

- І. О. Іртищева,*
д. е. н., професор, завідувач кафедри менеджменту,
Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова
ORCID ID: 0000-0002-7025-9857
- Н. П. Тубальцева,*
к. е. н., доцент, Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова
ORCID ID: 0000-0003-0065-8577
- Н. В. Гришина,*
к. е. н., доцент, Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова
ORCID ID: 0000-0003-1768-750X
- І. С. Крамаренко,*
к. е. н., доцент, декан факультету права та соціально-освітніх технологій,
Миколаївський міжрегіональний інститут розвитку людини Університету "Україна"
ORCID ID: 0000-0002-0417-0918
- С. І. Сергійчук,*
к. е. н., доцент кафедри менеджменту,
Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова
ORCID ID: 0000-0003-4977-9484

DOI: 10.32702/2306-6806.2020.5.75

ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК НА ЗАСАДАХ АКТИВІЗАЦІЇ МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА: ІСТОРИЧНІ ПРОЦЕСИ ТА ЗАВДАННЯ УПРАВЛІННЯ

- I. Irtysheva,*
Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of Management Department,
National University of Shipbuilding named after Admiral Makarov
- N. Tubaltseva,*
PhD in Economics, associate professor of Management Department,
National University of Shipbuilding named after Admiral Makarov
- N. Hryshyna,*
PhD in Economics, Assistant Professor of Management Department,
National University of Shipbuilding named after Admiral Makarov
- I. Kramarenko,*
PhD in Economics, Associate Professor, Dean of the Faculty of Law and Social and Information
Technologies, Mykolaiv Interregional Institute of Human Development of the "Ukraine" University
- S. Sergiychuk,*
PhD in Economics, Associate Professor of Management,
National University of Shipbuilding named after Admiral Makarov

ECONOMIC DEVELOPMENT ON THE BASIS OF ACTIVATION OF SMALL BUSINESS: HISTORICAL PROCESSES AND MANAGEMENT TASKS

Метою статті є обґрунтування стратегічних орієнтирів розвитку системи управління як вагомого чинника активізації малого підприємництва, використовуючи раціонально функції планування та підвищення компетенцій персоналу підприємств.

Аналіз економічного розвитку малого підприємництва в Україні показав на негативні тенденції за досліджуваній період кількість суб'єктів господарювання та кількість зайнятих працівників значно скоротилася. Однак спостерігаємо позитивну динаміку щодо збільшення обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) малими підприємствами при цьому вони майже на 23 % збиткові. Таку тенденцію спостерігаємо за рахунок неправильно вибраного підходу до управління, невикористовування в достатній мірі функцій менеджменту та некомпетентності керівників малих підприємств.

Для функціонування в умовах дестабілізації економіки та ринкової невизначеності малим підприємствам необхідно шукати нові підходи до управління, використовуючи свій та іноземний досвід. Основна частина керівництва малого бізнесу спирається на розглянуті етапи стратегічного планування безсистемно, епізодично, ігноруючи необхідність їх використання. Використання планування, опис власних цілей і їх відстеження в режимі онлайн дозволить створити найбільш сприятливі умови для зростання компанії, її зміцнення на ринку і ефективного розподілу наявних усередині організації ресурсів.

Український менеджмент не має системних знань у сфері компетентнісного підходу в управлінні малим підприємством і, як наслідок, слабо орієнтується в процесі та інструментах підвищення компетенції, індивідуально не заохочує грамотних фахівців, що також негативно відбивається на продуктивності праці і на конкурентоспроможності підприємства. Така ситуація потребує підвищення вимог до управління трудовими ресурсами враховуючи компетентності співробітників. Запропонований перелік компетенцій можна використовувати для планування подальшого розвитку співробітника в інтересах підприємства.

Підвищення компетентнісного рівня управлінського персоналу, обґрунтованого напряму стратегічного розвитку, визначення сильних і слабких сторін, потенційних можливостей і загроз, а також відстеження ситуації в режимі реального часу дозволить створити найбільш сприятливі умови для зростання підприємств малого бізнесу та їх зміцнення на ринку.

The purpose of the article is to substantiate the strategic guidelines for the development of the management system as a significant factor in the activation of small business, using rationally the functions of planning and enhancing the competencies of enterprise personnel.

Analysis of the economic development of small business in Ukraine showed negative trends for the period under review. The number of business entities and the number of employees significantly decreased. However, we see a positive trend in increasing the volume of sales of products (goods, services) by small enterprises. At the same time they are almost 23% unprofitable. We see this tendency at the expense of an incorrectly chosen management approach, the inadequate use of management functions and the incompetence of small business executives.

