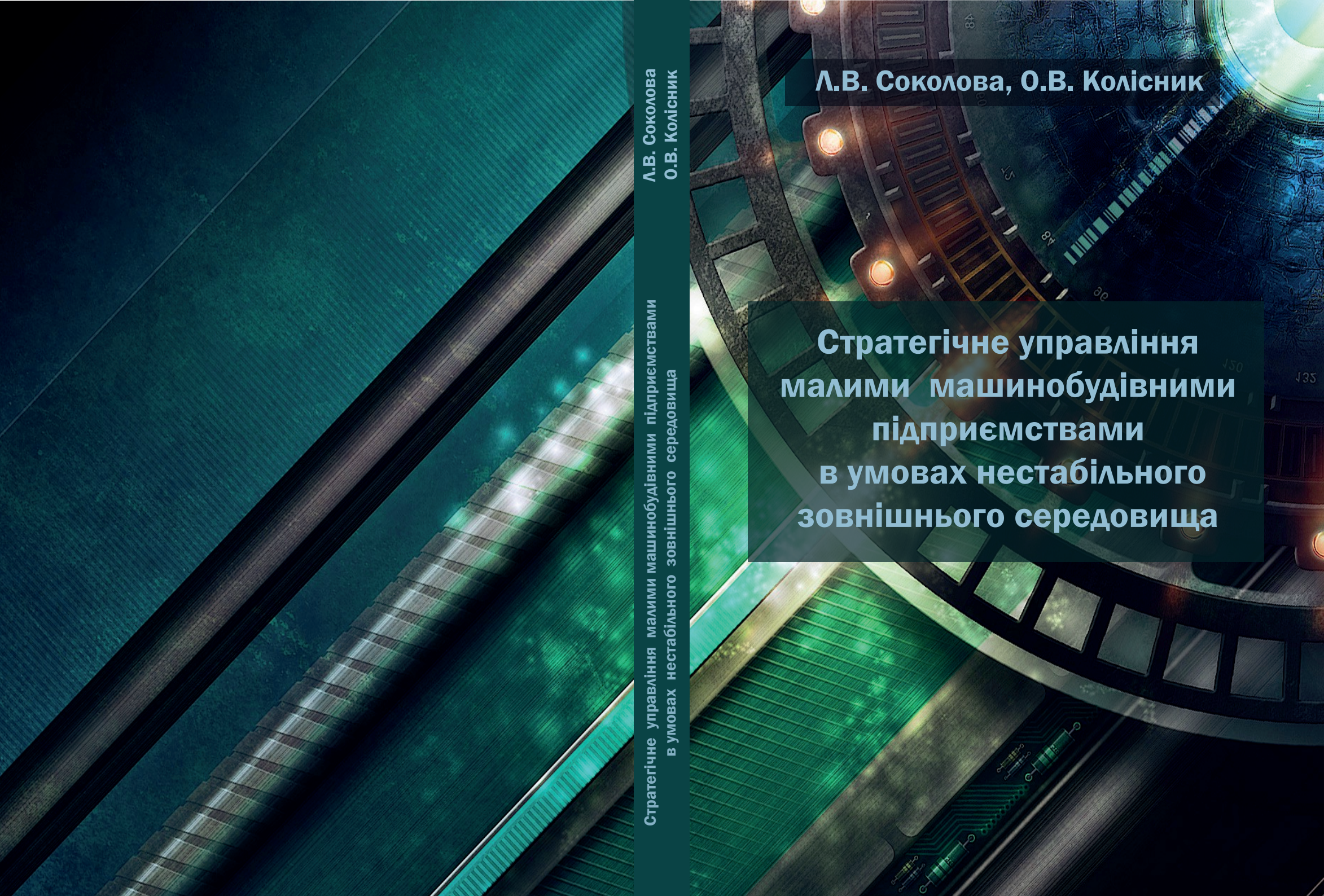


Стратегічне управління малими машинобудівними підприємствами
в умовах нестабільного зовнішнього середовища

Л.В. Соколова
О.В. Колісник

**Стратегічне управління
малими машинобудівними
підприємствами
в умовах нестабільного
зовнішнього середовища**

Л.В. Соколова, О.В. Колісник



Міністерство освіти і науки України

Л. В. Соколова, О. В. Колісник

**СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ МАЛИМИ
МАШИНОБУДІВНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ
В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО ЗОВНІШНЬОГО
СЕРЕДОВИЩА**

Монографія

Харків
2014

ББК

УДК 334.012.64:621

Рекомендовано до друку Вченою радою
Харківського національного університету радіоелектроніки
(Протокол № від 2014 р.)

Рецензенти:

В. І. Ляшенко, д-р екон. наук, ст. наук. співр., завідувач відділу проблем регуляторної політики та розвитку підприємництва Інституту економіки промисловості НАН України;

Ю.Д. Костін, д-р екон. наук, професор каф. економічної кібернетики Харківського національного університету радіоелектроніки

В. О. Манойленко, д-р екон. наук, проф., зав. каф. економічного аналізу та обліку Харківського національного технічного університету «ХПТ»

Стратегічне управління малими машинобудівними підприємствами в умовах нестабільного зовнішнього середовища [Текст]: моногр./ Л. В. Соколова, О. В. Колісник; за заг. ред. Л. В. Соколової. – Х.: Вид-во ТОВ «Друкарня Мадрид», 2014. – 210 с.

ISBN

У монографії розглянуто проблеми функціонування малих машинобудівних підприємств в умовах нестабільного зовнішнього середовища, проведено аналіз динаміки їх фінансового становища; удосконалено систему управління інвестиційними ризиками малих підприємств, а також 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 нестабільного бізнес-середовища.

Для наукових співробітників, підприємців, аспірантів і студентів ВНЗ.

ББК

УДК 334.012.64:621

ISBN

Соколова Л. В., Колісник О. В., 2014
ТОВ «Друкарня Мадрид», 2014

ВСТУП

Малий бізнес грає дуже і дуже велику роль в економіці з перших років економічних реформ в Україні, його розвиток впливає на економічний ріст, на насичення ринку товарами необхідної якості, на створення нових додаткових робочих місць, тобто вирішує багато економічних, соціальних і інших проблем. Особлива роль належить малим промисловим підприємствам, зокрема у машинобудівній галузі. Адже саме вони здатні підтримати гігантів промисловості у критичному становищі. Вагома роль малих підприємств у забезпеченні конкурентного середовища, гнучкості національної економіки, зайнятості та доходів населення здобула широке визнання на всіх рівнях та знайшла свій вияв у здійсненні спеціальних заходів державної політики щодо підтримки розвитку малого бізнесу в Україні. Проте дієвість заходів політики підтримки малого і середнього бізнесу виявилася недостатньою. Малі підприємства в Україні продовжують стикатися з суттєвими перешкодами у власному розвитку як на рівні державної політики, так і на рівні ринкового середовища. На сучасному етапі розвитку економіки країни досить актуальними є питання вдосконалення і розвитку науково-методичних підходів, розробка методичних положень та науково-практичних рекомендацій щодо стратегічного управління діяльністю малими машинобудівними підприємствами, застосування яких забезпечить ефективне й стабільне їх функціонування в ринкових умовах, а також підвищить їх конкурентні позиції. Вибір даного напрямку наукових досліджень обумовлено актуальністю теми та наявністю невирішених або недостатньо повно розглянутих у спеціальній науковій літературі питань з даної проблеми.

Основним призначенням роботи є розвиток теоретичних засад стратегічного управління діяльністю малими підприємствами, а також розробка методичних положень та науково-практичних рекомендацій щодо стабільного функціонування малих машинобудівних

підприємств в умовах нестабільного конкурентного середовища. Основними завданнями роботи є наступні:

- узагальнення існуючих підходів до економічного змісту основних понять, що супроводжують процес розвитку малого бізнесу та характеризують умови нестабільного бізнес-середовища; визначення перешкод на шляху розвитку підприємств малого бізнесу;

- аналіз сучасного стану та визначення тенденцій динаміки функціонування малих машинобудівних підприємств; порівняльна характеристика сучасних форм організації малого бізнесу в Україні з метою їх класифікації ;

- обґрунтування науково-методологічного підходу до стратегічного управління діяльністю малих підприємств;

- розробка концептуальної моделі стратегічного управління діяльністю малих машинобудівних підприємств на основі синтезу її економічної та організаційної складової;

- оцінка динаміки фінансового стану малих промислових 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 ризиками;

- обґрунтування й розробка теоретико-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;

- удосконалення процесу організації малих підприємств у галузі машинобудування.

Теоретичною основою дослідження є наукові праці й методичні розробки як вітчизняних, так і зарубіжних науковців із дослідження проблем розвитку малого бізнесу, функціонування малих підпри-

емств різних форм власності та організаційних форм, управління ризиками, фінансового менеджменту, формування механізмів управління малими підприємствами, а також використання різних видів аналізу. Основними отриманими науково-практичними результатами є наступні:

- розробка теоретико-методичного підходу щодо стратегічного управління діяльністю малого машинобудівного підприємства;

- класифікація напрямків діяльності малого бізнесу за видами організаційних та інтеграційних їх форм, що поглиблює теоретичні засади концепції стратегічного управління діяльністю малих підприємств;

- удосконалення методичного підходу щодо проведення SWOT-аналізу діяльності малих підприємств;

- розробка підходу до управління інвестиційними ризиками на малих підприємствах;

- удосконалення методичних засад щодо процесу організації малих підприємств у галузі машинобудування;

- дослідження науково-методологічних підходів стратегічного управління діяльністю вітчизняних малих підприємств машинобудування, де виділено наступні рівні: організаційно-правові форми діяльності малих підприємств, рівень управління діяльністю малих підприємств, методи стратегічного управління діяльністю малих підприємств, механізми управління діяльністю малих підприємств, напрямки дослідження діяльності малих підприємств в Україні.

Практичне значення отриманих результатів і висновків полягає у тому, що запропоновані розробки становитимуть методичну основу ефективного управління діяльністю малих машинобудівних підприємств в умовах нестабільного та мінливого конкурентного середовища. Реалізація запропонованого методичного підходу щодо розробки стратегії управління діяльністю малого промислового підприємства дозволить своєчасно оцінити його становище, виявити пріоритетних конкурентів; проаналізувати основні сильні та слабкі сторони

своєї діяльності, а також загрози, які постають на шляху розвитку; визначити конкурентний потенціал і можливості для подальшої розробки стратегії ефективного управління. Застосування розроблених методичних рекомендацій щодо організаційного забезпечення стабільного функціонування малих промислових підприємств забезпечить надання підприємцям-початківцям консультаційної, організаційно-методичної допомоги в оформленні всіх необхідних пакетів документів на етапі створення малих підприємств, а керівникам вже діючих підприємств професійної кваліфікованої цілеспрямованої допомоги в питаннях виживання й стабільного розвитку власного бізнесу в умовах нестабільності зовнішнього оточення.

Монографію написано авторами за результатами науково-прикладних досліджень кафедри економічної кібернетики Харківського національного університету радіоелектроніки в межах кафедральної держбюджетної теми МОН України «Організаційно-економічне забезпечення управління ефективністю та конкурентоспроможністю суб'єктів господарювання» (№ ДР 0108U001966). Авторський підхід до розробки поставлених завдань та наукова новизна представлених досліджень обумовлюють відмінність та переваги отриманих результатів від існуючих. Отримані науково-методичні результати можуть бути впроваджені на малих підприємствах машинобудівної галузі, що може значно підвищити їх конкурентні позиції, а також забезпечити стабільний розвиток в умовах конкурентного середовища.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ МАЛОГО БІЗНЕСУ ЗА РИНКОВИХ УМОВ

1.1 Макроекономічні передумови функціонування та роль малих підприємств у машинобудівній галузі України

Мале підприємство (МП) є органічним структурним елементом ринкової економіки. Цей сектор економіки історично і логічно відіграв роль необхідної передумови створення ринкового середовища. Воно було первинною вихідною формою ринкового господарювання у вигляді дрібнотоварного виробництва. Саме тому дрібнотоварне підприємництво відіграло структуроутворюючу роль в історії становлення економіки конкурентно-ринкового типу. Ця специфіка та своєрідне функціональне призначення малого підприємництва набувають особливого значення для країн, які йдуть шляхом відтворення ринкової системи господарювання. Здатність малого підприємництва до структуроутворення ринку висуває завдання його відродження і спрямовує до першочергових заходів реформування економіки України на її перехідному етапі.

Малий та середній бізнес в Україні почав свій розвиток за часів нової економічної політики, започаткованої М.С. Горбачовим. Закон «Про кооперацію» колишнього СРСР став першим нормативним документом, що регулював діяльність «прабатьків» сучасних малих та середніх фірм — славнозвісних кооперативів [1].

В максимально стислі терміни для світової історії було демонтовано адміністративно-розподільчу систему, сформовано фундамент ринкової економіки, проведені кардинальні інституціональні перетворення, досягнуто макроекономічної стабілізації та подолано руйнівну економічну кризу.

Наприкінці 1999 р. Україна перейшла на новий етап свого розвитку, який забезпечує не лише надійні гарантії стійкого економічного зростання, а й якісні, системні перетворення у суспільстві, про що свідчить ріст ВВП (рис. 1.1).

І якщо у 2000 р. цей показник становив 170,1 млн. грн., то вже у 2001 р. — 204,2 млн. грн., а у 2008 р. — 949,9 млн. грн., що свідчить про досить швидкі темпи розвитку економіки України.

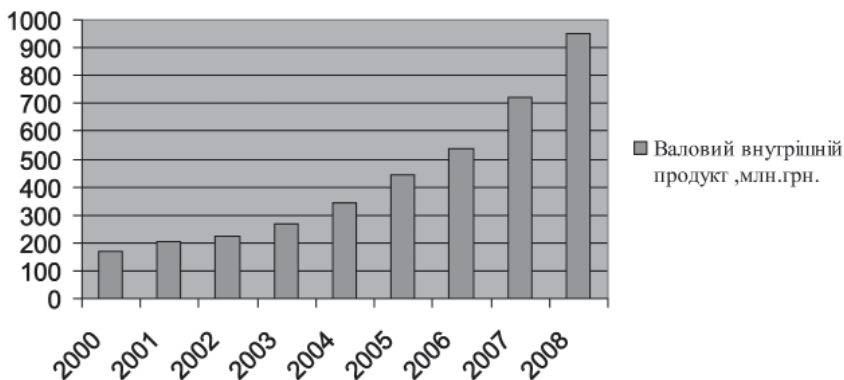


Рисунок 1.1 — Динаміка росту валового внутрішнього продукту України за 2000–2008 рр.

З 2000 р. в Україні утверджується якісно нова економічна ситуація, зумовлена тісним поєднанням політики системних реформ та економічного зростання з активною соціальною політикою.

Таким чином, можна виділити основні сфери, де відбулися позитивні економічні зміни, які стали передумовами розвитку малого бізнесу в Україні, зокрема у Харківській області: промисловість, бюджетна сфера, зовнішньоекономічна діяльність, інвестиційна діяльність, податкова сфера.

Що стосується промисловості, то протягом 2005-2009 рр. промисловість була провідним рушієм економічного зростання, про що свідчить табл. 1.1.

Таблиця 1.1 — Основні показники розвитку промисловості по Харківській області

Показники \ Роки	2005	2006	2007	2008	2009
Кількість суб'єктів ЄДРПОУ у промисловості, одиниць	9316	9490	9642	9656	9671
Обсяги реалізованої промислової продукції (у фактичних цінах), млн. грн.	8640,1	22606,6	28621,8	35602,0	37056,0
Фонд оплати праці найманих працівників у промисловості, млн. грн.	н/д	2768,8	3067,6	3830,2	3749,7
Частка прибуткових підприємств до загальної кількості підприємств, %	60,3	62,1	64,9	59,4	58,0
Частка збиткових підприємств до загальної кількості підприємств, %	39,7	37,9	35,1	40,6	42,0
Середньорічна кількість найманих працівників у промисловості, тис.	234,2	225,9	216,3	206,1	186,6
Середньомісячна заробітна плата найманих працівників у промисловості, грн.	730,59	1021,15	1181,64	1548,64	1674,72

Позитивні зміни спостерігаються у кількості суб'єктів ЄДРПОУ у промисловості (2005 р. — 9316 одиниць, 2009 р. — 9671 од.); якщо у 2005 р. обсяги реалізованої продукції промисловості були 8640,1 млн. грн., то у 2006 р. вони становили 22606,6 млн. грн., що на 13966,5 млн. грн. більше, ніж у 2005 р. Обсяг реалізованої промислової продукції (робіт, послуг) у 2008 р. склав 35602,0 млн. грн., а у 2009 р. — 37056,0 млн.грн., що на 1454 млн. грн. більше, ніж у 2008 р. У 2008 р. найбільші обсяги спостерігаються по

таким видам діяльності, як: виробництво харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів (10597,7 млн.грн.); машинобудування (8454,2 млн. грн.); виробництво та розподілення електроенергії, газу та води (5858,9 млн.грн.).

Протягом 2007–2009 рр. зросла середньомісячна заробітна плата найманих працівників у промисловості. Якщо у 2007 р. вона складала 1181,64 грн., у 2009 р. — 1674,72 грн., що також свідчить про позитивну тенденцію розвитку промислових підприємств. У 2008 р. середньомісячна заробітна плата склала 1548,64 грн., що на 5,1 % більше, ніж середній показник по області.

Однак, деякі показники свідчать про негативні тенденції у розвитку промисловості. Наприклад, у 2008 р. фонд оплати праці найманих працівників у промисловості склав 3830,2 млн.грн., а у 2009 р. — 3749,7 млн.грн., що на 80,5 млн.грн. менше, ніж у попередньому році. Також протягом останніх двох років скоротилася середньорічна кількість найманих працівників у промисловості (у 2008 р. вона складала 206,1 тис. осіб, у 2009 р. — 186,6 тис. осіб, що на 19,5 тис. менше, ніж у попередньому 2008 р.).

Частка прибуткових підприємств до загальної кількості підприємств протягом 2008–2009 рр. зменшилася на 1,4 %, а частка збиткових підприємств до загальної кількості підприємств протягом цього ж періоду зросла на 1,4 %.

Отже, можна стверджувати, що промислові підприємства працюють в нестабільних умовах зовнішнього оточення і стикаються на своєму шляху з багатьма перешкодами, про що свідчать негативні тенденції їх розвитку. В умовах фінансової кризи промисловим підприємствам дуже важко працювати стабільно й ефективно, тому на сучасному етапі дуже важливо сфокусуватися на всебічній їх підтримці як з боку держави, так із боку владних структур.

Тому у структурі сучасної ринкової економіки співіснують та органічно взаємодоповнюються мале, середнє і велике підприємництво. Але, на відміну від останніх, мале підприємництво є вихідним,

найбільш чисельним, а тому і найбільш поширеним сектором економіки. Між цими трьома видами підприємництва існують відмінності, зумовлені різним рівнем суспільного розподілу праці, характером спеціалізації та усупільнення виробництва, а також вибором технологічного типу виробничого процесу.

Роль малого підприємництва у житті суспільства полягає в тому, що воно є одним із провідних секторів ринкової економіки; формується на засадах дрібнотоварного виробництва; здійснює структурну перебудову економіки, характеризується швидкою окупністю витрат, свободою ринкового вибору; забезпечує насичення ринку споживчими товарами та послугами повсякденного попиту, реалізацію інновацій, додаткові робочі місця; має високу мобільність, раціональні форми управління; формує новий соціальний прошарок підприємців – власників; сприяє послабленню монополізму, розвитку конкуренції [2].

Проблемам становлення й розвитку малого бізнесу в Україні приділяється багато уваги з боку як вітчизняних, так і зарубіжних науковців. В першу чергу, потрібно розібратися з такими поняттями, як «підприємницька діяльність», «мале підприємництво» та «малий бізнес». Незважаючи на значну кількість праць із цієї проблеми, на жаль, дотепер чіткого, заснованого, на науковій теорії, однозначного визначення цих понять не склалося. Так, професор В.Карсекін та інші автори зазначають, що «...дійсно, практично повсюдно проходить ототожнення підприємництва з малим бізнесом, широке використання у вітчизняній науці та практиці терміна «мале підприємництво» [3]. Існує багато визначень терміну «підприємницька діяльність».

Словник сучасних економічних і правових термінів дає таке визначення підприємницької діяльності: «підприємницька діяльність — самостійна діяльність юридичних і фізичних осіб, яка здійснюється ними в цивільному обороті від свого імені, на свій ризик і під свою відповідальність і спрямована на систематичне одержання

прибутку від користування майном, продажу речей, вироблених, перероблених або придбаних зазначеними особами для продажу, а також від виконання послуг, якщо ці роботи або послуги признаються для реалізації іншим особам та не використовуються для власного споживання» [4].

Підприємницька діяльність — самостійна, здійснювана на свій ризик діяльність громадян і їхніх об'єднань, спрямована на систематичне одержання прибутку від користування майном, продажу товарів, виконання робіт або надання послуг особами, зареєстрованими в цій якості у встановленому законом порядку [5].

Згідно з [6] підприємництво — це безпосередня самостійна, систематична, на власний ризик діяльність по виробництву продукції, виконанню робіт, наданню послуг з метою одержання прибутку, що здійснюється фізичними і юридичними особами, зареєстрованими як суб'єкти підприємницької діяльності в порядку, установленому законодавством.

Науковці Збарський В.К. та Грабовський Д.О. пропонують поділити трактування підприємництва на дві великі групи. Перша передбачає універсальний підхід, за яким підприємництво отожднюється з бізнесом, справою. Друга — цілефункціональний підхід, який дає змогу більш чітко визначити сутнісні ознаки підприємництва за його функціями в суспільстві. Автори пропонують ввести в науковий обіг таке визначення підприємництва. «Підприємництво — це явище, яке іманентно присутнє в суспільстві та передбачає наявність соціально-економічної активності індивіда, має інноваційний характер, ставить за мету одержання прибутку або капіталізацію доходу, пов'язане з ризиком, невизначеністю, творчим самовдосконаленням, самореалізацією особистості, здійснюване у взаємодії з економічними, політичними, соціальними і культурними інститутами в межах загальноприйнятих у конкретній культурно-історичній ситуації норм ведення бізнесу, формує певну модель особистості й субкультури» [7].

Варналій З. С., відомий вітчизняний економіст, дає таку характеристику малому підприємництву: «Мале підприємництво — це самостійна, систематична, ініціативна господарська діяльність малих підприємств та громадян-підприємців» (фізичних осіб), яка проводиться на власний ризик з метою отримання прибутку. Практично, це будь-яка діяльність (виробнича, комерційна, фінансова, страхова тощо) зазначених суб'єктів господарювання, що спрямована на реалізацію власного економічного інтересу [8].

Суб'єктом малого підприємництва може бути лише економічно самостійний господарюючий суб'єкт. А це неможливо без права монопольного володіння всім майном, що перебуває в його розпорядженні, тобто права власності. Як зазначає професор Л. І. Воротіна, «...підприємництвом вважається не будь-яка діяльність виробника, банкіра, працівника торгівлі, сфери послуг, а лише діяльність власника, який самостійно розпочинає і здійснює (чи із залученням найманої робочої сили) виробництво, надання послуг, торгівлю тощо.

Головними умовами здійснення підприємництва, на думку Л. І. Воротіної, мають бути:

- приватна автономність підприємця, тобто його повна економічна і господарська свобода у виборі сфери, методів, часу, місця здійснення підприємницької діяльності;
- повна відповідальність підприємця за економічні, екологічні та соціальні наслідки своєї діяльності й пов'язаний із нею ризик;
- власна орієнтація на комерційний успіх, на одержання прибутку [9].

Приватне привласнення відповідає духу підприємництва, є засобом розвитку і прогресу продуктивних сил. Таким чином можна стверджувати, що в основі підприємництва, особливістю якого є діалектична єдність власності, управління і контролю в особі суб'єкта підприємницької діяльності, лежить саме приватна власність на засоби виробництва та кінцеві результати виробничої діяльності.

Приватну власність, як підтверджує світовий досвід, слід розглядати у двох аспектах: приватна власність, заснована на індивідуальній трудовій діяльності без залучення найманої праці, та приватна власність із застосуванням найманої праці, яка у свою чергу може бути представлена двома формами її реалізації — індивідуальною та колективною.

У малому підприємстві можуть вільно розвиватися зазначені модифікації приватної власності або будь-яка інша форма власності й господарювання, яка має в тому чи іншому вигляді елементи приватності.

Малий бізнес — це діяльність будь-яких малих підприємств та окремих громадян (фізичних осіб) з метою одержання прибутку. Практично це будь-яка діяльність зазначених суб'єктів господарювання, спрямована на реалізацію власного економічного інтересу. Не обов'язково це має бути особливо ризикова та інноваційна діяльність на засадах повної економічної відповідальності [5].

За визначенням Мочерного С.В. малий бізнес — самостійне, наукове та господарське новаторство власників малих підприємств за власний рахунок і ризик на основі оперативнішого управління, швидшої адаптації до потреб споживачів, які постійно змінюються, реалізації власних ідей для привласнення підприємницького доходу і реалізації рис підприємця [10].

Після проведення аналізу усіх підходів до трактування терміну «малий бізнес», можна запропонувати узагальнене визначення цього терміну та визначити основні його складові.

Малий бізнес — це мобільна, незалежна, самостійна ризикова 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. Таким чином, до основних складових визначення терміну «малий бізнес» можна віднести: господарська діяльність, ризик, приватна власність, матеріальні кошти, прибуток, мобільність (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 — Основні складові визначення терміну «малий бізнес»

№	Базовий елемент	Визначення елемента	Джерело
1	Господарська самостійність	Свобода господарських дій господарюючого суб'єкта з наданням йому відповідних повноважень для управління виробництвом	[10, С.269]
2	Ризик	Імовірність (загроза) втрати підприємством частини своїх ресурсів, недоотримання прибутків або появи додаткових витрат у результаті здійснення певної виробничої і фінансової діяльності.	[11, С. 24]
3	Власність приватна	Власність, отримана в процесі привласнення окремою особою, максимум — сім'єю, різних об'єктів у всіх сферах суспільного відтворення.	[9, С. 121]
4	Фінансові ресурси	Кошти, які знаходяться в розпорядженні підприємства і призначені для здійснення поточних витрат за розширеним відтворенням, для виконання фінансових зобов'язань і економічного стимулювання працюючих	[12, С. 117]
5	Прибуток	Сума, на яку доходи перевищують пов'язані з ними витрати або перевищення сукупних доходів над сукупними витратами.	[13, С. 714]
6	Мобільність	Спроможність малого підприємства швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища: споживчого попиту, потреб покупців.	авторське визначення

Однією з найважливіших проблем економічної теорії, якій приділяється особлива увага науковців упродовж останніх півтора десятиріччя у зв'язку з «бумом малих підприємств (МП)» в економічно розвинутих країнах, є визначення критеріїв малого бізнесу. Кожна країна користується власним набором визначень, який відповідає її економічній системі та особливостям розвитку підприємництва.

