

**УДК 658.012.7**

**Яценко І.В., канд. екон. наук, Каськів С.В., Чайчевський В.Д.**

### **МАЛИЙ БІЗНЕС, ЙОГО КОНТРОЛІНГ**

**Анотація** У роботі досліджено стан розвитку малого бізнесу регіону, визначено його місце в умовах ринкових відносин.

Для ефективного управління підприємствами малого бізнесу розроблено концепцію контролінгу розвитку та функціонування цього сектора ринкової економіки.

Надано моделі та контролінгові схеми розвитку і конкурентоспроможності підприємств малого бізнесу з урахуванням особливостей їх розвитку та структури органів їх управління.

Контролінгові схеми розвитку та конкурентоспроможності дають змогу проводити діагностику стратегічних позицій підприємств та обирати оптимальну стратегію їх розвитку.

**Ключові слова:** підприємництво, малий бізнес, менеджмент, модель, контролінг, стратегія, конкурентоспроможність.

**UDC 658.012.7**

**Yatsenko I., Cand. Econ. Sci. (Ph.D.), Kaskiv S., Chaichevskiy V.**

### **SMALL BUSINESS, ITS CONTROLLING**

**Abstract.** In the paper the state of development of small business of the region is investigated, its place in the conditions of market relations is determined.

For the effective management of small businesses, the concept of controlling the development and functioning of this sector of the market economy has been developed. Models and controlling schemes of development and competitiveness of small business enterprises are given, taking into account the peculiarities of their development and the structure of their management bodies.

Controlling schemes of development and competitiveness allow to carry out diagnostics of strategic positions of enterprises and to choose the optimal strategy of their development.

**Keywords:** entrepreneurship, small business, management, model, controlling, strategy, competitiveness.

**УДК 658.012.7**

**Яценко И.В.,** канд. экон. наук, **Каськів С.В., Чайчевский В.Д.**

## **МАЛЫЙ БИЗНЕС, ЕГО КОНТРОЛЛИНГ**

**Аннотация.** В работе исследовано состояние развития малого бизнеса региона, определено его место в условиях рыночных отношений.

Для эффективного управления предприятиями малого бизнеса разработана концепция контроллинга развития и функционирования этого сектора рыночной экономики.

Предоставлено модели и контроллинговые схемы развития и конкурентоспособности предприятий малого бизнеса с учетом особенностей их развития и структуры органов их управления.

Контроллинговые схемы развития и конкурентоспособности позволяют проводить диагностику стратегических позиций предприятий и выбирать оптимальную стратегию их развития.

**Ключевые слова:** предпринимательство, малый бизнес, менеджмент, модель, контроллинг, стратегия, конкурентоспособность.

**Постановка проблеми.** Економічні реформи, які здійснюються в нашій державі, в значній мірі повинні впливати на зміцнення та розвиток підприємств малого бізнесу. Суб'єкти малого підприємництва, що є суб'єктами ринкової економіки, мають значні переваги: дуже швидко адаптуються до місцевих умов господарювання; мають велику свободу дій; оперативно та з гнучким стилем приймають та здійснюють рішення; мають відносно незначні витрати на виробництво. Підприємства цього сектору ринкової економіки здатні розпочинати діяльність зовсім не маючи капіталу, але потім досягають високого обороту накопиченого власного капіталу.

Маючи в розрахунку на одного працюючого досить незначні капіталовкладення, вони в перевагу цьому є значно конкурентоспроможними. Цілком володіючи рівнем попиту на місцевих регіональних ринках, суб'єкти малого підприємництва практично можуть випускати продукцію з урахуванням заказу певних споживачів.

Але разом з тим підприємства малого бізнесу дуже підпадають ризику і завдяки цьому мають велику ступінь нестійкості в ринковому середовищі. Вони дуже сильно залежать від великих підприємств, дуже реагують на зміну методів та умов господарювання, практично не мають можливостей використовувати додаткові фінансові ресурси.

**Аналіз останніх публікацій.** Для здійснення ефективного управління діяльністю підприємств по досягненню поставленої мети повинна існувати саморегулююча система, яка б забезпечувала зворотний зв'язок в системі управління. Такою системою є нова концепція управління сучасного менеджменту, яка одержала назву контролінгу. Дослідження з проблем менеджменту, контролінгу та малого бізнесу здійснювались І. Ансоффом, С.С. Аптекарем, І.Т. Балабановим, З.С. Варналієм, О.М. Кармінським, Н.Г. Данилочкіною, Н.Д. Кожевіною, М.Г. Лапустою, Ю.В. Макогоном, Е. Майером, Р. Маном, Ю.Г. Лисенко, В.Л. Петренко, М.Х. Месконом, Е. Цандером, Д. Ханом, професором Гарвардської школи бізнесу Майклом Портером та іншими вітчизняними та зарубіжними вченими.

