

анализа выполнения плановых заданий, корректировки планов и скользящего планирования.

4 этап. Осуществляется планирование агрегированного баланса, управление собственным и заемным капиталом.

В случае недостатка собственных оборотных средств торговые предприятия вынуждены прибегать к краткосрочному заимствованию, банковским кредитам, неплатежам, инструментам фондового рынка и другим инструментам.

**Выводы.** Решения в области управления оборотными средствами тесно связаны со стратегией предприятия, маркетинговыми исследованиями, прогнозированием возможных изменений государственной промышленной политики, социальной обстановкой на предприятии, инвестициями в основные средства и так далее.

Следующим шагом при создании механизма управления оборотными средствами является обоснование норм оборотных средств и составление прогноза о состоянии ненормируемых оборотных средств. Для этого необходима модификация существующей системы планирования.

Обеспечение быстрого реагирования на изменения экономической ситуации обеспечивается путем построения механизма контроля, основанного на "обратной связи".

В целях более дешевого привлечения инвестиций в оборотный капитал предприятия предлагается использовать рыночные долговые инструменты.

Последним шагом модификации процесса управления оборотными средствами является построение информационной составляющей механизма управления оборотными средствами. В настоящее время именно данный аспект явно недостаточно проработан в методической литературе.

### Литература

1. Гребнев А.И., Баженов Ю.К. Экономика торгового предприятия. – М.: Экономика, 1997. – 114 с.
2. Лебедева С.Н. Экономика торгового предприятия. – Минск.: Новое издание, 2002. – 240 с.
3. Шеремет А.Д., Сайфулин Р.С. Методика финансового анализа. – М., 1998. – 164 с.

Надійшла 27.03.2010

УДК 658.310+631.1.017.3

С. В. КОРОБКА

Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького

## ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ МАЛИМ ПІДПРИЄМСТВОМ В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ ЕКОНОМІКИ

*У статті визначено місце і значення малого підприємництва для розвитку економіки. Проаналізовано основні підходи до управління малим підприємством. Звертається увага на особливості управління малим підприємством в аграрному секторі. Надаються пропозиції щодо доцільності використання ефективних методів управління в подальшій діяльності малого підприємства.*

*In the article certainly a place and value of small enterprise is for development of economy. The basic going is analysed near a management a small enterprise . Attention applies on the feature of management a small enterprise in an agrarian sector. Suggestions are given in relation to expedience of the use of effective methods of management in subsequent activity of small enterprise.*

*Ключові слова: мале підприємництво, підприємство, управління, методи управління.*

**Вступ.** Ринкові перетворення в економіці України потребують принципово нових підходів до розвитку аграрного сектора, його подальшої трансформації, мають ґрунтуватися на глибокому аналізі і врахуванні всіх чинників, які можуть вплинути на ефективність сільськогосподарського виробництва та реалізацію стратегічних цілей всіх суб'єктів галузі.

Мале підприємництво розвивається у всіх галузях народного господарства, в тому числі і в аграрному секторі економіки, на основі будь-яких форм власності і здійснює всі види господарської діяльності, якщо вони не заборонені законодавством України. Найбільшого поширення набуло мале підприємництво у тих галузях, в яких немає фондо-, науко- і енергомісткого технологічного процесу, а успіх вирішальною мірою залежить від індивідуальної праці, збереження зональних особливостей та традицій і досягнення високих кінцевих результатів, не пов'язаних зі зростанням кількості працюючих.

Проте, мале підприємництво в аграрному секторі економіки потребує дієвої державної підтримки, ніж в інших сферах економіки. Тому, в США державні субсидії в доходах фермерів становлять близько 30%, в Швеції – 59%, у Фінляндії – 71%, Швейцарії – 80%. Досвід зарубіжних країн переконує, що розвиток малого підприємництва вимагає виваженої економічної політики і фінансової підтримки, особливо на старті, чіткої нормативної бази, створення розвинутої ринкової інфраструктури, інформаційної мережі [7].