Що стосується конкретно України, то існує багато думок щодо критеріїв визначення підприємств малого бізнесу.

Законом України «Про розвиток і державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні» №4618-17, який набув чинності 19.04.2012 р., було визначено нову класифікацію підприємств за обсягами діяльності. Згідно цього Закону суб'єктами малого підприємництва є юридичні особи, у яких середня кількість працівників за звітний період (календарний рік) не перевищує 50 осіб та річний дохід від будь-якої діяльності не перевищує суму, еквівалентну 10 мільйонам євро (попередні критерій – не більше 50 осіб, та не більше 70 млн. грн.) [11].

Відтак вітчизняні та міжнародні структури, які працювали у сфері малого бізнесу або займалися його підтримкою, змушені були і здебільшого використовували на практиці власні критерії, відмінні від прийнятих законодавчо. Таким чином Указом Президента України «Про державну підтримку малого підприємництва» було введено нові критерії, які передбачали виокремлення мікропідприємств з персоналом до 10 чоловік та обсягом річної реалізації продукції (послуг) на суму до 250 тис. грн., а також малих підприємств (до 50 осіб працюючих та річний виторг — до 1 млн. грн.) [12].

У роботі [13] доводиться недоцільність використання тільки середньооблікової чисельності працюючих як критерію визначення категорії МП і пропонується розмір виручки від реалізації продукції (товарів, послуг) як головний фактор визначення розміру підприємства.

У Законі України „Про підприємства” та програмах приватизації наводиться диференціація підприємств на крупні, середні і малі, виходячи із вартості основних виробничих фондів і значення підприємств (які займають монопольне положення, а також мають стратегічне значення для економіки й безпеки держави) [14].

У роботі І. П. Булеєва та Н. Є. Брюховецької [15] у якості основних принципів класифікації підприємств по розміру пропонується використовувати три групи показників: чисельність працівників; вартість основних фондів; річний валовий оборот.

3. С. Варналій [8, с.27], відомий вітчизняний економіст, вважає, що для визначення відповідних категорій підприємств необхідно використовувати, як мінімум, два критерії: середньооблікову чисельність працюючих та обсяг виручки (валового доходу) від реалізації продукції (товарів, послуг, робіт) за рік. При цьому середньооблікова чисельність працюючих за звітний період повинна складати:

- на мікропідприємствах — до 10 чоловік;
- на малих підприємствах — до 50 чоловік;
- на середніх підприємствах — до 250 чоловік;
- на великих підприємствах — більше 250 чоловік.

Відповідно обсяги виручки (валового доходу) від реалізації продукції (товарів, послуг, робіт) за рік не перевищує:

- на мікропідприємствах — 500 000 грн.;
- на малих підприємствах — 1 000 000 грн.;
- на середніх підприємствах — 5 000 000 грн.;
- на великих підприємствах — більше 5 000 000 грн.

Приведений огляд свідчить про те, що немає єдиної методології визначення критеріїв малих підприємств у наукових працях. Тому науково обґрунтовані роботи з державної підтримки малого бізнесу, по формуванню політики оподаткування й фінансової політики потребують класифікації підприємств по розміру, тобто їхнього поділу на малі, середні й великі підприємства, де був би врахований досвід зарубіжного, насамперед європейського законодавства й сучасні наукові розробки.

Мале підприємництво, або малий бізнес — це категорія суб'єктів господарювання, де найбільш повно поєднуються приватна власність та кінцеві результати економічної діяльності. В ринковій економіці сектор малого підприємництва утворюється надзвичайно розгалуженою мережею підприємств, які діють в основному на місцевих ринках та безпосередньо пов'язані з масовим споживачем товарів та послуг, постійними та потенційними клієнтами з різних соціальних прошарків населення. В організаційно-економічному

аспекті невеликі розміри таких підприємств, їх технологічна, виробнича й управлінська гнучкість дають можливість чутливо реагувати на кон'юнктуру ринку, що постійно змінюється. Проте мале підприємство характеризується й особливим соціально-економічним виміром. Адже за рівнем життя і соціальним становищем представники малого бізнесу належать до більшості населення, є одночасно як безпосередніми виробниками, так і споживачами широкого спектра товарів та послуг. Саме тому в малому підприємстві найбільш повно узгоджуються та системно реалізуються особисті, регіональні (місцеві) та національні економічні інтереси. Загалом стан і суспільні параметри малого підприємництва значною мірою визначають соціально-економічний і політичний рівень розвитку будь-якої країни [16]. Роль і місце малого підприємництва в національній економіці найкраще проявляється у властивих йому функціях, які можна поділити на основні та специфічні (рис. 1.2).

Підприємства малого бізнесу мають чимало переваг в порівнянні з великими підприємствами. До основних з них можна віднести гнучкість й динамічність, швидке пристосування до ринкових умов господарювання. Малі підприємства знімають проблему робочих місць, враховують потреби покупців, підвищують техніко-технологічний рівень країни, інтенсивно оновлюють продукцію, а також є стабільними платниками податків, особливо у місцеві бюджети. Якщо великі підприємства орієнтуються переважно на масовий, відносно однорідний попит, випуск великих партій стандартної продукції, то малі підприємства успішно діють на невеликих ринкових сегментах. Вони раціонально й ефективно заповнюють економічні ніші з виробництва великого асортименту продукції, виконання різноманітних робіт за індивідуальними замовленнями, надання широкого спектра послуг. Якщо великі корпорації сприяють зростанню загальногосподарської ефективності за рахунок економії на масштабах діяльності, то малий бізнес додає економічній системі гнучкості, мобільності, здатності до швидких структурних, технічних, іннова-



Рисунок 1.2 — Функції малого підприємництва

ційних перетворень. Але вітчизняні підприємства малого бізнесу працюють нестабільно. Вони достатньо швидко створюються, однак і швидко розпадаються. За результатами проведених досліджень встановлено, що основними причинами банкрутства малих підприємств є:

- обмеженість фінансових ресурсів, труднощі в придбанні виробничих площ та обладнання ;
- відсутність або нестача досвіду в управлінні малими підприємствами;
- невміння управляти фінансами;
- відсутність планування, нестача досвіду по виробництву товарів та послуг, незнання поставників;

– некваліфікована рекламна діяльність і тому відсутність бюджету на рекламу і т.д.

Переваги і недоліки малих підприємств автором пропонується представити в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 — Переваги і недоліки малих підприємств

Малі підприємства	
Переваги	Недоліки
гнучкість й динамічність, швидке пристосування до ринкових умов господарювання	обмеженість фінансових ресурсів, труднощі в придбанні виробничих площ та обладнання
вирішують проблему робочих місць у період кризи, враховують індивідуальні потреби покупців	відсутність або нестача досвіду в управлінні малими підприємствами
підвищують техніко-технологічний рівень країни	невміння ефективно управляти фінансами
інтенсивно оновлюють продукцію, мають можливість підвищення ефективності за рахунок вузької спеціалізації	відсутність планування, нестача досвіду по виробництву товарів та послуг, незнання поставників
є стабільними платниками податків, особливо у місцеві бюджети	некваліфікована рекламна діяльність і тому відсутність бюджету на рекламу
оперативно приймають та доводять до логічного завершення управлінські рішення	обмежені можливості в наданні кредитів
мають оптимальні можливості для реалізації мотивів та схильностей до підприємницької діяльності	недостатня методологічна забезпеченість
мають низьку капіталоємність, швидку окупність вкладень, невисокі експлуатаційні та накладні витрати підприємства.	надто вузьке коло постачальників, недостатній розвиток інфраструктури збуту продукції.

Що стосується малих промислових підприємств Харківської області, то вони виконують найважливіші функції в народногосподарському комплексі країни, що визначається їхньою двоїстою роллю: з одного боку, вони є частиною промислового сектора економіки; з іншого боку — одним із важливих сегментів малого підприємництва [17].

Становлення малого підприємництва в Україні можна розділити на чотири послідовні етапи, кожен з яких характеризується як позитивними, так і негативними змінами в розвитку цього сектору економіки (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 — Етапи становлення малого підприємництва (МП) в Україні

№	Роки	Позитивні зміни в розвитку МП	Негативні зміни в розвитку МП
1	1991–1994	Початок формування державної політики підтримки МП; прийняття Закону „Про підприємництво”, схвалення Урядом Програми розвитку МП; створення Державного Комітету по сприянню малим підприємствам та підприємництву; становлення податкової системи й надання податкових пільг деяким категоріям малих підприємств.	Відсутність системного підходу до податкового стимулювання й нерівність умов господарювання для окремих платників податків; зменшення податкових пільг; спад активності в створенні нових малих підприємств та їх тінізація.
2	1995–1997	Спроби реформувати систему державної підтримки МП; конституційне закріплення свободи підприємництва; затвердження Урядом Програми розвитку МП на 1997–1998 рр.	Відсутність реальних дієвих механізмів підтримки суб’єктів малого бізнесу; відсутність позитивних змін в системі оподаткування суб’єктів МП; введення додаткових платежів для деяких сфер діяльності; значне погіршення загальноекономічної ситуації в країні.

Продовження табл. 1.4

№	Роки	Позитивні зміни в розвитку МП	Негативні зміни в розвитку МП
3	1998–2003	Створення найважливіших механізмів реалізації політики підтримки підприємницького сектору — введенням спрощеної системи оподаткування, обліку і звітності суб'єктів МП, прийняттям Верховною Радою України Законів „Про державну підтримку МП” та „Про національну програму сприяння розвитку МП в Україні”.	Тяжка фінансова криза, яка призвела до погіршення фінансового стану малих підприємств й збільшенню тінізації їх діяльності; скорочення зайнятих в МП.
4	з 2004 р. до т.ч.	Уведення в дію Цивільного й Господарського Кодексів України, законів про регуляторну політику й реєстрацію юридичних та фізичних осіб-підприємців.	Недостатній рівень розвитку малих підприємств в Україні в порівнянні з промислово розвинутими країнами.

Про місце і значення малих та середніх підприємств (МСП) свідчать показники його ролі в ринковій економіці, зокрема частка зайнятих на МСП в загальній кількості зайнятих та його частка у ВВП (табл.1.5).

Таблиця 1.5 — Показники розвитку малих та середніх підприємств у країнах з ринковими відносинами за 2007 р.

Країна	Кількість МСП, тис.	Кількість МСП на 1000 чоловік, од.	Зайнято на МСП, млн. чол.	Частка зайнятих на МСП у загальній кількості зайнятих, %	Частка обсягів виробництва на МСП у ВВП, %
Великобританія	2630	46	13,6	49	50–53

Продовження табл. 1.5

Країна	Кількість МСП, тис.	Кількість МСП на 1000 чоловік, од.	Зайнято на МСП, млн. чол.	Частка зайнятих на МСП у загальній кількості зайнятих, %	Частка обсягів виробництва на МСП у ВВП, %
Німеччина	2290	37	18,5	46	50–54
Італія	3920	68	16,8	73	57–60
Франція	1980	35	15,2	54	55–62
Країни ЄС	15770	45	68	72	63–67
США	19300	74	70,2	54	50–53
Японія	6450	50	39,5	78	52–55
Україна	320	4,8	1,8	18,4	10–11

Так, частка зайнятих на МСП становить у США та Франції понад половини (54 %), в Італії (73 %), в Японії (78 %), в країнах ЄС (72 %). Частка у ВВП в країнах ЄС становить (63–67 %), в Італії (57–60 %), і більше 50 % у Великобританії, Німеччині, США, Японії.

Доцільно зазначити, що діяльність малих підприємств упорядкована здебільшого національними законодавчими актами і нормативно-правовими документами. Про важливість розвитку малого бізнесу у структурі сучасної економіки свідчать результати аналізу щодо розвитку цього сектору економіки в таких країнах, як США, Велика Британія, Німеччина і Франція.

Так, у США більше ніж 98 % промислових підприємств є малими. У цій країні малий бізнес чинить суттєвий вплив на розвиток економіки: на нього припадає 50-53 % ВВП та 52-54 % зайнятих у приватному секторі промислового виробництва, де щорічно створюється до 65% нових робочих місць. На малий бізнес припадає до 42–47 % загального обсягу продажів і 32 % експорту товарів, 65 % усіх

інновацій. Малі підприємства отримують біля 35 % всіх коштів, які розподіляються в межах державних контрактів [18].

У Великій Британії на малий бізнес припадає 96 % загальної кількості приватних підприємств. Переважна більшість малих фірм є дрібними, на них працює до 3-х осіб. Майже 35 % малих фірм є «домашніми» підприємствами, оскільки у своїй діяльності вони використовують власне приміщення. Більше 65 % ВВП виробляється на малих підприємствах. Малий бізнес забезпечує роботою майже 60 % працездатного населення. Більшість малих підприємств зосереджено в торгівлі, будівництві, сфері побутових та комерційних послуг. Активного розвитку набули малі інноваційні та інформаційні компанії [19].

У Німеччині важливим елементом соціально-ринкового господарства також є малі підприємства. Серед них окремо виділяють категорію ремісників (підприємства, на яких працює до 10 осіб вільних професій, наприклад, лікарів, адвокатів тощо). За даними федерального статистичного управління більше ніж 99 % країни — це малі компанії. У сфері малого бізнесу зайнято 2/3 всього економічно активного населення. Малий бізнес створює до 50 % ВВП та здійснює до 40 % всіх капітальних вкладень. На нього припадає значна частка винаходів та інновацій. Малі підприємства беруть активну участь в зовнішньоекономічних відносинах. Значна частка торгово-економічного співробітництва між Німеччиною та Україною припадає саме на підприємства малого бізнесу [20].

У Франції малі підприємства також вважаються найбільш динамічними суб'єктами реального сектору економіки. Малий бізнес залишається сталим джерелом економічного росту, зайнятості та експортного потенціалу. Так, частка малих підприємств у загальному обсязі експорту країни досягла майже 40 %. Малі фірми випереджають великі підприємства підприємства не тільки за створення нових робочих місць, але й за загальною кількістю персоналу [21].

В Японії на малі підприємства припадає 99,6 % всіх підприємств, майже 55% реалізованої продукції, 80 % всіх зайнятих у промисловості. Малі фірми займають 15 % загального обсягу експорту та 20 % імпорту країни. Більше 45 % всіх державних замовлень отримують малі підприємства [21]. Головною особливістю управління японських компаній є те, що їхня мета полягає не в тому, щоб одержати прибуток у максимально короткий строк, а в тім, щоб забезпечити постійне довгострокове зростання. Важливою для фірм є технологія виробництва, яка впливає на створення доданої вартості — різниці між продажами компанії за певний період та витратами. Крім того, одним з основних завдань управління є покращення технології у процесі щоденної виробничої активності та створення нових товарів на основі ефективних досліджень і наукових розробок [22].

Доцільно зауважити, що японські малі фірми широко використовують комплексний підхід до інноваційної діяльності, починаючи від організації виробництва, наприклад, система «точно у строк», яка була розроблена компанією «Toyota» і тепер використовується у США та інших країнах, і до «тотального контролю якості». НДДКР, дизайн, інжиніринг та промислове виробництво з часом були інтегровані в один циклічний виробничий процес.

Японський менеджмент виходить із принципів орієнтації на процес покращення стандартів якості продукту, на вирішення науково-технічних завдань експериментального і прикладного характеру, які мають комерційне значення, залучення всіх працівників до творчого процесу, колективізм у прийнятті рішень, інноваційні підходи до створення системи організації технологічних процесів та праці [22].

У Китаї частка малого та середнього бізнесу в загальному обсязі ВВП складає 60 % , частка населення, яка займається малим і середнім бізнесом становить 80 %. Доцільно відмітити, що характерною особливістю державної підтримки малих та середніх підприємств

у Китаї є високий ступінь зацікавленості галузевих та регіональних владних структур в розвитку підприємництва, оскільки від цього залежить виконання відповідних бюджетів, оцінка діяльності, зарплата і професійна кар'єра функціонерів. На відміну від України, державна підтримка Китаю включає і відповідний вплив на систему оподаткування малого та середнього підприємництва. В Китаї податкова система стимулює створення і подальший розвиток цього сектору без особливих перешкод. Китай має великий успіх у підтримці промислових малих та середніх підприємств на регіональному рівні. Базою для становлення і розвитку промислового підприємництва в Китаї стали вільні економічні зони (ВЕЗ). Вони виконують роль «вікон», завдяки яким країна переконує інші держави в реальності своєї політики реформ та відкритості [23].

У той же час, згідно з [20, 24, 25], розвиток малого бізнесу в країнах, які мають статус перехідної економіки, проходить нерівномірно. У залежності від рівня розвитку малого бізнесу та державної підтримки у країнах з перехідною економікою можна умовно виділити три основні групи [26]:

- найбільш розвинуті країни (Польща, Угорщина, Чехія), у яких малий бізнес отримав широкий розвиток та чинить суттєвий вплив на економічний розвиток (наприклад, у Польщі малі фірми виробляють більше 40 % ВВП та надають робочі місця більше 60 % працюючих; в Угорщині та Чехії ці показники становлять 60 % і 45 % , 40 % і 60 % відповідно [20];

- менш розвинуті країни (частина постгромадянських та постсоціалістичних країн), у яких малий бізнес не набув суттєвого впливу, а державна підтримка має обмежений характер (наприклад, у Грузії малі підприємства виробляють лише 16 % ВВП, на них працює менше 10 % працездатного населення; в Білорусії ці показники становлять 9 % та 6 % відповідно);

- країни з низьким рівнем економічного розвитку, але в яких малий бізнес займає значне місце внаслідок історичних, культурних

або інших особливостей (наприклад, Киргизія, де у малому підприємстві зайнято більше 60 % працездатного населення, яке виробляє майже 40 % ВВП).

В Україні ж показники розвитку малого підприємства значно нижче показників розвинутих країн. Так, наприклад, в Україні частка зайнятих на МСП у загальній кількості зайнятих становить лише 9 %, а частка у ВВП становить 10–11 %, що в 5–6 разів менше, ніж у розвинутих країнах. Якщо, наприклад, у США кількість МСП та кількість МСП на 1000 чоловік становить 19300 тис. і 74 од., то в Україні цей показник сягає лише 320 тис. і 4,8 од. відповідно.

В Україні, на думку автора [26], у перехідному періоді був значний потенціал розвитку підприємства, який вже на початку реформ виявив тенденцію залучення значної кількості робочої сили, висококваліфікованих фахівців, зростання потреб у нових ідеях та новаціях, розробках у сфері виробництва. Однак у процесі дослідження була виявлена тенденція зменшення впливу малого підприємства на економіку країни, яка спостерігалася при аналізі внеску малих підприємств у ВВП України, починаючи із 2004 р. відбуваються тенденції зниження ділової активності малих підприємств. Так, у 2004 р. внесок малих підприємств у ВВП України становив 6,6 %, у 2006 р. — 4,9 %; у 2008 р. — 3,8 %. Вказані показники суттєво погіршилися у 2008 р. Так, протягом 2008 р. чисельність працюючих на малих підприємствах зменшилося на 178 тис. осіб, а обсяг продукції — майже на 30 %.

Таким чином, можна зробити висновок, що малі підприємства України як самостійне соціально-економічне явище існують і розвиваються у складних економічних умовах, а з 2008 р. — знаходяться на межі виживання.

З вищенаведеного можна зробити висновок, що показники розвитку підприємства в Україні значно нижче показників інших країн з ринковою економікою. Аналіз спеціальної літератури

з проблеми теорії та практики розвитку малого бізнесу дозволив виявити основні чинники, які заважають ефективному функціонуванню малих підприємств у машинобудуванні, а саме:

- недосконала податкова політика у сфері малого бізнесу;
- збільшення адміністративних бар'єрів (отримання будь-якої ліцензії є дуже важкою і довготривалою процедурою, і є однаковою, як для малих, так і для великих підприємств);
- 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;
- нестабільність бізнес-середовища;
- відсутність комплексного підходу до управління діяльністю малих підприємств у машинобудівній галузі.

Малий бізнес відіграє важливу роль в економічному розвитку України, адже малі підприємства працюють в умовах невизначеності і нестабільності бізнес-середовища. І саме зміни, які відбуваються у зовнішньому оточенні малого підприємства впливають на його внутрішнє середовище. Отже, доречно визначитися з поняттям «бізнес-середовища».

Український економіст Т. М. Циганкова запропонувала розглядати бізнес-середовище як систему показників макро- і мікросередовища. При цьому макросередовище визначене як сукупність показників економічного, політичного, соціально-культурного і технологічного характеру, що сприяють або протидіють розвиткові діяльності фірми [27, с. 40–41].

Автор Є. П. Голубков вводить поняття зовнішнього підприємницького середовища і розглядає його у вигляді таких груп факторів: політичних, економічних, правових, соціально-демографічних, культурних, науково-технічних, екологічних [28].

У роботі [29, с. 26] Т. О. Примак стверджує, що «внешняя среда предприятия – это совокупность хозяйствующих субъектов,

экономических, общественных и природных условий, которые действуют в глобальном окружении». При цьому «макросреда включает материально-технические и экономические условия, общественные отношения и другие показатели, которые влияют на деятельность предприятия опосредованно».

Отже, можна вважати, що макросередовище характеризується сукупністю економічних, політичних, природних, демографічних, науково-технічних, соціально-культурних умов, процесів і причин, що сприяють або протистоять розвитку багатофункціональної діяльності промислових підприємств.

У роботі [30] бізнес-середовище визначається як сукупність зовнішніх факторів, суб'єктів ринку і сил, які сприятливо чи несприятливо впливають на можливості підприємства успішно функціонувати на ринку.

Особливу роль у діяльності малих промислових підприємств відіграють фактори, які мають дестабілізуючий вплив на бізнес-середовище. Саме вони значною мірою впливають на внутрішнє середовище підприємства і визначають корпоративну (бізнес-стратегію підприємства), функціональні та конкурентні стратегії (табл.1.6) [30].

В усьому світі сьогодні відбуваються якісні зміни у характері ринкової економіки, обумовлені, перш за все, світовою кризою. Колишня модель технології виробництва спиралася виключно на ефект економії на масштабах виробництва, нова модель орієнтується на ефект економії від раціональної сукупності найрізноманітніших форм крупного та малого бізнесу. Малий бізнес вносить досить вагомий внесок у створенні національного доходу у всіх розвинених країнах, а також формує фундамент економічної піраміди, тому що для малих підприємств (МП) характерними рисами є гнучкість, адаптивність; мобільність реагування на зміни в економіці; вирішення проблеми безробіття; зниження соціальної напруженості; поповнення місцевих бюджетів. Сьогодні для України з високим рівнем як прихованого, так і явного безробіття проблема створення

нових робочих місць є особливо актуальною. В той час, коли великі компанії, зокрема машинобудівної галузі, відчувають труднощі з утриманням працівників, підприємства малого бізнесу не відчувають їх, а навпаки, знижують соціальну напругу у період фінансової кризи.

Таблиця 1.6 — Класифікація дестабілізуючих факторів бізнес-середовища

Фактор	Визначення фактору
Політико - правовий	Нестабільність законодавства, недосконалість податкової системи, мінливість митних тарифів, політичні конфлікти.
Економічний	Високі темпи інфляції, низький рівень зайнятості, коливання курсу національної валюти, непрозорість схем організації малого бізнесу.
Соціально - культурний	Незбалансованість попиту на висококваліфіковані кадри у галузі машинобудування та їх підготовку у навчальних закладах різних рівнів акредитації.
Науково-технічний	Низький рівень використання новітніх технологій, низький рівень кооперації виробників із зарубіжними партнерами, низький рівень впровадження досягнень НТП у сферу виробництва.
Екологічний	Недостатній рівень уваги з боку держави та підприємницьких структур до проблем захисту довкілля.

В усьому світі сьогодні відбуваються якісні зміни у характері ринкової економіки, обумовлені, перш за все, світовою кризою. Колишня модель технології виробництва спиралася виключно на ефект економії на масштабах виробництва, нова модель орієнтується на ефект економії від раціональної сукупності найрізноманітніших форм крупного та малого бізнесу. Малий бізнес вносить досить

вагомий внесок у створенні національного доходу у всіх розвинених країнах, а також формує фундамент економічної піраміди, тому що для малих підприємств (МП) характерними рисами є гнучкість, адаптивність; мобільність реагування на зміни в економіці; вирішення проблеми безробіття; зниження соціальної напруженості; поповнення місцевих бюджетів. Сьогодні для України з високим рівнем як прихованого, так і явного безробіття проблема створення нових робочих місць є особливо актуальною. В той час, коли великі компанії, зокрема машинобудівної галузі, відчувають труднощі з утриманням працівників, підприємства малого бізнесу не відчувають їх, а навпаки, знижують соціальну напругу у період фінансової кризи.

Про велике значення малих підприємств машинобудування свідчить їх доля в загальній кількості всіх малих промислових підприємств Харківської області (табл. 1.7).

Таблиця 1.7 — Кількість малих промислових підприємств за основними видами промислової діяльності по Харківській області (одиниць)

Вид промислової діяльності	Рік				
	2000	2004	2005	2006	2007
Всього промислових підприємств	2521	3361	3330	3232	3210
Машинобудування	692	900	851	824	813
Добувна промисловість	4	21	24	27	46
Виробництво харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів	409	427	407	381	334
Легка промисловість	283	452	457	441	425
Оброблення деревини та виробництво виробів з деревини, крім меблів	154	159	154	139	148
Целюлозно-паперове виробництво	300	413	412	393	408

Продовження табл. 1.7

Вид промислової діяльності	Рік	2000	2004	2005	2006	2007
	Хімічна та нафтохімічна промисловість		185	262	265	274
Металургійне виробництво		142	224	246	240	254
Виробництво електроенергії, газу та води		29	79	92	96	93

Отже, можна зробити висновок, що на першому місці серед малих промислових підприємств посідають малі підприємства машинобудівної галузі (813 од.). Однак, якщо проаналізувати динаміку їх розвитку за роками, то можна побачити негативну тенденцію їх розвитку. Якщо в 2004 р. їх кількість становила 900 одиниць, то у 2007 р. — 813 одиниць, що на 87 одиниць менше, ніж у 2004 р.