In order to function in the conditions of economic destabilization and market uncertainty, small businesses need to seek new approaches to management, using their own and foreign experience. The main part of small business management relies on the considered stages of strategic planning haphazardly, occasionally, ignoring the need to use them. Using planning, describing your goals and tracking them online will create the most favorable conditions for the company to grow, strengthen it in the market and effectively distribute the resources available within the organization.

Ukrainian management has no systematic knowledge in the field of competence approach in small business management and, as a result, poorly guided in the process and tools of increasing competence, does not individually encourage competent professionals, which in turn has a negative impact on labor productivity and competitiveness. This situation needs increasing requirements for the management of human resources, taking into account the competencies of employees. The proposed list of competencies can be used to plan the employee's future development for the benefit of the enterprise.

Increasing the competence level of management personnel, validity of strategic development direction, identification of strengths and weaknesses, potential opportunities and threats, as well as real-time situation monitoring, will create the most favorable conditions for the growth of small businesses and their strengthening in the market.

Ключові слова: функції й завдання управління, стратегічне планування, показники компетентності, економічний розвиток, мале підприємство.

Key words: management functions and tasks, strategic planning, competence indicators, economic development, small business.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

В умовах панування світової економічної кризи відбулися певні зміни в економічних процесах усіх країн світу. Звичайно вони не могли не вплинути на економіку України. Нові риси сучасних ринкових відносин малого підприємництва визначаються переходом до інтеграції економічних, технологічних, організаційних, інформаційних і соціальних складових та потребують посилення ролі управління на підприємстві [1, с. 18]. В мінливих умовах сьогоденного середовища потрібна побудова такої системи управління, яка була б у змозі комплексно враховувати дії різноманітних факторів як зовнішнього, так і внутрішнього оточування.

Сучасні соціально-економічні умови господарювання малих підприємств України характеризуються надзвичайно низьким рівнем продуктивності праці (в 3,5 разів нижче, ніж в Європі та Америці), низьким рівнем інноваційної активності та конкурентоспроможності, що, насамперед, є наслідком низької якості вітчизняного управління [2, с. 8]. Непрості економічні відносини в країні, відсутність прозорої фіскальної політики і чітких орієнтирів розвитку, а також політична нестабільність у суспільстві, ставлять сучасного українського керівника в дуже складне становище. Складність ситуації посилюється за рахунок відмови від державного регулювання цін на продукцію, від централізованого управлін-

Таблиця 1. Порівняльний аналіз підходів до системи управління в XX і XXI ст.

| Ознака | XX ст. | XXI ст. |
|-----------------------------|---|---|
| Мета системи управління | Забезпечити наявність потрібних працівників в потрібному місці, в потрібний час. Досягнення компромісу між працівниками і адміністрацією. Економія витрат, керівництво не зацікавлено в довгострокових інвестиціях у людський капітал | Посилення кваліфікацій і потенціалу людських ресурсів зі стратегією підприємства. Розвиток підприємства за рахунок підтримки та ініціативи працівників, відкрите обговорення проблем, створення сильної корпоративної культури. Максимальна віддача від інвестицій в людський капітал, що забезпечують професійне зростання працівників |
| Завдання системи управління | Залучення цінних фахівців, їх утримання на підприємстві, мотивація, усунення конфліктів | Підвищення компетентності працівників, заходи для забезпечення гнучкості робочої сили. Пошук гармонії в колективі |
| Стиль управління | Функціональний, вертикальний тип управління, зв'язок односторонній. Зменшення швидкості процесу прийняття рішень. У центрі уваги знаходиться працівник і його потреби | Партнерський, горизонтальне управління, акцент на розвиток команди, зв'язок двосторонній. Прискорення інтенсивності процесу прийняття рішень. У центрі уваги знаходиться працівник, команда і потреби організації |
| Структура управління | Централізована, велика кількість регламентацій та інструкцій. Жорсткі вертикальні внутрішні зв'язки | Децентралізована, зменшення кількості регламентацій та інструкцій. Горизонтальні і вертикальні внутрішні зв'язки |

Джерело: узагальнено на основі [3, с. 290].

