

УДК 336.64

Мазур Д.В.

*кандидат економічних наук
Київського університету ринкових відносин*

Романенко Т.О.

*магістр
Київського університету ринкових відносин*

МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО АНАЛІЗУ УПРАВЛІННЯ МАЛИМ ПІДПРИЄМСТВОМ ЯК ВІДКРИТОЮ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЮ СИСТЕМОЮ

АНОТАЦІЯ

У статті проаналізовано методологічні підходи до аналізу управління малими підприємством як відкритою соціально-економічною системою. Виявлено особливості системи управління малими підприємствами в умовах сучасності. Визначено функції управління. Охарактеризовано процес планування, що визначає виробничі завдання, норми і нормативи витратання ресурсів на одну одиницю продукції, кошторис витрат на виробництво в розрізі підрозділів підприємства, фінансові ресурси господарської діяльності.

Ключові слова: планування, мотивація, єдність факторів, адаптованість, критерії, ефективність функціонування.

АННОТАЦИЯ

В статье проанализированы методологические подходы к анализу управления малыми предприятием как открытой социально-экономической системой. Выявлены особенности системы управления малыми предприятиями в условиях современности. Определены функции управления. Охарактеризован процесс планирования, который определяет производственные задачи, нормы и нормативы расходования ресурсов на одну единицу продукции, смету затрат на производство в разрезе подразделений предприятия, финансовые ресурсы хозяйственной деятельности.

Ключевые слова: планирование, мотивация, единство факторов, адаптация, критерии, эффективность функционирования.

ANNOTATION

The article analyzes the methodological approaches to the analysis of management of small enterprises, as an open socio-economic system. The features of the management system of small enterprises in the present conditions are revealed. Management functions are defined. The process of planning, which defines production tasks, norms and norms of resource consumption per unit of production, the estimate of production costs by the divisions of the enterprise, financial resources of economic activity is characterized.

Key words: planning, motivation, unity of factors, adaptability, criteria, efficiency of functioning.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Найбільш соціально важливою, перспективною, інноваційною і демократичною формою ведення бізнесу визначається мале підприємництво, що поєднує індивідуальні та суспільні економічні інтереси на основі використання ринкових механізмів. Розвиток малих підприємств створює сприятливі умови для оздоровлення економіки, оскільки розвивається конкурентне середовище, створюються додаткові робочі місця, активніше проводиться структурна перебудова; розширюється споживчий сектор. Окрім того, розвиток малого бізнесу призводить до насичення ринку то-

варами і послугами, підвищення експортного потенціалу, кращого використання місцевих сировинних ресурсів. Однак під впливом різних чинників малий бізнес в Україні розвивається повільно. Загальна його ефективність є низькою, оскільки для розвитку підприємницької діяльності потрібна всебічна допомога держави як у законодавчому, так й у фінансовому плані. Малий бізнес є органічним структурним елементом ринкової економіки. Цей сектор економіки історично і логічно відігравав роль неодмінної передумови створення ринкового середовища.

Суть малого підприємства завжди була предметом суперечок у розвинутих країнах. У 75 країнах світу для характеристики малих підприємств використовують понад 50 різних статистичних показників. Кожен із них має свої переваги, але показник чисельності працівників за віднесення підприємств до категорії малих використовується найчастіше, що пояснюється його інфляційною стійкістю, зрозумілістю та легкістю розрахунку, тому використання критерію чисельності працівників є найдоцільнішим.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спираються автори. В економічній літературі дослідженню проблем щодо управління малими підприємствами та їх ефективного функціонування присвячено багато праць провідних учених світу: Г. Аммельбурга, М. Вебера, Х. Гемюндена, П. Друкера, Дж. Кеннета, А. Маршалла, А. Обер-Крійо, М. Портера, Ф. Хайєка, К. Ховарда, Е. Цандера, О. Чернуцана, Г. Шмалена, Г. Шпрайєтга, Д. Штайнхоффа, Й. Шумпетера тощо. Такі дослідження здійснювались як на макроекономічному (оцінка потенціалу та внеску сектора малого бізнесу у створення ВВП, державна політика підтримки), так і на мікроекономічному (вибір оптимального виробничого процесу, забезпечення ресурсами, організація управлінської діяльності, фінансування, кооперація з великими підприємствами, підготовка кадрів для здійснення підприємницької діяльності) рівнях. Серед вітчизняних фахівців значний внесок у дослідження окреслених вище проблем зробили В. Турчак, З.С. Варналій, А.М. Виноградська, Я.А. Жаліло, О.М. Ткачук, В.І. Шпак тощо.