Однак, як свідчить світова практика, життєздатними виявляються ті малі підприємства, які

застосовують форми і методи управління, засновані на стратегії підприємництва. Так, у США 98% малих підприємств банкрутують через неефективне управління і тільки 2% пояснюють причини банкрутства як такі, що не пов'язані з управлінням підприємством [4]. Не винятком є і Україна, оскільки на підприємствах малого бізнесу управління є також однією з слабких ланок. Так дослідження довели, що тільки на кожному п'ятому підприємстві проводиться аналіз фінансових результатів з точки зору менеджменту, третина з них – щотижня, 42% – раз на місяць [1]. Тому формування та впровадження такого управління є провідною задачею для розвитку малого підприємництва в Україні.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Необхідність даного дослідження полягає в тому, що питанню управління підприємством присвячено значний обсяг публікацій. Зокрема, проблемам управління малими підприємствами розглядаються в працях Белоус Г., Ваганова К., Кириченко О., Падеріна І., Орлова А., Чумаченка Г. Проте особливостям управління малими підприємствами приділяється недостатня увага, тому вона потребує більш глибокого вивчення. Оскільки аналіз функціонування малого підприємництва показує, що невдачі багатьох підприємств обумовлюються багатьма причинами, але найголовнішою є незадовільне управління колективом, недоліки в менеджменті.

**Метою дослідження** є: вивчення особливостей управління малим підприємством для забезпечення більш ефективної діяльності цих підприємств.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Мале підприємництво сьогодні виступає рушійною силою розвитку вітчизняної економіки. Упродовж останніх років саме суб'єкти малого підприємництва перебувають у центрі політичної та економічної уваги державних і місцевих органів влади, є предметом різноманітних програм соціально-економічного розвитку. Постійно зростає кількість малих підприємств, їх частка на ринку, чисельність працездатного населення, зайнятого у сфері малого підприємництва.

Проте, в зарубіжній літературі все частіше зустрічається твердження, що для збільшення економічної ефективності від процесів управління, їх доцільно вдосконалювати через кожні 3-5 років [7].

Зміни організаційно-економічних характеристик дають можливість оптимізувати розміри підприємств та їх підрозділів, посилити автономність суб'єктів господарювання, які функціонують в умовах економічної кризи і спаду виробництва. Такі зміни призвели до різностороннього механізму господарювання, що призвело до неузгодженості між технікою і організацією виробництва, з одного боку, і будовою управлінської системи – з другого. Це, в свою чергу, призводить до дублювання управлінських функцій, зникає чіткість у розподілі обов'язків, прав і відповідальності між структурними підрозділами і працівниками апарату управління, що призводить до виникнення конфліктних ситуацій у колективі тощо [8].

Основною метою створення малого підприємства є реалізація особистої свободи, своїх організаторських здібностей, користь для суспільства. Тому економічні мотиви можна вважати не основною причиною започаткування малого підприємництва, оскільки лише третина підприємців пов'язує початок своєї підприємницької діяльності з прагненням отримати вищий дохід чи скрутним фінансовим становищем.

Крім того, мале підприємництво надає робочі місця тисячам і навіть мільйонам громадян, він простий у формуванні і управлінні, швидко реагує на можливості, оскільки характеризується мобільністю у прийнятті рішень під впливом кон'юнктури ринку, потребує порівняно невеликого початкового капіталу, в багатьох країнах користується державними пільгами. Поряд з позитивними рисами малому підприємству притаманні і недоліки: він не завжди має рівний доступ до ресурсів, особливо до фінансових, а невеликі розміри діяльності не дають змоги успішно використовувати переваги масштабності, вирішувати питання про внутрішню спеціалізацію. За цих умов серед підприємств малого бізнесу дуже високий рівень банкрутства. На думку західних спеціалістів, мала фірма з 20 або меншим числом працівників має тільки один шанс із трьох протриматися більше чотирьох років. Більшість банкрутств пов'язують із поганим управлінням.

