

НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«ХАРКІВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ»

Колісник Ольга Володимирівна

УДК 334.012.64:621

**СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ МАЛИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ МАШИНОБУДУВАННЯ
В УМОВАХ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА**

Спеціальність 08.00.04 – економіка та управління підприємствами
(за видами економічної діяльності)

АВТОРЕФЕРАТ
дисертації на здобуття наукового ступеня
кандидата економічних наук

Дисертацією є рукопис.

Робота виконана на кафедрі економічної кібернетики Харківського національного університету радіоелектроніки Міністерства освіти і науки України.

Науковий керівник: доктор економічних наук, професор
Соколова Людмила Василівна, Харківський національний університет радіоелектроніки, професор кафедри економічної кібернетики

Офіційні опоненти: доктор економічних наук, старший науковий співробітник
Ляшенко Вячеслав Іванович, Інститут економіки промисловості НАН України, завідувач відділу проблем регуляторної політики і розвитку підприємництва

кандидат економічних наук, доцент

Олефіренко Олег Михайлович, Сумський державний університет, доцент кафедри маркетингу

Захист дисертації відбудеться «08» грудня 2010 р. о 13 годині на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 64.050.02 у Національному технічному університеті «Харківський політехнічний інститут» за адресою: 61002, м. Харків, вул. Фрунзе, 21, корпус У1, ауд. 1001.

З дисертацією можна ознайомитись у бібліотеці Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» за адресою: 61002, м. Харків, вул. Фрунзе, 21.

Автореферат розісланий “ ___ ” _____ 2010 р.

Вчений секретар
спеціалізованої вченої ради

Я. А. Максименко

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Актуальність теми. Перехід від централізовано-планової до ринкової економіки, радикальні економічні реформи, які інтенсивно здійснювалися в Україні в 90- і роки, привели до ряду істотних змін, які відбулися в промисловості країни, зокрема машинобудівній галузі. Багато крупних машинобудівних підприємств зазнали великих труднощів у своїй діяльності, тому що державні дотації й капіталовкладення в цю галузь економіки в період переходу до ринкових умов господарювання було зведено до мінімуму, через що багато з них опинилися в критичному стані. Одним з найважливіших факторів, який сприяв відродженню й виходу машинобудівної галузі з кризового становища, стала реструктуризація великих підприємств, їхніх виробництв, технологій. З'явилися нові форми організації промислових підприємств, зокрема малі машинобудівні підприємства, до яких відносяться підприємства, в яких середньооблікова чисельність працюючих за звітний (фінансовий) рік не перевищує п'ятдесяти осіб, а обсяг валового доходу від реалізації продукції (робіт, послуг) за цей період не перевищує суми, еквівалентної п'ятистам тисячам євро за середньорічним курсом Національного банку України щодо гривні. Такі підприємства здатні активізувати структурну перебудову економіки, дати широку свободу вибору і додаткові робочі місця, забезпечити швидку окупність витрат й оперативне реагування на зміни споживчого попиту. Проте на шляху свого розвитку вони стикаються з високою конкуренцією та ризиками, нестабільністю й мінливістю конкурентного середовища, недосконалістю фінансового менеджменту, недостатністю державної підтримки. Все це актуалізує проблему вдосконалення і розвитку науково – методичних підходів щодо стратегічного управління діяльністю малими машинобудівними підприємствами, застосування яких сприятиме забезпеченню ефективного й стабільного їх функціонування в ринкових умовах, а також підвищить їх конкурентні позиції.

Дуже важливим при вирішенні проблем розвитку малих підприємств у галузі машинобудування є формування механізму стратегічного управління малими підприємствами (МП) в умовах конкурентного середовища. Саме це робить підприємницьку діяльність, зокрема малий бізнес, об'єктом підвищеної уваги з боку науковців. Вагомий внесок у розробку теоретичних та прикладних проблем розвитку малого бізнесу зробили: Авксентьєв Ю. А., Аборнева О., Буряк Л.Д., Варналій З.С., Воробйова Л.О., Гранатуров В.М., Гриньова В.М., Кошелева Є.Г., Ляпін К.М., Ляшенко В.І., Маліновська О. Я., Міщенко В. А., Муравйов А.І., Олефіренко О.М., Парсяк В.Н., Радкевич Н.В., Соколова Л. В., Ульяницька О.В., Шпак В.І. та ін. Водночас питання розвитку малого підприємництва розглядалися в роботах таких зарубіжних вчених, як Т. Берден, А. Голдсміт, К.Лістер, Дж. Пост, Г. Стівенсон, Р. Теппер та ін.

Разом з тим, беручи до уваги численні наукові розробки, позитивний досвід роботи, накопичений в сфері управління малими підприємствами, окремі проблеми прикладного

характеру не дістали належного вирішення і, залишаючись недостатньо дослідженими та методично забезпеченими, потребують подальшого розвитку як у науково-теоретичному, так і практичному аспектах, зокрема, розробка механізму стратегічного управління діяльністю малих машинобудівних підприємств, що дозволить малим підприємствам ефективно функціонувати в умовах мінливого конкурентного середовища.

Необхідність вирішення цих науково-методичних завдань, практична значущість стратегічного управління з огляду на сучасні умови господарювання малих підприємств зумовили актуальність дисертаційного дослідження, обумовили вибір теми дисертаційного дослідження.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційну роботу виконано на кафедрі економічної кібернетики Харківського національного університету радіоелектроніки в межах держбюджетної теми МОН України «Організаційно-економічне забезпечення управління ефективністю та конкурентоспроможністю суб'єктів господарювання» (№ ДР 0108U001966), де здобувачем було розв'язано питання щодо доцільності вдосконалення процесу стратегічного управління малими підприємствами машинобудування в умовах конкурентного середовища.

Мета і задачі дослідження. Метою роботи є подальший розвиток теоретичних засад стратегічного управління діяльністю малих підприємств у галузі машинобудування, а також розробка методичних положень та науково – практичних рекомендацій щодо стабільного функціонування цих підприємств в умовах конкурентного середовища.

Поставлена мета зумовила необхідність вирішення наступних завдань:

- узагальнення існуючих підходів до економічного змісту основних понять, що супроводжують процес розвитку малого бізнесу та характеризують умови конкурентного середовища; визначення перешкод на шляху розвитку підприємств малого бізнесу;
- аналіз сучасного стану та визначення тенденцій динаміки функціонування малих машинобудівних підприємств; порівняльна характеристика форм організації та інтеграції малого бізнесу в Україні та їх класифікація;
- обґрунтування науково-методичного підходу до стратегічного управління діяльністю малих підприємств; розробка етапів формування стратегії управління малими підприємствами;
- оцінка динаміки фінансового стану малих машинобудівних підприємств на основі розрахунку показників платоспроможності та рентабельності для обґрунтування подальшої розробки механізму фінансового управління;
- аналіз ризиків, з якими у своїй діяльності стикаються малі машинобудівні підприємства, для обґрунтування необхідності розробки механізму управління інвестиційними проектами;
- теоретичне обґрунтування й розробка методичного підходу щодо формування стратегії управління малими машинобудівними підприємствами задля забезпечення ефективності системи

їх управління на основі вдосконалення методики проведення SWOT – аналізу у частині аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства.

Об'єкт дослідження – процес функціонування малих підприємств машинобудівної галузі.

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та практичні аспекти щодо процесу стратегічного управління малими підприємствами у галузі машинобудування з метою сталого їх функціонування в умовах мінливого конкурентного середовища.