Формулювання цілей статті (**постановка завдання**). Мета статті – дослідити сучасні системи управління малими підприємствами та побудувати систему підтримки прийняття рішень щодо раціонального управління ними на основі відповідного методичного забезпечення та практичних рекомендацій. Для досягнення мети визначимо завдання: проаналізувати сутність та місце малих підприємств як об'єкта управління в умовах сучасності; розглянути методологічні підходи до аналізу управління малими підприємствами.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Управління підприємством здійснюється відповідно до його установчих документів на основі поєднання прав власника (стосовно господарського використання його майна та отримання прибутку) і самоврядування трудового колективу. При цьому власник підприємства здійснює свої права з управління безпосередньо сам або через уповноважені ним органи. Останні вправі делегувати це право органу управління – раді підприємства (правлінню) чи іншому передбаченому установчими документами органу. Безпосередньо в усіх зовнішніх правовідносинах інтереси підприємства представляє його керівник. Найм, призначення чи вибір керівника підприємства є прерогативою власника і реалізується через уповноважені ним органи [1, с. 39].

Керівник наймається чи призначається власником підприємства. У корпоративних підприємствах він може обиратися. З керівником, власником чи вповноваженим ним органом укладається трудовий договір (контракт), де визначаються права, строк, обов'язки та його відповідальність перед власником та трудовим колективом, умови матеріального забезпечення та звільнення з посади. Керівник підприємства самостійно вирішує питання діяльності підприємства за винятком тих, що віднесені установчими документами до компетенції інших органів управління підприємством. Власник майна не вправі втручатися в оперативну діяльність керівника підприємства. Керівник призначає та звільнює з посад своїх заступників, керівників та спеціалістів апарату управління та структурних підрозділів.

Рішення щодо соціально-економічних питань стосовно діяльності підприємства розробляються та приймаються його органами управління за участю трудового колективу чи уповноважених ним органів. Останніми можуть бути рада трудового колективу, її голова, а частіше профспілковий орган. Якщо підприємство діє на корпоративних засадах, вищим керівним органом підприємства є загальні збори власників. Виконавчі функції з управління таким підприємством здійснює вибране загальними зборами правління. Його вибори проводяться таємно власниками майна на альтернативній основі, а повноваження визначаються установчими документами [2, с. 56].

До основних функцій управління належать: планування, організація, мотивація та контроль. Процес планування визначає виробничі завдання, норми і нормативи витрачання ресурсів на одиницю продукції, кошториси витрат на виробництво в розрізі виробничих підрозділів підприємства, фінансові результати господарської діяльності. План або прогноз для підприємства відіграє значну роль, показує ту мету, до якої прагне підприємство. За відсутності детально розробленого плану апарат управління не може дати оцінку досягнутому фактичному рівню використання ресурсів, випуску та реалізації продукції, отримання фінансового результату [3, с. 89].

Служба планування, укомплектована кваліфікованими спеціалістами, має бути на кожному підприємстві і повинна займатися стратегією його розвитку. Стратегія, закладена в конкретні плани, програми, розроблені з урахуванням можливих змін у господарській діяльності, – основа успішного управління, отже, і виживання підприємства.

Організація є процесом, який спрямований на найбільш оптимальне сполучення ресурсів у виробничому процесі: матеріальних, енергетичних, трудових, фінансових, інформаційних. Ефект організації проявляється у вдалому поєднанні всіх видів ресурсів та їх раціональному використанні, тому значна частина робочого часу апарату управління використовується для організації виробничого процесу.

Мотивація як елемент управління спрямована на прийняття рішень та підкріплення їх наказами, інструкціями, вказівками з приводу використання живої праці та матеріальних ресурсів і передбачає підпорядкування та субординацію між членами колективу. Для цього працівники наділяються розпорядчими та виконавчими функціями.