**Викладення основного матеріала.** Контролінг – це сучасна концепція управління діяльністю підприємства, яка координує і об'єднує спроби різних служб і підрозділів для досягнення поставленої мети. Контролінг в системі управління займає особливе місце і здійснює інформаційне забезпечення прийняття рішень для оптимального використання наявних можливостей і ресурсів, належної оцінки позитивного і негативного в діяльності підприємства, а також запобігання та уникнення банкрутства і кризових ситуацій.

Актуальність перелічених проблем, необхідність розробки ефективного механізму управління підприємствами малого бізнесу стосовно певного регіону і зумовили вибір теми дослідження, його мету і задачі. Тому обрана тема дослідження є актуальною.

**Мета дослідження.** Мета роботи полягає в розробці концепції контролінгу розвитку та функціонування підприємств малого бізнесу в ринкових умовах.

Для досягнення мети поставлено і вирішено такі задачі:

1. Дослідити особливості розвитку та функціонування малого бізнесу регіону в галузевому та територіальному аспектах.
2. Розробити методику та схему проведення фінансового контролінгу на підприємствах малого бізнесу.
3. Розробити контролінгову схему розвитку малого бізнесу.

**Викладення основний матеріалу.** В роботі на підставі узагальнення зарубіжної теорії та набутого досвіду по контролінгу, оцінки конкурентоспроможності та розробленого на їх базі науково-методичного забезпечення, практичного використання отриманих результатів захищаються теоретичні та практичні положення щодо концептуальних основ організації контролінгу малого бізнесу в ринкових умовах з урахуванням особливостей розвитку цих підприємств.

Для успішного розвитку малого підприємництва необхідно досить гнучко управляти цим сектором ринкової економіки. Серед сучасних наукових напрямків цілісну концепцію управління фінансово-економічними процесами, а також результатами діяльності підприємств являє контролінг, який націлений на виявлення всіх можливостей та ризиків, пов'язаних з одержанням прибутку в умовах ринкового середовища.

Необхідність контролінгу на сучасних підприємствах, а тим більше на підприємствах малого бізнесу, можна пояснити такими причинами:

- підвищення нестабільності зовнішнього середовища ставить допоміжні вимоги до системи управління підприємством, при цьому акцент переміщується з контролю минулого на аналіз майбутнього;
- ускладнення системи управління підприємством потребує механізму координації усіх ланок системи управління;
- інформаційний бум при недостатчі істотної інформації потребує побудови спеціальної системи інформаційного забезпечення управління;
- загальне поривання до синтезу, інтеграції різноманітних галузей знань та людської діяльності.

В процесі діяльності підприємства малого бізнесу постійно виникають певні проблеми: завоювання долі ринку, переваги над конкурентами та інші.

Основною метою контролінгу є організація процесу управління на досягнення всіх завдань, які постають перед підприємством в процесі його виробничої діяльності.

Для реалізації цієї умови контролінг забезпечує виконання таких функцій:

- координацію управлінської діяльності для досягнення цілей підприємства;
- інформаційну та консультативну підтримку прийняття управлінських рішень;
- створення та забезпечення функціонування загальної інформаційної системи управління підприємством;
- забезпечення раціональності управлінського процесу.

В умовах ринкової економіки зовнішні умови функціонування підприємств постійно піддаються змінам. Відповіддю на це став контролінг як концепція управління. Виходячи з цього, проходить еволюція та трансформація функцій управління підприємством у напрямку до системи контролінгу. В цьому і проявляється основна тенденція комплексного підходу до управління малим бізнесом, яку можна описати в вигляді, поданому на рис. 1.

В процесі діяльності підприємства малого бізнесу постійно стикаються з різними труднощами через особливості економіки нашої держави: дуже високий рівень монополізму, повільний розвиток конкурентного середовища, тощо. Через це контролінгу на підприємствах малого бізнесу треба постійно надавати головну роль в системі та методах управління.

В структуру контролінгу, яка показана на рис. 2, включаються такі розділи: визначення мети, планування, оперативний та управлінський облік, система інформаційних потоків, моніторинг, контроль, аналіз планів, результатів та відхилень, розробка рекомендацій для прийняття управлінських рішень.