Методи дослідження. Теоретичною основою дослідження є наукові праці й методичні розробки в галузі стратегічного управління підприємствами. Використовувалися загальнонаукові та спеціальні методи і прийоми дослідження: узагальнення, аналізу, синтезу – для дослідження та уточнення ключових понять у сфері розвитку малого бізнесу; морфологічної декомпозиції – для визначення поняття «малий бізнес»; статистичні та графічні – для аналізу фінансового стану малих машинобудівних підприємств і тенденцій динаміки їх розвитку; системного і комплексного підходу – для обґрунтування розробки організаційно – економічного механізму стратегічного управління діяльністю малих машинобудівних підприємств; сітьового планування – для оптимізації процедури створення малих підприємств; кластерного аналізу – для класифікації малих машинобудівних підприємств за показниками їх економічного розвитку; факторного аналізу – для визначення основних показників, що впливають на формування грошових потоків на малих підприємствах машинобудівної галузі; експертний – для визначення ймовірності настання конкретних загроз та коефіцієнту їх впливу на діяльність малих підприємств; SWOT - аналізу – для розробки методичних рекомендацій щодо формування стратегії управління діяльністю малими машинобудівними підприємствами.

Інформаційну базу досліджень утворили Закони України та постанови Кабінету Міністрів, статистичні дані Державного комітету статистики України, бюлетені Харківського обласного управління статистики, проаналізовані матеріали періодичної преси, матеріали науково – практичних конференцій, довідкові матеріали, результати особистих наукових досліджень здобувача, матеріали спеціально виконаних спостережень на базі даних фінансової звітності вітчизняних малих підприємств машинобудівного профілю.

Наукова новизна дисертаційного дослідження полягає в наступному:

удосконалено:

методологічні аспекти стратегічного управління діяльністю малих підприємств, які базуються на взаємозв'язку організаційно-правових форм; рівнів управління; методів дослідження; механізмів управління та напрямів дослідження діяльності МП, що є внеском у розвиток теорії стратегічного управління;

класифікацію напрямів діяльності малого бізнесу за видами організаційних та інтеграційних їх форм за рахунок систематизації малих підприємств за функціональними сферами

їх організації, де виділено виробничу і невиробничу сферу, а також інтеграції малих та великих підприємств з виділенням виробничої (субпідряд), виробничо-збутової (франчайзинг), виробничо-фінансової (лізинг) і інноваційної (венчурне фінансування, технопарки) сфер діяльності, що сприяє подальшому розвитку теоретичних засад стратегічного управління діяльністю малих підприємств;

методичний підхід щодо проведення SWOT – аналізу діяльності малих підприємств, який, на відміну від існуючих, базується на оцінці конкурентних переваг з розрахунком інтегрального показнику конкурентного потенціалу, основними складовими якого у рамках діяльності малих машинобудівних підприємств було визначено трудові, фінансово-майнові ресурси і оборотні фонди, а також ранжирування загроз з боку конкурентного середовища за критерієм важливості кожної загрози для малого підприємства, що дозволяє оцінити конкурентне становище малого підприємства та проводити оцінку тих загроз, на які треба, перш за все, звернути увагу на етапі прийняття рішень у сфері стратегічного управління їх діяльністю;

підхід до управління інвестиційними ризиками на малих підприємствах, який, на відміну від існуючих, базується на основі побудови ієрархічної моделі процесу їх управління, основними етапами якої є визначення організаційного контексту, якісний та кількісний аналіз ризиків з використанням формули NPV, яка, у розробці здобувача, враховує коефіцієнти можливого підвищення нормативів плати за використання природними ресурсами і зростання соціальних витрат у зв'язку зі зміненням соціальних стандартів на підприємстві; а також розробка заходів щодо їх усунення або мінімізації, що дозволить прийняти відповідні управлінські рішення щодо прийняття або відхилення інвестиційного проекту;

дістали подальший розвиток:

внесення у поняття «малий бізнес» такого нового аспекту, як мобільність та ранжирування основних складових цього поняття, що дозволяє оцінити пріоритетні характеристики діяльності малого підприємства;

науково-теоретичні засади щодо діагностики фінансового стану малих підприємств, що базуються на побудові розширеної матриці за рахунок уведення нових квадрантів, в яких відображується увесь спектр чисельних значень оцінних показників, що дозволяє більш точно відображати реальне становище підприємств з метою подальшого фінансового планування.

Практичне значення одержаних результатів полягає у тому, що запропоновані розробки становитимуть методичну основу ефективного управління діяльністю малих машинобудівних підприємств, а також їх виживання й стійкого функціонування в умовах мінливого конкурентного середовища. Основні методичні та прикладні результати дисертаційної роботи впроваджено у практичну діяльність малих підприємств машинобудування, а саме: заводу «Сокольники» (м. Харків, довідка №54/1 від 22.02.2010р.), заводу «ТОРА» ХДАВП (м. Харків, довідка № 353 від

14.04.2010 р.), а також у діяльність Управління підприємництва та споживчого ринку Харківської міської ради у відділ підтримки та розвитку малого підприємництва (довідка №01-503 від 17.03.2010 р.).

Результати дослідження використані у навчальному процесі кафедри економічної кібернетики Харківського національного університету радіоелектроніки (акт № 05-Д/118 від 15.04.2010 р.) при викладанні дисциплін «Інвестування», «Маркетинг», «Методи та моделі управління проектами», «Регіональна економіка».

Особистий внесок здобувача. Положення і результати, що виносяться на захист дисертаційної роботи, отримані здобувачем особисто. Серед них: обґрунтування підходів щодо стратегічного управління, виконання досліджень, обробка та узагальнення результатів, участь у їх впровадженні. Постановка задач досліджень, аналіз і обговорення отриманих результатів виконувалися здобувачем спільно з науковим керівником. Внесок здобувача у спільні наукові роботи наведено у списку опублікованих праць за темою дисертаційної роботи.

Апробація результатів дисертації. Основні положення та результати дисертаційного дослідження, висновки та пропозиції були викладені і ухвалені на: X та XI Міжнародному молодіжному форумі «Радіоелектроніка і молодь в XXI ст.» (м. Харків, 2006 – 2007 рр.), Науково – практичній конференції «Економічна освіта та наука: досвід та перспективи розвитку» (м. Харків, 2007 р.), IV Міжнародній науково-практичній конференції «Моделі та інформаційні технології в управлінні соціально – економічними, екологічними та технічними системами» (м. Луганськ, 2008 р.), VI Міжнародній науково-практичній конференції «Актуальні проблеми управління бізнесом, підприємствами та проектами» (м. Алушта, 2008 р.) та VII Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні інформаційні технології в економіці та управлінні підприємствами, програмами та проектами» (м. Алушта, 2009 р.).

Публікації. За результатами дослідження було опубліковано 14 наукових праць, з яких 7 – у фахових наукових виданнях ВАК України.

Структура і обсяг роботи. Дисертаційна робота складається зі вступу, 3-х розділів, висновків, додатків, списку використаних джерел. Повний обсяг роботи складає 265 сторінок друкованого тексту. Робота містить 31 рисунок за текстом, 7 рисунків на 7 окремих сторінках; 59 таблиць за текстом, 1 таблицю на 1 окремій сторінці; 6 додатків на 28 сторінках; бібліографічний список літературних джерел з 228 найменувань на 20 сторінках.

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ ДИСЕРТАЦІЇ

У **вступі** обґрунтовано актуальність теми дисертаційної роботи, сформульовано мету, задачу, визначено об'єкт і предмет дослідження, наукову новизну та практичне значення

отриманих результатів, подано інформацію про їх апробацію та впровадження.