Мотивація передбачає розроблення положень про винагороду за досягнення в праці. Преміальна система оплати праці повинна бути спрямована на сприяння росту продуктивності праці, зниження витрат на виробництво, підвищення якості продукції. Саме через мотивацію апарат управління узгоджує дії всіх працівників підприємства для досягнення тактичних та стратегічних завдань та загальної мети підприємства. Контроль у загальному розумінні виступає як інструмент, який забезпечує всі ланки апарату управління інформацією про стан об'єкта управління [4, с. 65].

Контрольна діяльність полягає у розробленні норм функціонування системи і узгодження з плановими завданнями, створенні системи інформації, виявленні відхилень від норм функціонування, порівнянні фактичних показників з їх плановими значеннями, здійсненні необхідного впливу на людей, які мають відношення до контрольної ситуації, прийняття рішень. Для забезпечення контрольної діяльності необхідна інформація про стан об'єкта управління, ресур-

си підприємства та їх раціональне використання, процеси, що відбуваються на підприємстві (постачання, виробництво, збут), формування собівартості продукції тощо [4, с. 76].

Одним із ключових факторів ефективної діяльності малого підприємства є його належна реакція на зовнішнє середовище. Зовнішнє середовище являє собою сукупність змінних, які знаходяться поза межами підприємства і не підлягають впливу його менеджменту. До них належать: постачальники, споживачі, конкуренти, кредитори, профспілки, державні органи управління тощо.

Водночас існує друга частина складників зовнішнього середовища – соціальні фактори і умови, що, не маючи прямого впливу на діяльність підприємства, все-таки визначають стратегічно важливі рішення, які приймаються його керуючими органами. Вагоме значення у цьому разі належить економічним, політичним, соціально-культурним та екологічним факторам. При цьому зовнішнє оточення визначає необхідність застосування стратегічного управління для ефективного функціонування та розвитку організацій [5, с. 66].

Нова система поглядів на менеджмент у постійно змінюваному економічному середовищі була сформульована в 70-80-х роках ХХ ст. Основна характеристика цього періоду – перехід світової економіки до постіндустріального розвитку, який зумовив посилений ріст кількості підприємницьких структур, створення значної маси малих та середніх підприємств, а

також ускладнення всієї системи зв'язків між організаціями, високої значущості таких критеріїв, як життєздатність бізнесу, гнучкість, динамізм і адаптованість до вимог зовнішнього середовища. Узагальнено порівняльна характеристика старої та нової парадигм управління виглядає так (табл. 2).

Нова управлінська парадигма – це, своєю чергою, система основоположних ідей та наукових результатів, що визначають сутність мислення управлінців – практиків і дослідників. Отже, управління підприємством розглядається як відповідь на впливи зовнішнього середовища та певною мірою – внутрішнього. Саме тому використання нової управлінської концепції стає першочерговим завданням малих підприємств, де умови її реалізації є найбільш оптимальними (невелика чисельність, серйозні стимули до праці, чітка мотивація тощо).

Як влучно зазначає З. Варналій, сучасний менеджмент повністю не відкидає раціоналістичну модель, яка була і залишається методологічною основою формування організаційних структур управління, планування, проведення передпроектних досліджень, а також проведення певних економічних розрахунків тощо [6, с. 39]. Елементи жорсткого управління мають переважати в умовах, що вимагають швидкої концентрації зусиль на відповідній ділянці роботи чи вирішення виробничих завдань, наприклад під час випуску масової стандартної продукції.

Там, де потрібно експериментувати, налагоджувати різноманітні зв'язки між партнерами

Таблиця 1

Організація як відкрита система

Риси і властивості	Характеристика й обґрунтування
Елементи	система складається з певної кількості елементів
Зв'язки	елементи системи, пов'язані між собою
Структура	форма зв'язків організаційно закріплена в структурі
Взаємодія	елементи впливають один на одного своєю присутністю в системі та виходом із неї, що є результатом взаємодії
Процес	зміни, які відбуваються в результаті взаємодії елементів, називаються процесами