Отже, можна зробити висновки, що для ефективного функціонування малих підприємств в Україні необхідні найважливіші складові ринкового господарства: прогресивна правова база підтримки малого підприємництва, система й механізми поєднання інтересів підприємців та держави; пільгове кредитування й послаблення податкового режиму для новостворюваних малих підприємств; розвинута інфраструктура підприємництва.

1.2 Сучасні форми організації малого бізнесу в Україні

На сьогоднішній день світова економіка страждає від фінансової кризи. Проявляється це не тільки на глобальному рівні, але й на локальному. Скорочення обсягів виробництва — це проблема глобальна. Знецінювання внесків у гривні — питання локального

характеру, тому що воно стосується безпосередньо кожної людини, що є клієнтом банку й тримає свої заощадження на депозиті. За визначенням [31] «Финансовый кризис — глубокое расстройство государственной финансовой, денежной системы, проявляющееся в резком несоответствии доходов бюджета их расходам, нестабильности и падении валютного курса национальной денежной единицы, взаимных неплатежах экономических субъектов, несоответствии денежной массы в обращении требованиям закона денежного обращения, инфляции». У ході дослідження «Вплив економічної кризи на українські компанії» [32] близько 80 % компаній-учасниць опитування підтвердили, що їх бізнес вже відчуває на собі вплив економічного спаду. В дослідженні участь взяли 143 провідні національні та закордонні компанії, які працюють в Україні. Три основні сектори, на які економічна криза впливає найбільше: фінансові послуги (на думку 74 % респондентів); нерухомість та будівництво (72 %); металургія та добувна промисловість (70 %). У 2009 році наслідки кризи відчують на собі ті ж самі галузі, однак найбільше постраждає сфера будівництва (70 %).

В той час, коли великі підприємства відчувають труднощі з наданням кредитів, постачальники нічого не бажають відвантажувати в борг, ситуація з малими підприємствами значно простіша, тому що малі підприємства розраховують, як правило тільки на власні кошти, не користуючись при цьому кредитами і з постачальниками звикли розраховуватися своєчасно. Негативні наслідки можна спостерігати також і на виробництві великих підприємств. Обсяги виробництва на великих підприємствах значно скоротилися в період кризи, тому керівництво підприємств вимушено звільняти працівників, в той час, як малі підприємства здатні забезпечити безробітних громадян робочими місцями і тим самим знизити соціальну напруженість. Такі гіганти промислової індустрії, як «Азовсталь», «Маріупольський металургійний комбінат ім. Ілліча» за останні місяці скоротили випуск своєї продукції майже на 50 %, спостеріга-

ється падіння виробничих показників та — як наслідок — звільнення працівників. Великі будівельні компанії вже заморозили до 50 % своїх об'єктів, і в результаті близько 200 тисяч робітників, які працювали на об'єктах, зараз опиняються без роботи. 65 % компаній змінило свої плани з найму персоналу на найближчі шість місяців. Ті підприємства, які розглядають скорочення персоналу, в середньому збираються звільнити 18 % робітників, 12 % адміністративного персоналу та 9 % представників середньої керівної ланки. На великих підприємствах існують, як правило, складні адміністративно-командні системи керування з багаторівневими системами прийняття управлінських рішень. Це істотно знижує мобільність великого бізнесу, особливо в період економічної кризи, його здатність вчасно й адекватно реагувати на сигнали ринку. Крім того, на великих підприємствах з їхніми багаторівневими системами узгодження й прийняття управлінських рішень завжди існує ймовірність «удушення» творчої ініціативи. У той же час, малий бізнес дуже мобільний, у ньому відсутні складні багаторівневі системи прийняття управлінських рішень. Він блискавично й адекватно реагує на сигнали ринку. Характеристики переваг малих підприємств перед великими у період виходу із фінансової кризи автором пропонується представити на рис.1.3.



Рисунок 1.3—Переваги малого бізнесу у період виходу з фінансової кризи

Таким чином, саме через розвиток малого бізнесу можна сподіватися на відродження економіки країни. Тому доцільним є проведення порівняльної характеристики існуючих форм організації малого бізнесу з метою виявлення найбільш привабливих з них для подальшого їх розвитку в умовах посилення нестабільності ринкової кон'юнктури у країні.

Як показав проведений аналіз, серед різноманітності організаційних форм підприємницької діяльності, зокрема форм організації малого бізнесу, які передбачені діючим законодавством України, найбільше розповсюдження отримали наступні види малих підприємств: товариство з обмеженою відповідальністю та приватне підприємство.

Товариство з обмеженою відповідальністю — це один з видів господарських товариств, характерною рисою якого є наявність статутного капіталу, розподіленого на частки між засновниками. Мінімальне значення статутного капіталу товариства з обмеженою відповідальністю складає сто мінімальних заробітних плат, визначених діючим законодавством на момент створення товариства. Учасники товариства у випадку несприятливих результатів господарської діяльності товариства мають майнові ризики тільки в межах розмірів вкладів в статутний капітал [33].

Приватне підприємство, згідно Господарського кодексу України, є підприємство, яке діє на основі приватної власності одного або декількох фізичних осіб, або підприємство, яке діє на основі приватної власності юридичної особи. Діюче законодавство не встановлює для приватних підприємств мінімальний розмір статутного капіталу, а також порядок його внесення.

Вибір тієї чи іншої організаційно-економічної форми залежить від виду економічної діяльності, кількості працюючих, а також масштабів економічної діяльності створюваного суб'єкта підприємницької діяльності.

Як показали проведені дослідження підприємств малого бізнесу, їх можна розділити на виробничі та невиробничі підприємства.

Якщо проаналізувати структури кількості малих підприємств виробничої та невиробничої сфери у 2007 р., то можна зробити висновок, що у невиробничій сфері працювало 71,4 % малих підприємств, зокрема найбільша кількість малих підприємств була зайнята у сфері торгівлі, ремонту автомобілів, побутових виробів та предметів особистого вжитку — 43,2 %; у сфері операцій з нерухомим майном, орендою, інжинірингом та наданням послуг підприємцям було зайнято 39,5 % усіх малих підприємств невиробничої сфери діяльності; у сфері діяльності транспорту та зв'язку, а також надання комунальних та індивідуальних послуг і діяльність у сфері культури та спорту по 4,4 %; у сфері діяльності готелів та ресторанів — 3,5 % і т.д. Що стосується виробничої сфери діяльності, то у 2007 р. 28,6 % всіх малих підприємств було зайнято у цій сфері діяльності. Зокрема, у промисловості було зайнято 54,8 % малих підприємств, причому на першому місці серед малих промислових підприємств посідають малі підприємства машинобудівної галузі (813 од; у будівництві — 33%; сільське господарство, мисливство та лісове господарство займало 11,7 % та 0,5 % всіх малих виробничих підприємств працювало у сфері рибальства.

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.

В умовах ринкових відносин основними формами інтеграції великих та малих господарських структур є: 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. Наглядно організаційні та інтеграційні форми можна побачити на рис. 1.4.

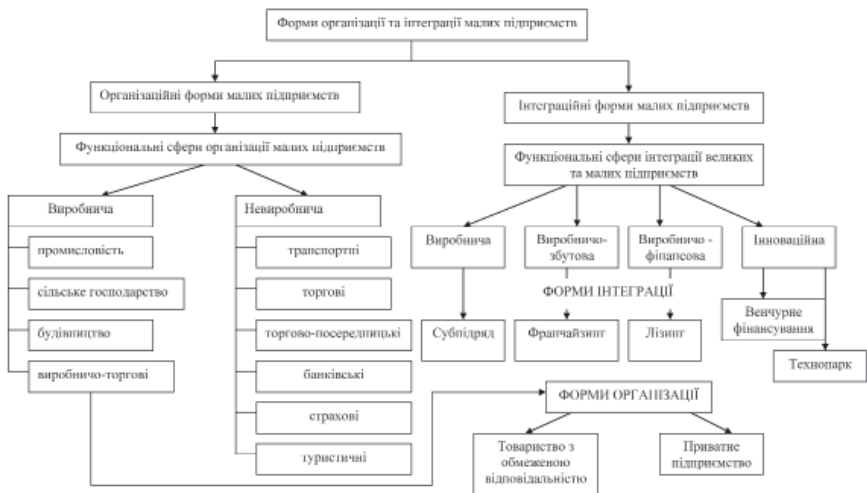


Рисунок 1.4 — Класифікація форм організації та інтеграції малих підприємств в Україні

Серед організаційних форм взаємодії (інтеграції) великих і малих фірм у галузі виробництва насамперед необхідно виділити субпідрядну систему. Вона являє собою довгострокові відносини у сфері постачання між великою (головною) компанією, яка виробляє значні обсяги масової продукції, та багатьма малими підприємствами, які працюють на основі подетальної, технологічної, модельної спеціалізації виробництва продукції, що виробляється відносно невеликими обсягами або за вузької номенклатури.

Сутність субпідряду полягає у збільшенні обсягу робіт, що передаються великими компаніями за контрактами малим та середнім фірмам, а також у скороченні загальної кількості прямих постачальників комплектуючих.

Суб'єктам малого підприємництва така форма кооперації дуже вигідна і має ряд переваг (рис.1.5).

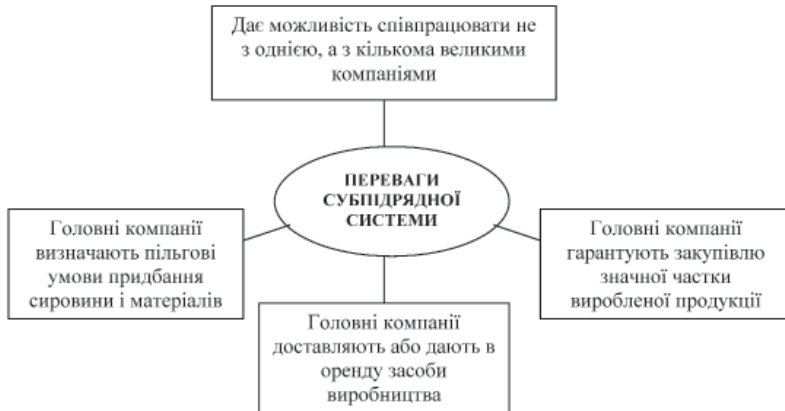


Рисунок 1.5 — Переваги субпідрядної системи інтеграції для малих промислових підприємств

Субпідрядна система особливо розвинена в галузях масового складального виробництва, наприклад, в автомобільній, електротехнічній, електронній промисловості, а також в деяких сферах машинобудування [34]. У сучасних умовах розвитку підприємництва значного розвитку набула система договірних відносин щодо кооперації господарської діяльності великих і малих фірм у галузі розподілу продукції та послуг, яка стала широко відомою в світі під назвою франчайзинг.

Темпи росту франчайзингового бізнесу є найважливішими показниками: в Україні діє більше 300 франчайзингових мереж і близько 20 тисяч торговельних точок використовують елементи франчайзингу у своїй діяльності. І якщо в минулі роки у м. Києві з'являлось 30–35 нових франчайзингових торговельних марок, то у 2006 р. — 70, а кількість франчайзингових торговельних точок у 2007 р. становила більше 2 тис. [35, с. 370]. Структуру ринку франчайзингових послуг можна побачити у табл.1.8.

Таблиця 1.8 — Структура ринку франчайзингових послуг

Галузь	Питома вага, %
Торгівля	50
Громадське харчування	20
Послуги для споживачів	17
Послуги для бізнесу	8
Виробництво	3
Інформація	2

Компанія «Тріарх» провела дослідження стану ринку франчайзингу в Україні у 2008 та 2009 роках. Результати цього дослідження показали наступне [36]:

1. Найбільш прибутковими є компанії, які розвивають іноземні франшизи. Адже за критеріями розвитку та грошовим оборотом лідерами ринку франчайзингу є компанії, що представляють західні товари та послуги, такі як «Coca-cola», «Pepsi», «Carlsberg», «ТНК-ВР», «Lukoil», «Дельта Спорт». Однак до десятки найприбутковіших лідерів ввійшла також одна українська компанія-франчайзер — «Система швидкого харчування» (FFS). Цей факт вказує на те, що українські компанії в майбутньому можуть стати конкурентами іноземним франшизам.
2. Найбільша частка ринку належить франчайзинг-компаніям Майстер франчайзі, які на території України контролюють 30 % грошового обігу. До таких компаній відносяться наступні: «ЕМПК», «Дельта Спорт», «Ліга Інвест» тощо.
3. Франчайзинг є високоприбутковим та рентабельним бізнесом в Україні. У 2008 р. оборот грошових коштів першої десятки франчайзерів склав близько 1,5 млрд. дол. США, а у першому кварталі 2009 р. — 850 млн. дол. США, тобто половину обороту 2008 р. Грошовий оборот кризового 2009 р. перебільшив результати 2008 р. При цьому слід зазначити, що економічна криза

відобразилася й на ринку франчайзингу зниженням грошового обороту найбільш прибуткових франчайзерів: у середньому та високому сегменті громадського харчування на 30–40 %, роздрібній торгівлі — 40–50 % , будівництві — 60–70 %. Отже за стабільної економічної ситуації в країні оборот грошових коштів на ринку франчайзингу буде значно більшим.

4. Франчайзинг є економічно вигідним для держави. Адже цей бізнес створює нові робочі місця, що сприяє ефективному функціонуванню держави. Кількість персоналу, який працював у франчайзерів у 2009 р. становив більше 200 тис. чол.
5. Зростає зацікавленість у розвитку бізнесу з франчайзингу у підприємців. Про це свідчить внутрішня статистика компанії «ТРІАРХ». Адже у 2008 р. до компанії надійшло 523 запити на покупку франшизи, а у 2009 р. запитів було 2000. Це свідчить про швидкий розвиток ринку франчайзингу та його прибутковості. Також це може говорити про те, що фінансова криза сприяє розвитку франчайзингу, адже більшість людей, що стали безробітними та мали грошові заощадження, стали активно цікавитися можливостями створення власної справи з мінімальними ризиками.
6. Розширення галузей франчайзингу. Підприємства, що функціонують на умовах франчайзингу, діють в 15 галузях, основними з яких є: роздрібна торгівля, громадське харчування, бензозаправні комплекси, виробництво.
7. Висока перспективність галузевого розвитку. За даними дослідження, в Україні ще є чимало галузей, що в перспективі будуть діяти на умовах франчайзингу. Адже в цих галузях на сьогодні присутня дуже низька конкуренція, але вони є прибутковими та перебувають на стадії становлення в Україні.
8. Призупинення програм розвитку франчайзерами, що є наслідком економічної кризи кінця 2008 та всього 2009 року. Така тенденція насамперед позначилася на компаніях, де бізнес-концепція була

недосконалою та мали місце проблеми ведення економічної активності до початку кризи. Також у більшості компаній, в яких була невідпрацьованою стратегія ведення бізнесу та процеси пошуку франчайзі, а також програми просування власних франшиз, знизилася прибутковість та рентабельність.

Якщо запитати, наскільки франчайзинговий бізнес охоплює вітчизняне машинобудування, то можна отримати наступну відповідь: «Якщо під «машинобудуванням» розуміти зборку автомобілів, то юридичних підстав називати їх франчайзингом немає — як правило відбувається купівля машинокомплектів за договорами купівлі-продажу, а подальший продаж здійснюється за правилами торгівельної ліцензії на використання торгової марки. Потенціал на такому ринку є. Першим кроком може бути підвищення відповідальності української сторони у співпраці з виробниками із-за кордону для виконання останнього етапу робіт в Україні» [37].

Таким чином, видно, що на ринку франчайзингу на тлі позитивних тенденцій є й прояви негативу, але це не суперечить висновку, що франчайзинг буде ще не один рік стрімко зростати в Україні, адже даний напрямок зосереджує в собі не лише вітчизняні бренди, але й відомі світові бренди, що беззаперечно є найкращим стимулом для споживачів продукції чи послуги.

Актуальність франчайзингових підприємств обумовлюється рядом переваг, як для підприємств, що передають право на продаж свого продукту та використання бізнес-технології (франчайзерів), так і для підприємств, які купують і використовують ці бізнес-технології у своїй діяльності (франчайзів).

Зацікавленість франчайзерів обумовлена, перш за все, наступними перевагами: отримання додаткового доходу при мінімальних витратах і інвестиціях за рахунок розширення виробництва й/або збуту товарів шляхом передачі прав на використання товарного знаку, фірмового стилю, а також у вигляді періодичних платежів, оскільки франчайзи як самостійна юридична особа безпосередньо

зацікавлена в успішному розвитку свого підприємства; просування на ринку товарів (послуг), товарного знаку та самої компанії за рахунок франчайзи; забезпечення можливостей для збуту товару (послуг) на віддалених територіях і т.д. З іншого боку франчайзи мають право на використання на законних підставах товарного знаку й/або торговельної марки відомої компанії, одержання доступу до детально розробленої технології ведення бізнесу; отримання постійної технічної, консультативної й фінансової підтримки, як на етапі розвитку бізнесу, так і в процесі його функціонування; значна економія засобів і часу на рекламу, навчання, маркетингові дослідження, розробку й реєстрацію власного товарного знаку й торговельної марки, відпрацювання технології ведення бізнесу, а також на ведення переговорів і пошуку партнерів; спрощення доступу до кредитних ресурсів так, як франчайзер може виступати в ролі гаранта в кредитних відносинах і т.д.

Однак, не зважаючи на таку значну кількість переваг, ринок франчайзингу має ряд проблем, які потребують вирішення. До таких проблем слід віднести наступні:

1. Необізнаність українських підприємців з основними принципами ведення бізнесу на умовах франчайзингу. За даними асоціації роботодавців у сфері франчайзингу, в Україні у 2008 р. кількість франчайзерів виросла на 26 % і становила 380 [38]. Хоча компанія «ТРИАРХ» провела дослідження, що передбачало опитування всіх компаній, які при реєстрації віднесли себе до франчайзерів, на відповідність міжнародним стандартам ведення бізнесу на умовах франчайзингу. Проведене дослідження показало, що заявлена цифра є перебільшеною, а реальне число компаній, що працюють за схемою франчайзингу та відповідають більшості міжнародних стандартів, лише близько 40 [39]. Компанія «ТРИАРХ» встановила, що основною причиною такої відмінності даних є нерозуміння різниці розвитку філіальної мережі та мережі франчайзингу та їх принципів відмінності.

2. Недосконалість нормативно-правової бази. Також гальмує розвиток франчайзингу українське законодавство. В Україні у 2008–2009 рр. в законодавчій базі франчайзингу не відбулося жодних змін, але збільшилась кількість судових позовів щодо ведення бізнесу на умовах франчайзингу. Це примушує франчайзерів звернути увагу на вже підписані договори та звертатися до фахівців за підготовкою нових договорів.
3. Відсутність детальної інформації про франчайзинг як метод ведення бізнесу. Дослідження компанії «ТІАРХ» показує, що в Україні 85–90% компаній-франчайзерів не відповідають міжнародним правилам і вимогам франчайзингу. Наприклад, є випадки, коли компанію холдингового типу нарікають «франчайзингом», що є зовсім некоректним.
4. Відсутність практики апробації бізнесу. За кордоном франчайзер не має права продавати франшизу, якщо не було апробації ведення бізнесу за цією франшизою [40]. В Україні ж є практика продажу зовсім нової франшизи без ведення франчайзером комерційної діяльності за даним напрямком бізнесу. Відповідно, така практика є неприпустимою, адже продаж описаних процесів ведення бізнесу, які не відпрацьовані на своїх торгових точках, є в більшості випадках збитковим.

Зазначені вище проблеми ринку франчайзингу є основними, але також існують інші проблеми, які заважають широкому використанню франчайзингових схем в Україні, на відміну від інших країн з більш розвинутою економікою, основними з яких є:

- значна вартість франшизи у порівнянні з низькою купівельною спроможністю покупців;
- відсутність кваліфікованих кадрів;
- складні умови та бар'єри організації та ведення бізнесу.

Одним із методів оновлення матеріальної бази й основних фондів малих підприємств різних форм власності є лізинг як ефективний спосіб стимулювання інвестиційної активності, залучення додатко-

вих вкладень, у тому числі іноземних, у розвиток економіки, в першу чергу її виробничій сфері. «Лізинг» — як зазначається в статті 1 Закону України «Про лізинг», — це підприємницька діяльність, яка спрямована на інвестування власних чи залучених фінансових коштів і полягає в наданні лізингодавцем у виключне користування на визначений строк лізингоодержувачу майна, що є власністю лізингодавця або набувається ним у власність за дорученням і погодженням з лізингоодержувачем у відповідного продавця майна, за умови сплати лізингоодержувачем періодичних лізингових платежів [41].

Лізинг як повноцінний фінансовий інструмент набув світового розповсюдження наприкінці 70-х років минулого століття. За інформацією, яка міститься у [40], можна зробити висновок, що за два десятки років щорічні обсяги лізингу у світі збільшилися більш ніж у 10 разів. Крім того, найбільша відносна частка лізингових операцій традиційно припадає на країни Північної Америки (43,5 %), позитивна динаміка розвитку лізингу спостерігається і в інших частинах світу, крім Австралії та Нової Зеландії.

Головне завдання на теперішньому етапі та в майбутньому для суб'єктів лізингової діяльності — це створити потребу в лізингових послугах, тобто сформувати стабільний попит та пропозицію лізингу.

Сьогодні в Україні більшість суб'єктів малого підприємництва не можуть ні виділити кошти для інвестицій, ні взяти кредит, бо, поперше, не в змозі забезпечити його заставою, а, по-друге, комерційні банки таких кредитів не дають. Для розв'язання цих суперечностей застосовуються фінансові методи, відомі під назвою «лізинг» [42].

Лізинг для суб'єктів малого підприємництва забезпечує наступні переваги, які приведено на рис. 1.6.

Окрім ряду переваг для окремих суб'єктів лізингових операцій, лізинговий бізнес дуже позитивно впливає на економіку країни: сприятливо діє під час періоду, який характеризується спадом



Рисунок 1.6 — Переваги лізингу для малих промислових підприємств

виробництва, нестабільністю фінансового сектору, кризою банківської системи.

Саме такий період зараз переживає Україна. Тому лізинг, судячи із зарубіжного досвіду розвинутих країн та країн, що розвиваються, спроможний допомогти у розв'язанні багатьох проблем українських підприємств, які потребують переоснащення своїх виробництв, придбання ноу-хау високотехнологічного та дорогого устаткування [43].

Лізинг має великий потенціал розвитку малого підприємництва, раціонального використання ресурсів, велику гнучкість у відносинах між виробниками і споживачами. Тому лізинг — одна з найцікавіших та перспективніших форм інвестування, здатна значно поживити процес оновлення виробництва.

Велике значення для підтримки малого підприємництва, підвищення його життєздатності має система організації доступу малих фірм до механізму передачі технологій та результатів наукових розробок у виробництво на основі їхньої кооперації з великими компаніями. Термін венчурне (ризикове) фінансування використовували в широкому й вузькому значеннях. У широкому значенні — це весь вклад у ризикові, з погляду фінансових результатів, проекти, перш за все в галузі високих технологій. У вузькому значенні венчурне фінансування — це довго- або середньострокові інвестиції у вигляді

кредитів або вкладень в акції, які здійснюються венчурними фондами з метою створення й розвитку малих швидкозростаючих компаній. В більшості венчурне інвестування здійснюється в акціонерний капітал малих та середніх підприємств в обмін на визначений пакет акцій. При цьому перевага надається тим компаніям, акції яких вільно не обертаються на фондовому ринку, а розподілені між її акціонерами. Головною перевагою венчурного капіталу є те, що від об'єкту інвестицій не потребується ніякої застави, а також йому не треба виплачувати інвестору проценти, як у випадку з банківським кредитом.

Як вважає О. Морозов, «венчурний капітал особливо важливий для малих високотехнологічних фірм (тобто малих фірм, товари і послуги яких значною мірою залежать від додатка науково-технічних навичок чи знань)» [44]. Як правило, малі венчурні (ризикові) підприємства пов'язані зі сферою науково-дослідних і експериментально-конструкторських розробок, тому для визначення їх часто використовують поняття «малі інноваційні підприємства» [45].

Венчурний капітал називають «інтелектуальним диверсифікантом», адже, крім фінансових послуг, він виконує послуги, пов'язані з управлінням, маркетинговим, інформаційним обслуговуванням тощо [46, 47, 48]. У класичному творі Д. та Г. Гледстоун [49], що містить необхідні знання для інвесторів малого та середнього бізнесу, під венчурним капіталом автори розуміють інвестування у поглинання за допомогою позикових коштів, а також вкладення капіталу у новостворені компанії. У сучасних умовах інтенсивного інноваційного розвитку саме венчурне інвестування у більшості країн світу відіграє важливу роль у реалізації багатьох значних інновацій у різних сферах діяльності [50].

Так у 2005 р. загальний обсяг залученого венчурного капіталу у США склав більше 23 млрд. дол. США, в Європі — більше 5 млрд. дол. США, з них Великою Британією залучено 822, 7 млн. дол. США, Францією — 461,1 млн. дол. США, Німеччиною — 311,8 млн. дол. США, Швецією — 155,4 млн. дол. США,

Данією — 167,8 млн. дол. США [51]. Аналіз статистичних даних дав змогу виявити лідируючі позиції підприємств машинобудування у сфері інноваційної венчурної діяльності. У США близько 40 % за кількістю угод та обсягів венчурного інвестування займають галузі машинобудування. При цьому на інвестування пізніх етапів та розширення у 2007 р. припадало 63 % усіх венчурних угод та 78,4 % усіх обсягів венчурних інвестицій. Дослідження, проведені у США [52] , відображають обсяги інвестицій і кількість венчурних угод, укладених у 2006-2007 рр. Кількість угод та обсяг венчурних інвестицій за галузями машинобудування у США за 2006–2007 рр. узагальнено в табл. 1.9.

Таблиця 1.9 — Показники венчурного інвестування у США за галузями машинобудування у 2006-2007 рр.