ня економікою і відсутністю досвіду управлінської діяльності в умовах світової рецесії. Все це пред'являє керівникам малих підприємств абсолютно новий перелік стратегічних орієнтирів, від вирішення яких залежить економічний стан підприємства, його конкурентоспроможність, можливість подальшого успішного розвитку, що також змушує більш вимогливого і обгрунтованого підходу до процесу управління підприємством.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Проблеми, що пов'язані із питаннями систем управління досліджували вітчизняні вчені, а саме: І. Олександров, С. Бай, В. Геєць, В. Захарченко, М. Меркулов, В. Стадник, К. Ткач, С. Харічков, А. Федулова, А. Шегда. Серед зарубіжних вчених найбільших успіхів в дослідженні питань управління досягли В. Веснін, Е. Denison, Р. Drucker, М. Mescon, F. Khedouri, Р. Romer, А. Toffler. Необхідно відмітити вчених, які займаються питаннями підвищення компетенції працівників підприємства, а саме: Г. Дмитренко, І. Грузіна, О. Єськов, П. Маковеев, І. Олексів, Е. Шарпапова. Однак сьогодні недостатньо уваги приділяється питанням формування і розвитку управлінської діяльності керівників малих й середніх підприємств, з урахуванням їх компетентності, як головних передумов економічного розвитку країни.

МЕТА СТАТТІ

Метою статті є обгрунтування стратегічних орієнтирів розвитку системи управління як вагомого чинника активізації малого підприємництва, використовуючи раціонально функції планування та підвищення компетенцій персоналу підприємств.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Розвиток економічної системи в умовах кризи вимагає нових підходів до організації та управління в малому бізнесі. Стара індустріальна економіка йде в минуле, а з нею і класичні теорії управління. Модернізація виробництва, інноваційні технології, інформаційна організація соціального простору здійснюють значний вплив на інтенсифікацію праці, і як наслідок, на систему управління.

Так А.І. Федулова вважає, що при розробці нових підходів до системи управління підприємства необхідно враховувати певні зміни в зовнішньому оточенні підприємств, серед них:

— зміни в технологіях — використання глобальних інформаційних мереж, швидкодіючих та високоякісних засобів зв'язку;

— міжнародна економічна інтеграція — вільне переливання капіталів в глобальному масштабі, трансфер технологій, уповільнення економічного зростання;

— збільшення ролі інтелектуальної складової в економіці — прискорене зростання галузей з інтенсивним використанням знань [1, с. 18].

При розробці оптимальної системи управління на будь-якому підприємстві крім врахування зовнішніх умов необхідно використовувати досвід класичних підходів, а також володіти інформацією відносно сучасних концепцій і теоретичних наробок.

Стрімкий розвиток світової економіки на початку XXI століття вплинув на появу нових характеристик в структурі управління підприємствами, які не є типовими для індустріальної економічної моделі:

— зміни в ієрархічній структурі управління, зменшення значення вертикальної складової за рахунок посилення горизонтальних зв'язків;

— децентралізація, зменшення кількості рівнів управління;

— чітка тенденція до усунення ієрархічного розподілу функціональних обов'язків, зменшення відмінностей в повноваженнях, рангах, розмірах заробітної плати. Відмінності в підходах до системи управління на підприємстві зведені в табл. 1 [3].

Про правомірність запропонованих теорій і моделей свідчать такі показники. За оцінками Світового банку, фізичний капітал в сучасній економіці формує 16% загального обсягу багатства кожної країни, природний — 20%, а людський капітал — 64%. В таких країнах, як Японія і Німеччина, частка людського капіталу складає до 80% національного багатства [1, с. 9].

Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) як головний чинник економічного розвитку в Україні за досліджуваний період збільшився в 2,8 рази, водночас спостерігаємо, що саме малі підприємства мали суттєвий вплив (рис. 1).

За даними Державної служби статистики України, кількість малих підприємств за 2010—2018 роках значно скоротилася з 357241 одиниць у 2010 році до 339374 одиниць у 2018 році або 17867 одиниць, водночас спостерігаємо скорочення кількості зайнятого населення на 523,6 тис. осіб відповідно. Позитивним у діяльності малих підприємств є збільшення обсягів реалізації продукції за період 2010—2018 років майже у 3,2 рази, що показує на їх ефективну роботу [4].

Однак загальне збільшення обсягів реалізації продукції не завжди говорить про ефективну роботу. Так, динаміка чистого прибутку малих підприємств має від'ємне сальдо за 2010—2017 рр, крім 2018 року (табл. 2).