Таблиця 2

Основні положення старої і нової парадигм управління

Стара (Ф. Тейлор, А. Файоль, Е. Мейо, А. Маслоу тощо)	Нова (Т. Пітерс, Р. Уотермен, І. Ансофф, П. Друкер тощо)
1. Підприємство – закрита система, цілі й умови діяльності якої достатньо стабільні.	1. Підприємство – відкрита система, яка розглядається як єдність факторів внутрішнього і зовнішнього середовища.
2. Зростання масштабів виробництва продукції і послуг як головний фактор конкурентоспроможності підприємства.	2. Орієнтація не на зростання обсягів виробництва, а на якість продукції і послуг, на задоволення потреб споживачів.
3. Раціональна організація виробництва, ефективне використання всіх видів ресурсів і підвищення продуктивності праці як головне завдання менеджменту.	3. Ситуаційний підхід до управління, визнання важливості швидкості й адекватної реакції, які здатні забезпечити адаптацію підприємства до зовнішніх умов функціонування.
4. Головне джерело доданої вартості – виробничий персонал і його рівень продуктивності праці.	4. Головне джерело доданої вартості – працівники, які володіють знаннями (когнітаріат) і умови реалізації їх потенціалу.
5. Система управління побудована на контролі всіх видів діяльності, функціональному розподілі праці, стандартних і правилах виконаних робіт.	5. Система управління орієнтована на підвищення ролі організаційної культури і нововведень, мотивацію керівників і стиль керівництва.

за умов підвищеного господарського ризику, тільки адміністративний вплив стає неефективним, тобто потрібне нове, більш гнучке управління. Аналогічно мислить А. Орлов та інші автори, які глибоко переконані в тому, що існуючі довгий час протилежні школи раціонального та ієрархічного управління й «організаційного гуманізму», органічного «поведінкового» управління демонструють активне взаємопроникнення. У чистому вигляді ці підходи існують тільки в теорії [7, с. 46]. Однак тенденція, головним чином, полягає у розширенні практичного втілення моделей органічного управління, в результаті чого постає необхідність використання на практиці так званих елементів м'якого управління.

Але не можна погодитися з науковцями, які стверджують, що нова парадигма управління організацією пов'язана тільки з використанням ситуаційного підходу. За умов ситуаційного підходу форми, методи, системи, стиль керівництва повинні змінюватися залежно від об'єктивних умов функціонування організації, наближаючись якщо не до ідеалів раціоналістичної моделі, то хоча б до принципів організаційного гуманізму. Але, на нашу думку, нова концепція управління базується на синтезі застосування системного і ситуаційного підходів.

Із зазначеного можна зробити висновок про те, що загальна теорія управління для ефективно організації менеджменту може запропонувати тільки комплексний підхід (щодо вирішення практичних завдань діяльності підприємства), який включає у себе органічне поєднання системного і ситуаційного підходів. Комплексний підхід до управління називають ще контингентним, в основу якого покладено принцип співвідношення ситуації і системи. Тобто прийняте управлінське рішення повинне бути оптимальним як із погляду системи, так і з погляду конкретної ситуації.

Таким чином, можна зазначити, що теорія управління у сучасному суспільстві розвивається двох рівнях:

перший – це теорії соціального управління («революції менеджерів», «техноструктури», «соціальної відповідальності бізнесу», «промислової демократії» тощо);

другий – «прикладні» теорії організації і управління. Їхня головна мета – розробити науково-методичну основу для вироблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення структур та функцій організацій, запровадження в управління сучасних методів аналізу й обґрунтування рішень, застосування найновітніших прийомів соціально-психологічного впливу на працівників [8, с. 45].

Узагалі основними тенденціями і напрямками розвитку сучасного управління є: 1) перебудова на сучасній інформаційній та технологічній основі організації виробництва й управління; 2) перенесення закономірностей і принципів ринкового господарства у внутрішню діяльність

підприємств; 3) скорочення розмірів та оптимізація господарюючих суб'єктів; 4) організація роботи з реалізації проектів і програм у різних сферах діяльності на основі комплексних цільових команд. Значні зміни в характері та тенденціях розвитку сучасного матеріального виробництва стали причиною формування нової філософії менеджменту, або нової управлінської парадигми. Остання спрямована на подолання надмірної централізації і формалізації, утворених за останні десятиліття організаційних структур і управлінських процесів, розкриття творчого потенціалу всіх робітників, демократизацію кадрової політики організацій. Слід зазначити, що водночас переглядаються й теоретичні основи управління. Школи «раціонального управління» і поведінкового напрямку, існуючі паралельно тривалий час, нині демонструють активні пошуки синтезу. Жорстке та водночас чітко формалізоване стратегічне планування трансформується у концепцію стратегічного управління.