Кожний з цих розділів містить певні цілі, які формулюються для підприємств малого бізнесу з урахуванням специфічних особливостей їх розвитку. Основною задачею контролінгу малого бізнесу є постійне орієнтування системи управління підприємством на досягнення поставлених цілей. Размещено на Allbest.ru

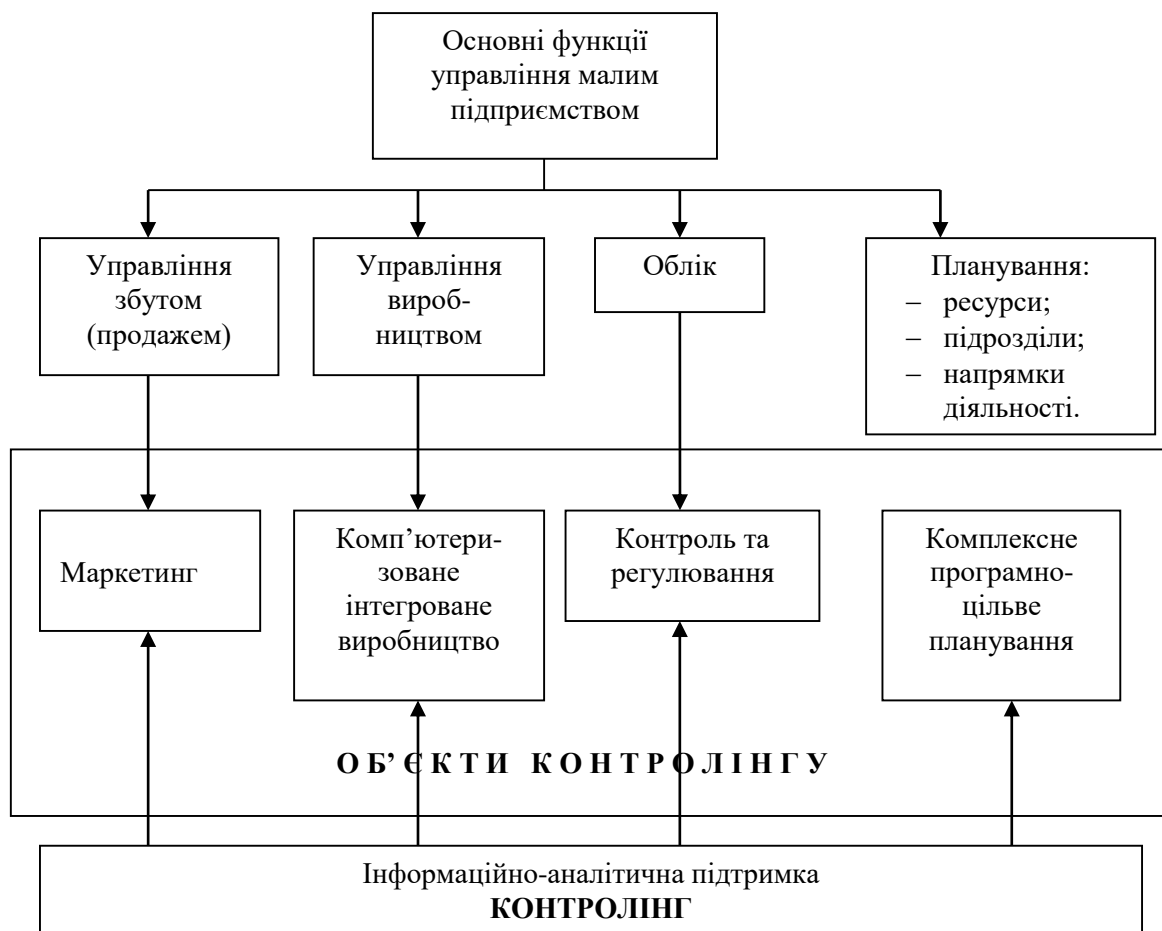


Рисунок 1 – Інформаційно-аналітична система «Контролінг малого бізнесу»