Малими підприємствами вважалися юридичні особи – суб'єкти підприємницької діяльності будь-якої організаційно-правової форми та форми власності, в яких середньооблікова чисельність працюючих за звітний період (календарний рік) не перевищує 50 осіб та обсяг річного валового доходу не перевищує 70 млн. грн. [5, с.14].

Малі підприємства відрізняються від великих цілями і завданнями, які здатні вирішувати. Оскільки вони виступають відображенням підприємницької ініціативи, інтересу власника, який в собі відображає і керівника, і генератора ідей, і фінансового керуючого. Тому рішення, які пов'язані управлінням підприємством ґрунтуються на авторитетній думці власника.

Виділяють три найбільш поширені форми участі суб'єктів власності в управлінні господарської діяльності малих підприємств.

Перша форма – мале підприємство, що було створене на основі власності окремого громадянина з правом найму робочої сили, іншими словами це одноосібне управління і прийняття управлінських рішень для такого підприємства властивим є право найму робочої сили за трудовою угодою, здійснює діяльність на основі повного госпрозрахунку, самоокупності та самофінансування. Розподіл прибутку здійснюється відповідно до потреби власника підприємства

Друга форма – мале підприємство колективної форми власності. Майно такого підприємства є

дольовою власністю учасників підприємства, а формується за рахунок коштів, грошових та інших вкладів засновників, кредитів банку та інших кредиторів, доходів від його господарської діяльності. Розподіл прибутку проводиться за спільним рішенням засновників із врахуванням їх особистого трудового вкладу, а також їх долі у власності підприємства.

Третя форма - мале підприємство у вигляді товариства з обмеженою відповідальністю. Майно, що є власністю підприємства, складається із вкладів та додаткових внесків його учасників, продукції, виробленої підприємством в результаті господарської діяльності, одержаних доходів, а також іншого майна, придбаного на підставах, не заборонених законодавством. Для забезпечення діяльності підприємства за рахунок вкладів створюється статутний фонд у певному розмірі, але не менше 5 млн. грн. До моменту реєстрації кожен учасник має внести не менше 30% свого обумовленого вкладу, що повинно бути підтверджено документом банківського закладу [8].

Організація управлінського процесу на малих підприємствах повинна враховувати гнучкість і динамічність останнього, об'єднувати права і обов'язки власника з функціями управління. Мале підприємство, як і будь-який інший вид діяльності, потребує високого рівня професіоналізму. Для підприємств, які хочуть займатися прибутковою діяльністю мають отримувати повну і вчасну інформацію, що стосується як попиту та пропозиції на продукцію їх виробництва. В основному це пов'язано з мінімізацією можливих ризиків на підприємстві. Керівник виконує більшість функцій на підприємстві, що спричиняє дефіцит часу на управлінську діяльність, що негативно позначається на результатах діяльності підприємства.

Будь-яке підприємство, не винятком є і мале підприємство, проходить мінімум три фази: першу – фазу відкриття та початку діяльності; другу – фазу закріплення в ринковому і конкурентному середовищі; третю – фазу розширення та розвитку, стійкого отримання прибутку. Основне завдання підприємця – максимально скоротити час перших двох фаз. Іншими словами, необхідно пройти ці фази на максимальних швидкостях з мінімумом бар'єрів [4, с. 20].

Для кожної з перелічених фаз властиві свої управлінські процеси, які для малих підприємств мають певні особливості. В основному вони впливають з недосконалості організаційної структури, відсутністю чіткого поділу праці та малими масштабами виробництва.

Проте початкову фазу існування малого підприємства можна вважати чи не найважливішою, оскільки вона визначає основні аспекти діяльності підприємства. Для кращого розуміння важливості ранньої стадії існування бізнесу, американські вчені розробили модель, яка включає п'ять етапів розвитку малого підприємства.

На першій стадії (вихід на ринок) підприємство лише стартує. Головним завданням тут є зацікавити споживача своїми товарами чи послугами. Важливими питаннями є забезпечення випуску продукції, що відповідає вимогам споживача, а також пошук фондів для покриття початкових витрат. На цьому етапі багато підприємств банкрутує.