Елементи жорсткого управління (визначення чітких і незмінних показників у внутрішньо фірмовому плануванні, а також регулярні процедури фінансового контролю тощо) поступово звільняють місце методам «м'якого» управління, що відкрило значні резерви підвищення прибутковості організацій. Останніми роками на практиці між зазначеними елементами встановлюється своєрідний баланс: на етапах формування ідеї нововведення, його розроблення, проектування, збуту і надання послуг споживачам домінують м'які підходи; під час виконання звичайних операцій першочергово застосовуються методи «жорсткого» управління, які досить часто доповнюються прийомами з арсеналу «м'яких» підходів. Таким чином, мале підприємство – це, як і будь-яка організація, відкрита соціально-економічна система, яка має тісний зв'язок із зовнішнім середовищем. Для виживання та розвитку малим підприємствам варто чітко та своєчасно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі. При цьому система управління малим підприємством, використовуючи повною мірою його внутрішній потенціал, повинна орієнтуватися на забезпечення адаптованості до умов конкурентного середовища.

Щоб зробити висновок про рівень ефективності роботи підприємства, отриманий прибуток необхідно порівняти з понесеними витратами. Таке порівняння, тобто співвідношення прибутку з понесеними витратами, характеризує поняття «рентабельність» (Р):

$$P = \frac{\Pi \cdot 100}{B_e}, \quad (1)$$

де Π – валовий прибуток від реалізації (робіт, послуг);

B_e – виробничі витрати на реалізовану продукцію (її виробнича собівартість).

Рентабельність означає прибутковість, або дохідність, виробництва і реалізації всієї продукції (робіт, послуг) чи окремих її видів.

Платоспроможність характеризується достатньою кількістю оборотних активів підприємства для погашення своїх зобов'язань протягом року.

Підприємство вважається платоспроможним, якщо його загальні активи перевищують поточні. Нездатність підприємства задовольнити вимоги кредиторів щодо оплати товарів, сплати платежів у бюджет, позабюджетні фонди тощо у зв'язку з перевищенням зобов'язань над вартістю майна та інших активів характеризує його неплатоспроможність, або неспроможність.

Коефіцієнт покриття (платоспроможності) – показник, який характеризує рівень достатності (поточних активів) обігових коштів підприємствам для погашення своїх поточних зобов'язань протягом року. Він визначається відношенням усіх поточних активів (за винятком витрат майбутніх періодів) до поточних зобов'язань підприємства. Коефіцієнт покриття розраховується за формулою:

$$K_n = \frac{ПА - B_{mn}}{ПЗ}, \quad (2)$$

де B_{mn} – сума витрат майбутніх періодів, грн.

Коефіцієнт покриття показує, скільки грошових одиниць оборотних активів припадає на кожну грошову одиницю поточних зобов'язань. Нормативне значення коефіцієнта $K_n > 1$. Отже, підприємство вважається платоспроможним, якщо його загальні активи перевищують поточні зобов'язання. У цьому разі у підприємства стійкий фінансовий стан і воно може своєчасно погасити свої платіжні зобов'язання.

Продуктивність праці – це виробіток продукції на одного працюючого. На підприємстві продуктивність праці визначається за формулою:

$$П = \frac{ВП}{Чсс}, \quad (3)$$

де $ВП$ – обсяг продукції (шт., т, м³, м², грн., н-год.);

$Чсс$ – середня кількість промислово-виробничого персоналу ($ПВП$), осіб.

Висновки з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Таким чином, малі підприємства мають значний вплив на розвиток економіки, що відбувається завдяки значній кількості конкурентних переваг. Але їм притаманні й ознаки, що визначають слабку життєздатність. Для врівноваження дії різних груп факторів, які впливають на функціонування малих підприємств, вони потребують ефективної системи управління.

Продуктивність праці як економічна категорія являє собою результативність (ефек-

тивність) праці, тобто здатність людей виготовляти певну кількість матеріальних благ за одиницю часу.