Якщо у 2010 році частка прибуткових малих підприємств становила 57,0%, збиткових — 43,0%, то у 2018 році — 73,7% і 26,3% відповідно. Також спостерігається скорочення суми загального збитку малих підприємств за 2015—2018 роки, якщо у 2014 році сума загального збитку малих підприємств становила 224534098,7 тис. грн, то у 2018 році скоротилася на

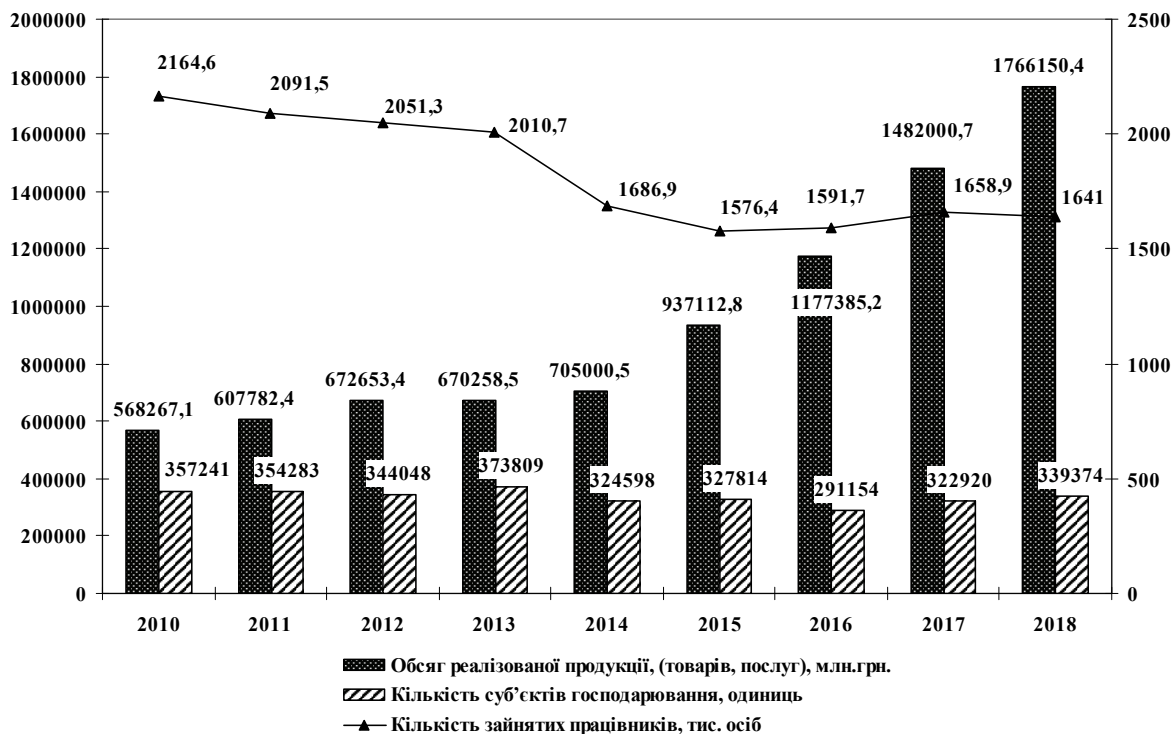


Рис. 1. Організаційно-економічні показники розвитку малого підприємництва в Україні за 2010–2018 рр.

Джерело: складено за даними [4].

Таблиця 2. Динаміка чистого прибутку малих підприємств за 2010–2018 рр.

| Роки | Чистий прибуток (збиток), тис. грн | Підприємства, які одержали прибуток | | Підприємства, які одержали збиток | |
|------|------------------------------------|--|--------------------------------|--|--------------------------------|
| | | У % до загальної кількості підприємств | Фінансовий результат, тис. грн | У % до загальної кількості підприємств | Фінансовий результат, тис. грн |
| 2010 | -19661443,1 | 57,0 | 24459975,0 | 43,0 | 44121418,1 |
| 2011 | -10593564,3 | 63,5 | 32518806,9 | 36,5 | 43112371,2 |
| 2012 | -14748310,9 | 63,0 | 35296165,2 | 37,1 | 50044476,1 |
| 2013 | -29420914,2 | 65,0 | 35748243,3 | 35,0 | 65169157,5 |
| 2014 | -179297518,8 | 65,7 | 45236579,9 | 34,3 | 224534098,7 |
| 2015 | -118194421,9 | 73,5 | 89390371,4 | 26,5 | 207584793,3 |
| 2016 | -32206794,2 | 72,8 | 99298703,5 | 27,2 | 131505497,7 |
| 2017 | -20971864,0 | 72,3 | 107934736,0 | 27,7 | 128906600,0 |
| 2018 | 31868636,7 | 73,7 | 127658914,9 | 26,3 | 95790278,2 |

Джерело: [4].