Другий етап названо “вживання”. На цьому етапі головним є досягнення певного перелому в становленні і отриманні прибутку для розширення фондів. Підприємці намагаються створити достатню кількість фондів для фінансування росту фірми та забезпечення співвідношення активів та пасивів. На цьому етапі визначається подальша доля підприємства, яким може керувати менеджер, що не є його власником.

На третьому етапі компанія має гарний економічний стан, рівень надходжень стає вищим середнього. Компанія в змозі знаходитися на цьому етапі протягом тривалого періоду, якщо вона адаптується до змін навколишнього середовища та до виникаючих внутрішніх проблем. Власники діють разом та вирішують проблеми фінансів компанії для інвестування майбутніх проектів.

Основними проблемами четвертого етапу є такі: як швидко зрости та як фінансувати цей ріст. Важливими питаннями, що вимагають вирішення, є: чи бажає власник перекласти відповідальність за управління зростаючим підприємством на інших і чи буде грошовий потік достатнім для забезпечення нормального його функціонування. В той же час невіддале керування та небажання керівників передати відповідальність може призвести до небажаних змін у структурі управління. Якщо зусилля на цьому етапі не досягнуть успіху, компанія може опинитися на одному з попередніх етапів.

На завершальному п'ятому етапі компанія має об'єднати та контролювати фінансові надходження, які є результатами їх зростання. Щоправда, на цій стадії зростання може припинитися через недостатню кількість нововведень і зникнення мотивів розвитку. В залежності від того, як швидко будуть проведені зміни, компанія може повернутися до зростання або збанкрутувати. На цій стадії компанія має перейти до активного запровадження нововведень.

Всю управлінську роботу на малих підприємствах можна звести до певних початкових процесів, а саме: постановки задачі; планування і прогнозування; координація і ухвалення рішень; маркетинг; мотивація діяльності; контроль за виконання поставлених задач. Це допомагає керівнику ефективно координувати свої подальші дії по управлінню підприємством.

Потрібно також пам'ятати, що комплексний підхід дає можливість визначити функції підсистем управління підприємством і складних великих систем, в межах яких доводиться діяти підприємцю. Оскільки

системи, з якими підприємець співпрацює, є складовими елементами інших, більших, підсистем (а саме господарських комплексів районів, міст, областей, галузей, що включають багато фірм і підприємств різної приналежності). Потрібно враховувати, що ці системи і підсистеми знаходяться в постійній динаміці, вони видозмінюються, удосконалюються, діють, реорганізуються (а можливо деградують чи зникають).

Процес управління на малому підприємстві має ґрунтуватися на врахуванні основних функцій менеджменту, з пристосування до його особливостей і потреб цього підприємства.

Особливістю малого підприємства є простота форми управління і нечисленний управлінський штат. Як правило, тут немає розділення функції власності і управління, оскільки тут відсутні ідеї делегування. Однією з основних особливостей малих підприємств є відсутність регламентації ініціативи, увага зосереджується на неформальному спілкуванні, інтенсивність якого висока і яка, по суті, стає і системою суворого контролю.

Для малого підприємства створення раціональної структури управління є складним завданням, оскільки управління повинно здійснюватися з урахуванням організаційних, економічних, психологічних і соціальних факторів. Структура управління може змінюватися під впливом багатьох чинників, а саме: технічними, економічними, соціальними та іншими факторами [7].

Дотримання норм управління призводить до підвищення ефективності виробництва. Оптимальна норма дає можливість зрозуміти межі закріплення працівників або структурних підрозділів за керівником, діяльність яких він може ефективно спрямовувати і контролювати за відповідних організаційно-технічних умов, нормальної тривалості та інтенсивності праці.