У першому розділі – «Теоретичні основи стратегічного управління малого бізнесу за ринкових умов» – визначено роль малих підприємств машинобудування в підвищенні економічного розвитку держави, макроекономічні передумови розвитку цього сектору економіки та основні перешкоди, які постають на шляху розвитку малих підприємств, проаналізовано термін «малий бізнес» та визначено основні його складові, розглянуто сучасні форми організації малого бізнесу, доведено, що все більшої актуальності набувають інтеграційні форми організації малого бізнесу, а також проаналізовано існуючі методи стратегічного управління малими підприємствами.

Досліджено, що на шляху свого розвитку малі машинобудівні підприємства стикаються з високою конкуренцією та ризиками, мінливістю зовнішнього середовища, недосконалістю фінансового менеджменту, відсутністю суттєвої державної підтримки. Все це актуалізує проблему вдосконалення і розвитку науково – методичних підходів щодо стратегічного управління діяльністю малими підприємствами у машинобудівній галузі, застосування яких забезпечить ефективне й стабільне їх функціонування в ринкових умовах, а також підвищить їх конкурентні позиції.

Встановлено, що останнім часом все більше набувають популярності різні форми інтеграції великих та малих підприємств, які приходять на зміну старим механізмам розподілу ресурсів або колишнім організаційним формам. До основних таких форм слід віднести: субпідряд, франчайзинг, лізинг та венчурне фінансування. Змістом зазначених форм є інтеграція (переплетіння) функціональних сфер діяльності великих та малих підприємств. Зокрема, формою виробничих функціональних інтеграційних зв'язків є субпідряд, формою виробничо-збутових – франчайзинг, формою виробничо-фінансових – лізинг, а формою інноваційних функціональних інтеграційних зв'язків є венчурне фінансування та технопарки.

За результатами проведених досліджень та узагальнення наукових наробків учених у досліджуваній сфері було удосконалено методологічні аспекти стратегічного управління діяльністю малих підприємств, які базуються на взаємозв'язку організаційно-правових форм, рівнів управління, методів дослідження, механізмів управління та напрямів дослідження діяльності малих підприємств в Україні. Проведений аналіз показує, що основними й найпоширенішими організаційно-правовими формами малих підприємств в Україні є товариства з обмеженою відповідальністю та приватні підприємства. Що стосується рівня, на якому проводиться управління їх діяльністю, то пропонується ввести наступне визначення: рівень дослідження - це та область, в рамках якої проводиться наукове дослідження об'єкту дослідження, тобто малих підприємств (місто, регіон або держава). Виділено чотири рівня управління: місцевий, регіональний та загальнодержавний. Здобувачем пропонуються такі методи дослідження, як:

методи стратегічного управління, методи прогнозування, статистичні методи, методи маркетингових досліджень, графічні методи. До основних механізмів управління діяльністю малих підприємств у роботі віднесено: механізм адаптації системи господарювання малих підприємств до змін конкурентного середовища, механізм державного регулювання, організаційно-економічний механізм фінансової підтримки та механізм управління розвитком малих підприємств. До основних напрямів дослідження діяльності малих підприємств віднесено: роль, проблеми та перспективи їх розвитку; державне регулювання та підтримка МП та ризику, з якими вони стикаються у своїй діяльності.

Малий бізнес пропонується в роботі визначити, як мобільну, незалежну, самостійну ризиковану господарську діяльність суб'єктів різних організаційно –правових форм, головним структурним елементом якої є приватна власність, яка спрямована на задоволення потреб суспільства і отримання власного прибутку. Таким чином, до основних складових визначення терміну «малий бізнес» було віднесено: господарська діяльність, ризик, приватна власність, матеріальні кошти, прибуток, мобільність, та проведено їх ранжирування з метою оцінки пріоритетних характеристик в діяльності МП.

Як показали проведені дослідження, серед кількості малих промислових підприємств Харківської області на першому місці посідають малі підприємства машинобудівної галузі (813 од. серед 3210 од. загальної кількості МПП у 2007 р.), що становить 25 % від загальної кількості малих промислових підприємств. Однак, починаючи з 2004 р. і до 2007 р. їх кількість зменшується відповідно з 900 од. до 813 од., що свідчить про негативну тенденцію їх розвитку. А вже у 2008 р. їх кількість становила 1020 од. порівняно з 813 од. у 2007 р., що свідчить про позитивні зміни у їхньому розвитку (рис.1).

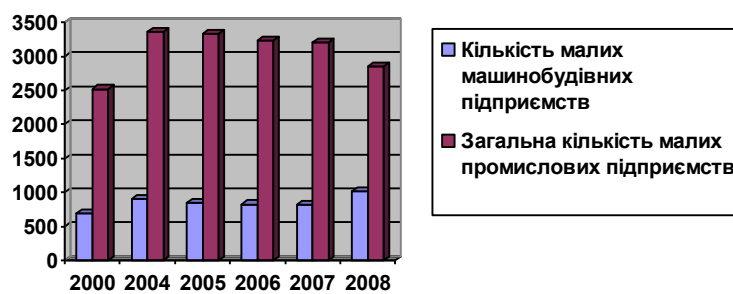


Рис. 1. Динаміка кількості малих промислових підприємств Харківської області

На основі проведеного дослідження виявлено необхідність формування стратегії управління малими підприємствами у галузі машинобудування, ефективна реалізація якої забезпечить стійке їх функціонування в умовах мінливого конкурентного середовища, а також досягнення ними своїх стратегічних цілей.

У другому розділі – « Теоретичні і прикладні аспекти аналізу діяльності підприємств малого бізнесу» – проаналізовано особливості і основні напрями діяльності малих підприємств у машинобудуванні, проведено порівняння особливостей великих та малих підприємств машинобудування і обґрунтовано роль останніх у період виходу економіки країни з фінансової кризи, проведено аналіз основних показників розвитку малих машинобудівних підприємств Харківської області, розроблено етапи формування стратегії управління діяльністю малих підприємств машинобудування в умовах конкурентного середовища, проведено фінансову діагностику ряду малих підприємств машинобудування, виявлено зовнішні та внутрішні ризики, з якими стикаються у своїй діяльності малі машинобудівні підприємства.

На підставі того, що стан підприємства відображають, насамперед, результати його діяльності та використавши офіційні статистичні дані, проведено аналіз динаміки розвитку основних показників діяльності малих машинобудівних підприємств Харківської області, що дозволяє констатувати наявність негативної тенденції щодо їх розвитку протягом останніх двох років (табл.1), вказуючи на дестабілізацію та погіршення ситуації в промисловості, у тому числі у машинобудуванні.

