різними життєвими факторами, отримує інформацію, використовує ресурси, співпрацює та конкурує з іншими підприємствами, тощо. Безперечною перевагою малих підприємств є створення вільних робочих місць і поглинання надлишкової робочої сили під час циклічних спадів і циклічних зрушень економіки та пом'якшення соціальної напруги, демократизація ринкових відносин, створення передумови формування середнього класу, існування якого послаблює притаманну ринковій економіці тенденцію до соціальної диференціації та розширює соціальну базу реформ. Крім того, малим підприємствам відводиться певна роль в забезпеченні фінансової стійкості великих підприємств, ця функція реалізується в рамках економічної інтеграції та економічного симбіозу. Отже, мале підприємство – це

специфічна форма організації господарської діяльності з власними закономірностями розвитку, які вирізняють його на тлі середнього і великого бізнесу. Головна особливість малого підприємства полягає в тому, що воно об'єктивно за своєю природою не може бути рівноправним конкурентом великих товаровиробників. Тому, як на наш погляд [3], так і на думку І.А. Дмитрієва [5], А.І. Бутенка [2], малі підприємства об'єктивно потребують наукового обґрунтування комплексу рекомендацій, спрямованих на створення сприятливих зовнішніх і внутрішніх умов для розвитку та спрямування їх діяльності відповідно до встановлених стратегічних пріоритетів національного рівня.

Постановка завдання. Метою статті є розробка науково – практичних рекомендацій, що дозволять підвищити рівень адаптивності малих підприємств до мінливих умов зовнішнього середовища. Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити ряд завдань: встановити сутність реорганізації, інтеграції і самоорганізації як заходів, реалізація яких дозволить пом'якшити негативний вплив зовнішнього середовища на малі підприємства. В процесі дослідження використовувались діалектичний і абстрактно – логічний методи наукового пізнання.

Виклад основного матеріалу. З урахуванням особливостей малого підприємництва В.Н. Парсяк зазначає, що успіх малої фірми залежить від здатності справлятися з коливанням мінливих умов ринку. Тому, лише після з'ясування обставин, у яких розгортався бізнес, окреслюють цілі господарювання. Далі встановлюються можливості та альтернативні шляхи їх досягнення. Нарешті розробляється конкретний план, який в подальшому втілюється в життя. В зв'язку з цим планування складає базис управління малим підприємством [7].

Вдале визначення та розподіл обов'язків між виконавцями – ще одна умова успіху. Організації виникають та функціонують, маючи за мету досягнення бажаних результатів спільними зусиллями, ніж кожний індивід поодиноці. В цьому проявляється закон синергії, згідно з яким потенціал системи як цілісного механізму перевищує суму потенціалів його складових частин.

Організація в малому бізнесі має ряд особливостей, а саме: відрегульована підприємцем проста організаційна структура, пристосована до виконання функцій, короткі інформаційні потоки, тісні особисті комунікації між співробітниками, вказівки та контроль при прямих персональних стосунках, обмежене делегування повноважень; майже немає проблем з координацією, незначний ступінь формалізації відносин, структур, прав та обов'язків, висока гнучкість, але не адаптивність до змін у навколишньому середовищі.

Попередньо зазначимо, що в Україні функціонують переважно малі підприємства приватної форми, що є реальним фактом існування неінкорпорованого малого підприємництва, коли власником виступає одна людина.

Більшість дослідників виділяє три основні організаційні форми підприємницької діяльності: одноосібне володіння; партнерство; корпоративне підприємництво.

Слід зауважити, що організаційно-правові форми підприємницької діяльності характеризують її зовнішні прояви і визначають зовнішні зв'язки з навколишнім середовищем. Внутрішню побудову і ієрархію зв'язків забезпечують організаційні структури управління, що являють собою певну впорядкованість завдань, ролей, повноважень і відповідальності, створюють умови для здійснення підприємством своєї діяльності й досягнення поставлених цілей. Але організаційна структура управління є прямо залежною від організаційно-правової форми підприємства і масштабів його діяльності.

Серед усього розмаїття організаційних структур чітко виділяють дві великі групи. Це ієрархічні й адаптивні організаційні структури.

Ієрархічні організаційні структури (їх іще називають формальні, механістичні, бюрократичні, класичні, традиційні) характеризуються твердою ієрархією влади на підприємстві, формалізацією правил і процедур, які використовуються, централізованим прийняттям рішень, вузько визначеною відповідальністю в діяльності.