Галузі машинобудування	Кількість угод		Обсяг інвестицій, млн. дол. США	
	2006	2007	2006	2007
Медичне обладнання	333	385	2793	3898
Телекомунікаційне обладнання	301	290	2594	2143
Енергетичне обладнання	198	286	1870	2696
Виробництво напівпровідників	250	210	2143	1848
Мережеве обладнання	135	124	1066	1252
Електроніка	95	91	689	656
Комп'ютери та комплектуючі	73	66	497	580
Загалом за всіма галузями машинобудування	1385	1452	11652	13073
Загалом за всіма галузями, проінвестованими венчурними капіталістами	3630	3813	26550	29406
Питома вага показників галузей машинобудування до загальних показників за всіма галузями, %	38,15	38,08	43,89	44,46

Сучасні тенденції розвитку венчурного підприємництва у світі свідчать про можливість втрати монопольного становища та лідерства США у сфері венчурного фінансування високотехнологічних галузей промисловості. Країни Азії збільшують обсяги венчурного фінансування, які сприяють розвитку високотехнологічних галузей промисловості.

Спостерігається активний розвиток нових ринків венчурного капіталу. Створюються венчурні фонди у Китаї, Індії, Південній Кореї, В'єтнамі, Бразилії, Східній Європі, на Близькому Сході. Загальний обсяг венчурного капіталу в Китаї за 2005 р. становив більше 1,5 млрд. дол. США [53]. Загальний обсяг венчурного капіталу в Азійсько-Тихоокеанському регіоні усередині 2006 р. досяг рівня 26,5 млрд. дол. США порівняно з першою половиною 2005 р. (6,2 млрд. дол. США) [54]. Галузева структура венчурного інвестиційного портфеля в країнах Азії на відміну від США рівномірна, тобто венчурний капітал інвестується у різні галузі промисловості, забезпечуючи стабільний розвиток економік цих країн.

Ситуація у сфері інноваційної діяльності українських підприємств не є надто оптимістичною. Проблеми фінансування венчурних проектів пов'язані не тільки з невмінням венчурних підприємців представити бізнес-пропозиції інвесторам, браком управлінських навиків, а й з обмеженістю шляхів виходу інвесторів із проінвестованих проектів, зокрема через нерозвиненість фондового ринку, відсутність площадок для біржового розміщення акцій венчурних проектів, складність пошуків стратегічних інвесторів для реалізації trade sale.

Питома вага підприємств, які займалися інноваціями за період 2000–2007 рр. [55], скоротилася з 18 % у 2000 р. до 14,2 % у 2007 році. Лише 7,3 % інноваційних витрат у 2007 р. були спрямовані на дослідження і розробки. Загальна сума витрат на технологічні інновації в Україні у 2007 р. склала 10,9 млрд. грн. Підприємства машинобудування посіли друге місце після металургії за обсягами інновацій-

них витрат у промисловості України (2,6 млрд. грн. — 23,9 % всіх витрат на технологічні інновації). Лише 9,6 % технологій у 2007 р. були отримані вітчизняними підприємствами, які займаються інноваціями, як результат внутрішніх досліджень і розробок, тоді як решта були придбані [56]. Протягом 2005–2007 рр. інноваційної діяльністю займалися 1820, або 17,6 % загальної кількості обстежених промислових підприємств, з них понад 90 % підприємств здійснювали інновації за рахунок власних коштів.

Поширеними стратегіями венчурних капіталістів у світі [57] є стратегічні альянси, які разом із спільними підприємствами належать до форм зовнішнього венчурного підприємництва. Прикладами створення зовнішніх венчурів з метою розробки нових продуктів у сфері інформаційно-телекомунікаційного обладнання є: стратегічний консорціум «Open Patent Alliance», який об'єднав компанії «Alcatel-Lucent», «Cisco», «Clearwire», «Intel», «Samsung Electronics», «Sprint». У сфері автомобілебудування та електроніки створено: альянс «Renault-Nissan» та венчурну компанію «Project Better Place», які займаються розробкою і виробництвом електромобілів; спільне підприємство «SB LiMotive», створене компаніями «Samsung» і «Bosch» для виробництва літій-іонних акумуляторів для гібридних транспортних засобів. Над подібними проектами спільно працюють підприємства «Continental» і «Mercedes», «Audi» та «Sanyo», а компанії «Renault» і «Nissan» співпрацюють з альянсом розробників подібних акумуляторів, до якого належать «Toyota», «NEC», «Panasonic».

Отже, можна стверджувати, що венчурне підприємництво як економічне явище має важливе значення не тільки у процесах розробки і впровадження інноваційної продукції, товарів, послуг, що відображається на покращенні конкурентних позицій окремих компаній, а й сприяє насиченню ринків економічно вигідними з точки зору виробництва і споживання ресурсно-ощадливими технологіями і товарами, сприяючи суттєвому поліпшенню якості життя суспільства

і підвищенню макроекономічних показників розвитку країни та регіонів. Підвищення ефективності інноваційної діяльності підприємств через скорочення термінів розробки і виведення на ринок якісно нових товарів, збільшення масштабів інноваційно-інвестиційних проектів через залучення коштів приватного венчурного капіталу при зниженні ролі держави у фінансуванні суспільно необхідних проектів разом із стійкими тенденціями зростання кількості робочих місць, збільшенням податкових відрахувань підприємств, підвищенням обсягів експорту через покращення якості товарів та послуг сприяє поширенню механізмів венчурного інвестування як на мікро-, так і на макрорівні. Вивчення основних категорій венчурного підприємництва, а саме: суб'єктів венчурного підприємництва та венчурного капіталу, факт отримання якого є критерієм набуття інноваційними підприємствами статусу венчурних, сприятиме формуванню ефективної системи активізування венчурної та інноваційної діяльності вітчизняних машинобудівних підприємств [58].

Ще однією передумовою розвитку інноваційного невеликого бізнесу є організація технопарків, які представляють собою юридичну особу або групу юридичних осіб, що діють відповідно до договору про спільну діяльність без створення юридичної особи та без об'єднання вкладів для організації виконання проектів технологічних парків з виробничого впровадження наукових розробок, високих технологій і забезпечення промислового випуску продукції, конкурентоспроможної на світовому ринку.

Фактична робота технопарків в Україні розпочалася наприкінці 2000 року. На сьогодні зареєстровано 16 технопарків, діяльність яких регулюється Законом України «Про спеціальний режим інноваційної діяльності технічних парків» від 12.01.2006 р. № 3333-IV [59]. Так за даними [60] у 2002 р. 94 підприємства, які увійшли до їхнього складу, виготовили інноваційну продукцію на суму 0,6 млрд. грн., а вже у 2006 р. цей показник склав 1,7 млрд. грн. Частка виготовленої ними інноваційної продукції у її загальному обсязі у 2002 р. склала

4,6 %, а у 2006 р. — 7 %. Про наявність невикористаних резервів цієї форми об'єднання зусиль невеликих підприємств засвідчує той факт, що у країнах з розвинутою ринковою економікою згаданий показник досягає 60–70 %.

Необхідно підкреслити, що всі зазначені форми інтеграції великих та малих підприємств відповідають суттєвим критеріям підтримки малого підприємництва, тому що наслідком використання їх є (має бути): по-перше, зростання стабільності, упередженості зовнішнього середовища малого підприємництва; по-друге, взамовигідний рух інформаційних, технологічних, сировинних, фінансових, кадрових ресурсів. Крім того, слід зазначити, що значну роль у становленні цих форм відіграє система державної підтримки малого підприємництва, інфраструктура якої є суттєвим фактором «стикування» великих та малих суб'єктів господарювання. Державне управління та регулювання підприємницької діяльності — комплекс форм, методів і засобів державного впливу на діяльність підприємств з метою створення нормальних умов їх функціонування та розвитку. Визначимо механізм державної підтримки, як урегульовану ієрархічну систему управління сукупністю державних фінансово-кредитних, податкових, організаційних важелів. Авторський варіант схеми механізму державної підтримки малого бізнесу наведено на рис. 1.7.

Його особливістю є розподіл сукупності важелів за трьома рівнями ієрархії відповідно до сфер впливу, а саме фінансово-кредитна система, система оподаткування та організаційна система нефінансової підтримки малих підприємств. Кожна із систем містить відповідний склад конкретних важелів впливу, які у сукупності створюють інструментарій державної підтримки сфери малого бізнесу.

Практична реалізація запропонованого механізму державної підтримки малого бізнесу сприятиме більш ефективному розвитку підприємств малого бізнесу в Україні.



Рисунок 1.7 — Схема механізму державної підтримки розвитку малого бізнесу в Україні

1.3 Методи стратегічного управління малими підприємствами

Процес становлення ринкової економіки, розвитку ринкових відносин між суб'єктами ринку знаходить прояв у посиленні ступеню невизначеності зовнішнього середовища, що потребує від малих промислових підприємств, зокрема машинобудівних підприємств, відповідної заздалегідь продуманої реакції у вигляді прийняття відповідних стратегічних рішень.

Від кожного малого промислового підприємства потребується не стільки зусиль щодо ефективної діяльності, скільки задоволен-

ня потреб споживачів і забезпечення життєдіяльності, вирішення завдання виживання в умовах посиленого конкурентного середовища. Якщо теоретичні питання розвитку й підвищення ефективності діяльності малих підприємств досить широко вивчені й висвітлені в спеціальній літературі, то проблеми створення механізму стратегічного управління діяльності малих підприємств в умовах конкурентного середовища поки ще вивчені недостатньо.

Аналіз літературних джерел, наукових публікацій вітчизняних і зарубіжних економістів дозволив узагальнити теоретичні підходи щодо досліджуваної проблеми.

Питанням стратегічного управління та розробкам концепцій стратегічного управління підприємств присвячено багато уваги як з боку вітчизняних, так і зарубіжних науковців: Ансофф І., Василенко В. О., Ткаченко Т. І., Мізюк Б. М., Міщенко А. П., Немцов В. Д., Довгань Л.Є., Пастухова В.В., Пономаренко В.С., Воронкова А. Е., Губарева І. А. Про роль, розвиток, підтримку, соціально-економічні та інші проблеми підприємств малого бізнесу свідчать наукові праці наступних вітчизняних учених: Соловійова В. В., Ульяницької О. В., Збарського В. К., Лисюка В. С., Карпенка С. В., Самійленка А. П., Степанової І. В., Ляшенко В. І., Кошелевої О. Г., Варналія З. С., Соколової Л. В., Кредісова В. А., Лапусти М. Г., Ляпіної К. М., Воротиної Л. І., Покропивного С. Ф., а також наукові дослідження й праці закордонних авторів: Б. Вернерфельта і Дж. Барни, Портера М. Е., П. Дженстера, Д. Дейа, П. Дженстера та Д. Хассі, А. Томпсона та А. Стрікланда, М. Мескона, М. Альберта та Ф. Хедоурі. Це свідчить про досить значну роль малого бізнесу, як рушійної сили економіки.

Взагалі стратегію можна визначити як специфічний управлінський план дій, спрямованих на досягнення встановлених цілей. Вона визначає, як організація функціонуватиме та розвиватиметься, а також яких підприємницьких, конкурентних та функціональних заходів і дій буде вжито для того, щоб організація досягла бажаного стану.

У фундаментальній праці І. Ансоффа "Стратегічне управління" наводиться таке поняття стратегії: "За своєю сутністю стратегія є переліком правил для прийняття рішень, якими організація користується в своїй діяльності". І Ансофф стверджує, що досвідчений фахівець бізнесу завжди зможе розгледіти за успіхом підприємства ту чи іншу оригінальну стратегію. Він виділяє два види управління: стратегічний і оперативний. Діяльність зі стратегічного управління пов'язана з постановкою цілей і завдань організації і з підтримкою продуктивних взаємин між організацією та її бізнес-середовищем, що дозволяють їй досягти своїх цілей, відповідають її внутрішнім можливостям і дозволяють залишатися сприйнятливою до зовнішніх викликів [61].

Досліджуючи проблему конкуренції як нову парадигму стратегії С.А. Попов, серед її елементів виділяє «мобілізацію ради майбутнього» і розглядає стратегію не тільки як відповідність (універсальна відповідність і пристосування до майбутнього взагалі), але і як протяжність (ситуаційна відповідність і пристосування до конкретної перспективи). Аналізуючи роль стратегічного аспекту в управлінні підприємством, С.А. Попов вважає, що: «Суть стратегической реакции системы управления организации — это обеспечение эффективной адаптации к изменениям внешнего окружения» [62, с. 14, 229].

У праці [63, с. 176] стратегія підприємства визначається як основа стратегічного планування, за допомогою якої на підприємстві зважується комплекс проблем, пов'язаних з цілеспрямованою переорієнтацією випуску продукції, нової номенклатури й асортименту, впровадженням і використанням нових технологій, розвитком маркетингу, удосконалюванням структури керування підприємством, своєчасною і якісною підготовкою і перепідготовкою кадрів.

Для розробки стратегії кожне підприємство має усвідомити такі важливі елементи своєї діяльності: місію; конкурентні переваги; особливості організації бізнесу, ринки збуту, де діє фірма;

продукцію, ресурси, структуру, виробничу програму, організаційну культуру.

Дослідження підходів до визначення стратегії вказує на ототожнення понять «стратегія» і «стратегічне управління», оскільки, посилаючись на розглянуті вище погляди авторів, вони стратегію визначають як комплексний план, правила, прийоми, процедури, що є основою реалізації стратегії, тобто процесом управління з досягнення стратегічних цілей у будь-якій сфері діяльності господарюючого суб'єкта. На думку науковця Мізюка Б. М. термін «стратегія» ототожнюється з планом перспективних дій, спрямованих на досягнення якісно нових цілей і дій [64, с.34–35].

Термін «стратегічне управління» введено у вжиток на межі 60–70 років ХХ ст. для підкреслення різниці між поточним управлінням на рівні виробництва (торговельно-технологічного процесу) і керівництвом, що здійснюється на вищому рівні управління фірмою.

Науковці Немцов В. Д., Довгань Л. Є. визначають стратегічне управління як процес, за допомогою якого менеджери здійснюють довгострокове керівництво організацією, визначають специфічні цілі діяльності, розроблюють стратегії для досягнення цих цілей, враховуючи всі релевантні (найсуттєвіші зовнішні та внутрішні умови, а також забезпечують виконання розроблених відповідних планів, які постійно розвиваються і змінюються [65, с. 43–45].

Автор публікації [66, с. 31–32] І.А. Губарева зазначає, що: «Как свидетельствует мировой опыт, решающее значение стратегического управления необходимо для быстрой адаптации предприятия к постоянно изменяющейся внешней среде, обеспечению конкурентоспособности и достижению долгосрочного успеха предприятия». І далі «... стратегическое управление можно определить как искусство рационального управления потенциалом предприятия с целью быстрого его реагирования и адаптации к постоянно изменяющейся среде...».

Як вважають науковці Василенко В. О. та Ткаченко Т. І. стратегічне управління — багатоплановий, формально-поведінковий управлінський процес, який допомагає формулювати та виконувати ефективні стратегії, що сприяють балансуванню відносин між організацією, включаючи її окремі частини, та зовнішнім середовищем, а також досягненню встановлених цілей [67, с.16].

Науковець А. Е. Воронкова, обґрунтовуючи необхідність розробки власних концепцій стратегічного управління підприємствами, вважає, що: «... особенности деятельности промышленных предприятий Украины, вызванные глубокими объективными причинами, которые обусловлены сложной экономической ситуацией в стране, отсутствием опыта конкуренции, неготовностью менеджеров справиться с ускорением темпов изменений во внешней среде, не позволяют использовать результаты зарубежных исследований в области стратегического управления без соответствующей адаптации к условиям отечественной экономики...» [68, с. 4].

Найпоширенішими методиками стратегічного аналізу зовнішнього середовища підприємства є SWOT-аналіз і PEST-аналіз [69, с. 264–270].

Найбільш послідовною і комплексною методикою стратегічного управління підприємством є SWOT-аналіз: S — Strengths — сильні сторони; W — Weaknesses — слабкі сторони; O — Opportunities — можливості; T — Threats — погрози [62, с. 54–56].

Основна ідея SWOT-аналізу полягає в тому що при розробці стратегії потрібно враховувати основні чинники, які впливають на бізнес підприємства. Серед чинників зовнішнього середовища виділяють сприятливі можливості і загрози для підприємства, тобто чинники, які існують поза прив'язкою до підприємства.

PEST-аналіз — це методика стратегічного аналізу зовнішнього середовища підприємства, яка призначена для виявлення політичних, економічних, соціальних і технологічних аспектів зовнішнього середовища, що можуть вплинути на стратегію підприємства.

PEST-аналіз — методичний інструмент стратегічного аналізу чотирьох груп чинників макросередовища, що впливають на ринкову діяльність підприємства, в складі: P — Policy — політика; E — Economy — економіка; S — Society — суспільство (соціум); T — Technology — технологія [27,с. 43]. Найважливішим компонентом PEST-аналізу є аналіз економічного середовища, який включає прогнози змін економіки, що виражені у показниках інфляції, рівня зайнятості, циклів ділової активності, грошового обігу, ВВП.

Застосування методик стратегічного аналізу внутрішнього середовища підприємства спрямоване на виявлення чинників, які формують довгострокову прибутковість підприємства та знаходяться під безпосереднім контролем власників, керівників і персоналу підприємства.

Виділяють наступні методики стратегічного аналізу внутрішнього середовища: SWOT-аналіз внутрішнього середовища; SNW-аналіз; BCG-аналіз; матриця McKinsey.

SWOT-аналіз внутрішнього середовища підприємства — це визначення його сильних і слабких сторін.

SNW-аналіз — методика (підхід) стратегічного аналізу внутрішнього середовища підприємства. Зміст і послідовність проведення аналізу SNW: S — Strengths — сильна позиція (сторона); N — Neutral — нейтральна позиція; W — Weakness — слабка позиція (сторона) [62, с. 68];

Основною причиною приєднання нейтральної сторони є те, що часто для перемоги у конкурентній боротьбі може бути достатнім стан, коли підприємство відносно всіх своїх конкурентів за всіма ключовими позиціями знаходиться у нейтральному стані (N) і тільки за однією позицією у сильному стані (S). Зазвичай SNW-аналіз застосовують для більш глибокого вивчення внутрішнього середовища підприємства після проведення SWOT-аналізу.

Модель BCG (матриця «зростання — ринкової частки» розмірністю 2x2) — типова модель розробки конкурентної стратегії

(бізнес-стратегій) для кожного конкретного бізнесу підприємства, тобто його СОБ — стратегічних одиниць бізнесу. Подає особливе відображення позиції конкретної СОБ у двовимірному стратегічному просторі, заданому двома векторами: ринкова позиція СОБ і темп зростання ринку [70, с. 120–123; 27, с. 79; 71, с. 52–53; 72, с. 98–100].

Модель GE/Mc Kinsey (матриця «привабливості — положення на ринку» розмірністю 3x3) — багатофакторна модель аналізу стратегічних позицій СОБ підприємства в конкретному конкурентному бізнес-просторі [70, с. 124–127; 27, с. 79].

В умовах посилення конкуренції на глобальному і локальному ринках проблема досягнення й утримання конкурентних переваг — одна з найактуальніших. Для досягнення конкурентних переваг підприємству спочатку треба визначитися з підходами, які будуть застосовуватися для цього. Основним методом досягнення конкурентних позицій, який застосовується в межах підходу, орієнтованого на споживачів, є диференціація товару. Інструментом диференціації є позиціонування, яке проводиться, насамперед, за рахунок комплексу маркетингових комунікацій та стратегій просування. Носієм конкурентних переваг може стати комплекс маркетингу підприємства, як основний інструмент впливу на поведінку та свідомість споживача з боку підприємства. Для ефективної реалізації стратегії диференціації від підприємства вимагається низка взаємопов'язаних дій, а саме: своєчасні маркетингові дослідження, адекватні сегментації та позиціонування, активна інноваційна політика підприємства (передусім, продуктова інновація), розробка правильної продуктової політики (товарної та цінової стратегії, стратегії розповсюдження та просування) [73].

На протипагу попередньому, підхід, орієнтований на конкурентів, заснований на стратегії і тактиці протидії конкурентам. У межах даного підходу може використовуватись два способи досягнення конкурентних переваг: лідерство за витратами та сукупність дій із погіршення якості конкурентного середовища.

Зменшення витрат є традиційним, найпростішим та найбільш дослідженим методом досягнення конкурентних переваг. На відміну від диференціації, лояльності та прихильності споживачів до товару підприємства, конкурентна перевага формується лише за рахунок збільшення маржі між ціною продажу та собівартістю продукції. Носієм конкурентної переваги в даному випадку є продукція підприємства, яка завдяки комплексу заходів досягає менших, ніж у конкурентів, витрат. Проте утримати таку конкурентну перевагу в сучасних умовах достатньо важко для малих промислових підприємств. Реалізація даного методу вимагає скоординованої роботи персоналу підприємства з удосконалення технології виробництва, НДДКР та логістики, організаційної структури управління, менеджменту персоналу, а так як малі підприємства, на відміну від великих, мають обмежені можливості щодо проведення НДДКР, удосконалення виробництва і т.д., то реалізація даного методу на малих підприємствах майже неможлива.

Науковець Портер М.Е. у своїй роботі [73] стверджує, що досягнення конкурентних переваг можливе за рахунок інновацій. Інновації можуть виявлятися в нових: дизайні продукту, процесі виробництва, підході до маркетингу чи методикі підвищення кваліфікації працівників. У своїй більшості інновації виявляються досить простими і невеликими, заснованими скоріше на накопиченні незначних покращень і досягнень, ніж на єдиному, великому технологічному прориві. При цьому завжди відбувається вкладення капіталу в підвищення кваліфікації й одержання знань, у фізичні активи і підвищення репутації торгової марки. Деякі інновації дозволяють заповнити сегменти ринку, на які інші суперники не звернули уваги. Якщо конкуренти реагують повільно, такі інновації приводять до конкурентних переваг.

Кулагина О. В. [74] вважає, що у процесі зростаючої глобалізації, вступу у СОТ формування і нарощування конкурентних переваг вищого порядку (унікальна продукція, унікальна технологія, фахівці, гарна репутація підприємства) є неодмінною умовою конкуренто-

спроможності. Побудова конкурентних стратегій, що базується тільки на конкурентних перевагах нижчого порядку (використання дешевої робочої сили, матеріалів, сировини, енергії тощо) може привести до необоротних наслідків, таких як перехід власності в руки іноземних партнерів, перетворення країни в сировинний придаток. Створення і розвиток конкурентоспроможних підприємств, що реалізують конкурентні переваги вищого порядку, дозволить захистити вітчизняних виробників від експансії світового ринку. Але при цьому досягнення конкурентних переваг вищого порядку повинно здійснюватись з урахуванням утримання переваг нижчого порядку, що дозволить підприємству досягти стратегічного рівня конкурентоспроможності.

На думку Грозного И. С. [75] основна відмінність більшості вітчизняних підприємств, а особливо промислових, від своїх закордонних конкурентів полягає в тому, що вони на порядок чи у кілька разів менш ефективні і капіталомісткі. Відповідно, для забезпечення власної конкурентоспроможності необхідно або вкладати в розвиток стільки ж ресурсів, скільки вкладають закордонні конкуренти, що дуже проблематично, або концентрувати свої ресурси тільки на самих перспективних напрямках діяльності і розвитку фірмових компетенцій.

На початку 90-х років ХХ століття науковці К. Прахалад і Г. Хемел у своїй роботі «Стрижневі компетенції корпорації» запропонували динамічний підхід до розвитку здібностей компанії. На їхню думку, джерелами переваг фірми над конкурентами є стрижневі компетенції — «глибоко укорінені здібності», що сприяють розвитку тих видів діяльності, що для фірми є найбільш успішними. Стрижневі компетенції фірми лежать на перетинанні внутрішніх умов бізнесу і споживчих переваг і є основою для одержання стійкої конкурентної переваги. У цьому випадку, розвиток підприємства — це нескінчений процес придбання, розвитку, розширення своїх здібностей і можливостей як на рівні окремих бізнес — одиниць, так на рівні корпоративного управління. При цьому на рівні окремих бізнес — одиниць конкурентна перевага є похідним від унікальних

здібностей, що властиві підприємству, які не можуть бути з легкістю скопійовані чи придбані конкурентами. На рівні корпорації зв'язування ресурсів і здібностей використовуються в різних видах діяльності при виробництві ряду кінцевих продуктів з визначеним набором конкурентних переваг [76].

Іншим підходом до створення і розвитку конкурентних переваг підприємства, є концепція ресурсної бази Б. Вернерфельта і Дж. Барни, що також концентрують увагу на підтримці і розвитку внутрішніх можливостей підприємства. До ресурсів вони відносять всі активи, можливості, організаційні процеси, інформацію, знання і т.д., контрольовані підприємством. Підприємство, на їх думку, являє собою комплекс матеріальних і нематеріальних активів, що перетворюються в єдину систему завдяки загальним інтерпретаціям. Однак, з цієї концепції не ясно, які з ресурсів фірми є стратегічними, тобто такими, котрі забезпечують створення і підтримку конкурентних переваг в умовах конкурентної боротьби. [76].

У якості одного з підходів до рішення даної проблеми, для комплексного обліку внутрішніх можливостей підприємства і факторів зовнішнього середовища О. Н. Беленов та В. В. Довгих запропонували модель формування конкурентних переваг підприємства (рис. 1.8) [76].

Ця модель включає сукупність погоджених між собою організаційно-економічних прийомів, що дозволяють ідентифікувати стан внутрішнього середовища підприємства та забезпечують розвиток фірмових компетенцій і сприяють забезпеченню конкурентоспроможності підприємства в умовах негативного впливу факторів бізнес-середовища.

Основний підхід запропонованої моделі — реалізація принципу сполучення конкурентних стратегій у рамках одного підприємства. Такий підхід дозволяє виявляти фірмові компетенції, концентрувати увагу на формуванні і розвитку конкурентних переваг у рамках кожного бізнес-напряму, що в кінцевому рахунку приводить до синергетичного ефекту на рівні корпорації.



Рисунок 1.8 — Модель формування конкурентних переваг підприємства

Оцінка конкурентних переваг малих та великих промислових підприємств відрізняється через особливості діяльності підприємств малого бізнесу. Так, наприклад, в роботі [77] приводиться оцінка показників, які характеризують фактори створення конкурентних переваг малих підприємств (табл. 1.10).