Так, на малому підприємстві планування досить часто замінюють альтернативним поняттям “підприємницьке чуття”. Оскільки, прийняті таким способом рішення відображають виробничо-господарські інтереси підприємства. В умовах відсутності вільних фінансових ресурсів, на малих підприємствах часто не створюються планові відділи, а функції планування виконує керівник. Це призводить до того, що працівники підприємства не мають чіткого уявлення про цілі підприємства і свій особистий внесок у їх досягнення. Крім того потрібно згадати, що в малих підприємствах відсутнє довгострокове планування [4]. Тому, видається доцільним використовувати методи стратегічного управління з врахуванням особливостей галузі в якій функціонує підприємство.

Відсутність формальних структур призводить до спрощення системи ухвалення управлінських рішень, зростання ступеня особистої участі керівників в діяльності всіх працівників фірми. Керівник підприємства сам веде бухгалтерський облік, здійснює аналіз комерційної діяльності, займається фінансами, постачанням і збутом, цінами і рекламою. У випадку, якщо власних знань і досвіду не вистачає, звичайно вдаються до послуг фахівців. Але головна особливість – прагнення до колективної праці. Загальна сумісна зацікавленість в максимальному результаті роботи спільно, обумовлена участю в прибутках фірми і бажанням зберегти зайнятість. Проблема полягає в тому, де узяти такі кадри, як зробити штати фахівців і керівників здібними до інноваційних ідей, до заповзятливості [6].

Оскільки, інновації виступають специфічним інструментом управління на малих підприємствах. Вони включають цілеспрямований організований пошук нових рішень і, що важливо, постійну націленість на них, що дано не кожному і багато в чому залежить від особи керівника, який повинен бути здібний до економічних експериментів, до ризику, не боятися новаторства, бути розповсюджувачем досвіду, творцем команди.

Одним з альтернативних напрямів сприяння розвитку малого підприємства є створення бізнес-інкубаторів – організацій, які створюють найсприятливіші умови для стартового розвитку малих підприємств шляхом надання комплексу послуг і ресурсів, що включають: забезпечення підприємств площею на пільгових умовах, засобами зв'язку, необхідним устаткуванням, проведення навчання персоналу, консультування і т.д.

Комплекс послуг – це одна з найголовніших умов, тому що саме комплексність має значення для стартового розвитку малих підприємств. Таким чином, підприємець зосереджений на одній задачі – почати випуск продукції (послуги) і вийти на ринок, вся решта проблем йому допомагає вирішувати команда бізнес-інкубатора (адміністрація, експерти, консультанти). Вона допомагає придбати підприємцю “свою особу” представляє його інтереси в зовнішньому середовищі, створює позитивний імідж.

**Висновок.** На основі проведеного дослідження можна зробити наступні висновки, що: однією з основних проблем розвитку малого підприємства в Україні залишається недосконале управління, зокрема через відсутність кваліфікованих керівних кадрів; об'єднаність функції власника і керівника, що спричиняє дефіцит часу на управлінську діяльність, а це негативно позначається на результатах діяльності підприємства; відсутність планових відділів призводить до використання “підприємницького чуття” як альтернативного планування. Прийняті таким способом рішення відображають виробничо-господарські інтереси підприємства; в процесі прийняття управлінських рішень доцільно використовувати методи стратегічного управління, з врахуванням особливостей галузі функціонування підприємства; простота форми управління і нечисленний управлінський штат, сприяє використанню усного вербального спілкування, що сприяє швидкій передачі інформації; гнучкість методів управління; спрощена системи ухвалення управлінських рішень та зростання ступеня особистої участі керівників в діяльності всіх працівників фірми;

використання ефективного управління в діяльності малого підприємства, дасть можливість пристосовуватися до вимог ринку не тільки за допомогою виробництва нових видів продукції (товарів), а і шляхом прийняття раціональних управлінських рішень. Оскільки, швидка адаптація до змін зовнішнього середовища, допоможе розробляти ефективну протидію його негативному впливу; коректування цілей, внесення змін у систему критеріїв ефективності функціонування, використання нововведень дасть можливість здійснювати підприємницьку діяльність та залишатися прибутковими на протязі довгих років.