128743820,5 тис. грн і складала 95790278,2 тис. грн. Загалом необхідно констатувати, що збитковість й неефективність малого підприємництва відбувається за рахунок неправильно вибраного підходу до управління, невикористовування в достатній мірі функцій менеджменту та некомпетентності керівників.

Підвищити ефективність виробництва можна не тільки за рахунок матеріальних ресурсів, але і за допомогою грамотного професійного управління. Управління здійснюється через функції управління. Всі функції управління (прогнозування, планування, організація, контроль, координація, мотивація) використовуються в малому підприємстві з різною інтенсивністю. Деякі функції максимально затребувані, а деякі виконуються на інтуїтивному рівні. Проблем з мотивуванням співробітників малі фірми практично не відчують, тому що створюють мале підприємство мотивовані люди з дуже сильним бажанням що-небудь створити або надавати послуги. Невеликі розміри фірм дозволяють малому бізнесу легко справлятися з функцією координації. Функція контролю в малому бізнесі дуже важлива, тому точки контролю розставляються з мінімальним проміжком. Функція організації є провідною в діяльності

малого підприємства з перших днів заснування. Тут все ґрунтується на "ручному" управлінні, коли завдання видаються усно, контролюються в процесі виконання, а рішення приймаються максимально швидко і так само швидко вони можуть змінюватися. У власника малого або середнього бізнесу немає великого запасу часу або фінансових коштів, щоб ретельно розраховувати ефект своїх дій і зважувати всі варіанти. У створюваного підприємства менше ресурсів (людських, матеріальних), зате більше гнучкості і вище маневреність.

Функції прогнозування і планування в українському малому підприємстві практично не використовуються, однак наростання економічної невизначеності і посилення конкуренції роблять їх все більш актуальними. Колишні методи прогнозу вже

не працюють: у результаті власники бізнесу нарікають на поганий менеджмент, слабку підготовку фахівців, форс-мажорні ситуації. Однак проблема криється найчастіше в відсутності перспективного бачення своєї компанії через рік-два, і тим більше в більш віддаленій перспективі. Справа в тому, що стратегічне прогнозування розвитку компанії неможливо без урахування зовнішнього середовища конкретної галузі — необхідно орієнтуватися на поведінку конкурентів, потреби споживачів, передбачати можливі зміни ринку [5, с. 53]. Існує багато непередбачуваних факторів, які можуть мати сильний вплив на розвиток малого бізнесу, і не брати їх до уваги значить, свідомо створювати собі безвихідне становище. Тому ключовим завданням планування є вироблення стратегії і тактики поведінки на ринку з урахуванням охоплення всіх зовнішніх і внутрішніх обставин. У зв'язку з цим планування стало носити стратегічний характер, коли ресурси розглядалися як засіб досягнення цілей, а план був набір можливих альтернатив на основі прогнозованих змін зовнішнього ділового навколишнього середовища. Такий напрям планової діяльності отримало назву "стратегічного планування" (strategic planning) і застосо-

вується багатьма фірмами промислово розвинених країн [6, с. 11].

Практика показує, що для результативності стратегічного планування, необхідний попередній прогноз результатів передбачуваних дій і ретельне побудування послідовності необхідних кроків. Використання стратегічного планування в функціонуванні малого підприємства доцільно ув'язувати з процесом становлення та розвитком самого підприємства. Іноземний досвід пропонує на малому підприємстві використовувати стратегічне планування трьома послідовними етапами.

На першому етапі функціонування малого підприємства стратегічний план розглядається як програма розвитку фірми протягом певного періоду часу, він являє собою якість спільне бачення старту і виживання бізнес-проекту на найближчі рік-два і включає цілком певні завдання, прив'язані до часу. Ці пріоритети оформляються як завдання конкретні, вимірні, узгоджені між собою, із зазначенням ресурсів для виконання і тимчасових термінів. Вони ґрунтуються на короткому аналізі (або просто доброму розумінні ринку) самого бізнесу, його перспектив у цій галузі, його можливості в протистоянні з конкурентами, сильних і слабких сторін.