Адаптивні організаційні структури (органічні, гнучкі) характеризуються розмитістю ієрархії управління, невеликою кількістю рівнів управління, гнучкістю

структури влади, слабким чи помірним використанням формальних правил і процедур, децентралізацією прийняття рішень, вузько визначеною відповідальністю в діяльності.

Сучасні організаційні структури ієрархічного типу походять від елементарних структур. Елементарна організаційна структура відображає дворівневий поділ, що може існувати тільки на малих підприємствах. При такій структурі в організації виділяється верхній рівень (керівник) і нижній рівень (виконавець). До елементарних структур можна віднести лінійні та функціональні організаційні структури управління. К. Боумен [1, с. 103] стверджує, що на ранніх етапах функціонування підприємства мають за звичай просту організаційну структуру з низьким рівнем спеціалізації. По мірі розвитку підприємства зростає його професійна майстерність і виникає потреба в спеціалістах і системах для забезпечення нової якості бізнесу. Це знаходить відображення у створенні структури з функціональною спеціалізацією. Функціональна структура починає створювати перешкоди, коли підприємство розростається і збільшує номенклатуру продукції.

Тому лінійна і функціональна структури як самостійні, не використовуються жодним великим підприємством.

Для малих і середніх підприємств найбільш характерною вважається лінійна структура управління. Основним принципом її побудови є вертикальна ієрархія, тобто співвідпорядкованість ланок управління знизу вгору.

Дмитрієв І.А. [5, с. 109] до переваг лінійної організаційної структури відносить єдність і чіткість розпорядження; погодження дій виконавців; підвищення відповідальності керівника за результати очолюваного ним підрозділу; оперативність в ухваленні рішень; одержання виконавцями пов'язаних між собою розпоряджень і завдань, забезпечених ресурсами; особисту відповідальність керівника за кінцеві результати діяльності свого підрозділу. Недоліками вважаються високі вимоги до керівника, що повинен мати об'ємні різнобічні знання й досвід у всіх функціях управління та сферах діяльності, здійснюваних підлеглими йому працівниками, що, у свою чергу обмежує масштаби очолюваного підрозділу й можливості керівника з ефективного управління ним; велике перевантаження інформацією, величезний

потік паперів; множинність контактів з підлеглими вищими і суміжними організаціями; сильна залежність результатів роботи всієї організаційної структури від якості рішень першого керівника; структура може бути пристосована для вирішення оперативних і поточних завдань; структура негнучка і не дозволяє вирішувати завдання, обумовлені постійно змінюваними умовами функціонування.

Можна стверджувати, про створення в Україні підґрунтя для активного розвитку інтеграційних процесів, які спрямовані на забезпечення на паритетних умовах участі вітчизняних товаровиробників у міжнародному поділі праці і діяльності міжнародних економічних структур. Вирішення цієї проблеми тісно пов'язане з вступом України до СОТ, що дасть змогу вітчизняним підприємствам опанувати нові ринки збуту продукції. Цей факт не можна ігнорувати, оскільки в стратегічному аспекті мале підприємництво без зміни організаційної структури підприємств буде мати досить слабкі позиції.

Головною задачею малого підприємства для досягнення найбільш ефективного вирішення проблеми реактивності в процесі структурних змін у відповідь на зовнішні впливи є розробка програми реорганізації як одного із елементів системи розвитку організаційної структури управління.

Створення та використання такої програми дозволить підприємству забезпечити певний позитивний результат господарської діяльності. При цьому основу розробки програми перетворень підприємства як організації повинна складати як загальна стратегія розвитку, так і результати дослідження діючої організаційної структури управління підприємством, які мають першочергове значення, оскільки перш ніж визначити перспективний напрямок розвитку, необхідно дослідити організаційну структуру підприємства та оцінити можливості суб'єкта господарювання в цілому.

Дослідження організаційної структури управління підприємством повинно здійснюватись системно в рамках комплексного аналізу суб'єкта господарювання для виявлення найбільшого числа факторів, що впливають на формування ефективно діючої організаційної структури.

Усвідомлення структурних перетворень повинно бути результатом змістовного аналізу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, вплив яких на підприємство в цілому та його структуру зокрема може мати тактичний та стратегічний характер. Планування структурних перетворень підприємства повинне базуватись на діагностиці, аналізі та оцінці діючої організаційної структури.

Варто відмітити, що структурні зміни повинні носити стратегічний характер, тобто ефективність структурних перетворень буде багато в чому залежати від того, наскільки запропонований варіант організаційної структури відповідає стратегії розвитку підприємства.