Таблиця 1

**Динаміка основних показників діяльності малих машинобудівних підприємств
Харківської області**

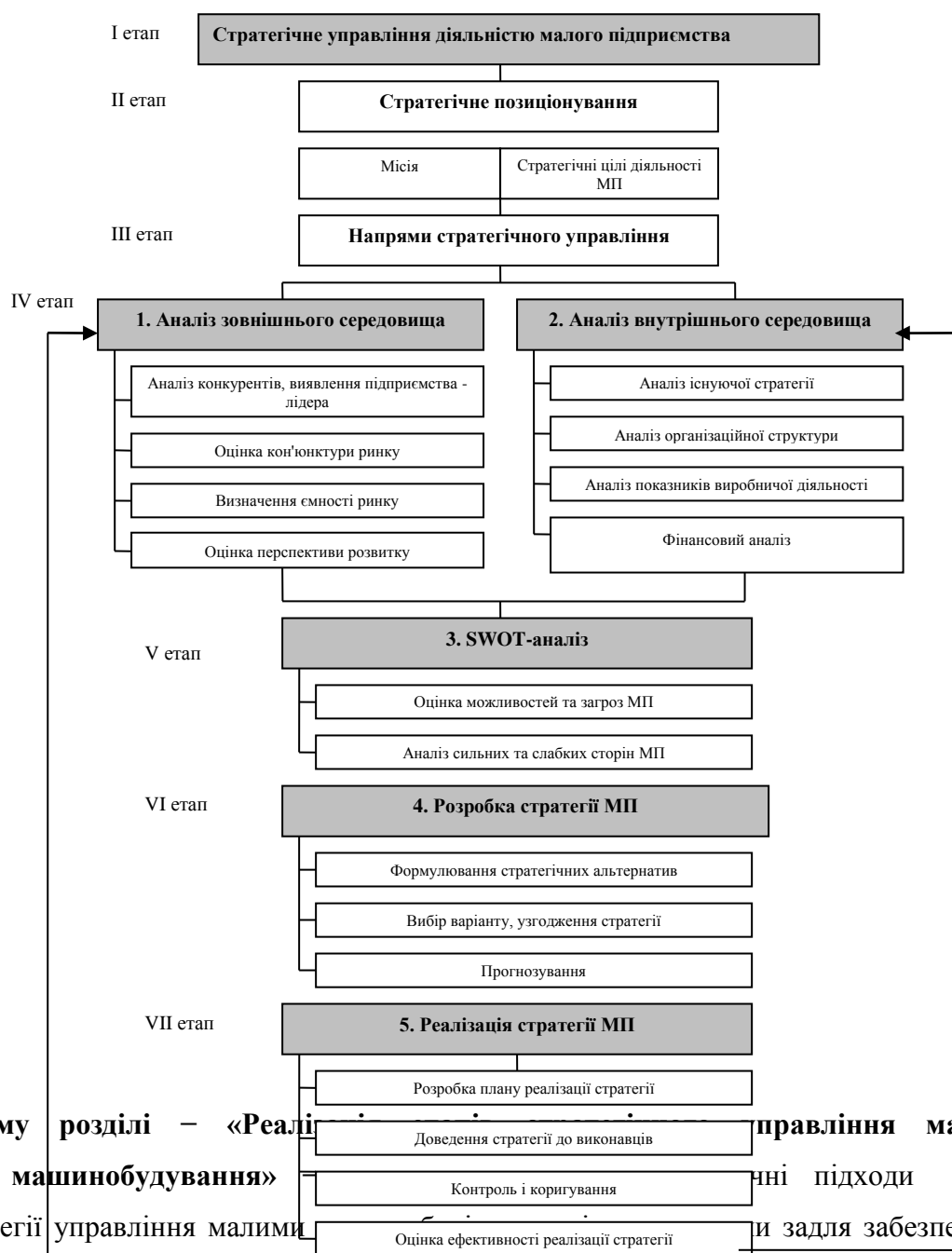
| Показник | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 |
|---|----------|----------|-----------|----------|
| Кількість найманих працівників, осіб | 9146 | 8690 | 7790 | 7418 |
| Середньомісячна заробітна плата найманих працівників, грн. | 703,37 | 883,59 | 1267,26 | 1305,72 |
| Обсяги реалізованої продукції у машинобудуванні, тис.грн. | 651309,3 | 857592,5 | 1144623,0 | 879101,4 |
| Обсяги реалізованої продукції у машинобудуванні у загальному обсязі реалізованої промислової продукції, % | 12,0 | 11,6 | 12,0 | 10,9 |
| Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування, тис.грн. | 27531,3 | -3415,8 | 62818,1 | 43215,7 |
| Підприємства, які одержали прибуток - у % до загальної кількості підприємств | 61,8 | 61,4 | 61,1 | 57,1 |
| - фінансовий результат, тис.грн. | 45908,1 | 27968,3 | 96739,4 | 90796,2 |
| Підприємства, які одержали збиток - у % до загальної кількості підприємств | 38,2 | 38,6 | 38,9 | 42,9 |
| - фінансовий результат, тис.грн. | 18376,8 | 31384,1 | 33921,3 | 47580,5 |

Дослідження виявило, що протягом 2008-2009 рр. на малих підприємствах зменшилася кількість найманих працівників з 7790 осіб у 2008 р. до 7418 осіб у 2009 р., обсяги реалізації продукції у машинобудуванні у 2009 р. скоротилися на 265521,6 тис. грн. порівняно з 2008 р., кількість підприємств, які одержали прибуток скоротилася на 4% у 2009 р., а збиткових підприємств зросла відповідно на 4%. Дані табл.1 свідчать про досить нестабільний розвиток малих машинобудівних підприємств, що обумовлює необхідність формування відповідної стратегії їхнього розвитку, ефективна реалізація якої дозволить малим підприємствам досягти своїх стратегічних цілей, серед яких основними є збереження своїх ринкових позицій та збільшення обсягу продаж в умовах конкурентного середовища.

Процес стратегічного управління представляє собою комплекс послідовних заходів, що ставлять метою стратегічне позиціонування, тобто визначення місії та стратегічних цілей діяльності малого підприємства, визначення напрямів стратегічного управління, аналіз конкурентів, оцінка кон'юнктури ринку (аналіз зовнішнього середовища), вивчення, аналіз діяльності малого підприємства (аналіз внутрішнього середовища), оцінку можливостей та загроз, а також аналіз сильних та слабких сторін малого підприємства (SWOT-аналіз), а також розробку стратегії (формулювання стратегічних альтернатив, вибір варіанту, узгодження стратегії та прогнозування) та реалізацію обраної стратегії (рис.2).

В результаті проведеного аналізу діяльності малих підприємств було встановлено, що діяльність таких інтеграційних форм, як лізинг, франчайзинг, венчурний бізнес, пов'язана, перш за все, з інвестиційними ризиками. На основі цього в роботі було удосконалено підхід до управління інвестиційними ризиками на малих підприємствах, побудовано ієрархічну модель процесу їх управління, запропоновано варіант розрахунку NPV проекту в умовах ризику, уточнено діаграму щодо прийняття рішень по зниженню ризиків, що надасть можливість своєчасно оцінити інвестиційні ризики та прийняти відповідні управлінські рішення щодо прийняття або відхилення інвестиційних проектів.

Проведено оцінку динаміки фінансового стану малих машинобудівних підприємств на основі розрахунку показників платоспроможності та рентабельності, на основі чого побудовано матрицю станів, яка складається з 64 квадрантів, кожен з яких характеризується різними значеннями складових, що дозволяє більш точно відображати реальне становище підприємств протягом трьох років з метою подальшого фінансового планування. Виявлено, що рівень платоспроможності та рівень рентабельності деяких з них знаходиться на вкрай низькому рівні, тому у матрицю станів пропонується додати квадранти, в яких значення рентабельності та платоспроможності будуть негативні.