Другий етап стратегічного розвитку малого бізнесу пов'язаний зі зростанням компетенцій персоналу компанії і поступовим усуненням власника від оперативного управління. В цей період ключовим є трансляція узагальнених цілей в конкретну програму дій для кожного фахівця і постійний моніторинг досягнення цілей. Цілі виставляються на довгий період, і ставляться вони не наосліп, керуючись тільки "чуттям" підприємця, а на підставі конкретної аналітики. Просто описати стратегію недостатньо — її ще треба деталізувати і відстежувати досягнення, при необхідності змінюючи "маршрут шхуни", при цьому використовуються різні інструменти аналізу — SWOT-аналіз, PEST-аналіз, модель І. Ансофа, модель Г. Стейнера, система збалансованих показників Д. Нортоніа і Р. Каплана, аналіз п'яти сил Портера, аналітична записка. Найбільш поширені у використанні — SWOT-аналіз, система збалансованих показників Д. Нортоніа і Р. Каплана.

Третій етап розвитку системи стратегічного управління можна назвати "тонким налаштуванням" прописаний план вдосконалюється, відточується, проводиться робота над помилками. Бізнес, який "доріс" до цього етапу, вже переходить у розряд великого — тут починається формалізація бізнес-процесів, декомпозиція глобальних стратегічних цілей в цілі короткострокові з описом поставлених завдань і кроків. Управління використовує не тільки інструменти постановки завдань, делегування і контролю, але також активно здійснює роботу з індивідуальними цілями співробітників (зароджується управління цінностями) [7].

Таким чином, наявність чітко сформульованих стратегічних завдань, розбитих на етапи, дозволяє скоординувати дії, які управляють і більш точно синхронізують зусилля всього персоналу, допомагають виключити можливі суперечки і непорозуміння, знизити ризик виникнення "вузких місць", а також дозволяють у будь-який момент відстежувати, на якому етапі реалізації знаходиться мале підприємство. Стратегічний план задаючи головні орієнтири в розвитку, дозволяє більш системно і адекватно оцінювати ресурси малого підприємства та ринкові можливості його розвитку.

Оскільки рушійною силою сучасного підприємства є управлінський персонал, то компетентність і рівень інтелектуального розвитку є його основними якісними характеристиками. Сучасною характерною рисою економічного зростання розвинутих країн являється використання інтелектуальних активів як основного засобу в забезпеченні конкурентних переваг на світовому ринку. Згідно з твердженням відомого фахівця в галузі економіки знань А. Едвінссона успіх діяльності підприємства в умовах сучасної економіки все більше залежить

від вміння накопичувати та використовувати унікальні знання. Конкурентні переваги підприємства полягають насамперед в унікальних компетенціях, які базуються на унікальних знаннях [1, с. 176]. За деякими оцінками, 42% корпоративних знань складає інтелект персоналу, ніяк не зафіксований на матеріальних носіях інформації. Це означає, що одне лише підвищення ефективності управління знаннями в межах підприємства дозволить підняти продуктивність, прискорити темпи зростання, збільшити прибуток і посилити конкурентні переваги [1, с. 13]. Аналіз новітніх концепцій управління, а також досвід досліджень зарубіжних вчених свідчать про пошук шляхів підвищення продуктивності праці через активізацію і наступне використання інтелектуального потенціалу, тому розробка питань компетентності управлінського персоналу і її оцінки являється сьогодні вкрай необхідною.

Компетентність означає досвід в тій чи іншій області, володіння знаннями, вагому авторитетну думку і впливає на рівень і якість виконуваної роботи. В останній час все частіше використовують таке поняття, як компетенції, що означає коло питань, явищ, в яких ця особа володіє авторитетністю, пізнанням, досвідом, колом повноважень. На відміну від терміну "кваліфікація" компетенції включають крім професійних знань і умінь, що характеризують кваліфікацію, такі якості, як ініціативність, комунікативні здібності, вміння оцінювати, логічно мислити, відбирати і оцінювати інформацію [8].

Розробка компетенцій це засіб для оцінювання якості працівника, він відображає стандарти і вимоги, що застосовуються до конкретної посади. Перелік компетенцій відрізняється від функціональних обов'язків більш широким підходом і врахуванням здібностей, особистісних якостей і ціннісних установок працівників.