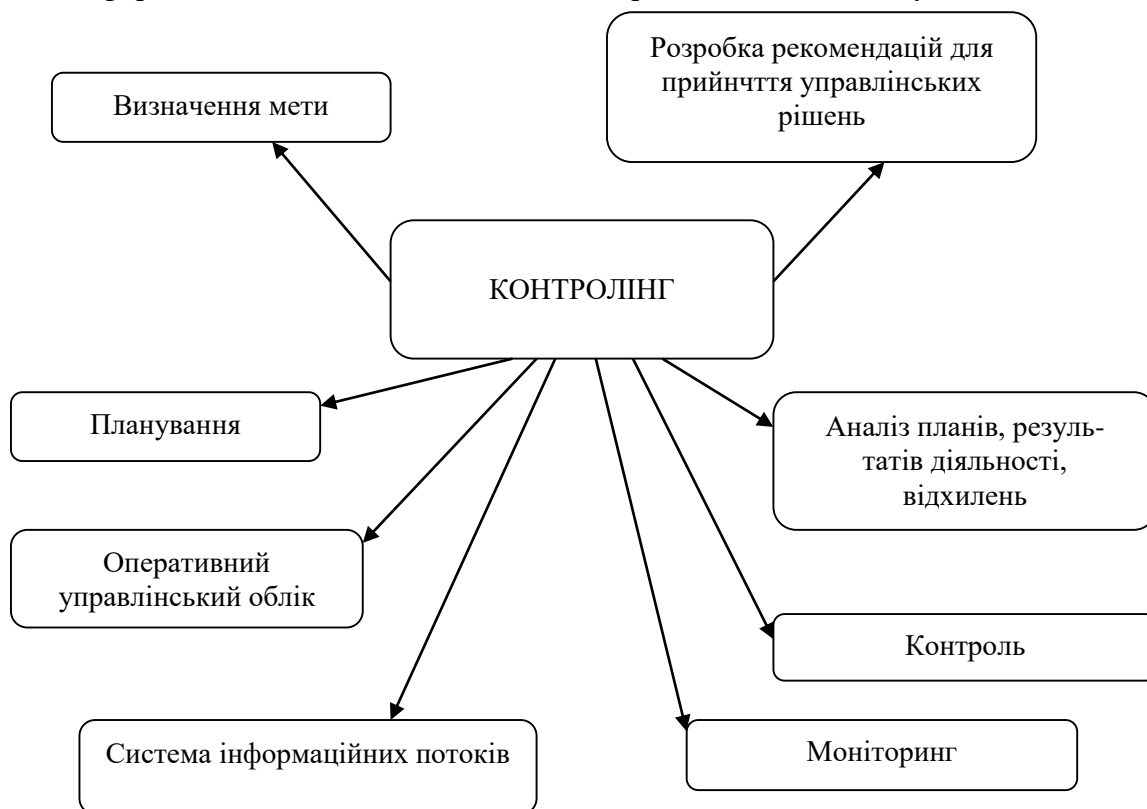


Рисунок 2 – Структурна схема розділів контролінгу

У системі контролінгу на підприємстві поряд з показниками та висновками обов'язково повинні бути присутніми організаційні складові – людина, яка займається контролінгом, та інформаційні потоки. Наявність малої кількості працюючих на підприємствах малого бізнесу створює специфічні особливості впровадження контролінгу в систему управління з урахуванням загальних вимог, які забезпечують ефективність в роботі даної служби. В залежності від структури апарату управління та економічних служб впроваджується один або декілька спеціалістів з контролінгу та інформаційних систем, пов'язується автоматизована обробка економічної інформації підприємства з оптимізацією інформаційних потоків.

Наявність позитивних переваг контролінгу дозволяє продемонструвати його вплив на покращення результатів діяльності підприємства. Але поряд з цим існують фактори, які перешкоджають впровадженню його в систему управління, ставлять його в зону ризику. При цьому створюються певні негативні реакції економічних та інших служб підприємства, з'являється система опору новим методам економічного аналізу та управління. Для подолання цього треба, використовуючи різні способи, знайти раціональний метод переконання всіх перешкод та поступово впроваджувати контролінгову систему. При цьому необхідно обов'язково триматись певної цілеспрямованої послідовності робіт, які дозволяють в процесі впровадження контролінгу вносити зміни в існуючі інформаційні потоки, використання інструментів контролінгу для проведення аналізу фінансово-господарського стану підприємства, вироблення нової стратегії розвитку.

Особливістю підприємства малого бізнесу є те, що його керівник повинен постійно стежити за результатами діяльності не тільки свого підприємства, а й підприємств – конкурентів, чітко знати систему показників для порівняння, взаємозв'язок між ними та значимість кожного.

В зв'язку з тим, що підприємства в своєму розвитку проходять різні стадії свого життєвого циклу, то на кожній стадії перед ними постають різні основні цілі та задачі, якими визначається функціонування підприємства. При цьому основою для прийняття стратегічних рішень повинна служити інформація стратегічної діагностики фінансово-господарського стану. З цих позицій сформульовано схему фінансового контролінгу та визначено його основні інструменти – показники рентабельності, ділової активності, платоспроможності та фінансової стійкості. В процесі проведення аналізу

показників спеціаліст по контролінгу знаходить ефективні важелі управління діяльністю підприємства для покращення фінансового стану та запобігання банкрутству.

Постійно необхідно застосовувати методику використання інструменту оперативного контролінгу – АВС-аналізу – для визначення ключових моментів при розрахунках підприємств малого бізнесу: контроль надходжень виручки за виконані роботи (послуги), а також погашення дебіторської заборгованості.

А також визначення конкуренції, умов функціонування конкурентного ринку, які створюються силами конкуренції. Викладено методику використання методів діагностики стратегічної позиції підприємства малого бізнесу для визначення його місця в ринковій конкуренції з використанням поняття конкурентного статусу підприємства. Для цього використовуються різні спеціальні методи: SWOT-аналіз, матриця Мак-Кінсі, конкурентний аналіз по Портеру. При використанні цих методів враховуються фактори та умови, які притаманні підприємствам малого бізнесу.