Продуктивність праці є одним із найважливіших якісних показників роботи підприємства, вираженням ефективності затрат праці. Рівень продуктивності праці характеризується співвідношенням обсягу виробленої продукції або виконаних робіт і витрат робочого часу. Від рівня продуктивності праці залежать темпи розвитку промислового виробництва, збільшення заробітної плати і доходів, розміри зниження собівартості продукції.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Податковий кодекс України. URL: zakon.rada.gov.ua.
2. Амелин С.В. Организационно-экономическое моделирование в принятии управленческих решений: монография. Воронеж: ВГТУ, 2012. 184 с.
3. Цивільний кодекс України. URL: zakon.rada.gov.ua.
4. Баллод Б.А., Елизарова Н.Н. Методы и алгоритмы принятия решений в экономике: учеб. пособ. для студ. вузов. М.: Финансы и статистика; ИНФРА-М, 2013. 224 с.
5. Баева О.В. Менеджмент організацій. Медичний та фармацевтичний менеджмент: навч. посіб.; МАУП. К.: Персонал, 2012. 336 с.
6. Варналії З.С. Основи підприємництва: навч. посіб. К.: Знання-Прес, 2013. 239 с.
7. Орлов А.И. Организационно-экономическое моделирование: теория принятия решений: учеб. для студ. вузов. М.: Kno Рус, 2013. 568 с.
8. Варналії З.С. Державна політика підтримки малого підприємництва: монографія. К.: НІСД, 2012. 130 с.

REFERENCES:

1. Tax Code of Ukraine – Mode of access: zakon.rada.gov.ua.
2. Amelin S.V. Organizational-economic modeling in making management decisions: a monograph / S.V. Ameelin. – Voronezh: VGTU, 2012. – 184 p.
3. The Civil Code of Ukraine – Mode of access: zakon.rada.gov.ua.
4. Balod B.A. Methods and algorithms for making decisions in the economy: study. manual for a student. high schools / B.A. Balod, N.N. Elizarov. – M.: Finance and statistics: INFRA-M, 2013. – 224 p.
5. Baeva O.V. Management of Organizations. Medical and Pharmaceutical Management: Teaching. manual / O.V. Baeva; MAUP – K.: Personnel, 2012. – 336 s.
6. Varnalij Z.S. Fundamentals of Entrepreneurship: Teaching. – K.: Znanie-Press, 2013. – 239 pp.
7. Orlov A.I. Organizational-economic modeling: theory of decision-making: study. for studio high schools / A.I. Orlov. – M.: Kno Rus, 2013. – 568 pp.
8. Varnalij Z.S. State policy of support of small business: Monograph. – K.: NISS, 2012. – 130 p.

Mazur D.V.
*Candidate of Economic Sciences,
Kyiv University of Market Relations*

Romanenko T.O.
*Master's Degree,
Kyiv University of Market Relations*

METHODOLOGICAL APPROACHES TO THE ANALYSIS OF SMALL ENTERPRISE MANAGEMENT AS AN OPEN SOCIO-ECONOMIC SYSTEM

A socially important, promising, innovative, and democratic form of business is defined by small entrepreneurship, which combines individual and social economic interests through the use of market mechanisms. The development of small businesses creates favourable conditions for the recovery of the economy, as the competitive environment develops, additional jobs are created, and structural restructuring is more active; the consumer sector is expanding. In addition, the development of small business leads to saturation of the market with goods and services, an increase of export potential, better use of local raw materials resources. However, under the influence of various factors, a small business in Ukraine is developing slowly.

Small business is an organic structural element of a market economy. This sector of the economy historically and logically played the role of an indispensable precondition for creating a market environment.

The essence of a small business has always been the subject of controversy in developed countries.

The most important advantages of small business for any country are the provision of numerous jobs and significant contribution of these structures to the GDP of the country.

The article is devoted to theoretical substantiation for the formation of a management system for small enterprises in modern conditions.

The modern systems of management of small enterprises and creation of the system of support for decision-making on their rational management on the basis of appropriate methodological support and practical recommendations are explored. The essence and place of small enterprises as an object of management in the present conditions are analysed. Methodological approaches to the analysis of the management of small enterprises are considered. Features of the management system of small enterprises in the present conditions are revealed.

The system-functional approach was used in the analysis of the sectoral structure of small enterprises, their distribution by ownership. Based on analogies with international business practice, the choice of the optimal type of competitive strategies for small businesses is grounded.

A generalized comparative characteristic of the old and new paradigm of management of a small enterprise is presented.