Запропоновано оцінювати компетентність персоналу малого підприємства за допомогою показників, які розділені на три групи: базові, функціональні та управлінські. Базові компетенції — це набір особистісних характеристик і здібностей, які сприяють виконанню професійних обов'язків. Функціональні компетенції — перелік професійних вмінь і навичок, які необхідні для виконання поставленого завдання. Управлінські компетенції необхідні для виконання обов'язків, які пов'язані з керівництвом працівників.

До базових компетенцій відносяться:

- гнучкість і креативність мислення;
- комунікабельність,
- адаптація до будь-якої обстановці,
- наполегливість і особиста енергія,
- бажання змін.

До функціональних компетенцій автори віднесли:

- рівень освіти,
- здатність до навчання (постійне підвищення кваліфікації),
- активність та ініціативність,
- професійні навички,
- здатність організовувати свою роботу.

Управлінські компетенції необхідні для виконання обов'язків, які пов'язані з керівництвом працівників, наприклад:

- планування і прогнозування,
- постановка задачі і забезпечення її виконання,
- управління взаємодіями,
- вміння приймати і оцінювати іншу точку зору,
- досягнення домовленостей.

Запропонований перелік компетенцій можна використовувати:

- як основу для порівняння ("план" порівнюють з "фактом"), що дає керівнику можливість вибору між претендентами на вакантну посаду,
- для установки розміру винагороди працівникам,
- для визначення відповідності працівників корпоративним вимогам.

Підсумовуючи вищевикладене, необхідно відзначити, що для економічного розвитку малого підприємництва в Україні важливу роль відіграє обґрунтування стратегічних орієнтирів системи управління, раціональне використання функцій планування та підвищення компетенцій персоналу підприємств.

ВИСНОВКИ

Аналіз економічного розвитку малого підприємництва в Україні показав на негативні тенденції за досліджуваній період кількість суб'єктів господарювання та кількість зайнятих працівників значно скоротилася. Однак спостерігаємо позитивну динаміку щодо збільшення обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) малими підприємствами при цьому вони майже на 23% збиткові. Таку тенденцію спостерігаємо за рахунок неправильно вибраного підходу до управління, невикористовування в достатній мірі функцій менеджменту та некомпетентності керівників малих підприємств.

Для функціонування в умовах дестабілізації економіки та ринкової невизначеності малим підприємствам необхідно шукати нові підходи до управління, використовуючи свій та іноземний досвід. Основна частина керівництва малого бізнесу спирається на розглянуті етапи стратегічного планування безсистемно, епізодично, ігноруючи необхідність їх використання. Використання планування, опис власних цілей і їх відстеження в режимі онлайн дозволить створити найбільш сприятливі умови для зростання компанії, її зміцнення на ринку і ефективного розподілу наявних усередині організації ресурсів.

Український менеджмент не має системних знань у сфері компетентнісного підходу в управлінні малим підприємством і, як наслідок, слабо орієнтується в процесі та інструментах підвищення компетенції, індивідуально не заохочує грамотних фахівців, що також негативно відбивається на продуктивності праці і на конкурентоспроможності підприємства. Така ситуація потребує підвищення вимог до управління трудовими ресурсами, враховуючи компетентності співробітників. Запропонований перелік компетенцій можна використовувати для планування подальшого розвитку співробітника в інтересах підприємства.

Підвищення компетентнісного рівня управлінського персоналу, обґрунтованого напряму стратегічного розвитку, визначення сильних і слабких сторін, потенційних можливостей і загроз, а також відстеження ситуації в режимі реального часу дозволить створити найбільш сприятливі умови для зростання підприємств малого бізнесу та їх зміцнення на ринку.

Література:

1. Федулова А.І. Сучасні концепції менеджменту: навч. посібник. К.: Центр учбової літератури, 2007. 536 с.
2. Александров І.О. Менеджмент: навч. посібник / за ред. І.О. Александрова, К.І. Ткача. Одеса: Астропринт, 2015. 392 с.
3. Тубальцева Н.П. Стратегії економічного розвитку: досвід Польщі та перспективи України. Кельце, Польща, 2018. С. 280—294.
4. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення 15.04.2020 р.).
5. Колбина О.В. Принципы стратегического планирования на предприятии. Вестник удмуртского университета. Экономика и право. 2013. Вып. 2. С. 52—57.
6. Стратегический менеджмент: учебник для вузов. 3-е изд. Стандарт третьего поколения / под ред. А. Петрова. СПб.: 2012. 400 с.
7. Заринов А. Важность стратегического планирования в малом и среднем бизнесе. URL: <https://www.cfin.ru/management/strategy/plan/smb.shtml?printversion> (дата звернення 15.04.2020).
8. Перший етап модернізації економіки України: досвід та проблеми / О.М. Алімов, О.І. Амоша та ін.: за

заг. ред. В.І. Ляшенка: ІЕП НАН України, КПУ. Запоріжжя: КПУ, 2014. 798 с.