З урахуванням всіх умов та особливостей розвитку підприємств малого бізнесу визначено схему контролінгу конкурентоспроможності, а також економіко-математичну модель, яка характеризує конкурентоспроможність підприємств малого бізнесу та враховує систему основних обмежень по матеріальних запасах, ризику їх постачання та конкурентному ризику реалізації продукції для забезпечення максимальної рентабельності виробництва та досягнення найвищої конкурентної можливості визначеного напрямку розвитку (1)-(6):

Цільові функції мають вигляд:

$$\sum_{i=1}^n O_i K_i X_i \rightarrow \max, \quad (1)$$

$$\sum_{i=1}^n T_i L_i X_i \rightarrow \min, \quad (2)$$

$$\sum_{i=1}^n P_i X_i \rightarrow \max. \quad (3)$$

Обмеження по основних факторах рухомих сил конкуренції:

$$\sum_{k=1}^m \sum_{p=1}^t r_{ik} c_{ik}^p X_i \leq M_i, \quad (4)$$

$$\sum_{k=1}^m \sum_{p=1}^t R_{ik}^p X_i \leq R_i, \quad (5)$$

$$\sum_{j=1}^q \sum_{l=1}^s b_{ij} R_{ij}^l X_i \leq \bar{R}_i, \quad (6)$$



де  $i = \overline{1, n}$  – індекс напрямку розвитку,

$j = \overline{1, q}$  – індекс виду продукції,

$k = \overline{1, m}$  – індекс виду ресурсів,

$p = \overline{1, t}$  – індекс постачальника,

$l = \overline{1, s}$  – індекс виробника,

$O_i$  – конкурентна оцінка і-го напрямку розвитку,

$K_i$  – значимість і-го напрямку конкурентності,

$T_i$  – оцінка небезпеки і-го напрямку,

$L_i$  – значимість небезпеки і-го напрямку,

$P_i$  – оцінка рентабельності і-го напрямку,

$M_i$  – матеріальні витрати в і-му напрямку;

$r_{ik}$  – потреба в ресурсах k-го виду по і-му напрямку,

$c_{ik}^p$  – ціна k-го виду ресурсів і-го напрямку p-го постачальника,

$R_{ik}^p$  – ризик постачання,

$X_i$  – булева змінна, яка приймає значення 0 або 1,

$R_{ij}^l$  – конкурентний ризик реалізації продукції j-го виду з боку l-го

виробника,

$b_{ij}$  – виробництво продукції (послуг) j-го виду по і-му конкуренту малого бізнесу,

$R_i$  – граничний коефіцієнт ризику постачання ресурсів і-го виду;

$\overline{R}_i$  – граничний коефіцієнт ризику реалізації виробленої продукції і-го виду.

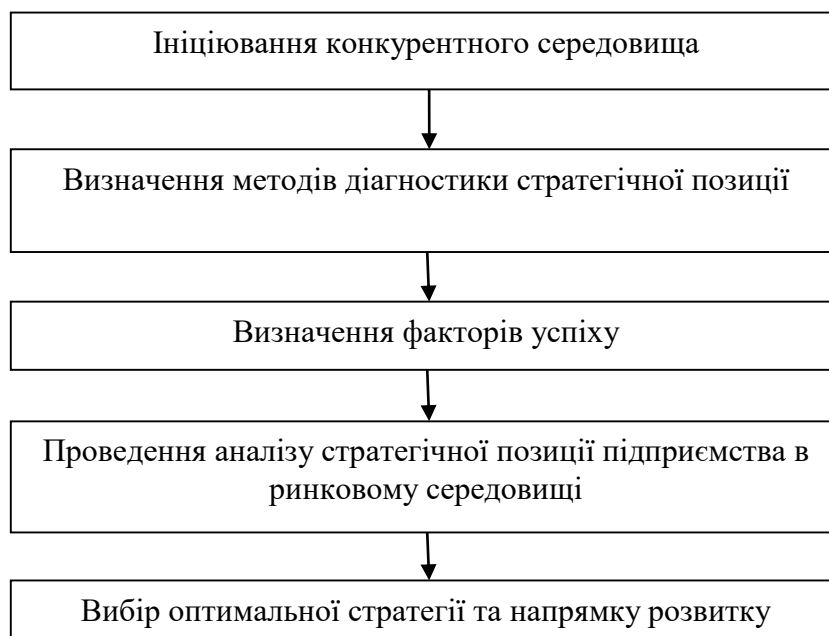
Цільові функції забезпечують: досягнення найкращої конкурентної можливості і-го напрямку розвитку (1), зниження до мінімуму небезпеки і-ої можливості (2), одержання найвищої рентабельності (3).

Обмеження (4) враховує максимальні матеріальні витрати і-го напрямку діяльності. Обмеження (5) та (6) враховують граничні ризики постачання запасів (ресурсів) та реалізації продукції в умовах конкуренції.