Мартиненко В.П. [6] розробку програми організаційного розвитку підприємства розглядає як процес, етапи якого представлені на рис. 1:

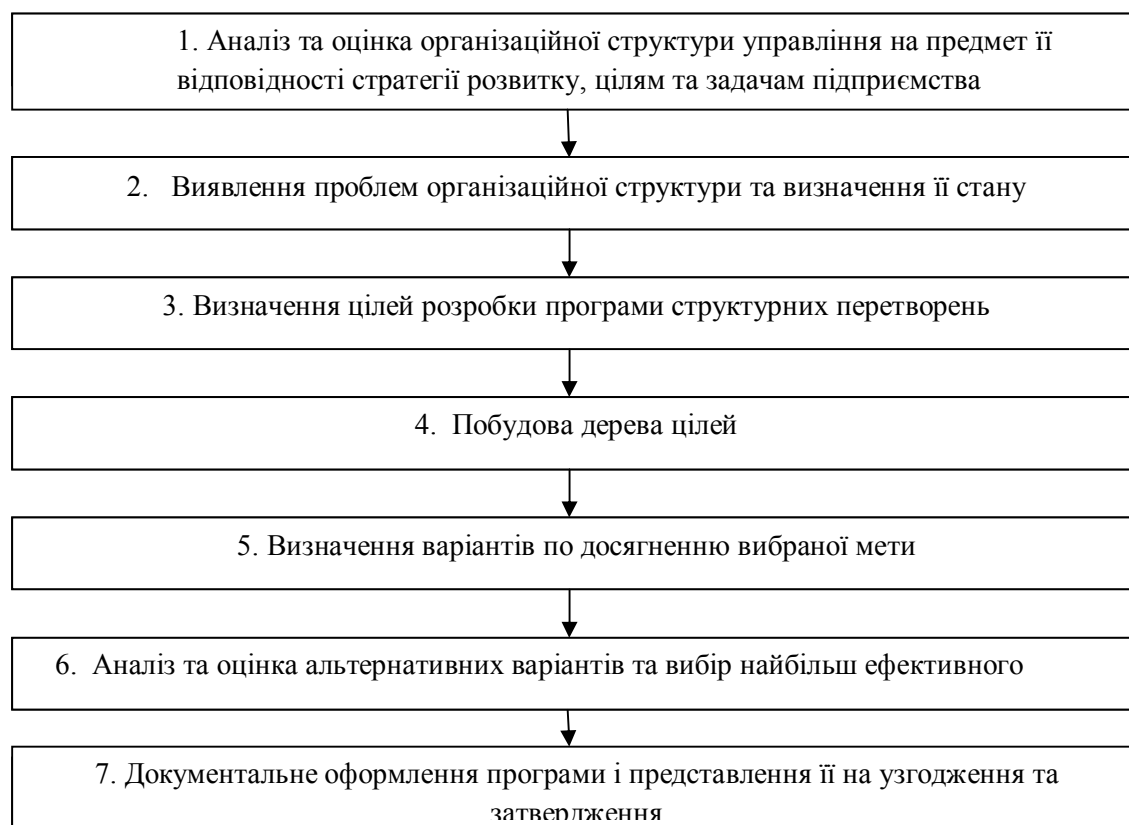


Рис.1 Етапи розробки програми організаційного розвитку малого підприємства

Здійснення першого етапу розробки – аналізу та оцінки організаційної структури - повинне здійснюватись з використанням системного підходу до методики дослідження організаційної структури.

Виділення етапу виявлення проблем організаційної структури та визначення її стану обумовлено тим, що тільки при наявності чіткого формулювання проблеми можливе її найбільш повне вирішення. Для того, щоб визначити необхідність здійснення організаційних змін потрібно провести оцінку відповідності структури вимогам внутрішнього і зовнішнього середовища, а також оцінити результати функціонування підприємства з очікуваними.

Етап визначення цілей є невід'ємною частиною процесу розробки програми організаційних перетворень, оскільки саме на цьому етапі відбувається формування майбутнього образу організаційної структури і очікуваних результатів діяльності підприємства в цілому з урахуванням всіх виявлених недоліків та перспектив розвитку. В якості цілі, як вже відмічалось, виділяється найбільш ефективна реалізація обраної стратегії з допомогою запропонованого варіанту організаційної структури.

Побудова дерева цілей є наступним етапом в процесі створення програми структурних змін і передбачає деталізацію вибраної мети на підцілі, а потім поділ продовжується до відносно простих робіт та заходів.