У третьому розділі – «Реалізація стратегії управління малими підприємствами машинобудування» – розглядаються основні підходи щодо формування стратегії управління малими підприємствами машинобудування і заходи для забезпечення

ефективності системи їх управління, а також методичні засади щодо удосконалення процесу організації малих підприємств у галузі машинобудування. Удосконалення процесу стратегічного управління діяльністю малого машинобудівного підприємства здобувачем пропонується проводити в чотири послідовних етапи (рис.3):

Рис. 2. Етапи формування стратегії управління малим підприємством

1) аналіз кон'юнктури ринку за допомогою використання кластерного аналізу та виявлення пріоритетних конкурентів та підприємства – лідера досліджуваної галузі;

2) проведення SWOT- аналізу малого підприємства, який передбачає проведення оцінки можливостей малого підприємства на основі діагностики конкурентного потенціалу, оцінки загроз МП на основі експертних оцінок та оцінки сильних та слабких сторін діяльності МП;

3) розробка відповідної стратегії управління діяльністю малого підприємства;

4) реалізація стратегії управління діяльністю малого підприємства.

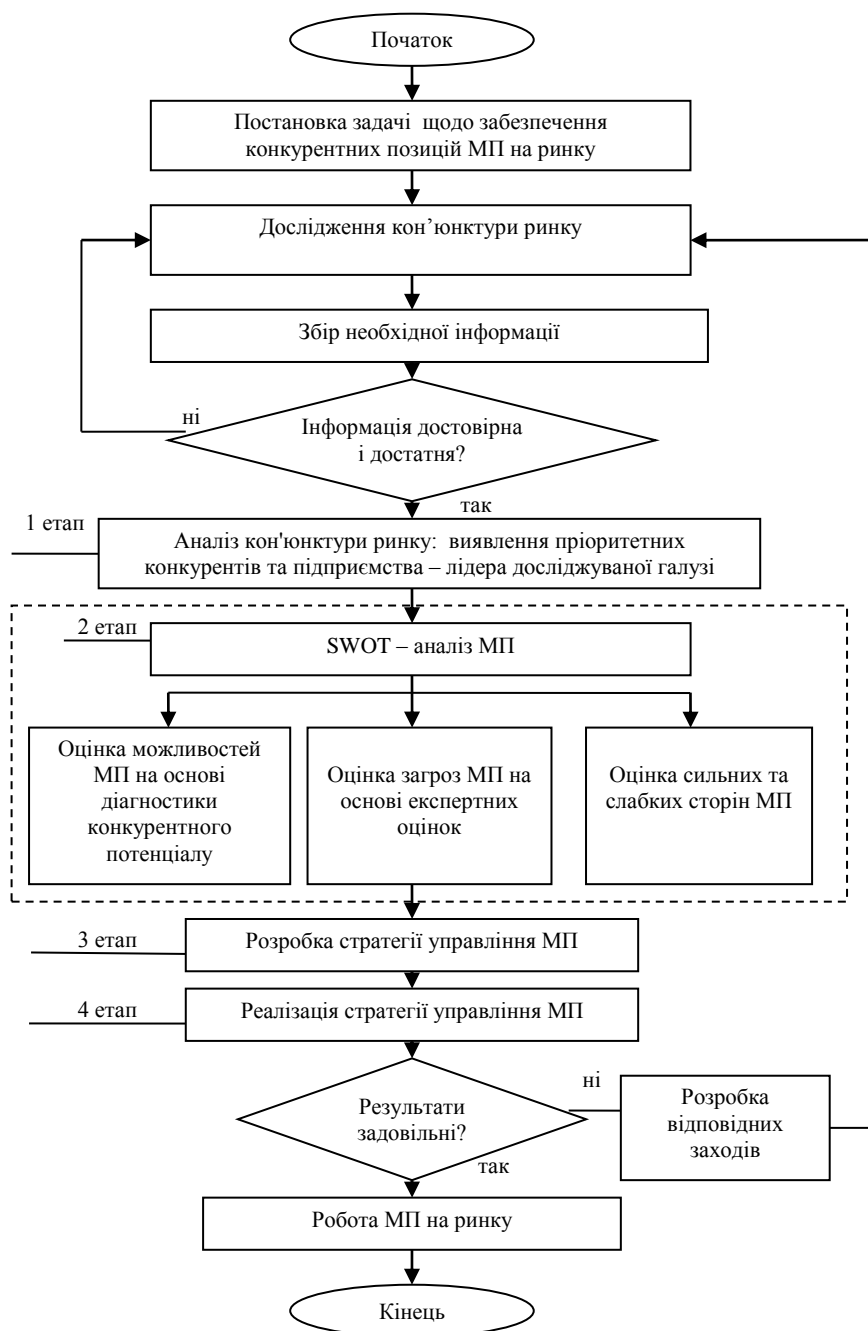


Рис. 3. Схема управління процесом забезпечення конкурентних позицій МП

Для реалізації приведених етапів було обрано 8 малих підприємств машинобудівної галузі, продукція яких є найбільш типовою для обраної галузі. У результаті проведення кластерного аналізу підприємства розподілилися на три кластери, що дозволило зробити конкретні висновки щодо підприємства-лідера досліджуваної галузі, підприємств, конкуренція між якими знаходиться на найвищому рівні, а також підприємств, між якими спостерігається найменша конкуренція.

Метод оцінки можливостей малого підприємства базується на оцінці конкурентного потенціалу на прикладі 3 підприємств: завод «Сокольники» (м. Харків), ПФ «Спейс» (м. Харків) та ПП «Авіа-композит» (м. Харків). Головною метою запропонованого методу є визначення конкурентних позицій малого підприємства порівняно з його пріоритетними конкурентами для подальшого прийняття управлінських рішень щодо його розвитку та формулювання стратегічних альтернатив.

Розрахунок інтегрального показнику конкурентного потенціалу пропонується проводити за допомогою наступних формул:

$$KP_j = \sum_{i=1}^m k_{ij} d_{ij} \rightarrow \max, \quad (1)$$

$$\sum_{i=1}^n d_{ij} = 1, \quad (2)$$

де KP_j - інтегральний показник конкурентного потенціалу j -го підприємства, $j = \overline{1, m}$; m - кількість підприємств, що аналізуються; k_{ij} - оцінне значення i -ої складової конкурентного потенціалу j -го підприємства, $i = \overline{1, n}$; n - кількість оцінних складових конкурентного потенціалу підприємства; d_{ij} - ранг (значущість) i -ої складової конкурентного потенціалу j -го підприємства, який задається експертним шляхом.

В табл. 2 представлено отримані результати розрахунку конкурентного потенціалу малих підприємств на основі проведеного розрахунку інтегрального показнику конкурентного потенціалу.

Таблиця 2

**Результати розрахунку конкурентного потенціалу
малих підприємств (бали)**

| Складова конкурентного потенціалу | Ранг | Завод «Сокольники» | | ПФ «Спейс» | | ПП «Авіа-композит» | |
|--|------|--------------------|------|------------|------|--------------------|------|
| | | 2007 | 2008 | 2007 | 2008 | 2007 | 2008 |
| Трудові ресурси | 0,2 | 22 | 22 | 30 | 26 | 30 | 16 |
| Фінансово-майнові ресурси | 0,5 | 16 | 20 | 18 | 24 | 26 | 18 |
| Оборотні фонди | 0,3 | 26 | 22 | 22 | 26 | 26 | 26 |
| Разом | 1 | - | - | - | - | - | - |
| Конкурентний потенціал малого підприємства | - | 20,2 | 21,0 | 21,6 | 25,0 | 26,8 | 20 |

Запропонований засіб оцінки загроз малого підприємства базується на експертних оцінках за критеріями: ймовірність настання конкретної загрози та коефіцієнт впливу загрози на діяльність малого підприємства, які розраховуються за допомогою наступних формул:

$$\bar{P}_j = \frac{\sum_{j=1}^m P_j}{n}, \quad (3)$$

$$\bar{K}_j = \frac{\sum_{j=1}^m K_j}{l}, \quad (4)$$

де P_j - ймовірність настання j -ої події (загрози); n - кількість експертів; K_j - коефіцієнт впливу j -ої події (загрози) на діяльність малого підприємства; l - кількість подій (загроз).