Задачі конкурентоспроможності підприємств малого бізнесу та вибору оптимальної стратегії розвитку можуть бути сформульовані в результаті аналізу контролінгової схеми конкурентної боротьби, зображеної на рис. 3.

Було досліджено тенденції розвитку підприємств малого бізнесу регіону. Так, за період з 2002 по 2017 роки кількість діючих підприємств подвоїлася, але цей показник не може повністю характеризувати розвиток цього сектора економіки. Це пояснюється тим, що практично «виживає» тільки кожне третє зареєстроване підприємство. Коефіцієнт підприємницького комерційного

ризик, який за Шумпетером характеризується як «ризик, зв'язаний з відсутністю комерційного успіху» – значно високий та досягає 62,8%. Тому особливе значення повинно надаватись процесу управління системою малого бізнесу в умовах високої динамічності ринків.



**Рисунок 3** – Схема контролінгу конкурентоздатності підприємства

Проведений аналіз статистичних даних дав можливість зробити висновки, що розвиток малого бізнесу в регіоні знаходиться не на належному рівні. Так, до 2014 року спостерігалось значне зростання кількості підприємств, а в наступні роки зростання сповільнюється. Ця ситуація пояснюється тим, що в регіоні вже склалася структура підприємств, як по видах діяльності, так і в регіональному аспекті. В значній мірі склалася виробничі зв'язки та взаємовідносини між підприємствами, а тому поява нових підприємств створює значні труднощі для розвитку, ставлячи їх в залежність від інших, більш розвинутих.

В регіоні досить низький показник кількості підприємств на 1000 мешканців області – 3,1. Але в той же час, в економічно високорозвинутих країнах цей показник вище в декілька десятків разів (49,6 – Японія, 74,2 – США). По регіонах області цей показник значно коливається: від 0,6 по м. Держинську до 6,2 по м. Донецьку.

Значна кількість підприємств, не маючи ні фінансової, ні податкової підтримки з боку держави, орієнтує свою діяльність на такі види, які дають

прибуток без досить значних витрат. А саме цьому в сфері виробництва в 2017 році функціонувала майже третина всіх діючих підприємств, а в торгівлі – майже 49%. На кінець року виробництвом займались лише 22,5% діючих підприємств, а в сфері торгівлі – 54,3%. В сфері торгівлі працювало майже 40% середньоспиксової чисельності зайнятих в малому бізнесі; підприємствами цього виду діяльності одержано найвищий прибуток, частка якого складає 44,8% від прибутку, одержаного всіма підприємствами малого бізнесу.

Підприємствами малого бізнесу одержано за 2017 рік виручку від реалізації продукції в сумі 4722,9 млн. грн., що становило 15,1% виручки всіх підприємств. Всього на цих підприємствах працювало 931 тисяча чоловік, що склало 6,8% від чисельності зайнятих в народному господарстві області. А це досить низький показник, він свідчить про незначну роль малого бізнесу в створенні додаткових робочих місць (на 1.01.16 року в Японії – 78%). Середня виручка одного працюючого підприємств малого бізнесу склала 36 тис. грн., а це майже в 2,5 рази більше, ніж на підприємствах основного кола.

В сукупності підприємств значна частка належала підприємствам колективної форми власності (65,8%), а також приватної (32,2%). Таким же чином розподілились і середньоспиксова чисельність працюючих (73,2% і 24%), і виручка від реалізації продукції, робіт чи послуг (78,9% і 20,1%). Уміле маневрування трудовими ресурсами дозволило керівникам підприємств в окремі моменти діяльності при потребі залучати робітників до тимчасової роботи по сумісництву чи по трудових угодах.

З урахуванням означених тенденцій розвитку та особливостей, притаманних підприємствам малого бізнесу, процес функціонування цих підприємств можна описати за допомогою наступної економіко-математичної моделі, яка орієнтована на максимальну зайнятність населення.

В результаті проведення приватизації утворилась значна кількість малих підприємств сфери побутового обслуговування. Аналіз стану і результатів діяльності підприємств цієї галузі показав, що, залишившись без ефективної системи управління, вона занепала. Про це свідчать як кількісні характеристики, так і показники реалізованих населенню обсягів послуг, а також ставлення населення до цих суб'єктів ринкової економіки

В період проведення приватизації кількість підприємств побутового обслуговування зменшилась майже на 1000 одиниць. І це в той час, коли в