Враховуючи невдачі організаційних перетворень, у визначенні варіантів досягнення намічених цілей повинний приймати участь не тільки власники малого підприємства, але і рядові співробітники, оскільки інколи найбільш оптимальне рішення можуть запропонувати якраз спеціалісти, які безпосередньо займаються виконанням тієї чи іншої задачі. Але аналіз і вибір найбільш ефективного варіанту розвитку, запропонованого в якості наступного етапу, залишається все ж за керівництвом підприємства.

Заключним етапом розробки програми організаційних змін є документальне оформлення програми і представлення її на узгодження та затвердження.

Організаційний розвиток конкретної одиниці підприємницької діяльності (малого підприємства) з точки зору стратегічних перспектив розвитку є потрібним, але недостатнім кроком. Проведене дослідження засвідчило слабкість позицій малих підприємств в умовах жорсткої конкурентної боротьби з великими товаровиробниками, які є більш фінансово міцними і до того ж захищають свої

підприємницькі інтереси через об'єднання зусиль для досягнення загальної стратегічної мети, зміцнення конкурентоспроможності та підвищення ефективності. Мова йдеться про процеси інтеграції і самоорганізації у сфері малого підприємництва, метою яких є різноманітні об'єднання підприємців у формі спілок, ліг, асоціацій, корпорацій, консорціумів, фінансово-промислових груп. Під впливом змін, що відбуваються у світовій та українській економіці, а також загострення конкуренції між країнами і компаніями процеси інтеграції і самоорганізації набувають все більшого поширення.

Особливо яскраво вони проявляється там, де погіршуються виробничі і фінансові показники. Керівники таких підприємств вважають, що інтеграція з постачальниками сировини і комплектуючих, з виробниками аналогічної продукції (для координації збутової діяльності) з фінансово-кредитними установами є умовою виходу із кризової ситуації.

Дослідження мотиваційних аспектів інтеграції малих підприємств здійснював В.Н. Парсяк. У його монографії [7, с. 112] зустрічаємо наступну думку: „Серед багатьох організаційно-економічних проблем розвитку малого підприємництва є така, що до останнього часу знаходилася поза межами науковців та й самих „бізнес-гномів”. Йдеться про інтеграцію.... На сторожі законних інтересів ділових людей стоять держані установи, засоби масової інформації і вже кінець кінцем сформована з цього приводу громадська думка. І хоча роботи по переді ще багато, але час подумати про майбутнє. А воно, з нашого погляду, закликає до єднання”. Ми приєднуємося до цих поглядів, оскільки їх підґрунтям є міркування з приводу того, що у розвинених країнах світу чи не кожна галузь пройшла крізь періоди об'єднань, що у більшості малих підприємств фінансові, виробничі і кадрові можливості певною мірою обмежені.

Природно, що вибір дійсної організаційної форми інтеграції буде прийматись під впливом ряду факторів. При цьому не викликає сумніву той факт, що з плином часу події розвиватимуться в напрямку від оперативного управління до такого, що передбачає використання корпоративних прав.

Логічно, що об'єднання потрібно створювати згідно з Господарським Кодексом України) на договірних засадах з метою постійної координації господарської діяльності шляхом централізації низки функцій, організації спільних виробництв на засаді поєднання учасниками фінансових і матеріальних ресурсів.

Таким об'єднанням може стати асоціація, яку створюють на підставі договору. Відомо, що асоціація є м'якою формою добровільного об'єднання економічно самостійних підприємств, організацій, які одночасно можуть входити в інші утворення. Проведене дослідження показало, що в Україні небагато успішних галузевих асоціацій. При цьому, за нашими спостереженнями, чим більш глобальні та масштабні задачі ставить собі асоціація, тим менше у неї шансів на успіх. Якщо задачі досить конкретні, то й успішність асоціації виміряти легше, та й вигода від участі в ній для всіх учасників очевидніша.

Асоціація, як юридична особа не має права втручатися у господарську діяльність підприємств – учасників асоціації. Мета асоціації – цілеспрямована координація дій учасників у забезпеченні інноваційного розвитку малих підприємств, як учасників вертикальної інтеграції. До складу асоціації, крім малих підприємств визначеного виду економічної діяльності, можуть входити підприємства машинобудування, що виготовляють малогабаритні виробничі лінії, науково-дослідні та проектно-конструкторські організації, науково-дослідні галузеві організації, науково-дослідні державні організації та навчальні заклади, інші учасники, зацікавлені у взаємодії з вищеперерахованими членами асоціації.