9. Крамаренко І.С. Реінжиніринг бізнес-процесів — метод ефективної діяльності малих підприємств в Україні. URL: http://consult-center.com.ua/wp-content/uploads/2014/02/%D0%9A%D1%80%D0%B0%D0%BC-%D0%B0%D1%80%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE_%D0%98%D0%A1.pdf (дата звернення 15.04.2020).

10. Іртищева І.О., Стегней М.І., Бошинда І.М. Організаційно-економічні засади розвитку малого бізнесу Карпатського району. Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва. Серія "Економічні науки". 2019. № 1. С. 261—270.

11. Іртищева І.О., Крамаренко І.С. Методичні підходи до оцінки кредитоспроможності підприємств агропродовольчої сфери. Агросвіт. 2011. № 19. С. 2—4.

12. Іртищева І.О., Крамаренко І.С. Інвестиційна привабливість економіки: міжрегіональні асиметрії. Регіональна економіка. 2014. № 2 (72). С. 84—95.

13. Крамаренко І.С., Іртищева І.О., Сєнкевич О.Ф., Топчій О.О., Войт Д.С. Структурно-динамічні характеристики інвестиційних ресурсів регіонів. Електронне фахове видання "Ефективна економіка". 2020. № 3. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2020/82.pdf (дата звернення 14.04.2020).

References:

1. Fedulova, L.I. (2007), *Suchasni kontseptsii menedzhmentu [Contemporary Management Concepts]*, Tsentr uchbovoi literatury, Kyiv, Ukraine.
2. Aleksandrov, I.O. Tkacha, K.I. (2015), *Menedzhment [Management]*, Odesa, Ukraine.
3. Tubaltseva, N.P. (2018), *Strategies for economic development: the experience of Poland and the prospects of Ukraine*, Kielce, Poland.
4. State Statistics Service of Ukraine (2020), available at: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (Accessed 15 April 2020).
5. Kolbina, O.V. (2013), "Principles of strategic planning at the enterprise", *Gazette of Udmurt University. Economics and law*, vol. 2, pp. 52—57.
6. Petrova, A. (2012), *Strategicheskii menedzhment: uchebnik dlya vuzov [Strategic management: a textbook for universities]*, St. Petersburg, Russian
7. Zaripov, A. (2013), "The importance of strategic planning in small and medium-sized businesses", available at: <https://www.cfin.ru/management/strategy/plan/smb.shtml?printversion> (accessed 15 April 2020)
8. Alimov, O.M. and Amosha O.I. (2014), *Pershyi etap modernizatsii ekonomiky Ukrainy: dosvid ta problem [The first stage of modernization of the Ukrainian economy: experience and problems]*, ІЕП НАН України, Запоріжжя, Ukraine.
9. Kramarenko, I.S. (2015), "Business process reengineering is a method of effective small business activity in Ukraine", available at: http://consult-center.com.ua/wp-content/uploads/2014/02/%D0%9A%D1%80%D0%B0%D0%BC-%D0%B0%D1%80%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE_%D0%98%D0%A1.pdf (accessed 15 April 2020).
10. Irtysheva, I.O. Stegney, M.I. and Boshinda, I.M. (2019), "Organizational and economic principles of small business development in the Carpathian region", *KhNAU Bulletin. Economic Sciences Series*, vol. 1, pp. 261—270.
11. Irtysheva, I.O. and Kramarenko, I.S. (2011), "Methodical approaches to credit assessment of agro-food enterprises", *Агросвіт*, vol. 19, pp. 2—4.
12. Irtysheva, I.O. and Kramarenko, I.S. (2014), "Investment attractiveness of the economy: inter-regional asymmetries", *Regional economy*, vol. 2 (72), pp. 84—95.
13. Kramarenko, I.S. Irtysheva, I.O. Senkevich, O.F. Topchii, O.O. and Voit, D.S. (2020), "Structural-dynamic characteristics of investment resources of regions", *Journal "Efektyvna ekonomika"*, vol.3, available at: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2020/82.pdf (Accessed 14 April 2020).

Стаття надійшла до редакції 27.04.2020 р.