Таблиця 1.10 — Фактори створення конкурентних переваг малого підприємства

Фактор	Показник
Створення цінності для споживачів	Рівень якості товару порівняно з конкурентами

Продовження табл. 1.10

Фактор	Показник
Ресурсний	Рівень оснащення і обладнання
	Рівень інвестицій
Управлінський	Рівень підготовки й мотивації персоналу Рівень відносин з постачальниками
	Рівень відносин зі споживачами продукції (послуг)

Адже, одне із ключових завдань кожного підприємства — мати конкурентоспроможні позиції на ринку, що обумовлено правильно обраною стратегією його розвитку і її реалізацією. Однак якість визначення такої стратегії багато в чому залежить від проведеного аналізу сильних і слабких сторін і формування на базі його результатів ефективних напрямків розвитку підприємства.

Крім того, оцінка сильних і слабких сторін необхідна для проведення SWOT-аналізу, є його складовою частиною й передує стратегічному плануванню діяльності підприємства. Як відзначає науковець П. Дженстер, «первостепенная задача любой стратегии любой компании — уяснить сильные и слабые ее стороны, реальные возможности, ресурсы и уязвимые места по отношению к внешнему окружению» [78]. Результати такої оцінки дають можливість розробити стратегічні напрямки, що дозволяють зайняти підприємству конкурентні позиції на ринку.

Як відзначається у роботі [79], сильні сторони — те, що виділяється при аналізі територіально-економічних особливостей області: унікальні ресурси, наявний досвід, наявність передової технології й сучасного устаткування, висока кваліфікація персоналу, висока якість продукції, що випускається і т.п. Слабкі сторони —

відсутність чогось важливого для функціонування суб'єктів малого підприємництва або те, що поки не вдається здійснити.

З метою вибору найбільш прийнятної для малих підприємств методики оцінки їх сильних та слабких позицій було проведено огляд наукових праць як вітчизняних, так і закордонних авторів [78, 129 – 135].

У результаті кабінетних досліджень було виявлено, що існують різноманітні методичні підходи та відповідно напрямки оцінки переваг і недоліків у діяльності підприємств.

Так, науковець Д.Дей [80] виділяє наступні функціональні сфери: аналіз і проектування, включаючи дослідницькі здатності з питань маркетингу й технологій; джерело з погляду гарантованого доступу до сировини; виробництво з урахуванням витрат, якості, продуктивності, потужності, оперативності обслуговування й гнучкості; ринок, включаючи ступінь охоплення ринку, що обслуговує, знання споживачів, здатності просувати свою продукцію, забезпечувати обслуговування й фінансування споживачів; фінанси, у яких ураховуються як джерела, так і розміри фінансування, а також здатність бізнесу генерувати доход; керування, що включає лідерство, досвід у бізнесі, здатності до планування, лояльність і плинність кадрів, здатність до командної роботи, ефективність і системність контролю.

Автори П. Дженстер та Д. Хассі [78] рекомендують почати аналіз сильних і слабких сторін компанії із з'ясування цілей і сутності процесу, а вже потім переходити до конкретних аспектів — оцінки фінансового становища, аудиту маркетингу, оцінки виробництва, аудиту технологій і інновацій, оцінки керування інформаційних систем. На думку авторів, оцінка фінансового становища повинна стосуватися ринкової вартості компанії, фінансових ресурсів, визначення джерел прибутку й оцінки області реального й потенційного ризиків, тобто певних тенденцій і подій у зовнішньому оточенні, що впливають на внутрішні сторони компанії. Багато методів, які ви-

користувалися П. Дженстером і Д. Хассі, корисні в ситуаціях, пов'язаних із діями керівництва компанії в умовах виходу із кризи, або при виконанні процедури поглинання однієї компанії іншою. Однак самих по собі результатів покорокового аналізу недостатньо для прийняття надійних стратегічних рішень.

За думкою А.Томпсона та А. Стрікленда [81], аналіз сильних та слабких сторін треба проводити на основі критеріїв оцінки, які включають потенційні внутрішні сильні та слабкі сторони фірми. До перших автори відносять: повна компетентність у планових питаннях, адекватність фінансових ресурсів, враження про компанію, лідерство на ринку, добре розроблена функціональна стратегія, економія на масштабах виробництва, вміння уникати сильного тиску зі сторони конкурентів, власна технологія, більш низькі затрати, кращі рекламні технології, досвід у розробці нових товарів, перевірений менеджмент, кращі можливості виробництва, а також технологічні навички. До других віднесені: відсутність чіткого стратегічного напрямку розвитку, застаріле обладнання, низька прибутковість, нестача управлінського таланту та вміння, відсутність певних здатностей і навичок у певних областях діяльності.

М. Мескон, М. Альберт та Ф. Хедоурі [82] пропонують класифікацію критеріїв, яка включає три базисні управлінські функції: маркетинг, виробництво, фінанси та додають людські ресурси і імідж компанії.

І. Ансофф приводить власну методику оцінки конкурентного статусу фірми [61].

У роботі [83] В.В. Пастухова розглядає аналіз сильних та слабких сторін, як частину аналізу внутрішнього середовища, який, за її думкою, повинен проводитися у двох напрямках. Перший напрямок включає аналіз показників господарської діяльності підприємства (частка ринку, обсяги й темпи продажу, чистий прибуток, рентабельність, показники використання ресурсів). Другий напрямок — аналіз й оцінка факторів внутрішнього середовища за функціональними

сферами підприємства. Це маркетинг, фінансове становище, сфера виробництва, сфера інновацій, персонал, організація управління, організаційна культура та імідж.

Економіст В. Єфремов [84] відзначає, що вперше організований бізнес зіштовхнувся із проблемою стратегічного планування в умовах економічної кризи. Саме в таких умовах можна чітко побачити всі слабкі сторони одних підприємств і сильні сторони інших. Таким чином, дуже важливим постає питання своєчасної оцінки сильних та слабких сторін підприємств малого бізнесу, прийняття відповідних управлінських рішень для зайняття твердої конкурентної позиції на ринку.

Науковець В.В. Пихтіна [85] в своїй роботі пропонує методіку проведення SWOT-аналізу з побудовою двох матриць — матриці рішень та матриці впливу факторів, за допомогою якої можна дослідити ситуацію, в якій знаходиться підприємство, і визначити, в яких напрямках варто діяти, щоб максимізувати можливості і звести до мінімуму погрози і слабості.

Багато наукових праць відомих вітчизняних і зарубіжних фахівців присвятили свої роботи питанням визначення та оцінки потенціалу підприємства та основних його складових. У своїй роботі науковець Н.Р. Кільчівська [86] визначає показник конкурентоспроможного потенціалу підприємства виходячи з наукового трактування економічної стійкості. Ця оцінка виробляється в трьох напрямках: аналіз конкурентоспроможності; аналіз фінансової стійкості; оцінка економічного потенціалу. Автори робіт [87, с.8; 88, с. 106–130, 89, с.53] припускають у структурі виробничого потенціалу промислової організації виділяти інноваційний, кадровий, виробничо-технологічний, фінансово-економічний, інформаційний, матеріально-технічний й організаційно-управлінський потенціали. Співавтори роботи Перерва П.Г. та Побережна Н.М. основними складовими виробничого потенціалу промислового підприємства визначили й обґрунтували наступні: трудова, інформаційна,

матеріально-технічна, науково-технічна, виробничо-технологічна [90, с. 166]. У даній роботі також приведено показники, що характеризують окремі складового виробничого потенціалу промислового виробництва. У роботі [91, с.101–105] запропоновано методіку оцінки трудового потенціалу підприємства. Науковець Н. Котелевська запропонувала експрес-метод діагностики виробничого потенціалу підприємства, який включає оцінку трьох видів ресурсів: основних фондів, оборотних фондів та трудових ресурсів [92]. В проаналізованій літературі безумовно багато уваги приділялося визначенню потенціалу підприємства, його основним складовим та класифікації показників, що його оцінюють, але не розроблено методичних підходів щодо оцінки потенціалу малих підприємств машинобудування.

Питанням економічних аспектів розвитку підприємств малого бізнесу, а також розробці методичних рекомендацій щодо проведення аналізу фінансового стану підприємств малого бізнесу, оцінці можливостей їх подальшого розвитку приділили значну увагу у своїх роботах Буряк Л.Д., Муравьев А.И., Соловйов В.В., [93, 94, 95]. Висвітлення основних недоліків у функціонуванні малого підприємства, обґрунтування напрямків покращення умов функціонування малого бізнесу в країні, а також створення гарантій соціального захисту найманих працівників у сфері підприємництва є основною метою роботи Ульяницької О.В. [96]. Проблемам розвитку малого підприємства, а також ролі малого підприємства в економічній системі, зокрема в національній економіці присвячені роботи таких науковців, як Карпенка С.В., Самійленка А.П., Азарова О.В. [97, 98, 99].

Будь-яка підприємницька діяльність завжди пов'язана як з внутрішніми, так і з зовнішніми ризиками. Тому очевидно, що багато наукових праць пов'язано саме з цим питанням. Такі науковці, як Брижатиий В. В., Радкевич Н. В., Фастовець М. М., а також Перекупнева Т. В. основну увагу в своїх працях концентрують на

ризиках, які пов'язані з підприємницькою діяльністю [100, 101, 102, 103]. Так, наприклад, об'єктом наукового дослідження Брижато-го В. В. є фінансово-інвестиційні ризики підприємницької діяль-ності, джерела їх виникнення та форми їх виявлення в економіці України, а також управління ними на рівні підприємства [100]. Оцін-ка ступеня підприємницького ризику, а також розробка методики кількісної оцінки ступеня підприємницького ризику промислово — виробничої фірми в ринкових умовах є основною метою наукового дослідження науковця Радкевич Н. В. [101]. Однією з проблем, з яки-ми стикаються підприємства малого бізнесу можна назвати надання кредитів для їх подальшого розвитку.

В умовах нестійкого правового й економічного середовища, посилення міжбанківської конкуренції дослідження проблеми опти-мізації банківських ризиків і, безперечно, оптимізації ризиковості кредитування малого бізнесу набуває особливої актуальності. Саме цієї проблемі основну увагу приділив у своїй роботі Фастовець М. М. Основний акцент зроблено на кредитному ризику, а також на роз-робці напрямків вдосконалення регулювання ризиковості кредиту-вання малого бізнесу в Україні [102].

Управлінню ризиками малих та середніх підприємств присвя-чена робота Перекупневої Т.В. В даній роботі запропоновано алго-ритм управління ризиками підприємства, яке оцінюється. Автор да-ної статті вважає, що саме ефективне управління ризиками малих та середніх підприємств є основним інструментом максимізації їх ринкової вартості [103].

Теоретичні аспекти управління ризиком на підприємстві розгля-дає науковець Борисова Т.М. [104]. В роботі запропоновано узагаль-нену блок-схему процесу управління ризиком на підприємстві, при цьому пропонується в системі управління ризиком виокремлю-вати підсистеми антикризових і проризикових заходів.

В роботі [105] розглядається питання можливої реакції фірми на економічні ризики. Запропонована в роботі схема реакції фір-

ми на економічні ризики складається з чотирьох етапів проведення аналізу економічних ризиків, які носять довгостроковий, постійний характер у силу їхньої рухливості й зміни з часом економічного положення комерційної організації.

В умовах нестабільної економічної ситуації в Україні малий бізнес відіграє дуже важливу роль, тому що саме підприємства малого бізнесу спроможні вирішити питання соціальної напруженості, а також питання безробіття. Малі підприємства, орієнтовані переважно на масового споживача, найбільш залежні від впливу конкуренції і схильні до банкрутства. Одним із основних чинників, який заважає розвитку малого бізнесу в Україні, є надмірне втручання держави в економічну діяльність підприємств малого бізнесу, а також відсутність чітко сформульованої в системі правових актів державної політики у сфері підтримки малого підприємництва. Тому одним із важливих напрямів вирішення цих питань є формування належної системи взаємодії влади та бізнесу у відповідності до діючої законодавчої бази [106]. Відповідно до цього значна кількість наукових праць присвячена саме питанням державної підтримки малого бізнесу.

Питаннями державного регулювання малого підприємництва займалися такі науковці, як Буряк Л. Д., Авксентьев Ю. А., Маліновська О. Я., Щербина О. В., Аборнєва О., Григоруk С. С., Карпенко С. В., Лазар В. Л., Азьмук Н. А., Воробйова Л. О. [93, 97, 106, 107, 108, 109, 110, 111, 112, 113]. Так, Авксентьев Ю. А. у своїй роботі основний акцент зробив на розробці методології й методики формування державної регіональної політики у підтримці підприємництва в Україні, а також запропонував організаційно-економічний механізм фінансової підтримки підприємництва і нові перспективні форми громадської підтримки підприємництва, такі, як Міжрегіональні Маркетингові центри, а також проект створення Громадських колегій. Особливістю даної роботи є те, що малий бізнес розглядається в контексті регіону.

Проблемам регіонального розвитку малого бізнесу в Україні присвячені роботи Азьмук Н.А. та Карпенка С.В.. Науковець Азьмук Н.А. у своїй роботі запропонувала модель регіонального управління розвитком малого підприємництва, яка, на відміну від існуючих, побудована на поєднанні програмно-цільового та процесного підходів до управління, а також вперше виявила тенденцію до зменшення диспропорцій у регіональній структурі малого підприємництва в Україні: чим нижчим за показниками розвитку малого підприємництва є рейтинг регіону, тим вищими в ньому є темпи розвитку цього сектору регіональної економіки. Карпенко С.В. виявив, що ефективність функціонування малого підприємництва в регіоні в значній мірі залежить від стану розвитку регіональної інфраструктури і, в першу чергу, від обсягів та активності регіональних фондів підтримки підприємництва, діяльності регіональних бізнес-центрів, страхових та інноваційних компаній, а також запропонував механізм взаємодії органів виконавчої влади державного та регіонального рівнів управління, що органічно і динамічно поєднує в системі повноваження, структуру та програмні заходи автономної та спільної діяльності щодо розвитку малого підприємництва.

Економісти Воробйова Л. О., Маліновська О. Я., Щербина О. В. також свої наукові надбання присвятили проблемам державного регулювання малого бізнесу в Україні, створенню механізмів державного регулювання саме цього сектору економіки.

Автор праці Буряк Л. Д. значну увагу приділив державній фінансовій підтримці малого бізнесу, а саме наданню різного виду пільг і компенсацій у фінансовій сфері малого бізнесу. Основні напрями державної підтримки малого бізнесу детально розглянуті у роботі [114].

У статті О. Аборневої розглянуті основні фактори, які заважають розвитку малого бізнесу, а також запропонована концептуальна модель підтримки малого бізнесу. Науковці Лазар В. Л. та Григо-

рук С. С. у своїх статтях проаналізували проблеми, з якими стикаються малі підприємства на сучасному етапі, запропонували головні завдання соціально-економічного розвитку підприємств малого бізнесу, і описали основні шляхи втілення політики в сфері підтримки підприємств малого бізнесу.

З метою виявлення невирішених проблем у сфері малого бізнесу було проведено аналіз напрямків наукових досліджень, елементів наукової новизни та практичного значення. З цією метою автором було проведено аналіз спеціальної літератури по даному напрямку [23, 95, 97–102, 107, 108, 112, 113, 115–146, 213]. За результатами проведених кабінетних досліджень та узагальнення наукових наробітків учених у досліджуваній сфері було удосконалено методологічні аспекти стратегічного управління діяльністю вітчизняних МП, де було виділено наступні рівні: організаційно-правові форми діяльності малих підприємств, рівень управління діяльністю малих підприємств, методи дослідження діяльності малих підприємств, механізми управління діяльністю малих підприємств, а також напрямки дослідження діяльності малих підприємств в Україні (рис.1.9). Як показує проведений аналіз, основними й найпоширенішими організаційно-правовими формами малих підприємств в Україні є товариства з обмеженою відповідальністю, приватні підприємства. Що стосується рівня, на якому проводиться дослідження діяльності малого бізнесу, то пропонується ввести наступне визначення: рівень дослідження — це та область, в рамках якої проводиться наукове дослідження об'єкту дослідження, тобто підприємств малого бізнесу (місто, регіон або держава). Доречно виділити три рівня дослідження: місцевий, регіональний та загальнодержавний. Як правило, більшість науковців сконцентрували свою увагу на регіональному рівні дослідження [97, 107, 113, 117, 124], не приділяючи при цьому достатньої уваги місцевому, загальнодержавному та національному рівням. Щодо методів дослідження діяльності малих підприємств в Україні, аналіз спеціальної літератури показав, що найчастіше

використовуються стратегічні методи, методи прогнозування, статистичні методи, методи маркетингових досліджень, графічні методи. Автором пропонуються такі методи дослідження, як метод системного і комплексного підходу — для обґрунтування розробки організаційно–економічного механізму ефективного 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.

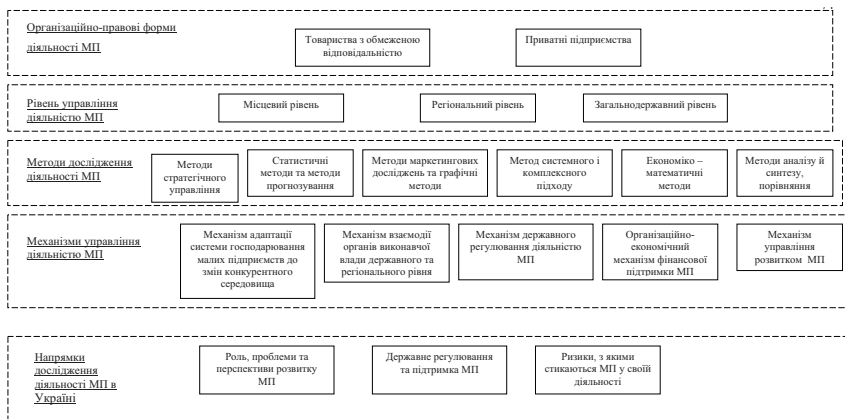


Рисунок 1. 9 — Методологічні аспекти стратегічного управління діяльністю вітчизняних МП

Висновки до розділу 1

У ході виконання першого розділу дослідження автором отримані наступні результати:

1. На сучасному етапі розвитку ринкових відносин підприємства малого бізнесу відіграють значну роль в підвищенні економічного розвитку держави, тому що саме цей сектор економіки має високу мобільність, забезпечує реалізацію інновацій, надає додаткові робочі місця, отже, об'єктивною є потреба в підвищенні дослідницької уваги до питань наукового обґрунтування, вдосконалення і розвитку теоретико-методологічних і організаційно-методичних засад управління діяльністю малими промисловими підприємствами.
2. Аналіз та узагальнення наведених підходів до тлумачення категорії «малий бізнес» дозволив розкрити її сутність та сформулювати уточнене визначення, як 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.
3. Проаналізовано критерії віднесення підприємств до малих у країнах з перехідною економікою та в Україні, на основі чого зроблено висновок, що основними критеріями віднесення підприємств до малих в Україні є кількість працюючих та річні обсяги реалізованої продукції. Досліджено досвід розвитку малого бізнесу в зарубіжних країнах, таких як Німеччина, Франція, США, Китай, Великобританія, в результаті чого зроблено висновок, що в цих країнах такі показники розвитку малого бізнесу, як частка малого бізнесу у загальному обсязі ВВП, кількість зайнятих у секторі малого підприємництва, значно вище, ніж в Україні.
4. Розглянуто сучасні форми організації малого бізнесу в Україні, при цьому було зроблено акцент на інтеграційних формах

організації малого бізнесу, таких як субпідряд, лізинг, франчайзинг, венчурне фінансування, які останнім часом набули популярності й активно розвиваються як в Україні, так і зарубіжних країнах. Приведено основні їх переваги з метою виявлення найбільш привабливих з них для подальшого розвитку малого бізнесу та підтримки в умовах посилення нестабільності ринкової кон'юнктури у країні.

5. Визначено функції малого бізнесу в економіці країни, які розподіляються на основні та специфічні, сформульовано основні переваги і недоліки підприємств малого бізнесу. Проаналізовані показники розвитку малого бізнесу в Україні в порівнянні з країнами з ринковою економікою дозволяють зробити висновки, що рівень розвитку малого підприємництва значно нижчий, ніж в країнах з ринковою економікою і основні чинники, які заважають ефективному розвитку малих підприємств є відсутність реальних, ефективних механізмів фінансово-кредитної підтримки, надмірний податковий тиск, збільшення адміністративних бар'єрів, які стосуються реєстрації, сертифікації, системи контролю і дозвільної практики, регулювання орендних відносин тощо, а також необгрунтоване надмірне втручання органів державної влади в діяльність суб'єктів господарювання.
6. В ході дослідження розглянуто основні передумови створення підприємств малого бізнесу в Україні. Визначено й приведено характеристику основних етапів становлення малого підприємництва в Україні.
7. Проаналізовано динаміку основних показників діяльності, а також динаміку функціонування малих підприємств Харківської області, в результаті чого встановлено основні причини нестабільного розвитку підприємств цього сектору економіки.
8. Підвищена увага з боку науковців до питання розвитку малого бізнесу в Україні дозволила провести глибокий аналіз їх наукових праць у сфері стратегічного управління їхньої діяльності.

Проведено аналіз існуючих методів стратегічного управління, в результаті чого подальшого розвитку дістали методологічні аспекти стратегічного управління діяльністю вітчизняних малих підприємств, де виділено наступні рівні: організаційно-правові форми діяльності малих підприємств, рівень управління діяльністю малих підприємств, методи дослідження діяльності малих підприємств, механізми управління діяльністю малих підприємств, а також напрямки дослідження діяльності малих підприємств в Україні.

9. Узагальнення й аналіз існуючих теоретико-методологічних положень та науково-методичного забезпечення у сфері стратегічного управління діяльністю малих підприємств дозволяє обґрунтувати необхідність розробки концептуальної моделі стратегічного управління діяльністю малих підприємств.

Основні результати досліджень і положення, викладені в розділі, знайшли відображення в публікаціях [147, 148, 149, 150,151].

РОЗДІЛ 2

ТЕОРЕТИЧНІ І ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ АНАЛІЗУ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО БІЗНЕСУ

2.1 Аналіз особливостей і основних напрямів діяльності малих підприємств у машинобудуванні

Машинобудування є однією із найважливіших галузей народного господарства, що характеризує стан економічного і промислового розвитку України.

Машинобудівний комплекс України, як основа важкої індустрії, відіграє вирішальну роль в удосконаленні матеріально-технічної бази. Випускаючи засоби виробництва для різних галузей народного господарства, машинобудування реалізує досягнення науково-технічного прогресу й забезпечує комплексну механізацію й автоматизацію виробництва.

На період встановлення незалежності України в 1991 р. машинобудування було провідною галуззю в структурі промислового комплексу України, його частка становила 30 % промислового виробництва. Україна забезпечувала в структурі виробництва колишнього СРСР 45% металургійного устаткування, 97% магістральних тепловозів, близько 50% вантажних вагонів і цистерн, 26 % сільськогосподарського машинобудування (в тому числі 100 % бурякозбиральних й кукурудзозбиральних комбайнів, 23 % тракторів і 50 % землеробних машин і сівалок). На Україну приходилось виробництво 40% вартості продукції машинобудування військово-промислового комплексу колишнього СРСР.

Випереджаючі темпи зростання реальних доходів та купівельної спроможності населення, інвестицій, обсягів виробництва в машинобудуванні та соціально орієнтованих галузях промисловості засвідчили якісно нові тенденції розвитку України.

Характерними рисами крупних машинобудівних підприємств були авторитарність, наявність великої кількості управлінського персоналу, неймовірна кількість бюрократичних погоджень, вкрай низький рівень заробітної плати робочих, службовців. І саме ці підприємства мали й стрімко втрачали потужний інтелектуальний потенціал, найбільш кваліфікованих робочих й інженерів.

Як показав проведений аналіз літературних джерел, вивчення зарубіжного досвіду у сучасній високорозвиненій економіці отримала розвиток нова об'єктивна тенденція - відхід від гігантоманії, надзвичайний ріст кількості малих підприємств і фірм [152, 153, 154].

Багато малих підприємств у машинобудуванні було створено шляхом реорганізації великих машинобудівних підприємств.

Ринкова реорганізація — це докорінна ломка старої структури підприємств та створення нової, більш якісної й самостійної структури, спроможної виживати в екстремальних умовах. Отже одним з найважливіших факторів, який сприяв відродженню й виходу машинобудівної галузі з кризового становища, стала реорганізація великих підприємств, їхніх виробництв, технологій. За думкою спеціалістів, можливі наступні проекти реорганізації великих підприємств:

Проект № 1. Головне підприємство створює велику кількість малих дочірніх підприємств. Дочірні підприємства організуються в об'єднання для кращої координації їх дій. Кожне мале дочірнє підприємство має свій розрахунковий рахунок, печатку, директора, бухгалтера, робочих. Спеціалізація малих дочірніх підприємств залежить від можливостей основного підприємства. Керівництво основного підприємства здійснює контроль за діяльністю малих дочірніх підприємств. Збиткові малі підприємства підлягають закриттю. Проект № 1 не порушує цілісність структури основного підприємства.

Проект № 2. Реорганізація по проекту № 2 передбачає ліквідацію попереднього основного підприємства-товаровиробника та створення нових підприємств, які отримали у спадок верстати, обладнання,

будівлі, споруди. Всі підприємства самостійні й незалежні одне від одного у своїй господарській діяльності. Ділові стосунки визначаються укладеними договорами. Серед цих підприємств обов'язково повинно бути найбільш потужне й значне підприємство. В цьому проекті кожне із створених підприємств має великі можливості для швидкого переорієнтування у випуску продукції.

Проект № 3. Даний проект не порушує цілісність структури основного підприємства. Створена мережа дочірніх підприємств знаходиться під жорстким контролем генерального директора. Тому проект обмежує можливості керівників дочірніх підприємств. Генеральний директор тримає під контролем і всі служби основного підприємства.

Сьогодні машинобудівний комплекс України включає близько 1500 підприємств і організацій, де працюють майже 1,6 млн. чоловік. Крім того, як показали дослідження, у галузі функціонують понад 2 тис. малих і спільних підприємств, кооперативів. Ступінь зношування основних фондів великих машинобудівних підприємств до початку 1999 р. становила близько 50 %, при цьому спостерігається тенденція до його підвищення. Кредиторська заборгованість галузі значно перевищує дебіторську, причому темпи росту кредиторської заборгованості щорічно на 20 % випереджають темпи збільшення дебіторської заборгованості. Продукція українських машинобудівників у цілому, за винятком окремих видів товарів, неконкурентоспроможна як на світовому ринку, так і на внутрішньому ринку. Це обумовлено багатьма факторами. Один з них — скорочення витрат на науково-конструкторські роботи, що привело до зниження якості продукції, гальмуванню процесу її відновлення, втраті завойованих раніше ринкових позицій.