### Література

1. Бусел Ю. Малые и средние предприятия: политика и управления // Проблемы теории и практики управления. – 2002. – № 2. – С. 64-70.
2. Белоус Г. Развитие малого предпринимательства в Украине // Экономика Украины. – 2000. – № 2. – С. 35-41.
3. Вагонов К., Криченко О. Стратегія розвитку малого та середнього бізнесу в Україні // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 1. – С. 103-118
4. Половян О.В., Петренко К.Г. Основи управління малим підприємством // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 6 (96). – С. 131-135.
5. Указ Президента “Про внесення змін до деяких законодавчих актів України з питань регулювання підприємницької діяльності” // Урядовий кур’єр. – 2008. – 7 жовтня.
6. Фінагіна О.В., Дубовик О.М. Проблеми менеджменту в малому бізнесі [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.confcontact.com/2007may/5\\_finag.htm](http://www.confcontact.com/2007may/5_finag.htm)

Надійшла 27.03.2010

УДК 336.763.34

В. А. ЛИМАРЕНКО

Державна установа «Інститут економіки та прогнозування»

## ІПОТЕЧНЕ КРЕДИТУВАННЯ — ШЛЯХ ДО ПОЛІПШЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ УМОВ?

*В статті розглянуті сучасний стан та проблеми іпотечного кредитування в контексті поліпшення соціально-економічних умов та заходи за його удосконалення.*

*In article was considered current situation and problem in mortgage lending in context of betterment socio-economic conditions and means of its improvement.*

*Ключові слова: іпотека, кредитування, фінансування, інвестування, ризик.*

**Вступ.** В останні роки комерційні банки активно пропонували різні програми з іпотечного кредитування, різні акційні умови, пільгові кредити, тим самим нарощуючи іпотечні портфелі. Так, з 2004 по 2008 роки кількість кредитів, наданих банками з встановленням іпотеки, збільшилась в десятки разів. Активно залучалась до розвитку іпотеки і держава. З 2004 року запроваджена програма за сприяння фонду молодіжного кредитування, яка була направлена на допомогу молодим сім'ям в придбанні житла, суть якої полягає в компенсації частки процентної ставки. З 2006 року існує програма пільгового кредитування через Державну іпотечну установу (ДІУ), суть якої полягає в наданні ДІУ кредитів через комерційні банки зі зниженою процентною ставкою. Також, через іпотечні кредити відбувається фінансування будівництва. Набирають розвиток різні програми співпраці забудовників та комерційних банків щодо управління, фінансування будівництва, що, в свою чергу, сприяє розвитку сфери будівництва.

Але чи дійсно іпотека може зробити доступним житло, поліпшити соціально-економічні умови? Чи дійсно іпотека це надійна гарантія повернення позики?

**Основний розділ.** Теоретичні аспекти іпотечного кредитування певною мірою знайшли своє відображення в економічній літературі. Зокрема, проблемам і напрямкам розвитку іпотеки та іпотечного ринку присвячені роботи таких вчених, як Д.Ван-Хуз, Р.Миллер, С.Кручок, Б.Луців, О.Любунь, А.Пересад, в роботах яких ретельно вивчена сутність іпотеки, іпотечний механізм, моделі організації іпотечного бізнесу, функції і роль основних суб'єктів іпотечного ринку, техніка банківського іпотечного кредитування, інші важливі елементи іпотечного ринку та іпотечної системи. З переходом країн соціалістичної системи господарювання до ринкових перетворень (розвитку фінансового ринку та появи ринку нерухомості) з'являються перші вітчизняні наукові дослідження іпотеки, зокрема праці Сироткіна В., Зеленкової Н., Рахманової Н., Семенової Є., Іванова В., Михайлова Е., Черняк І., Пучковської І., Кудрявцева В. та Кудрявцевої Є. тощо. В Україні питання іпотечного кредитування досліджують Євтух О., Красникова О., Шкрярук С., Кручок С.

Незважаючи на широке коло наукових робіт вище зазначених авторів, присвячених цій тематиці, необхідним є вирішення завдань аналізу впливу діяльності комерційних банків на процес іпотечного