Після проведеної оцінки загроз визначаються середні значення ймовірностей їх настання та коефіцієнтів впливу визначених загроз діяльності малого машинобудівного підприємства і будується відповідна діаграма (рис.4).

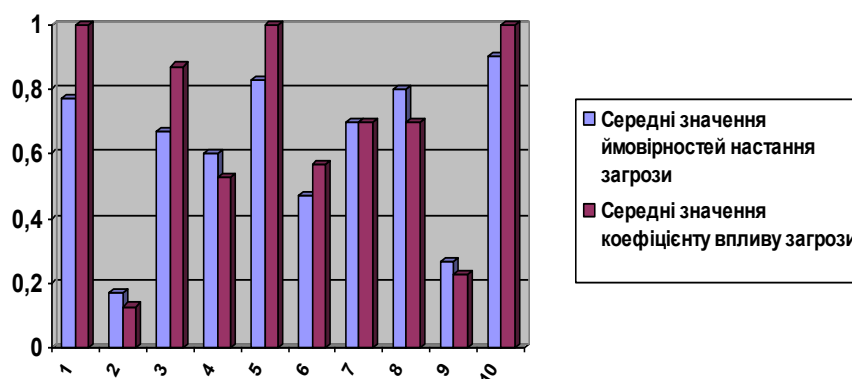


Рис.4 Діаграма середніх значень ймовірностей настання та коефіцієнтів впливу загроз

Після проведеної оцінки внутрішнього становища та можливостей малого підприємства розробляється відповідна стратегія щодо його подальшого розвитку. На даному етапі формулюються стратегічні альтернативи малого підприємства, однією з яких є збільшення обсягу продаж та освоєння нових ринків збуту. Дуже важливо спрогнозувати динаміку подальшого

розвитку малого підприємства з метою розробки відповідної стратегії. Для цього пропонується скласти прогноз обсягів продаж на попередній рік і тільки після цього перейти до наступного етапу - реалізації стратегії. Для прогнозування обсягу продаж використовувалися фактичні дані обсягу продаж двох малих підприємств за три роки і на їх основі було складено прогноз обсягу продаж з використанням двох моделей (мультиплікативної та адитивної) та обрано модель, що дає найбільш точніший прогноз. Результати прогнозування обсягу продаж окремих комплектуючих для літаків заводу «Сокольники» та металевої продукції ДП «Коннектор плюс» представлено на рис. 5 та рис. 6.

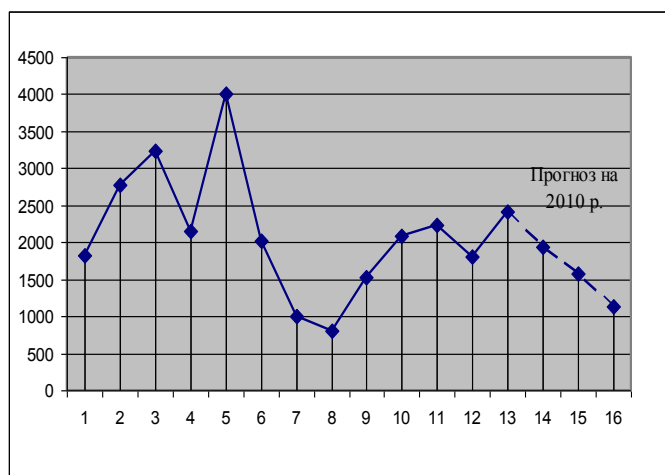


Рис.5 Прогноз обсягу продаж
ДП «Коннектор плюс» на 2010 р.

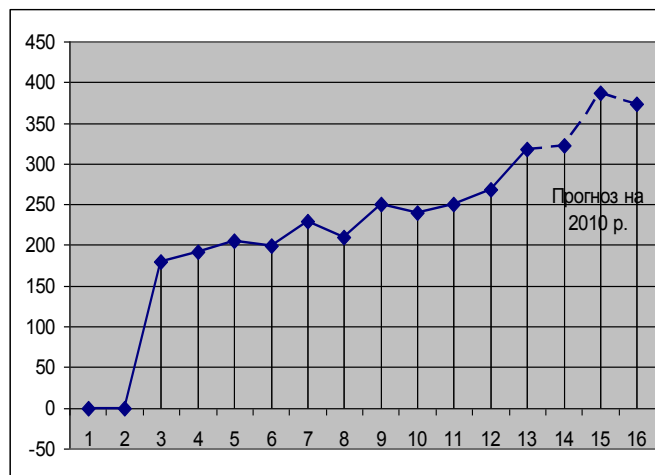


Рис. 6 Прогноз обсягу продаж
заводу «Сокольники» на 2010 р.

Доведено, що тільки після прогнозування можна переходити до наступного етапу - реалізації обраної стратегії. На цьому етапі розробляється план реалізації стратегії, який потім доводиться до виконавців стратегії. Дуже важливим моментом є проведення контролю за виконанням розробленого плану. І тільки при ефективній реалізації обраної стратегії мале підприємство зможе досягти своїх стратегічних цілей, закріпити свої конкурентні позиції на ринку й забезпечити подальший стійкий розвиток в умовах конкурентного середовища.

Розроблені положення та пропозиції доповнюють існуючий інструментарій стратегічного управління малими підприємствами. Дієвість та практична значущість отриманих в роботі результатів доведена їх впровадженням у практику управлінської діяльності малих машинобудівних підприємств. Науково-практичні рекомендації щодо оцінки загроз малого машинобудівного підприємства дозволяють оперативно виявляти і проводити оцінку тих загроз, на які, перш за все, треба звернути увагу на етапі прийняття рішень у сфері стратегічного управління ринковою діяльністю малих підприємств. Метод оцінки можливостей малого підприємства, який базується на оцінці конкурентного потенціалу, надасть змогу малим підприємствам визначити їхні конкурентні позиції порівняно з конкурентами для подальшого прийняття управлінських рішень щодо його розвитку та формулювання стратегічних альтернатив.

ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі представлено обґрунтування, теоретичне узагальнення та практичне вирішення науково-практичного завдання стратегічного управління діяльністю малих підприємств машинобудування з урахуванням ризиків конкурентного середовища.

1. На основі проведеного аналізу та узагальнення фундаментальних праць учених - економістів у сфері малого бізнесу визначено його роль в економіці країни, проаналізовано макроекономічні передумови його розвитку, сформульовано його функції, а також конкретизовано й узагальнено поняття «малого бізнесу». Встановлено, що основними критеріями віднесення підприємств до малих в Україні є кількість працюючих та річні обсяги реалізованої продукції. Малий бізнес розглядається як мобільна, незалежна, самостійна ризикована господарська діяльність суб'єктів різних організаційно-правових форм, головним структурним елементом якої є приватна власність, яка спрямована на задоволення потреб суспільства і отримання власного прибутку. Однією з важливих складових визначення терміну «малий бізнес» здобувач вважає мобільність, що визначається як спроможність малого підприємства швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Проаналізовано показники розвитку малого бізнесу в Україні в порівнянні з зарубіжними країнами і зроблено висновки, що рівень розвитку малого підприємництва в Україні значно нижчий, ніж в зарубіжних країнах. Основними перешкодами, які постають на шляху розвитку малих підприємств, є недосконала податкова політика у сфері малого бізнесу, збільшення адміністративних бар'єрів, відсутність будь-якої суттєвої підтримки з боку державної влади, невпевненість підприємців у стабільності умов ведення бізнесу, обтяжлива існуюча система організації малих підприємств, у тому числі у сфері машинобудування, а також нестабільність та мінливість зовнішнього середовища.