Отже, можна стверджувати, що особливого значення проблема розвитку малих підприємств у сфері машинобудування набуває сьогодні в Україні за причин падіння обсягів виробництва великими підприємствами машинобудівного комплексу, підвищення рівня безробіття, а також підвищення рівня інфляції.

Малий бізнес у машинобудуванні підвищує гнучкість і адаптивність крупного виробництва до мінливих умов, до нових вимог, які висуваються у зв'язку з формуванням ринку. Малі підприємства у машинобудуванні сприяють розвитку спеціалізації, звільняють крупні корпорації від виробництва дрібносерійної продукції, займаються пошуком, доробкою й освоєнням нових виробів, йдуть на ризик, швидше реагують на мінливий споживчий попит. Також малі підприємства більш пристосовані до виробництва унікальних виробів, швидше й дешевше переозброюються технічно, потребують менших капітальних вкладень і забезпечують швидшу їх окупність. Чистий час від розробки до випуску виробів на ринок у крупних корпорацій складає 3-5 років, у малих підприємств — трохи більше 2 років.

Отже, можна стверджувати, що необхідна для конкурентоспроможності крупних підприємств гнучкість виробництва зможе досягатися за рахунок симбіозу індустріальних гігантів та підприємств малого бізнесу. При цьому економіка країни буде раціонально поєднувати малий, середній та крупний бізнес (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 — Порівняння особливостей малих та великих машинобудівних підприємств

Малі машинобудівні підприємства	Великі машинобудівні підприємства
мобільна структура, необтяжена мінлими рішеннями та кадрами	наявність крупного капіталу, який дозволяє диверсифікувати виробництво
можливість задовольняти індивідуальні запити клієнтів	великі обсяги виробництва, які знижують витрати
висока інтенсивність праці та висока корпоративність трудового колективу	можливість проведення НДДКР та маркетингових досліджень
висока мобільність у питаннях стратегії розвитку, у тому числі в області використання не капіталомістких досягнень НТП	використання високовиробничої техніки

Продовження табл. 2.1

Малі машинобудівні підприємства	Великі машинобудівні підприємства
володіння або оренда порівняно невеликих площей та територій	широта номенклатури продукції, що виробляє підприємство
вузька номенклатури продукції, що виробляється	володіння великими площами та територіями

Для порівняння особливостей малих та великих підприємств доцільно виділити такі критерії їх порівняння, як структура підприємств, обсяги випуску продукції, номенклатура продукції, мобільність реагування на зміни зовнішнього середовища, розміри виробничих площ, якими володіють підприємства.

Основними перевагами малих машинобудівних підприємств перед великими є мобільність основних фондів; гнучка структура управління персоналом; оперативність реагування на зміни кон'юнктури ринку; зацікавленість кожного конкретного працівника в результатах своєї праці, а як наслідок, і більша його ефективність; широка свобода вибору і додаткові робочі місця; можливість задовольняти індивідуальні запити клієнтів; висока мобільність в питаннях стратегії розвитку, у тому числі в області використання не капіталомістких досягнень НТП.

Створення умов для стабільного та ефективного розвитку малих підприємств у машинобудуванні є першочерговим завданням для України у сучасних умовах господарювання. Необхідність підтримки саме малих підприємств обґрунтовується їхніми функціями, що здійснюють сприятливий вплив на соціально-економічний розвиток країни:

- збільшення гнучкості національної економіки, приведення в стан, відповідний сучасним умовам глобалізації та відкритої економіки;
- стимулювання розвитку конкуренції;
- забезпечення додаткових робочих місць, подолання безробіття;
- впровадження досягнень науково-технічного прогресу;

- підвищенню експортного потенціалу;
- стимулювання підвищеної ділової активності;
- пом'якшення соціальної напруженості унаслідок ослаблення диференціації доходів населення та підвищення їхнього рівня.

Масові банкрутства та ліквідація малих підприємств не позбавляють їх привабливості для підприємців. Суттєво полегшується територіальний і галузевий перелив робочої сили і капіталу, підвищується оперативність реакції виробництва на зміну споживчого попиту і високі витрати виробництва. Закриття одних малих підприємств компенсується появою нових. Отже, доцільним є проведення аналізу діяльності малих машинобудівних підприємств з метою вибору пріоритетних напрямів їх управління.

Аналіз статистичної інформації щодо діяльності малих підприємств за регіонами України [155–161] показує, що найбільша кількість малих підприємств зосереджена в м. Києві (56854 одиниці або 18,5 % від загальної кількості), Донецькій (25958 одиниць або 8,4 %), Дніпропетровській (20453 одиниці або 6,7 %), Харківській (19369 одиниць або 6,3 %), Львівській (17369 одиниць або 5,7 %), Одеській (16110 одиниць або 5,2 %) областях та Республіки Крим (15612 одиниць або 5,1 %).

Отже, у цих областях створені найбільш сприятливі умови для розвитку малого бізнесу в порівнянні з іншими регіонами України. Якщо аналізувати динаміку кількості найманих працівників на малих підприємствах протягом 2006–2008 рр., то прослідкуємо негативну тенденцію розвитку в деяких регіонах. Наприклад, в Дніпропетровській, Харківській та Львівській областях спостерігається зменшення кількості найманих працівників на малих підприємствах протягом 2007–2009 рр. Кількість найманих працівників у Дніпропетровській області у 2008 р. склала 146,3 тис. осіб проти 147,6 тис. осіб у 2007 р.; Харківській — 133,9 тис. осіб у 2009 р. проти 140,2 тис. осіб у 2008 р.; Львівській — 125,8 тис. осіб у 2008 р. проти 128,4 тис. осіб у 2007 р. Однак в деяких регіонах спостері-

гається позитивна тенденція щодо кількості найманих працівників. Так, у м. Києві кількість найманих працівників у 2008 р. становила 420,6 тис. осіб проти 378,8 тис. осіб у 2006 р., Донецькій (169,3 тис. проти 168,6 тис.), Одеській (120,1 тис. проти 119,1 тис.) областях України. Таким чином кількість найманих працівників на малих підприємствах протягом 2006 — 2008 рр. в деяких регіонах зменшується, а в деяких збільшується. Це свідчить про нестійкий розвиток підприємств цього сектору економіки. А от що стосується середньомісячної заробітної плати найманих працівників, то тут спостерігається позитивна тенденція розвитку по всім регіонам України. Так, найбільший розмір середньомісячної заробітної плати найманих працівників спостерігається на малих підприємствах м. Києва (1570,27 грн. у 2008 р. проти 1163,20 грн. у 2007 р.), Дніпропетровської (1001,13 грн. у 2008 р. проти 762,72 грн. у 2007 р.), Донецької (1090,60 грн. у 2008 р. проти 824,93 грн. у 2007 р.), Харківської (1014,14 грн. у 2009 р. проти 946,45 грн. у 2008 р.), Львівської (884,09 грн. у 2008 р. проти 666,26 грн. у 2007 р.), Одеської (888,99 грн. у 2008 р. проти 668,07 грн. у 2007 р.) областях (табл.2.2).

Проаналізуємо динаміку основних показників діяльності малих підприємств Харківської області. Аналіз свідчить про досить нестійкий розвиток цього сектору економіки, незважаючи на зростання кількості малих українських підприємств (табл.2.3).

Таблиця 2.2 — Динаміка кількості та середньомісячної заробітної плати найманих працівників на малих промислових підприємствах за регіонами України

Регіон	Кількість найманих працівників, тис. осіб				Середньомісячна заробітна плата найманих працівників, грн.			
	2006	2007	2008	2009	2006	2007	2008	2009
м. Київ	378,8	403,7	420,6	н/д	900,88	163,20	1570,27	н/д

Продовження табл. 2.2

Регіон	Кількість найманих працівників, тис. осіб				Середньомісячна заробітна плата найманих працівників, грн.			
Дніпропетровська	149,2	147,6	146,3	н/д	620,08	762,72	1001,13	н/д
Донецька	171,6	168,6	169,3	н/д	644,63	824,93	1090,60	н/д
Харківська	144,1	142,2	140,2	133,9	567,81	704,50	946,45	1014,14
Львівська	131,0	128,4	125,8	н/д	532,38	666,26	884,09	н/д
Одеська	117,8	119,1	120,1	н/д	528,13	668,07	888,99	н/д

Таблиця 2.3 — Динаміка основних показників діяльності малих підприємств Харківської області

Показник	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Кількість малих підприємств						
– у % до загальної кількості підприємств-суб'єктів підприємницької діяльності	86,5	86,4	93,0	93,6	93,5	94,4
– на 10 тис. осіб наявного населення	63	66	75	80	81	83
Кількість зайнятих працівників на малих підприємствах, осіб	135976	128030	146770	143935	141915	135711
Кількість найманих працівників на малих підприємствах, осіб	133039	126720	144163	142210	140186	133923
У розрахунку на одне підприємство, осіб	7	7	7	6	6	6

Продовження табл. 2.3

Показник	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Обсяг реалізованої продукції (робіт, послуг) у діючих цінах відповідних років, млн. грн.	4686,6	5289,5	20977,9	25528,2	25528,2	26641,3
у % до загальної реалізації (робіт, послуг) по регіону в цілому	6,3	6,9	22,3	21,0	19,2	18,7
Фінансовий результат (сальдо) від звичайної діяльності до оподаткування, млн.грн.	н/д	н/д	766,4	1081,8	-500,8	-1431,3
Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування, млн.грн.	н/д	н/д	1702,6	2112,9	2093,3	1660,6
Збиток від звичайної діяльності до оподаткування, млн.грн.	н/д	н/д	936,2	1031,1	2594,1	3091,9
Питома вага підприємств, що одержали збиток, у % до загальної кількості	н/д	н/д	39,7	37,4	40,4	43,1

Так, кількість малих підприємств у 2006 р. становила 19369 одиниць порівняно з 18124 од. у 2004 р., однак темпи росту кількості малих підприємств знижуються з 106,6% у 2004 р. до 102,9% у 2006 р. Аналогічну негативну тенденцію мають такі показники, як темпи обсягу реалізованої продукції 6,0% у 2006 р. проти 9,7% у 2002 р. Якщо порівняти середню кількість найманих та

зайнятих працівників протягом 2006–2009 рр. можна побачити негативну тенденцію розвитку. Якщо у 2006 р. кількість зайнятих та найманих працівників становила відповідно 146770 та 144163 осіб, то у 2009 р. даний показник становить 135711 та 133923 осіб, що говорить про скорочення кількості працюючих на малих підприємствах. Однак, позитивну тенденцію має кількість малих підприємств на 10 тис. наявного населення. У 2006 р. даний показник склав 75 одиниць, а у 2009 р. — 83 одиниці, що на 8 одиниць більше, ніж у 2006 р.

Якщо порівняти показники обсягів реалізованої продукції (робіт, послуг) протягом останніх двох років, то можна побачити також негативну тенденцію: якщо у 2008 р. обсяги реалізованої продукції складають 28271,4 млн. грн., то вже у 2009 р. відбулося скорочення обсягів на 1630,1 млн. грн.

Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування у 2007 р. становить 1081,8 млн. грн., а у 2009 р. — 1431,3 млн. грн., що на 2513,1 млн. грн. менше, ніж у 2007 р. Питома вага підприємств, що одержали збиток, становить у 2009 р. 43,1 %, що на 5,7 % більше, ніж у 2007 р. Все це свідчить про дуже нестабільний розвиток малих підприємств, збитки перевищують прибутки, фінансовий результат має негативне значення, обсяги реалізованої продукції знижуються.

Аналіз малих підприємств за видами промислової діяльності дозволяє зробити висновок, що значна їх кількість діяла у переробній промисловості (3071 од. у 2007 р.): у галузі машинобудування — 813 одиниць; у целюлозо — паперовому виробництві та видавничій діяльності — 408 одиниць; у виробництві харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів — 334 одиниці. Дослідження процесу розвитку малих підприємств машинобудівної галузі дозволило встановити, що протягом 2000–2004 рр. кількість малих машинобудівних підприємств зростає з 692 одиниць у 2000 р. до 900 у 2004 р. Однак, починаючи з 2004 р. їх кількість починає повільно зменшуватися

(у 2005 р. — 851 од., у 2006 р. — 824 од., у 2007 р. — 813 од.), що свідчить про негативну тенденцію їх розвитку. Також спостерігається зменшення питомої ваги малих промислових підприємств — якщо у 2000 році вона складала 18,8% від загальної кількості підприємств, то у 2006 — 16,7% .

Якщо проаналізувати основні показники діяльності малих підприємств у галузі машинобудування протягом 2006–2009 рр. (табл. 2.4), то протягом останніх двох років можна побачити негативну тенденцію їх розвитку, про що свідчать такі основні показники їх діяльності, як кількість найманих працівників, обсяги реалізованої продукції, фінансовий результат від звичайної діяльності, кількість підприємств, які одержали прибуток і збиток. Обсяги реалізованої продукції у 2009 р. скоротилися на 265521,6 тис. грн. порівняно з 2008 р., кількість найманих працівників у 2009 р. становить 7418 осіб, що на 372 особи менше, ніж у 2008 р. і на 1728 особи менше, ніж у 2006 р. Питома вага обсягів реалізованої продукції у галузі машинобудування у загальному обсязі реалізованої промислової продукції у 2009 р. дорівнює 10,9 %, що на 1,1 % менше, ніж у попередньому періоді. Кількість підприємств, які одержали прибуток скоротилася на 4 % у 2009 р., а збиткових підприємств зроста відповідно на 4 %. У 2008 р. фінансовий результат становив 62818,1 тис. грн., а у 2009 р. — 43215,7, що на 19602,4 тис. грн. менше, ніж у попередньому періоді. І тільки показник середньомісячної заробітної плати має позитивну тенденцію росту. Його значення у 2009 р. дорівнює 1305,72 грн., а у 2008 р. — 1267,26 грн. Тобто спостерігається незначне підвищення заробітної плати на 38,46 грн. Взагалі проведений аналіз свідчить про негативні наслідки фінансової кризи, результатом якої є скорочення кількості малих підприємств, звільнення працівників, скорочення обсягів реалізації, а також негативний фінансовий результат діяльності малих підприємств машинобудування.

Таблиця 2.4 — 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

За підсумками 2007 р. на малих промислових підприємствах кількість найманих працівників становила 25625 осіб, у тому числі найбільша кількість найманих працівників у переробній промисловості (24595 осіб у 2007 р.), зокрема у галузі машинобудування 6997 осіб, що становить 27,3 % від загальної кількості найманих працівників у промисловості; у легкій промисловості — 3641 осіб (14,2 %); у целюлозно-паперовому виробництві та видавничій

діяльності — 2727 осіб (10,6 %); у виробництві харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів — 2435 осіб (9,5 %). Однак, негативною тенденцією є зменшення кількості найнятих працівників протягом 2005–2007 рр. Якщо у 2005 р. кількість найманих працівників у промисловості становила 31283 осіб, то у 2007 р. — 25625 осіб, що може бути наслідком звільнення працівників на малих промислових підприємствах Харківської області. Якщо аналізувати динамку зайнятості на малих підприємствах машинобудівної галузі, то також можна спостерігати негативну тенденцію зменшення кількості найманих працівників. У 2005 р. їх кількість на малих підприємствах машинобудування становила 8562 особи, то у 2007 р. — 6997 осіб, що на 1565 осіб менше, ніж у 2005 р.

Аналізуючи середньорічну заробітну плату одного найманого працівника за всіма галузями промисловості, можна зробити висновок, що, по-перше у галузі машинобудування показник заробітної плати у 2009 р. найвищий порівняно з усіма галузями переробної промисловості і становить 1305,72 грн., а, по-друге, у цій галузі зростання середньорічної заробітної плати протягом 2007–2009 рр. становить 422,12 грн. (у 2007 р. заробітна плата одного найманого працівника становила 883,6 грн., а у 2009 р. — 1305,72 грн.), що також вказує на позитивну динаміку росту заробітної плати серед усіх галузей переробної промисловості (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 — Кількість працівників малих промислових підприємств та середньорічна заробітна плата одного найманого працівника

Вид промислової діяльності	Кількість найманих працівників, осіб				Середньомісячна заробітна плата найманих працівників, грн.			
	2006	2007	2008	2009	2006	2007	2008	2009
Промисловість	33586	32057	30360	28906	562,6	698,6	958,8	1014,14
Добувна промисловість	54	100	211	216	865,1	1007,8	768,2	1045,56

Продовження табл. 2.5

Вид промислової діяльності	Кількість найманих працівників, осіб				Середньомісячна заробітна плата найманих працівників, грн.			
	2006	2007	2008	2009	2006	2007	2008	2009
Переробна промисловість у тому числі:	32228	30748	29031	27659	560,2	693,8	953,3	1007,36
виробництво харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів	4046	3542	3713	3775	471,0	555,7	744,8	878,98
легка промисловість	4569	3828	3574	2919	382,8	460,5	647,5	659,73
оброблення деревини та виробництво виробів з деревини, крім меблів	998	1171	1102	907	420,7	483,9	715,6	677,20
целюлозно-паперове виробництво; видавнича діяльність	3327	3630	3443	3220	564,9	700,8	936,1	993,79
виробництво коксу, продуктів нафтопереробки	128	55	17	26	736,8	1095,8	874,5	776,92
хімічна та нафтохімічна промисловість	2845	2808	2800	2780	555,5	653,6	869,7	982,56
виробництво іншої неметалевої мінеральної продукції	1347	1519	1292	1270	578,7	731,9	1027,4	1005,88

Продовження табл. 2.5

Вид промислової діяльності	Кількість найманих працівників, осіб				Середньомісячна заробітна плата найманих працівників, грн.			
	2006	2007	2008	2009	2006	2007	2008	2009
металургійне виробництво та виробництво готових металевих виробів	2700	2657	2686	2828	592,0	754,4	984,1	1017,24
машинобудування у тому числі:	9146	8690	7790	7418	703,4	883,6	1267,3	1305,72
– виробництво машин та устаткування	5082	4737	4148	3793	729,3	926,9	1314,9	1391,88
– виробництво електричного, електронного та оптичного устаткування	3401	3280	3066	3103	682,6	847,2	1243,2	1254,07
– виробництво транспортних засобів та устаткування	663	673	576	522	611,4	755,8	1052,2	986,65
Виробництво та розподілення електроенергії, газу та води	1301	1209	1118	1031	607,2	794,8	1136,6	1189,59

На діяльність малих підприємств у значній мірі впливають негативні зміни, які відбуваються як у внутрішньому, так і у зовнішньому середовищі. Тому, як негативне слід відмітити стійку тенденцію збільшення кількості малих підприємств, що припинили свою діяльність. В 2007р. їх кількість становила 5630 підприємств, що

у 2,7 рази перевищує кількість новостворених підприємств та на 17,8 % більше, ніж у попередній рік. Як і раніше, переважна кількість малих підприємств (92,2 % із загальної кількості підприємств, що припинили свою діяльність) призупинили її тимчасово і планують відновити її в подальшому [157]. Поновлення тимчасово призупиненої діяльності існуючого підприємства відбулося на 148 підприємствах (проти 130 в минулому році), з них у сфері торгівлі поновили свою діяльність 54 підприємства (36,5 % підприємств від загальної кількості), у будівництві — 25 підприємств (на 7 одиниць більше, ніж у минулому році).

Негативним слід вважати той факт, що якщо у 2006 р. поновило свою діяльність 31 промислове підприємство, то у 2007 р. їх кількість скоротилась до 19 одиниць (рис. 2.1).

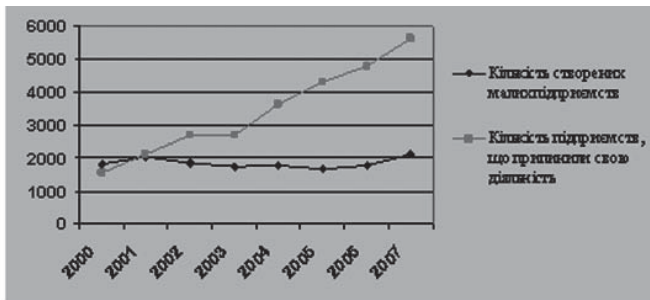


Рисунок 2.1 — Динаміка функціонування малих підприємств Харківської області

Причинами такої ситуації є: недосконалість законів; податковий тиск; недостатня фінансова та організаційна підтримка владних структур; недосконала система реєстрації суб'єктів підприємницької діяльності; відсутність довгострокових й дороговізна будь-яких кредитів; складність, суперечність й нестабільність законів, постанов, інструкцій; зависокі ставки податків, обов'язкових платежів, сплати за ліцензії, патенти.

На 1 січня 2008 р. підприємства малого бізнесу економіки області у своєму розпорядженні мали основних засобів, нематеріальних активів та довгострокових біологічних активів по залишковій вартості на суму 5462,0 млн. грн., яка за 2007 рік зменшилась на 18,1 %. На кінець року їх знос становив 34,8 %.

Одним із важливих моментів для підтримання стабільного фінансового стану малих підприємств області є створення власних джерел коштів. Наявність у підприємства власного капіталу – це запорука фінансової незалежності та ефективного розвитку виробництва.

На 1 січня 2008р. величина власного капіталу малих підприємств області становила 11442,8 млн. грн. Протягом року вона збільшилась на 8,0 %.

У складі власного капіталу статутний капітал становив 8586,9 млн. грн., додатковий — 4073,3 млн. грн., резервний — 154,5 млн. грн.

Необхідною умовою для забезпечення безперервного процесу виробництва і обігу є наявність у підприємств оборотних активів. Важливе значення при цьому мають не тільки загальні обсяги, а й співвідношення кожного з елементів у структурі оборотних активів.

За станом на 1 січня 2008р. оборотні активи підприємств малого бізнесу області становили 12247,8 млн. грн. У порівнянні з попереднім роком відбулося збільшення вартості оборотних активів на 16,8%. Найбільш питома вага оборотних активів зосереджена у організацій, що займаються операціями з нерухомим майном, орендою, інжинірингом та наданням послуг підприємцям — 32,2%, в торгівлі — 22,9%, фінансовій діяльності — 21,9%.

У структурі оборотних активів області товарно-матеріальні цінності склали 1595,9 млн. грн., дебітори — 6953,7 млн. грн., грошові кошти — 1147,2 млн. грн., інші оборотні активи — 2551,0 млн. грн.

В структурі оборотних активів за останні роки найменша частка припадала на грошові кошти — понад 5,0%. Переважний характер мала дебіторська заборгованість: її частка складала понад 50,0% (рис. 2.2) [157].

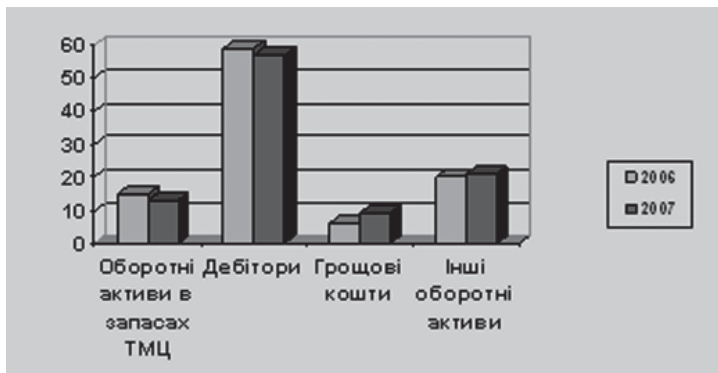


Рисунок 2.2 — Структура оборотних активів малих підприємств протягом 2006–2007 рр.

На 1 січня 2008 р. обсяги дебіторської та кредиторської заборгованості підприємств малого бізнесу становили, відповідно, 6953,7 млн. грн. та 8380,5 млн. грн. Тобто, кредиторська заборгованість перевищує дебіторську на 20,5 %. В порівнянні з попереднім роком дебіторська заборгованість зросла на 12,5%, а кредиторська зменшилась на 8,8 %. В структурі як дебіторської, так і кредиторської заборгованості найбільша питома вага припадає на заборгованість за товари, роботи, послуги: це, відповідно, 44,8 % і 52,4 %.

Аналіз опитування керівників малих машинобудівних підприємств м. Харкова дозволяє виявити основні переваги і недоліки їхньої господарської діяльності, які стосуються конкурентного середовища, системи звітності та оподаткування, організаційної структури, професійної підготовки працівників (табл.2.6).

Таблиця 2.6 — Аналіз опитування керівництва малих підприємств-товаровиробників м. Харкова

Питання	ТОВ «Сигнал»	ПП «Аверс»	ДП «Коннектор плюс»	МП «Сокольники»
1. Чи є на підприємстві фахівці з маркетингу?	ні	так	ні	так
2. Влаштує керівництво підприємства система оподаткування?	так	так	так	так
3. Чи є на підприємстві постійна сформована команда працівників?	ні	так	ні	так
4. Чи є конкуренти у даного підприємства?	ні	так	так	так
5. Базується система управління підприємством на бізнес-плануванні?	ні	ні	ні	так
6. Чи влаштує існуюча система звітності на підприємстві?	ні	ні	ні	так
7. Яка структура джерел фінансування на підприємстві: позикові (кредити), залучені, власні?	тільки власні	тільки власні	тільки власні	тільки власні
8. Чи здійснюється рекламна підтримка збуту товарів?	ні	так	так	так
9. Чи відчуває керівництво підприємства потребу в додатковій інформаційній підтримці?	ні	ні	ні	ні
10. Чи влаштує керівництво рівень професійної підготовки працівників?	ні	так	так	так

Щоб довести відношення приведених в табл. 2.6 малих підприємств до галузі машинобудування доцільним є стисла характеристика кожного і з них і характер продукції, яку вони випускають.

Основну продукцію товариства з обмеженою відповідальністю «Сигнал» складають металеві люки та перекриття на колодязі.

Приватне підприємство «АВЕРС» займається виробництвом обладнання для книжково-печатної промисловості, виробництвом кронштейнів, а також кріплень для кондиціонерів.

Основним напрямом діяльності дочірнього підприємства «Коннектор плюс» є виробництво різних металевих виробів, таких, як ножові вироби, столові прилади, замкові вироби, а також різні металеві запчастини.

Мале підприємство «Сокольники» було створено на базі Харківського державного авіаційно-виробничого підприємства. Одним із напрямів діяльності МП «Сокольники» є виробництво комплектуючих для літаків.