Обсяги відрахувань підприємств (платежів) у фонд асоціації обумовлюються в договорі. Проте ці суми було б найдоцільніше включати до валових витрат – членів асоціації.

Згідно із Законом України «Про оподаткування прибутку підприємств» (ст.5, п.5.2.2) до валових витрат належать суми коштів, добровільно перерахованих неприбутковим організаціям у розмірі, що становить не менше двох та не більше п'яти відсотків оподаткованого прибутку за попередній звітний рік. Причому доходи неприбуткових організацій у вигляді періодичних внесків засновків і членів асоціації звільнені від оподаткування.

Можна зазначити, що й підприємства – засновники і члени асоціації за віднесення платежів до валових витрат (на відміну від здійснення їх за рахунок чистого прибутку) матимуть певну вигоду, оскільки практично сума податку на прибутки зменшується на 25 % від загальної суми цих платежів. Обсяги фінансування для утримання апарату управління буде визначатись кошторисом витрат.

Господарський кодекс України (ст.127 передбачає також й інші форми об'єднання інтересів підприємств: союзи, спілки, асоціації підприємців тощо, як форми самоорганізації.

В тлумачному словнику української мови [8] самоорганізація пояснюється як:

1. самостійна організація своєї роботи, поведінки;
2. процес, у перебігу якого створюється, відтворюється або вдосконалюється організація складної динамічної системи;
3. упорядкування яких-небудь елементів, обумовленими внутрішніми причинами, без зовнішнього впливу.

На наш погляд існує ще один варіант (крім інтеграції) укріплення позицій малих підприємств на ринку, що може набути форми самостійної організації своєї роботи, поведінки (самоорганізації). Для підтримки розвитку малого (особливо виробничого підприємництва) на сучасному етапі доцільно розглянути питання про створення громадського об'єднання «Національна асоціація малих підприємств» з метою спільного вирішення науково-технічних, виробничих, економічних, соціальних та інших завдань.

Створення Національної асоціації зовсім не означає, що галузеві й вузькоспеціалізовані або ж регіональні асоціації не мають права на життя. Більше того, вивчений досвід показує, що вони можуть бути не менш ефективними і будуть лише доповнювати те, що робить Національна асоціація. Поєднуючи невеликих виробників, такі асоціації можуть самі бути членами Національної асоціації, забезпечуючи тим самим, більш широкий доступ до її послуг.

Висновки. Для підвищення ефективності розвитку малого підприємництва в св умовах мінливості підприємницького середовища запропоновано трансформацію

ієрархічної структури управління малими підприємствами в адаптивну, що дозволить задіяти інноваційний потенціал малих форм господарювання. У сучасному підприємницькому середовищі малі підприємства не прагнуть до захисту своїх інтересів і реалізації конкурентних переваг, не мають ефективної форми взаємозв'язку з можливими партнерами по бізнесу. Засобами усунення виявлених недоліків є інтеграція, що спрямована на об'єднання зацікавлених осіб шляхом створення інтегрованої господарської структури, та самоорганізація, реалізована через створення громадського об'єднання у формі асоціації. Існування цих двох об'єднань не суперечить чинному законодавству і передбачає в тому числі і співробітництво для вирішення спільних завдань відповідно до стратегічних національних інтересів.

Література

1. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента: Пер. с англ. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. – 175 с.
2. Бутенко А.І. Дослідження стану розвитку підприємництва в легкій промисловості України / А.І. Бутенко, І.М. Сараєва, О.О. Барабаш // ІПРЕЕД НАН України. – О.: “Апрель”, 2008. – 165 с.
3. Говорушко Т.А. Мале підприємництво та ефективність його розвитку у харчовій промисловості України: Монографія. – К.: НУХТ, 2007. – 391 с.
4. Господарський кодекс України від 16.01.2003 р., № 436 – IV // Відомості Верховної Ради України. – 2003. – № 18–22.
5. Дмитрієв І.А. Організаційні проблеми ефективного функціонування та розвитку підприємницької діяльності (концептуальні та методологічні засади): Монографія. – Харків: Вид-во ХНАДУ, 2006. – 216 с.
6. Мартиненко В.П. Стратегія життєздатності промислових підприємств: Монографія. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 328 с.
7. Парсяк В.Н. Мотиваційне управління у сфері малого підприємництва. – Херсон: ОЛДІ-плюс, 2003. – 248 с.
8. Сучасний тлумачний словник української мови: 50 000 слів / За заг. ред. д-ра філол. наук, проф. В.В. Дубічинського. – Х.: ВД „ШКОЛА”, 2006. – 832 с.