результаті приватизації утворювались на базі структурних підрозділів малі підприємства і сукупність цих підприємств повинна була збільшуватись. Але не маючи дійової підтримки з боку місцевих органів влади, не володіючи ефективними методами управління, не маючи фінансових ресурсів, ці суб'єкти або припиняли свою діяльність на якийсь час, або перепрофільовувалися на інші прибуткові види діяльності. Все це впливало на якість та рівень побутового обслуговування населення, які стали занадто низькими, збільшилися терміни виконання послуг. І тому народжувалося негативне ставлення населення регіону до підприємницьких структур побутового обслуговування та підприємництва і малого бізнесу взагалі. Найвним доказом цього та інших аспектів в процесах створення та становлення нового сектору економіки, які в значній мірі впливали на розвиток та виживання підприємств малого бізнесу, служать результати вибіркового соціологічного опитування, в якому автор приймав участь. Як правило, більшість респондентів відповіла, що в регіонах їх мешкання в результаті малої приватизації зменшилась не тільки кількість підприємств побутового обслуговування, а також зменшилась кількість або повністю відсутні життєво необхідні види послуг. Практика та опитування підтвердили, що проведена приватизація в такому вигляді дала можливість підприємницьким структурам використовувати підприємства на інші потреби, одержати вигаш в цьому процесі представникам «тіньової економіки». В результаті зменшення кількості підприємств та видів послуг значно почали зростати ціни на послуги, а тому саме через це населення стало відмовлятися від багатьох видів послуг. А це посилює соціальну напруженість в суспільстві, аж ніяк не сприяло розвитку малого бізнесу.

Проведений аналіз результатів діяльності малих підприємств побутового обслуговування регіону та соціологічного опитування дав можливість розробити контролінгову схему управління процесом приватизації підприємств сфери послуг, використання якої дозволило б контролювати відбір підприємства для приватизації, процес самої приватизації та розробки стратегії діяльності підприємств, які створюються в результаті приватизації. А це б, в свою чергу, супроводжувалося інтенсивним розвитком сфери послуг та малого бізнесу в цілому. Тому саме підприємства малого бізнесу здатні задовольнити потреби населення в послугах, саме в цій сфері діяльності вони розвиваються ефективно.

Проведено фінансовий контролінг підприємств малого бізнесу з використанням інструментів оперативного контролінгу. Зіставлення даних

показало, що в 2017 році уставний фонд одного підприємства збільшився в середньому з 15,2 тис. грн. на початку року майже в 3 рази на кінець року. І якщо доля основних фондів цих підприємств в загальній масі товарно-матеріальних цінностей підприємств на кінець 2017 року зменшилась, то на кінець 2018 року вона збільшилась в 1,2 рази. Доля ж обігових коштів протягом 2018 року майже не змінилася. Фінансові ресурси підприємств на кінець 2018 року більш, ніж в 2 рази були вищими, ніж на кінець 2017 року. Вагому долю в фінансових ресурсах займає балансовий прибуток: 2017 рік – 50%, а 2018– 25,9%.

Істотними показниками фінансово-економічної діяльності підприємств є продуктивність праці та рентабельність. Для аналізу продуктивності праці, як по регіону в цілому, так і по містах і районах області, використано формулу:

$$W = B / T, \quad (15)$$

де  $W$  – продуктивність праці;

$B$  – балансовий прибуток;

$T$  – чисельність працюючих.

Дані свідчать про те, що на більшості підприємств малого бізнесу вміло організовано виробничі процеси і це дає позитивні результати.

Другий відносний показник – рівень рентабельності  $P$  визначається як відношення прибутку від реалізації продукції  $R$  до собівартості реалізованої продукції  $C$ :

$$P = (R / C) 100 \%$$

Цей показник для підприємств малого бізнесу склав 3,9 %, а для підприємств основного кола області – 1,7 %. Показники свідчать про те, що малий бізнес працює значно ефективніше, і при умілому керівництві можна досягти ще вищих показників. Збитковими були тільки підприємства торгівлі, а підприємства виробничих галузей мали позитивні результати.

Показники ділової активності підприємств малого бізнесу також характеризують позитивні якості цього сектору економіки. Так, дебіторська заборгованість зробила за рік 4,79 обертів, оберт виконувався за 76 днів. Це дуже високий показник: в країнах з розвинутою економікою норматив складає 4,9 оберту.

Витрати на одну гривню виручки склали 0,8 грн., а у підприємств основного кола вони на 11,25% вищі.

Для визначення фінансового стану підприємств визначено показники

ліквідності та платоспроможності. Показник абсолютної ліквідності на початок року складав 6%, а на кінець – ще менше (5%) при нормативному значенні 25-30%.

Коефіцієнт швидкої ліквідності змінювався на протязі року з 0,74 до 0,83 (при нормативному значенні з 0,5 до 1,0). Зростання цього показника є свідченням того, що покращуються умови для зменшення дебіторської заборгованості.

Показник загальної ліквідності показав, що практично підприємства малого бізнесу не мали можливостей погасити кредиторську заборгованість тому, що на кожен гривню кредиторської заборгованості приходилось тільки 14 копійок ліквідних коштів.