Якщо проаналізувати дані таблиці, то можна зробити конкретні висновки щодо їх діяльності.

На більшості підприємствах немає постійного штату працівників, тому що немає постійних замовлень на продукцію і відповідно немає сенсу утримувати постійний штат працівників. Відповідно, на підприємствах, де немає постійної сформованої команди працівників труднощі в роботі викликає рівень професійної підготовки працівників, тому що процес навчання є процедурою дорогою і довготривалою. Що стосується органів управління на малих підприємствах, то, як правило, штат працівників складається з 2 до 6 чоловік. Це, по-перше, директор підприємства, заступник директора, менеджер і бухгалтер. Тому на малих підприємствах одна людина виконує функції і маркетолога, і менеджера по рекламі, збуту і т.д. Практично всі опитувані малі підприємства розраховують тільки на власні кошти, не розраховуючи на кредити або інвестиції. Причиною

цього є проблема в наданні кредитів малим підприємствам через нераціональне функціонування механізму залучення позикових коштів. І саме через проблеми в наданні кредитів актуальним постає питання ефективного управління фінансами малих підприємств. Ця актуальність підтверджується найважливішими особливостями організації фінансів малих підприємств:

- фінансові ресурси малих підприємств формуються за рахунок коштів працюючих, а також прибутку, одержаного внаслідок діяльності малого підприємства;

- основним залученим джерелом формування фінансових ресурсів малого підприємства є кредиторська заборгованість у розрахунках з постачальниками;

- у малих підприємств вища, порівняно з великим виробництвом, питома вага готівкових коштів і водночас менші запаси оборотних активів;

- малі підприємства не потребують великих накопичень грошових коштів за рахунок швидшої оборотності оборотних активів;

- на малих підприємствах можна значно швидше скоротити витрати виробництва шляхом застосування зберігаючих технологій та використання дешевої робочої сили [93].

Таким чином, важливість ефективної системи управління фінансами на малому підприємстві зумовлює необхідність створення відповідного механізму управління фінансами, який би враховував і фінансовий аналіз малого підприємства, і розробку його фінансової стратегії, і фінансове планування.

2.2 Формування стратегії управління малими підприємствами в умовах конкурентного середовища

Уся проаналізована спеціальна література у напрямку стратегічного управління малими підприємствами дозволяє зробити

конкретні висновки щодо невирішених проблем. Майже всі науковці концентрували свою увагу на якомусь конкретному вузькому напрямку дослідження, наприклад дослідження фінансово-інвестиційних ризиків у сфері малого підприємництва, не враховуючи при цьому внутрішніх ризиків, які можуть виникнути у процесі підприємницької діяльності [162]. Формуванню механізмів державного регулювання малим підприємництвом приділено найбільшу увагу в усіх проаналізованих джерелах [3, 13, 106, 163, 164, 165].

Однак питанню створення організаційно-економічного механізму сталого розвитку малих промислових підприємств, створеного на основі комплексного підходу, який би містив такі складові, як модель ефективного використання ресурсів, механізм державної підтримки розвитку малого бізнесу, ієрархічну модель механізму (процесу) управління інвестиційними ризиками в малому бізнесі, організаційну складову створення малих підприємств приділено недостатньо уваги з боку, як вітчизняних, так і зарубіжних науковців, що й зумовило вибір напрямку дослідження. При виборі напрямку дослідження доцільно детальніше визначитися з такими поняттями як „механізм” та „організаційно-економічний механізм”.

В „Словнику російської мови” механізм визначається як внутрішнє улаштування, система будь-чого (наприклад, державний механізм) [166, с. 262].

Для визначення змісту категорії «організаційно-економічний механізм», на думку С.П. Бубенко [167], доцільно використовувати підхід В.А. Білоусова [168], який рекомендує серед багатьох існуючих визначень відібрати головне, згрупувати навколо нього всі інші визначення, сформувані безліч робочих, допоміжних, часткових визначень і тим самим розкрити зміст цієї категорії. Елементи і складові, які входять у поняття «організаційно-економічний механізм», приведено на рис. 2.3. [167, с. 75].

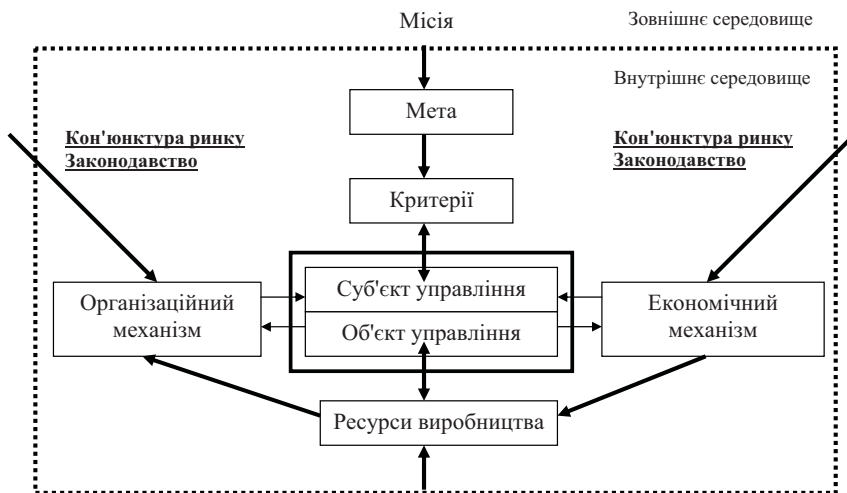


Рисунок 2.3 — Формування організаційно-економічного механізму діяльності підприємства

Як видно з рис. 2.3., формування структури організаційно-економічного механізму діяльності підприємства передбачає наступні кроки: визначення об'єкту й формування мети управління (1); формування стратегії, тобто організаційних форм (2) та економічних методів (3) управління. Якщо бажаний набір форм і методів управління (2, 3) не може бути сформовано, то треба уточнити об'єкт і мету (1), а також визначитися з сукупністю необхідних ресурсів управління (4) для досягнення мети. На останньому етапі уточнюється вибір робочого механізму, зокрема форми і методи: керівництва для стимулювання творчої активності, а також пошук зовнішніх конкурентних можливостей (5); ведення господарства, тобто раціонального використання дефіцитних ресурсів завдяки реалізації потенціалу конкурентоспроможності (6); організації виробничих стосунків (7); співпраці, тобто організації праці, формування партнерських й соціальних відносин (8).

Ю. Лисенко, П. Єгоров [169] дають наступне визначення організаційно-економічному механізму — це система формування цілей і стимулів, які дозволяють перетворити у процесі трудової діяльності динаміку (рух) матеріальних й духовних потреб членів суспільства у рух засобів виробництва та його кінцевих результатів, спрямованих на задоволення платоспроможного попиту споживачів. В роботі визначено відмітні риси організаційно-економічного механізму й вимоги, які до них пред'являються.

Спеціальна глава присвячена механізмам управління розвитком підприємств малого бізнесу монографії П.В. Єгорова та Є. І. Карпової [170].

На думку П. В. Єгорова та Є. І. Карпової [170, с. 67–68] кожен з механізмів управління розвитком малих підприємств, який містить у собі форми, методи, інструменти, важелі й способи впливу на процес розвитку підприємств малого бізнесу, повинен відповідати наступним вимогам:

- механізми повинні бути орієнтованими на кінцевий результат, який виражає ступінь відповідності усіх кількісних та якісних параметрів розвитку підприємств малого бізнесу вимогам ринку, які є показниками розвитку і які вимірюють ефективність механізмів управління. В них повинно бути закладено можливість державного регулювання й стимулювання, які формують мотиви для підвищення ефективності функціонування підприємств малого бізнесу;

- дія механізмів повинна забезпечувати досягнення стратегічних, тактичних й оперативних цілей розвитку малих підприємств;

- механізми управління розвитком підприємств малого бізнесу повинні бути реально пристосовані до різних рівнів ієрархії управління (загальнодержавного, регіонального, місцевого), які передбачають самостійність у межах своєї компетенції у визначенні цілей та пріоритетів, а також у виборі та реалізації способів їх досягнення, юридичної та економічної відповідальності за їх невиконання;

– механізми управління розвитком підприємств малого бізнесу повинні враховувати головне протиріччя малого підприємництва, а саме протиріччя між об'єктивно високою економічною та соціально–політичною значимістю ролі малого бізнесу та слабкою життєздатністю його суб'єктів, а також об'єктивно існуючу неминучість і протиріччя інтересів підприємців та держави;

– механізми повинні містити такі методи впливу на розвиток підприємств малого бізнесу, які, з одного боку, сприятимуть досягненню цілей розвитку всієї системи, а з іншого — задоволення інтересів окремих суб'єктів господарювання.

Вимагає особливого розгляду робота А. Бабицького [171], у якій досліджується організаційно-економічний механізм впливу на змішану економіку як госпрозрахункова система, яка основана на відносній прибутковості матеріальної і грошової оплати праці з метою досягнення достатньо високої соціально-структурної корисності виробництва в цілому. Система управління виробництвом по даному проекту містить у собі три самостійних, але взаємопов'язаних механізмів: законодавчий, фінансовий і організаційно-технічний механізм впливу на відтворення усіх трьох виробничих елементів (робочої сили, знарядь і предметів праці) або організаційно-економічний механізм впливу на змішану економіку.

Така модель економічного механізму переходу до економіки ринкового типу господарювання має право на існування, але потребує конкретизації стосовно до конкретних об'єктів діяльності, на що автор цитуємої роботи не звернув достатньої уваги.

Н. Ю. Круглова [172,с.18] пропонує у склад комплексного механізму управління на прикладі акціонерного підприємства виділити наступні механізми:

– економічні механізми — механізм конкуренції й ринкового ціноутворення; акціонерний механізм інвестування і реінвестування у розвиток виробництва; механізм відтворення основних фондів; механізм позикових коштів, які інвестуються у розвиток

виробництва; механізм державного регулювання і державної підтримки;

- мотиваційні механізми — мотивації науково-технічного розвитку виробництва; високоякісної праці; підприємництва; мотивації господарювання;

- організаційні механізми — структурні механізми; організаційно-адміністративні механізми; інформаційні механізми;

- правові механізми — правовідносини з державними органами; правовідносини з приводу способу дій й організації підприємств; правовідносини в господарській діяльності; правовідносини при арбітражному розгляді господарських суперечок;

- політичні механізми — соціально-економічна політика; зовнішньоекономічна політика; науково-технічна політика.

П. В. Єгоров та Є. І. Карпова також вважають, що ефективність державної та регіональної політики управління розвитком підприємств малого бізнесу може бути забезпечена завдяки чіткій структурі й характеру дії конкретних механізмів, глибокому та всебічному розумінню методології впливу властивих їм методів, форм. Інструментів, важелів та способів, які впливають на зовнішнє та внутрішнє середовище підприємств малого бізнесу з метою управління їх розвитком [170, с. 66–68]. На їх думку, об'єктивна потреба в трьох основних механізмах управління розвитком підприємств малого бізнесу: нормативно-правовому, організаційному, економічному стає актуальною. А мета цих механізмів — активізація людського фактору, гнучке управління, по відношенню до зовнішнього середовища, підприємствами малого бізнесу, що забезпечить їм достатню ефективність та конкурентоспроможність.

Після проведення критичного аналізу різноманітних поглядів учених-економістів щодо визначення поняття організаційно-економічного механізму, основних його складових та вимог, яким він повинен відповідати, автором пропонується представити процес стратегічного управління малим підприємством в умовах

конкурентного середовища у вигляді комплексу послідовних заходів, які представлено на рис.2.4.

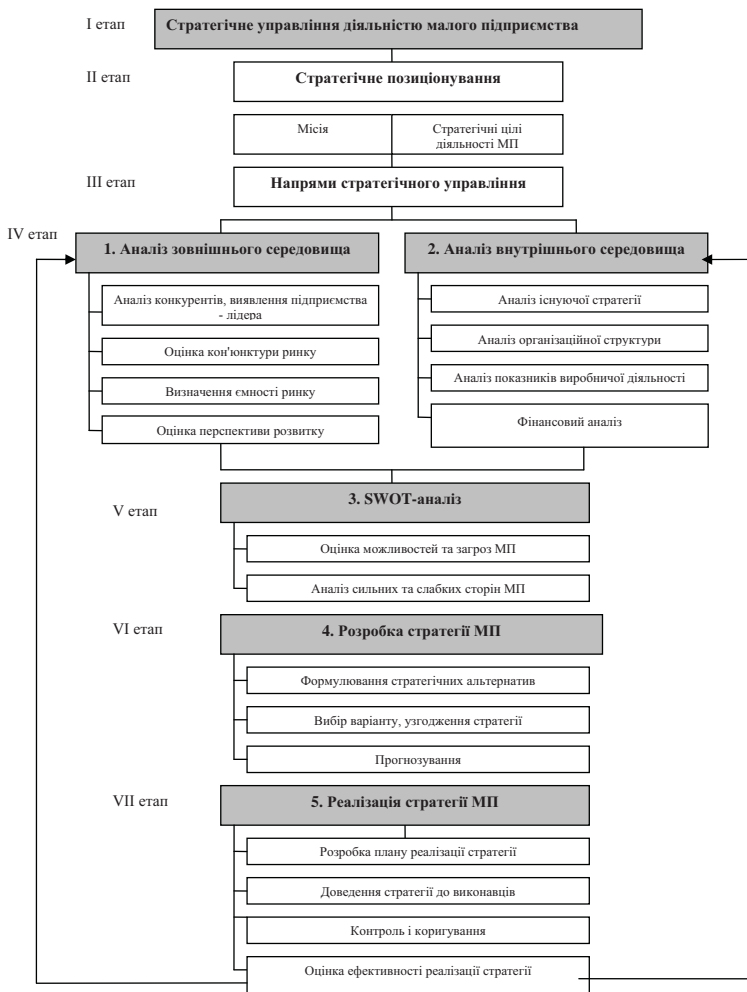


Рисунок 2.4 — Етапи формування стратегії управління малим підприємством

Стратегічне управління діяльністю малого підприємства (I етап) передбачає стратегічне позиціонування (II етап), тобто визначення місії та стратегічних цілей діяльності малого підприємства. Дуже важливо для кожного підприємства визначитися зі своєю місією. Адже місія підприємства — це його головна загальна ціль, суть існування підприємства. Значення місії полягає в тому, що вона виступає для керівництва як основа, орієнтир для прийняття всіх наступних стратегічних рішень.

Оскільки кожне підприємство — це відкрита система і існує завдяки тому, що задовольняє якусь потребу своїх споживачів, клієнтів, то й місія відшукується в навколишньому середовищі, а не всередині підприємства.

Після формулювання місії на її основі встановлюються конкретні цілі, через які здійснюється місія підприємства. Якщо місія задає загальні орієнтири, напрями функціонування організації, які виражають суть її існування, то конкретні кінцеві положення, до яких прямує організація, фіксуються у вигляді її цілей, тобто, кажучи інакше, цілі — це конкретний стан окремих характеристик організації, досягнення яких є для неї бажаним та на досягнення котрих направлена її діяльність.

Неможливо переоцінити значимість цілей для організації. Вони є вихідною точкою планування; цілі лежать в основі побудови організаційних відносин; на цілях базується система мотивування, яка використовується в організації; взагалі, цілі є точкою відліку у процесі контролю і оцінки результатів праці окремих робітників, підрозділів та організації в цілому.

Цілі доводяться до виконавців, керівництво стимулює їх досягнення і тільки в цьому випадку вони становляться значимою частиною стратегічного планування.

Головною метою стратегічного управління малим підприємством є досягнення малим підприємством своїх стратегічних цілей та закріплення своїх конкурентних позицій на ринку. Критерії

ефективності стратегічного управління визначаються стратегічними установками діяльності малого підприємства. До основних критеріїв ефективності слід віднести конкурентний статус малого підприємства, конкурентоспроможність продукції, успішне функціонування на ринку, збільшення обсягу продаж та освоєння нових ринків збуту.

Послідовна реалізація запропонованих етапів формування стратегії управління малим підприємством дозволить отримати всебічну своєчасну оцінку внутрішнього становища малого машинобудівного підприємства на основі проведення аналізу існуючої стратегії, організаційної структури малого підприємства, показників його виробничої діяльності, а також фінансового аналізу, що сприятиме подальшому проведенню SWOT-аналізу (V етап).

Аналіз навколишнього середовища, який пропонується проводити разом з аналізом внутрішнього середовища на IV етапі, передбачає проведення аналізу конкурентного середовища, основних конкурентів малого підприємства, а також визначення підприємства-лідера; оцінку кон'юнктури ринку; визначення ємності ринку, а також оцінку перспектив розвитку малого підприємства.

Наступним етапом після проведення аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища є проведення SWOT-аналізу, основною метою якого є:

- 1) оцінка можливостей та виявлення потенційних загроз, з якими підприємство може зіткнутись в майбутньому.

Оцінку можливостей малого підприємства автором пропонується проводити на основі діагностики конкурентного потенціалу, тому що в сучасних ринкових умовах рівень конкуренції, особливо серед малих машинобудівних підприємств, дуже високий і для виживання на ринку треба приділити пильну увагу рівню конкурентоспроможності.

Що стосується загроз з боку навколишнього середовища, то зазвичай їх виділяють у сім областей: 1) економічні фактори; 2) політичні фактори; 3) ринкові фактори; 4) фактори технології;

5) фактори конкуренції; 6) міжнародні фактори; 7) соціокультурні фактори. При формуванні стратегії управління малим підприємством слід відмітити те, що аналіз навколишнього середовища спрямовано на оцінку факторів конкуренції. Результатом цього аналізу є ранжування загроз малого підприємства з урахуванням ймовірностей їх настання і коефіцієнтів впливу на підприємство кожної з них.

2) аналіз сильних та слабких сторін малого підприємства. Після оцінки можливостей та загроз дуже важливо проаналізувати внутрішній потенціал підприємства для того, щоб виявити його сильні і слабкі сторони. У якості факторів успіху діяльності малих машинобудівних підприємств, які було обрано шляхом експертного опитування головних фахівців підприємства, виступають ціна продукції, місце розташування підприємства, експлуатаційні характеристики продукції, індивідуальний підхід, система управління, рівень кваліфікації персоналу, а також потенціал клієнтури.

На VI етапі розробляється стратегія малого підприємства. Дуже важливо коректно сформулювати стратегічні альтернативи малого підприємства, а також спрогнозувати динаміку подальшого розвитку малого підприємства з метою розробки відповідної стратегії. До основних стратегічних альтернатив можна віднести наступні: збереження (розширення) ринкової долі підприємства на даному сегменті ринку; освоєння нових ринків збуту; освоєння виробництва нових видів продукції; збільшення обсягу продаж продукції. Після того, як сформульовано стратегічні альтернативи, а також проведено прогноз, треба обрати та узгодити варіант стратегії, який найбільш підходить для досягнення малим підприємством своєї місії.

І тільки після цього 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.

В межах дії запропонованої моделі рекомендується обслідування таких функціональних зон малого підприємства: фінанси, ризики, а також господарська діяльність.

Що стосується управління ризиками малих машинобудівних підприємств, то запропоновано ієрархічну модель процесу управління інвестиційними ризиками, яка складається з чотирьох послідовних рівнів: 0 рівень — визначення організаційного контексту; 1 — якісний аналіз інвестиційних ризиків; 2 — кількісний аналіз окремих ризиків; 3 — заходи щодо усунення або мінімізації ризиків; 4 — прийняття рішення про реалізацію або відмову від реалізації проекту.

Для ефективного управління фінансами було розроблено механізм управління фінансами, який складається з трьох послідовних етапів: фінансовий аналіз МПП; розробка фінансової стратегії МПП; фінансове планування. Кожен етап містить відповідні складові, які у сукупності створюють інструментарій управління фінансами МПП.

Методичний підхід щодо розробки стратегії управління малими підприємствами дозволяє провести більш поглиблений аналіз як зовнішнього, так і внутрішнього середовища малого машинобудівного підприємства. Методика управління діяльністю малого підприємства базується на застосуванні SWOT-аналізу діяльності малих підприємств, який, на відміну від існуючих, базується на використанні кластерного аналізу, оцінці конкурентних переваг, визначенні ймовірності настання загроз з боку зовнішньої складової бізнес-середовища та їх впливу на діяльність підприємства.

З боку зовнішнього середовища на розвиток малого підприємства мають позитивний вплив ієрархічна модель процедури реєстрації підприємств малого бізнесу, модель організації Регіонального центру

сприяння розвитку малому бізнесу, а також механізм державної підтримки розвитку малого бізнесу, які було розроблено з метою стимулювання розвитку малих підприємств.

Ієрархічна модель процедури реєстрації підприємств малого бізнесу, яка входить до складу організаційного блоку, створена з метою подальшої оптимізації процедури створення МПП різних організаційно-правових форм за допомогою методу сітьового планування. Реалізація моделі процедури реєстрації підприємств малого бізнесу допоможе підприємцям-початківцям без втрати зайвого часу зареєструвати суб'єкт підприємницької діяльності і розпочати свою господарську діяльність.

Розробка моделі організації Регіонального центру сприяння розвитку малому бізнесу (РЦСРМБ) дозволить більш поглиблено вивчати стан підприємств малого бізнесу в умовах мінливого економічного становища, а також проблеми, з якими вони стикаються у процесі своєї діяльності, виявляти основні перешкоди і приймати рішення щодо можливих шляхів їх усунення. На відміну від існуючих організацій, основним джерелом фінансування РЦСРМБ є добровільні внески членів і учасників Центру, а місія полягає в наданні підприємцям-початківцям консультаційної, організаційно-методичної допомоги в оформленні всіх необхідних пакетів документів на етапі створення малих підприємств, а керівникам вже діючих підприємств професійної кваліфікованої цілеспрямованої допомоги в питанні виживання й стабільного розвитку власного бізнесу в умовах нестабільності зовнішнього оточення.

Механізм державної підтримки запропоновано як урегульовану ієрархічну систему управління сукупністю державних фінансово-кредитних, податкових, організаційних важелів. Його особливістю є розподіл сукупності важелів за трьома рівнями ієрархії відповідно до сфер впливу, а саме фінансово-кредитна система, система оподаткування та організаційна система нефінансової підтримки малих підприємств. Кожна із систем містить відповідний склад конкретних

важелів впливу, які у сукупності створюють інструментарій державної підтримки сфери малого бізнесу.

Основною метою мотиваційних функцій є виявлення мотиваційної структури робітників й забезпечення їх зацікавленості в досягненні максимальних економічних й соціальних результатів діяльності.

Контрольні функції здійснюють контроль за виконанням стратегічних завдань по забезпеченню стійкого розвитку підприємства, здійснює зворотній зв'язок між блоками механізму.

При успішній реалізації запропонованої моделі стратегічного управління діяльністю малих підприємств можна отримати наступні результати: швидке створення низки підприємницьких структур у сфері малого бізнесу, зокрема МПП, як рушійної сили в період виходу України із фінансової кризи; ефективне управління фінансами МПП; запобігання фінансових втрат при прийнятті того чи іншого проекту за допомогою своєчасної оцінки, а також ефективного управління інвестиційними ризиками; підвищення конкурентного потенціалу МПП; своєчасне запобігання настанню загроз МПП; виявлення основних сильних та слабких сторін перед конкурентами, а також можливостей МПП для подальшої розробки стратегії розвитку; виживання й стабільний розвиток власного бізнесу в умовах конкурентного середовища.

2.3 Організаційно-економічний базис управління фінансами малого підприємства

У зв'язку з існуванням в Україні великої кількості малих підприємств–банкрутів, з відсутністю у керівників підприємств досвіду антикризового управління та чітких програм по виходу із кризи, проблеми антикризового управління є актуальними. Особливо це стосується малих промислових підприємств, тому що їх діяль-

ність стикається з рядом проблем і саме малим підприємствам сьогодні досить важко не опинитися банкрутами.

Кризовий стан підприємства спонукає керівництво до більш жвавих дій, до застосування нових методів управління, тобто до використання антикризового управління.

Діагностика кризового стану повинна включати постійний моніторинг фінансового стану підприємства з метою раннього виявлення симптомів кризи, тому дуже важливим є проведення фінансової діагностики підприємства.

Фінансова діагностика сьогодні є одним з найбільш розроблених розділів економічної діагностики підприємства. При цьому існують різні підходи до фінансової діагностики підприємства. Це стосується як предмету діагностики, так і його структури і показників, що використовуються. Як правило, предметом фінансової діагностики є фінансовий стан підприємства. В цьому аспекті інтерес представляє підхід групи вчених [173], які у змісті предмету діагностики роблять акцент не просто на фінансовий стан, а на його динаміку.

Ціль діагностики фінансового становища будь-якого підприємства — одержання інформації про його фінансове становище, платоспроможність і прибутковість.

Для діагностики фінансового стану підприємства існує безліч різних методик, заснованих на використанні формалізованих і неформалізованих показників. Недоліком більшості з них є відсутність інтегрального критерію, на підставі якого можна судити про рівень кризового стану на підприємстві. Це призводить до необхідності розрахунку великої кількості показників, на основі яких важко робити однозначні висновки. Крім того, до недоліків даних методик варто віднести необхідність збору великої кількості достовірної й об'єктивної інформації та труднощі її формалізації.

Перерахованих недоліків позбавлені методики оцінки можливості банкрутства підприємств, засновані на використанні інтегрального

критерію — «Z-рахунка». Однак подібні критерії побудовані на результатах багаторічних спостережень та аналізі звітності закордонних підприємств, що працюють в умовах стабільної економічної ситуації, зі своєю структурою, темпами і тенденціями.

Крім існуючих закордонних моделей, останнім часом з'явилися розробки вітчизняних економістів. Однією з таких моделей є модель, розроблена колективом харківських учених під керівництвом Гриньової В. М. [174]:

$$Z = 0,01K_1 + 10K_2 + 1,02K_3 + 1,48K_4, \quad (2.1)$$

де $K_1 = \frac{\text{кошти, розрахунки та ін. активи}}{\text{поточні зобов'язання}}$ — показник поточного покриття;

$K_2 = \frac{\text{кошти}}{\text{поточні зобов'язання}}$ — показник абсолютної платоспроможності;

$K_3 = \frac{\text{власний капітал}}{\text{активи}}$ — показник автономії;

$K_4 = \frac{\text{чистий прибуток}}{\text{виручка від реалізації}}$ — показник рентабельності продажу.

Показник поточного покриття свідчить про здатність підприємства швидко погасити свою короткострокову заборгованість, характеризує співвідношення ліквідних коштів і поточних зобов'язань. Нормативне значення поточного показника покриття дорівнює 1 [175, с. 121].