2. Здійснено аналіз основних показників розвитку малих машинобудівних підприємств Харківської області, в результаті чого встановлено, що ці підприємства діють в умовах дуже нестабільного й мінливого середовища, про що свідчать негативні тенденції їх розвитку протягом останніх років.

Проведено порівняльну характеристику сучасних форм організації та інтеграції малого бізнесу в Україні, а також у зарубіжних країнах. Уточнено класифікацію форм організації та інтеграції малих підприємств, в результаті аналізу цієї класифікації встановлено, що основними функціональними сферами організації малих підприємств є виробнича та невиробнича сфери, а інтеграції малих та великих підприємств – виробнича (субпідряд), виробничо-збутова (франчайзинг), виробничо-фінансова (лізинг) і інноваційна (венчурне фінансування, технопарки).

Зроблено висновок, що дедалі популярними в усьому світі, у тому числі і в Україні, стають інтеграційні форми організації малого бізнесу. Однак, порівняно з зарубіжними країнами в Україні розвиток інтеграційних форм малого бізнесу має ряд проблем, які потребують подальшого вирішення. До основних проблем слід віднести наступні: нестабільність й мінливість конкурентного середовища; недосконалість нормативно-правової бази; відсутність будь-якої суттєвої підтримки з боку державної влади.

3. Обґрунтовано науково-методичні підходи щодо стратегічного управління діяльністю малих підприємств машинобудування, де виділено наступні складові: організаційно-правові форми; рівні управління; методи дослідження; механізми управління та напрямки дослідження діяльності МП.

Проаналізовано існуючі методи стратегічного управління, що дозволило розробити основні етапи формування стратегії управління малим підприємством, що, при ефективній реалізації, сприятиме забезпеченню досягнення стратегічних цілей малих підприємств машинобудівної галузі в умовах мінливого конкурентного середовища.

4. Проведено оцінку динаміки фінансового стану малих машинобудівних підприємств на основі розрахунку показників платоспроможності та рентабельності, побудовано матрицю станів, яка складається з 64 квадрантів, кожен з яких характеризується різними значеннями складових, що дозволяє більш точно відображати реальне становище підприємств протягом трьох років з метою подальшого фінансового планування. Визначено основні причини несприятливої ситуації, в якій знаходяться малі машинобудівні підприємства, що підтверджує необхідність створення системи ефективного фінансового менеджменту та розробки механізму фінансового управління, що дозволить малим підприємствам максимізувати свій прибуток та досягти беззбитковості виробництва за рахунок розробки і ефективної реалізації фінансової стратегії.

5. Розглянуто й проаналізовано внутрішні та зовнішні ризики, з якими стикаються у своїй діяльності малі машинобудівні підприємства. В результаті проведеного аналізу зроблено висновок, що діяльність таких інтеграційних форм організації малого бізнесу, як лізинг, франчайзинг, венчурний бізнес, безперечно пов'язана з інвестиційними ризиками, що підтверджує актуальність питання управління ними. На основі цього було удосконалено процес управління інвестиційними ризиками в малому бізнесі, що надасть можливість керівництву малого підприємства своєчасно оцінити інвестиційні ризики, прийняти відповідні управлінські рішення та розробити заходи щодо їх усунення або мінімізації.

6. Удосконалено теоретико-методичний підхід щодо процесу стратегічного управління діяльністю малих машинобудівних підприємств, який базується на оцінці конкурентних переваг з розрахунком інтегрального показника конкурентного потенціалу, основними складовими якого було визначено трудові, фінансово-майнові ресурси і оборотні фонди, а також ранжуванні загроз

за критерієм важливості кожної загрози для малого підприємства, що надасть змогу своєчасно виявляти головні загрози, які виникають з боку конкурентного середовища, а також оцінити конкурентний потенціал цих підприємств з подальшим прийняттям відповідних управлінських рішень щодо подальшого стратегічного розвитку.

7. Результати дисертаційної роботи впроваджено у практичну діяльність малих підприємств машинобудування: заводу «Сокольники», заводу «ТОРА», а також у діяльність Управління підприємництва та споживчого ринку Харківської міської ради у відділ підтримки та розвитку малого підприємництва та у навчальний процес кафедри економічної кібернетики Харківського національного університету радіоелектроніки.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

1. Манакова (Колісник) О. В. Механізм державної підтримки розвитку малого бізнесу в Україні / Л. В. Соколова, О. В. Манакова // Вісник Міжнародного слов'янського університету. Економічні науки. – 2006. – Т.IX, №2. – С. 14 – 17. *Здобувачем здійснено аналіз основних показників діяльності малих підприємств, виявлено основні чинники, які заважають ефективному функціонуванню малих підприємств і обґрунтовано необхідність розробки ефективного механізму державної підтримки розвитку малого бізнесу в Україні.*

2. Манакова (Колісник) О. В. Системний підхід к управленію инвестиционными ризиками в малом бизнесе / Л. В. Соколова, О. В. Манакова, Н. Н. Таран // „Коммунальное хозяйство городов” научно –технический сборник. – К.: „Техніка”. – 2007. – № 78. – С. 35 – 50. *Здобувачем розроблено ієрархічну модель механізму (процесу) управління інвестиційними ризиками.*

3. Манакова (Колісник) О. В. Механізм управління фінансами на малому підприємстві / О.В.Манакова // Вісник Східноукраїнського національного університету ім. Даля, науковий журнал. – 2008. – №3 (121) – С. 34 – 37.

4. Манакова (Колісник) О. В. Пошук шляхів підтримки малого бізнесу у період виходу із фінансової кризи / О.В.Манакова // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2008. – № 6. – С.164 – 167.

5. Манакова (Колісник) О.В. Організаційні аспекти створення малих підприємств в Україні / О.В.Манакова // Економіка: проблеми теорії та практики. – Дніпропетровськ: Дніпропетровський державний університет Міносвіти України. – 2009. – Випуск 248: В 6 т. – Т.VI. – С. 1351 – 1356.

6. Манакова (Колісник) О. В. Методичні підходи щодо вдосконалення проведення SWOT-аналізу малих машинобудівних підприємств / Л. В. Соколова, О. В. Манакова // Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». Технічний прогрес та ефективність виробництва. – Харків: НТУ «ХПІ». – 2009. – № 36. – С. 107 – 114.

Здобувачем розроблено методичні рекомендації щодо оцінки загроз малих машинобудівних підприємств на основі експертних оцінок.

7. Манакова (Колісник) О. В. Методичне забезпечення оцінки потенціалу малих машинобудівних підприємств / О. В. Манакова // Вісник економіки транспорту і промисловості. – Харків: Українська державна академія залізничного транспорту. – 2009. – № 28. – С. 173 – 177.

8. Манакова (Колісник) О. В. Підходи до формування організаційно-економічної системи адаптації підприємств до ринкових умов господарювання // 7-й міжнародний молодіжний форум „Радіоелектроніка і молодь в ХХІ ст.”: збірник матеріалів форуму. – Харків: ХНУРЕ, 2003. – С. 543.