Для визначення фінансової стійкості визначено коефіцієнт автономії, який мав значення 0,43 на початок року і 0,36 на кінець року. А всі значення, менші ніж 0,5, вважаються критичними. Практично, не маючи в достатньому обсязі обігових коштів, підприємства малого бізнесу значно залежать від позичок. Про що і свідчить коефіцієнт співвідношення власних та позичкових коштів, який на протязі року змінився з 0,78 до 0,58. Тобто на кінець року на кожен одиницю власних коштів, вкладених в активи підприємств, припадало майже в 2 рази більше позичкових коштів.

Виконуючи аналіз деяких показників діяльності підприємств малого бізнесу промисловості, було встановлено, що підприємства цієї галузі мають значний промисловий потенціал, вони здатні швидко та гнучко реагувати на зміни в процесі виробництва. Визначено долю підприємств цієї галузі в показниках діяльності підприємств малого бізнесу.

Доля продукції промислових підприємств малого бізнесу склала 22,9% від загального обсягу всіх малих підприємств. А виручка від реалізації продукції промислових підприємств становила всього 2,4% в обсязі промислового виробництва області. Промисловими підприємствами малого бізнесу одержано прибуток в сумі 38,2 млн. грн., що становить 21,5% від прибутку, одержаного всіма підприємствами малого бізнесу. На одну гривню виручки від реалізації продукції промислових підприємств одержано прибутку 0,1096 гривні, а всіх малих підприємств – в 3 рази менше (0,0376). Рівень рентабельності промислових підприємств склав 12,7%, це більш, ніж в 3 рази вище, ніж в цілому по підприємствах малого бізнесу.

## **Висновки**

З позицій системного підходу до проблеми управління розвитком малого бізнесу в дослідженні відображено результати теоретичних, методологічних розробок і, відповідно до цілей дослідження, отримано такі результати:

1. Необхідно розробити концепцію системи контролінгу малого бізнесу, яка забезпечує якісно нову інтерпретацію ролі цієї системи в ринкових умовах господарювання.

2. Побудувати модель розвитку малого бізнесу з урахуванням виробничих факторів: одержання норми прибутку, ризику закриття підприємства, професіонального складу працюючих, попиту на продукцію, форми власності підприємства, кількості малих підприємств на 1000 мешканців. При цьому оптимізується зайнятість працездатного населення.

3. Виявлена модель, яка описує конкурентний статус підприємства, дозволяє вибрати шляхи та напрямки розвитку в сучасних конкурентних умовах.

4. Запропоновано контролінгову схему управління конкурентоздатністю підприємства малого бізнесу для вибору оптимальної стратегії розвитку. Проведення діагностики стратегічної позиції підприємства дозволяє визначити фактори успіху, виконати аналіз оптимальної стратегії розвитку та здійснити вибір напрямку розвитку.

5. Аналіз інвестиційної проблеми з урахуванням обмежень пріоритетного розвитку, можливостей одержання інвестицій та реалізації проекту пріоритетного розвитку з використанням побудованої схеми дозволяє проводити контроль процесу впровадження цього проекту на територіях пріоритетного розвитку.

Конкуренція постійно створює суб'єктам ринку свої умови, в яких підприємствам доводиться відмовлятися від основного принципу реалізації товарів та послуг по фактичній оплаті, наслідком цього є зростання дебіторської заборгованості. Зростання треба постійно тримати під контролем.

### **Література**

1. Благодарный А.И. Анализ общего финансового состояния предприятий малого бизнеса области // Управление экономикой переходного периода: Сб. науч. тр. НАН Украины. Ин-т экономики пром-сти. Донецк, 2016. С.199-205 .

2. Погорельцев В.М. Контроллинг деятельности малого бизнеса области // Менеджер. 2017. № 4. С. 67-73.

3. Гузь Н.Г., Очкас М.В. Контроллинг в малом би знесе // Новое в экономической кибернетике: сб. науч. тр. Модели контроллинга. Виница:

ДонГУ, 2016. №4. С.75-81.

4. Орлова Н.А., Трисеева Л.А. Проблемы малой приватизации объектов городского хозяйства // Проблемы развития современного города. Международный научно-практический семинар. НАН Украины.Виница, 2016. С. 143-145.

5. Трисеева Л.А., Балычевцева Г.И., Оценка состояния бытового обслуживания населения в связи с осуществлением малой приватизации // Реформирование хозяйственных комплексов городов Украины: Сб. науч. тр. НАН Украины 2017. С. 215-224.

**Рецензенти:**

Боняр С.М., д-р екон. наук, Київська державна академія водного транспорту.  
Гречан А.П., д-р екон. наук, Національний транспортний університет.

**Reviewers:**

Boniar S.M., Dr. Econ. Sci., Kyiv State Academy of Water Transport.  
Hrechan A.P., Dr. Econ. Sci., National Transport University.

Стаття надійшла до редакції: **16.09.2017 р.**