9. Манакова (Колісник) О. В. Механізми формування стратегії стійкого розвитку малих підприємств // 10-й ювілейний міжнародний молодіжний форум „Радіоелектроніка і молодь в ХХІ ст.”: збірник матеріалів форуму. – Харків: ХНУРЕ, 2006. – С. 671.

10. Манакова (Колісник) О. В. Особливості аналізу розвитку малих підприємств Харківської області // «Економічна освіта та наука: досвід та перспективи розвитку»: збірник матеріалів конференції. – Харків: НФаУ, 2007. – С. 196-197.

11. Манакова (Колісник) О. В. Оцінка ризиків в малому бізнесі // 11-й міжнародний молодіжний форум „Радіоелектроніка і молодь в ХХІ ст.”: збірник матеріалів форуму. – Харків: ХНУРЕ, 2007. – С. 347.

12. Манакова (Колісник) О. В. Франчайзинг як одна з форм організації малого бізнесу в Україні // : VI міжнародна науково – практична конференція „ Актуальні проблеми управління бізнесом, підприємствами та проектами”: збірник матеріалів конференції. – Харків „ХАІ”, 2008. – С. 136.

13. Манакова (Колісник) О. В. Комплексний механізм організаційно-економічного забезпечення сталого розвитку малих промислових підприємств // : VII міжнародна науково – практична конференція „ Сучасні інформаційні технології в економіці та управлінні підприємствами, програмами проектами”: збірник матеріалів конференції. – Харків „ХАІ”, 2009. – С. 145 – 146.

14. Манакова (Колісник) О. В. Роль малих підприємств у машинобудівній галузі // Матеріали V міжнародної науково- практичної конференції [Наука та інновація – 2009], (Польща, 7-15 жовтня 2009 р.) – Пржемишль: Наука і студія , 2009. – С. 12 – 14.

АНОТАЦІЇ

Колісник О. В. Стратегічне управління малими підприємствами машинобудування в умовах конкурентного середовища. – Рукопис.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут». – Харків, 2010.

У дисертаційній роботі поставлено та вирішено задачу розробки теоретичних положень і методичних рекомендацій зі стратегічного управління діяльністю малих підприємств машинобудування в умовах конкурентного середовища. Досліджено сутність поняття «мале підприємство» та «малий бізнес», визначено роль малих підприємств машинобудування в порівнянні з великими у період виходу економіки України із фінансової кризи. Удосконалено систему управління інвестиційними ризиками малих підприємств. Проведено аналіз динаміки фінансового становища малих машинобудівних підприємств. Удосконалено теоретико - методичні засади щодо формування стратегії управління малим підприємством, визначено основні етапи стратегічного управління, послідовна реалізація яких дозволить малим підприємствам досягти своїх стратегічних цілей та утримати стійкі конкурентні позиції на ринку в умовах конкурентного середовища.

Ключові слова: підприємництво, малі підприємства машинобудування, стратегія, управління підприємством, нестабільність, конкурентне середовище, ризик.

Колесник О.В. Стратегическое управление малыми предприятиями машиностроения в условиях конкурентной среды. – Рукопис.

Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.04 - экономика и управление предприятиями (по видам экономической деятельности). – Национальный технический университет «Харьковский политехнический институт». – Харьков, 2010.

В диссертационной работе представлены результаты разработки теоретических положений и методических рекомендаций по стратегическому управлению, которые направлены на достижение стратегических целей и удержание конкурентных позиций малых машиностроительных предприятий.

Уточнено понятие «малый бизнес», главной характерной особенностью которого является мобильность. Малый бизнес - это независимая, самостоятельная рискованная хозяйственная деятельность субъектов разных организационно-правовых форм, главным структурным элементом которой является частная собственность и которая направлена на удовлетворение нужд общества и получение собственной прибыли. Основные составляющие определения термина «малый бизнес»: мобильность, хозяйственная деятельность, риск, частная собственность, материальные средства, прибыль.

Определены функции малого бизнеса, которые можно разделить на основные и

специфические, сформулированы основные преимущества и недостатки предприятий малого бизнеса. Проведен анализ показателей развития малого бизнеса в разных странах, определены основные факторы, которые препятствуют эффективному развитию малых предприятий.

Проведенный в работе анализ существующих подходов к стратегическому управлению позволил разработать основные этапы формирования стратегии управления малым предприятием, которая, при эффективной реализации, обеспечит достижение стратегических целей малыми предприятиями машиностроительной отрасли в условиях нестабильной конкурентной среды.

Проведен анализ финансового состояния малых предприятий машиностроения, в результате чего обоснована необходимость разработки механизма финансового управления на малых предприятиях, реализация которого позволит выйти малым предприятиям из критического финансового положения и закрепить более стойкие конкурентные позиции.

Усовершенствована система управления инвестиционными рисками малых предприятий, отвечающая следующим условиям: своевременное определение риска, проявляющегося в сфере инвестиционной деятельности малого предприятия; создание методики оценки инвестиционного риска, адаптированной к факторам предприятия; минимизация инвестиционных рисков.

Обоснована роль малых предприятий в условиях финансового кризиса, а также преимущества малых предприятий перед крупными, необходимость поддержки именно этого сектора экономики в кризисной ситуации. В результате чего в работе усовершенствован процесс организации малых предприятий в отрасли машиностроения.

Ключевые слова: предпринимательство, малые предприятия машиностроения, стратегия, управление предприятием, нестабильность, конкурентная среда, риск.

Kolesnik O. V. Strategic management of small mechanical engineering enterprises in conditions of competitive environment. – Manuscript.

The thesis for the scientific degree of candidate of economics by speciality 08.00.04 - economy and management of enterprises (by kinds of economic activities). – National technical university "Kharkov Polytechnic Institute". – Kharkov, 2010.

In the thesis there was put and solved the problem of development of theoretical positions and methodical recommendations of strategic management of the activity of small mechanical engineering enterprises in conditions of unstable competitive environment. The essence of concept "small enterprise" and "small business" is investigated, the role of small enterprises of mechanical engineering in comparison with great enterprises during the way out of the economy of Ukraine from financial crisis is determined. The theoretical-methodical approach of an improvement of managerial process by activity of the small mechanical engineering enterprises, which is based on the organizational-economic mechanism of maintenance of their stable functioning in conditions of a changeable external environment and has a

complex character is offered. It allows to receive not only an all-round estimation of a condition of the small mechanical engineering enterprise, which will assist of a development of a strategy of its effective and stable functioning, and provides with an organizational support of the small mechanical engineering enterprises both at a stage of their creation and their functioning.

Keywords: enterprise, small enterprises of mechanical engineering, strategy, management of the enterprise, instability, competitive environment, risk.

**СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ МАЛИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ МАШИНОБУДУВАННЯ
В УМОВАХ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА**

Спеціальність 08.00.04 – економіка та управління підприємствами
(за видами економічної діяльності)

АВТОРЕФЕРАТ

дисертації на здобуття наукового ступеня
кандидата економічних наук

Відповідальний за випуск д.е.н., проф. Соколова Л.В.

Підписано до друку __. __. 2010 р. Формат 60x84/16.

Папір офсетн. Друк – різнографічний. Умовн. друк. арк. 0,9
Гарнітура Times New Roman. Наклад 100 прим. Замовлення №

Надруковано у _____

Свідоцтво № 04058841 Ф0050331 від 21.03.2001 р.

61024, м. Харків, вул. Фрунзе, 16