Показник абсолютної платоспроможності є найбільш чітким критерієм ліквідності підприємства і показує величину поточних зобов'язань, які можуть бути погашені негайно. Нижня межа

показника, що наводиться в зарубіжній та вітчизняній літературі [175, 176] — 0,2. Однак, якщо врахувати специфіку діяльності підприємств малого бізнесу, то вони мають незначні суми коштів на розрахункових рахунках і в касі підприємств, тому нижня межа цього показника знаходиться на рівні, близькому до 0.

Показник автономії дозволяє визначити частку власного капіталу в загальному підсумку балансу. Чим вище значення цього показника, тим більше фінансово стійким, стабільним і незалежним від зовнішніх кредиторів є підприємство. У західній і українській літературі наводиться нижня межа даного показника 0,5–0,6 [176,177], яка означає, що всі зобов'язання підприємства можуть бути покриті його власними коштами.

Показник рентабельності продажу показує частку чистого прибутку, яка припадає на одну грошову одиницю продажу. Збільшення значення даного показника свідчить не тільки про збільшення обсягів чистого прибутку, але й про зростання її частки у виручці.

Для виявлення складової, яка сприяла розвитку кризи в найбільшій мірі, пропонується інтегральний показник Z розкласти на дві складові і дослідити переміщення підприємства по матриці станів:

$$Z = Z_1 + Z_2, \quad (2.2)$$

де $Z_1 = a_1K_1 + a_2K_2 + a_3K_3$ — складова оцінки платоспроможності підприємства;

$Z_2 = a_4K_4$ — складова оцінки рентабельності підприємства.

Для дослідження зміни фінансового стану використовуються дані про роботу 9 малих машинобудівних підприємств м. Харкова, продукція яких є найбільш типовою для обраної галузі (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 — Вихідні дані для розрахунку складових оцінки платоспроможності та рентабельності (тис.грн.)

Під-во	Рік	Засоби, розрахунки та інші активи	Поточні зобов'язання	Грошові кошти	Власний капітал	Активи	Чистий прибуток	Виручка від реалізації
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Завод „Со-кольники”	2006	130,5	29,6	0,2	100,9	129,9	54,5	753,2
	2007	138,5	73,3	3,1	65,2	137,9	-35,7	622,1
	2008	165,7	115,7	4,1	50,0	165,7	-15,2	684,3
ПФ „Спейс”	2006	158,2	38,7	3,1	100,0	161,6	11,7	700
	2007	175,3	74,5	4,3	110,5	170,4	15,0	750
	2008	180,5	90,5	5,5	119,2	179,5	6,7	870
ПП „Авіа-ком-позит”	2006	148,7	73,6	3,4	25,0	150,3	10,0	600,0
	2007	163,3	90,1	4,2	37,0	164,4	12,0	850,0
	2008	173,8	102,3	5,1	41,0	172,0	4,0	900,0
ТОВ „Піран’я”	2006	223,5	60,3	10,5	150,0	219,6	60,0	1200
	2007	230,0	68,0	13,0	220,0	225,5	70,0	1200
	2008	250,5	75,0	15,7	275,0	240,0	55,0	1300
ПП „Айстермо”	2006	145,6	70,4	1,3	15,0	143,7	6,0	450,0
	2007	151,2	76,0	1,8	22,0	150,2	10,0	350,0
	2008	160,0	80,3	2,5	27,9	158,7	5,9	460,0
ПП „Схід-Агро”	2006	132,3	55,4	1,3	5,0	133,0	3,0	300,0
	2007	121,4	65,8	0,8	6,5	120,7	1,5	250,0
	2008	135,7	57,8	1,0	5,5	135,2	-1,0	300,0
ТОВ «Сигнал»	2006	50,3	10,2	4,1	49,1	50,3	-9,4	71,2
	2007	39,7	-	5,0	39,7	39,7	-17,8	42,3
	2008	28,2	6,4	1,0	21,8	28,2	-4,2	60,9

Продовження табл. 2.7

Під-во	Рік	Засоби, розрахунки та інші активи	Поточні зобов'язання	Грошові кошти	Власний капітал	Активи	Чистий прибуток	Виручка від реалізації
1	2	3	4	5	6	7	8	9
ВК ПП «Аверс»	2006	1,1	2,3	0,4	-1,2	1,1	-2,5	41,0
	2007	0,3	3,7	0,1	-3,4	1,3	-1,0	58,7
	2008	2,0	5,9	0,5	-4,2	2,0	3,0	67,2
ДП «Коннектор +»	2006	72,5	53,4	35,8	19,1	72,5	8,5	258,1
	2007	69,8	47,2	43,9	22,6	69,8	3,5	449,3
	2008	37,2	37,3	25,1	-0,1	37,2	-22,7	296,8

Після розрахунку значень всіх показників діяльності всі отримані дані, а також значення складової платоспроможності та рентабельності заносимо у табл.2.8.

Таблиця 2.8. — Розрахункові дані

Під-во	Рік	K_1	K_2	K_3	K_4	Z_1	Z_2
1	2	3	4	5	6	7	8
ПФ „Спейс”	2006	4,41	0,007	0,78	0,07	0,85	0,10
	2007	1,89	0,04	0,47	-0,06	0,92	-0,09
	2008	1,43	0,04	0,30	-0,02	0,72	-0,03
ПП "Авіа-комполіт"	2006	4,09	0,08	0,62	0,01	1,47	0,02
	2007	2,35	0,06	0,65	0,01	1,28	0,03
	2008	1,99	0,06	0,66	0,01	1,29	0,01
МП „Сокольники”	2006	2,02	0,05	0,17	0,01	0,69	0,02
	2007	1,81	0,05	0,23	0,01	0,75	0,01
	2008	1,70	0,05	0,24	0,004	0,76	0,006

Продовження табл. 2.8

Під-во	Рік	K_1	K_2	K_3	K_4	Z_1	Z_2
1	2	3	4	5	6	7	8
ТОВ „Піран’я”	2006	3,71	0,17	0,68	0,05	2,43	0,07
	2007	3,38	0,19	0,98	0,06	2,93	0,09
	2008	3,34	0,21	1,15	0,04	3,3	0,06
ПП "Айстер-мо"	2006	2,07	0,02	0,10	0,008	0,32	0,02
	2007	1,99	0,02	0,15	0,01	0,37	0,03
	2008	1,99	0,03	0,18	0,01	0,5	0,04
ПП "Схід-Агро"	2006	2,39	0,02	0,04	0,01	0,26	0,01
	2007	1,84	0,01	0,05	0,006	0,17	0,009
	2008	2,35	0,02	0,04	-0,003	0,26	-0,004
ТОВ «Сигнал»	2006	4,93	0,40	0,97	-0,13	5,48	-0,19
	2007	0	0	1,0	-0,42	1,02	-0,62
	2008	4,41	0,16	0,77	-0,07	2,43	-0,10
ВК ПП «Аверс»	2006	0,48	0,17	-1,09	-0,06	0,60	-0,09
	2007	0,08	0,03	-2,6	-0,02	-3,5	-0,03
	2008	0,32	0,08	-2,1	-0,04	-1,34	-0,06
ДП «Коннектор плюс»	2006	1,36	0,67	0,26	0,03	6,98	0,04
	2007	1,48	0,93	0,32	0,008	9,77	0,01
	2008	1,00	0,67	-0,003	-0,08	6,71	-0,12

Всі отримані значення складових рентабельності та платоспроможності пропонується заносити у матрицю станів, яка складається з 64 квадрантів, кожен з яких характеризується різними значеннями складових (рис. 2.5).

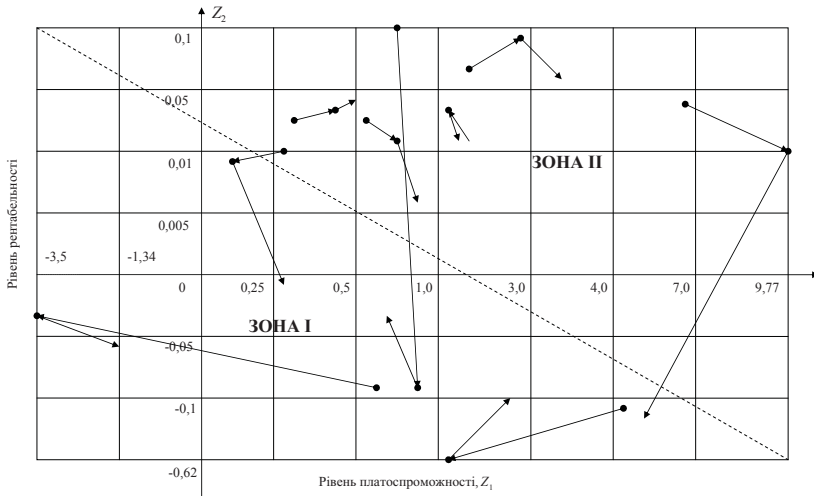


Рисунок 2.5 — Матриця динаміки фінансового стану малих підприємств машинобудування

При дослідженні малих підприємств машинобудівної галузі м. Харкова було виявлено, що рівень платоспроможності та рівень рентабельності деяких з них знаходиться на дуже катастрофічному рівні, тому у матрицю станів пропонується додати квадранти, в яких значення рентабельності та платоспроможності будуть негативні. Пропонується розділити матрицю станів на 2 зони: I зона характеризує гостро критичний стан малого підприємства, II зона — кризовий стан підприємства.

Пунктирними лініями на рисунку виділено різні зони стану підприємства від критичного стану до більш менш стійкої роботи.

У матрицю станів заносять значення показника рівня кризового стану на відповідні моменти часу, а потім об'єднують їх стрілками від попереднього моменту часу до наступного. Таким чином, виходить траєкторія фактичної зміни фінансового стану підприємства за відповідний аналізований проміжок часу.

Як показали проведені розрахунки, досліджувані малі машинобудівні підприємства м.Харкова знаходяться у край катастрофічному становищі. Розраховані значення рентабельності знаходяться вкрай на низькому рівні, деякі з них сягають навіть негативних значень. З платоспроможністю справи у малих підприємств дещо кращі. Якщо проаналізувати матрицю динаміки фінансових станів малих підприємств (рис. 2.5), то можна побачити, що більшість підприємств знаходиться у гостро катастрофічному фінансовому становищі, про що свідчить їх знаходження у зоні I.

Причинами такого становища є: невизначеність зовнішнього середовища; нестабільність національної валюти; труднощі з наданням кредитів малим підприємствам; зависокі податки; недостатня підтримка з боку держави.

Тому досить актуальним постає питання ефективного фінансового менеджменту на малих підприємствах, що дозволить покращити фінансовий стан, а також швидко вийти із катастрофічної фінансової ситуації.

На процес управління фінансами на малому підприємстві впливає ряд факторів, які треба враховувати на етапі прийняття рішення: це — особливості структури капіталу, специфічна ієрархія ризиків, високі кредитні проценти, відсутність гарантій, спроби поглинути або розповсюдити вплив над підприємством. Звідси очевидно, що для успішної роботи підприємства потрібна організація ефективного фінансового менеджменту.

Питанням фінансового менеджменту присвячена чимала кількість наукових праць вітчизняних вчених: Буряка Л. Д., Борисова А. Н., Дорофєєва О. Н., Алавердова А. Р., Федоровського В. А., Теличка Р. К. [93, 178, 179, 180, 181, 182]

У праці Буряка Л.Д. [93] розглядаються питання, які стосуються управління формуванням фінансових ресурсів, основного та оборотного капіталу, створення фінансової стратегії малих підприємств.

Алавердов А. Р. у своїй праці розглядає питання конкуренції, конкурентної поведінки, а також питання управління фінансами [180].

Основам фінансового менеджменту, а також особливостям і організації фінансового менеджменту на малому підприємстві, присвячені роботи Дорофєєвої О. Н., Борисова А. Н. та Рясних Є. Г. [179, 180, 183].

Велику зацікавленість в питаннях управління фінансами проявили такі науковці, як Бланк І. О. та Тренев Н. Н. [184, 185].

Питання розробки фінансової стратегії, факторів, які впливають на фінансову стратегію, її короткострокові та довгострокові цілі розглядаються у праці Федоровського В. А. [154].

Як відзначає автор праці [182] фінансовий менеджмент в малому та середньому бізнесу в силу специфічних особливостей становлення й розвитку малих підприємств відрізняється від практики управління фінансами великих підприємств.

Це визначається наступним:

- в невеликій фірмі всі функції фінансового менеджера покладаються, як правило, на одного співробітника (зазвичай, це власник чи керівник підприємства). Саме він приймає рішення по залученню та використанню фінансових ресурсів, по встановленню цін на продукцію чи послуги, що виробляються, розподілу прибутку. Як правило, цей співробітник не має спеціальної фінансової, а зазвичай економічної освіти та визначає політику поведінки на ринку, виходячи із власного досвіду роботи в цій сфері, власного підприємницького хисту та факту наявності грошових коштів у розпорядженні;

- фінансовий менеджмент на малих підприємствах, в першу чергу, налаштований на максимізацію прибутку, доходів власників, на досягнення беззбитковості виробництва;

- на великих підприємствах розробляється консолідований фінансовий план, а також фінансові плани структурних підрозділів. Такі плани складають комплекс стратегічних і тактичних цілей

досягнення визначених показників, на основі яких розробляється маркетингова, цінова, інвестиційна, кредитна та інші політики. На невеликих підприємствах, як правило, відсутні документи, які фіксують стратегічні цілі та тактичні задачі розвитку такого підприємства;

– одним із пріоритетних напрямків фінансового менеджменту в сучасних умовах господарювання є оптимізація оподаткування. На великих підприємствах все частіше залучають спеціалістів для визначення найбільш низького рівня податкових зобов'язань й розробки заходів по законному зменшенню податкових платежів. Малі підприємства не мають можливості залучати спеціалістів високого класу, тому використовують, як правило, незаконні способи зменшення податків — ведення подвійної бухгалтерії тощо;

– ефективне використання довгострокових та короткострокових грошових ресурсів — одна із найважливіших функцій фінансового планування. Фінансовий план великої корпорації є складним, фінансово-економічним документом, який складається із багатьох розділів. План малого підприємства повинен в свою чергу мати такі ж самі розділи, але складатися з меншої кількості допоміжних документів та розрахунків, бути менш деталізованим.

Організація фінансового менеджменту на малих підприємствах пов'язана з подоланням конкурентних перешкод на ринку і отриманням прибутку, що є досить важливим чинником. Але для досягнення цілей фінансового менеджменту необхідно додатково вирішити і ряд інших задач: оптимізувати грошові потоки; створити дієву систему планування; проводити фінансовий моніторинг і фінансовий контроль; створити систему обліку і звітності, корисну для внутрішніх та зовнішніх користувачів.

Таким чином, важливість ефективної системи управління фінансами на малому підприємстві зумовила необхідність створення відповідного механізму управління фінансами, який складається з трьох послідовних етапів (рис.2.6).

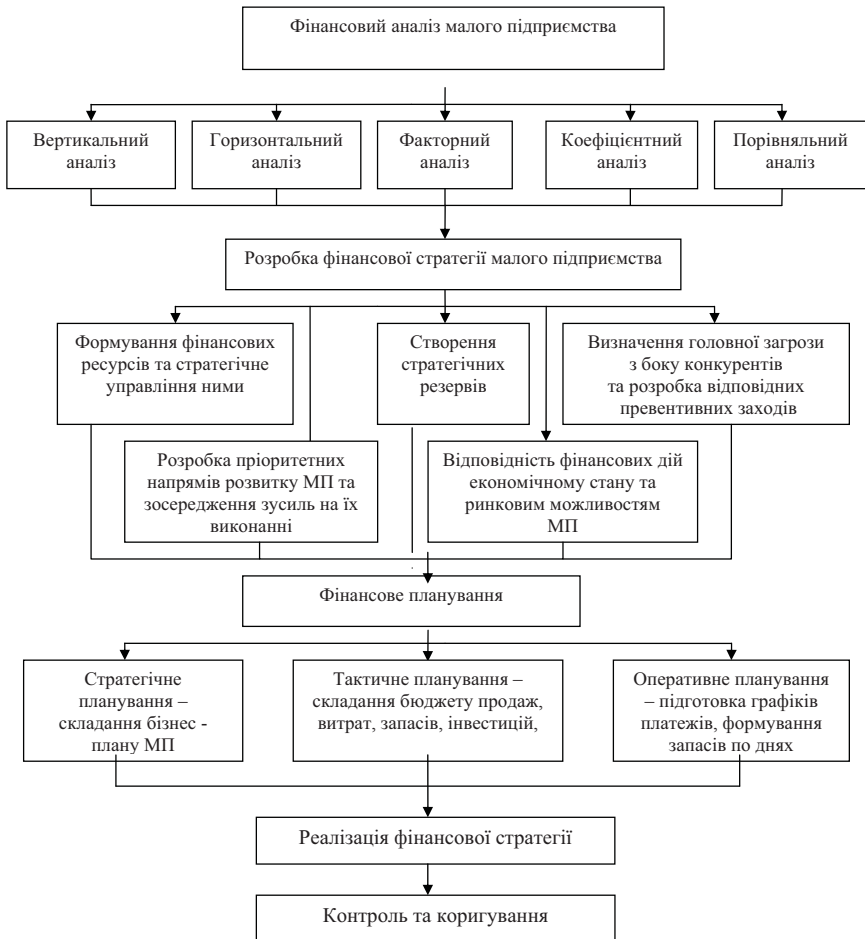


Рисунок 2.6 — Схема механізму фінансового управління на малому підприємстві

Першою важливою складовою процесу управління фінансами на малому підприємстві є фінансовий аналіз підприємства. Фінансовий аналіз є одним із методів проведення фінансової діагностики підприємства і включає в себе вертикальний та

горизонтальний аналіз, факторний та порівняльний аналіз, аналіз коефіцієнтів.

Вертикальний аналіз показує структуру коштів підприємства та їх джерела. Він дозволяє перейти до відносних оцінок й проводити господарські порівнювання економічних показників діяльності підприємств, які відрізняються, наприклад, величиною використаних ресурсів.

Горизонтальний аналіз полягає в створенні однієї чи декількох аналітичних таблиць, в яких абсолютні показники доповнюються відносними темпами росту (зниження). Як правило, використовуються базисні темпи росту за ряд років (суміжних періодів), що дозволяє аналізувати не тільки зміни окремих показників, але й прогнозувати їх значення.

Під факторним аналізом розуміється методика комплексного й системного вивчення й вимірювання впливання факторів на величину результативних показників.

Метою проведення факторного аналізу малого підприємства є оцінка здатності підприємства фінансувати комплекс заходів, направлених на реалізацію обраної стратегії його функціонування.

В роботі пропонується провести факторний аналіз чистих грошових потоків малого підприємства задля виявлення чинників, які впливають на чисті грошові потоки, а також величину впливу кожного з них.

Система управління грошовими потоками на малому підприємстві — це сукупність методів, інструментів і специфічних прийомів цілеспрямованого, безперервного впливу з боку керівництва підприємства на рух грошових коштів для досягнення поставленої мети.

Ефективне управління грошовими потоками підвищує ступінь фінансової й виробничої гнучкості компанії, тому що приводить до:

- поліпшення оперативного керування, особливо з погляду збалансованості надходжень і витрат коштів;

- збільшення обсягів продажів і оптимізації витрат за рахунок більших можливостей маневрування ресурсами МП;
- підвищення ефективності керування борговими зобов'язаннями й вартістю їхнього обслуговування, поліпшенню умов переговорів із кредиторами й постачальниками;
- створення надійної бази для оцінки ефективності роботи МП та аналізу її фінансового стану в цілому;
- підвищення ліквідності МП.

Чистий грошовий потік (*net cash flow*) дорівнює сумі чистого прибутку і амортизації. Частина цих грошей (за вирахуванням сплачених грошима дивідендів) є джерелом інвестицій в необоротні та оборотні активи.

Якщо враховувати специфіку фінансової звітності малих підприємств, для факторного аналізу доцільно використовувати показники, що наведені у табл.2.9. за даними досліджуваного малого підприємства — МП «Сокольники».

Таблиця 2.9 — Вихідні дані для факторного аналізу чистих грошових потоків (тис. грн.)

Показник	Попередній 2007 рік (X_0)	Звітний 2008 рік (X_1)	Різниця (ΔX)
1. Виручка (дохід) від реалізації продукції (В)	753,2	622,1	-131,1
2. Собівартість реалізованої продукції (С)	437,4	524,8	87,4
3. Матеріальні витрати (МВ)	202,8	308,7	105,9
4. Витрати на оплату праці (ОП)	152,0	132,6	-19,4
5. Відрахування на соціальні заходи (СЗ)	4,9	3,3	-1,6
6. Амортизація (А)	2,8	2,0	-0,8
7. Інші операційні витрати (ІОВ)	74,9	78,2	3,3
8. Чистий прибуток (ЧП)	54,5	-35,7	-90,2
9. Чистий грошовий потік (ЧГП)	57,3	-33,7	-91,0

Розмір чистого прибутку, а відповідно і чистих грошових потоків, можна оцінити за формулами:

$$\text{ЧП} = \text{В} - \text{МВ} - \text{ОП} - \text{СЗ} - \text{ІОВ} - \text{А} - \text{Н}, \quad (2.3)$$

- де ЧП — чистий прибуток;
В — виручка від реалізації;
МВ — матеріальні витрати;
ОП — витрати на опліту праці;
СЗ — відрахування на соціальні заходи;
ІОВ — інші операційні витрати;
А — амортизація;
Н — податок на прибуток.

$$\text{ЧГП} = \text{ЧП} + \text{А} - I_r, \quad (2.4)$$

- де ЧГП — чистий грошовий потік;
А — амортизація;
 I_r — інвестиції.

$$\text{DЧГП} = \text{ЧГП}_{2008} - \text{ЧГП}_{2007} \quad (2.5)$$

Аналіз отриманих в результаті розрахунку даних дозволяє зробити висновок, що величина чистого грошового потоку на підприємстві за аналізований термін часу знизилася на –91 тис. грн., що свідчить про досить тривожні тенденції розвитку даного малого підприємства. Тому досить важливим є оцінка впливу основних чинників, які змінюють величину чистих грошових потоків.

Визначимо вплив факторів на зміну розміру виручки від реалізації (Додаток В). Індекс цін у 2009 р. склав по офіційним даним 1,07. За звітний період (2008 р.) виручка від реалізації продукції знизилась на 131,1 тис. грн. Такі зміни є результатом впливу двох факторів: ціни реалізації та обсягів реалізованої продукції. Для розрахунку впливу цих двох факторів використовуються такі формули:

$$dB_{\text{ц}} = B_1 - (B_1 / I_{\text{ц}}) \quad (2.6)$$

де B_1 — виручка від реалізації продукції за звітний період;

$I_{\text{ц}}$ — індекс цін у звітному році;

$dB_{\text{ц}}$ — приріст виручки від реалізації продукції за рахунок зміни ціни реалізації.

$$dB_{\text{ОРП}} = B_1 / I_{\text{ц}} - B_0, \quad (2.7)$$

де $dB_{\text{ОРП}}$ — приріст виручки від реалізації продукції за рахунок зміни обсягів реалізованої продукції;

B_1 — виручка від реалізації продукції за звітний період;

$I_{\text{ц}}$ — індекс цін у звітному році;

B_0 — виручка від реалізації продукції за попередній період.

Таким чином, зростання цін на продукцію сприяло зростанню виручки від реалізації на 40,7 тис. грн., а зниження обсягів випуску продукції спричинило зниження розміру виручки від реалізації продукції на 171, 8 тис. грн., що свідчить про те, що керівництву даного малого підприємства слід прийняти оперативні рішення щодо зростання обсягів випуску продукції.

Вплив факторів на зміну собівартості реалізованої продукції розраховується за формулою:

$$dC_{\text{заг.}} = C_1 - C_0, \quad (2.8)$$

де $dC_{\text{заг.}}$ — загальний приріст собівартості реалізованої продукції;

C_1 — собівартість реалізованої продукції у звітному періоді;

C_0 — собівартість реалізованої продукції у попередньому періоді.

Тобто собівартість продукції зросла у звітному році на 87,47 тис. грн.

Припустимо, що собівартість одиниці продукції змінилася тільки за рахунок зовнішніх факторів, а саме за рахунок загальної зміни цін, тоді:

$${}^{\text{D}}C_{\text{ц}} = C_1 - C_1/I_{\text{ц}}, \quad (2.9)$$

де ${}^{\text{D}}C_{\text{ц}}$ — приріст собівартості продукції за рахунок зміни ціни реалізації;

C_1 — собівартість реалізованої продукції у звітному періоді;

$I_{\text{ц}}$ — індекс цін у звітному періоді.

$${}^{\text{D}}C_{\text{ОРП}} = C_1/I_{\text{ц}} - C_0 = {}^{\text{D}}C_{\text{заг.}} - {}^{\text{D}}C_{\text{ц}}, \quad (2.10)$$

де ${}^{\text{D}}C_{\text{ОРП}}$ — приріст собівартості продукції за рахунок зміни обсягів реалізованої продукції;

${}^{\text{D}}C_{\text{заг.}}$ — загальний приріст собівартості реалізованої продукції

${}^{\text{D}}C_{\text{ц}}$ — приріст собівартості продукції за рахунок зміни ціни реалізації.

Таким чином, за рахунок зниження обсягів випуску собівартість продукції зросла на 53,07 тис. грн., за рахунок зміни ціни реалізації — на 34,33 тис. грн.

Отже, з вищенаведених розрахунків можна зробити висновок, що зміна цін мала вплив на розмір чистих грошових потоків у складі двох показників: виручки та собівартості. В даному випадку зниження виручки від реалізації, а також зростання собівартості продукції спричинило зниження розміру чистого прибутку і відповідно розміру чистих грошових потоків.

Таким чином, вплив зміни цін на розмір чистого прибутку можна розрахувати наступним чином:

$${}^{\text{D}}\text{ЧП} = {}^{\text{D}}B_{\text{ц}} - {}^{\text{D}}C_{\text{ц}}, \quad (2.11)$$

де ${}^{\text{D}}\text{ЧП}$ — приріст чистого прибутку за рахунок зміни ціни реалізації;

${}^{\text{D}}B_{\text{ц}}$ — приріст виручки від реалізації продукції за рахунок зміни ціни реалізації;

${}^{\text{D}}C_{\text{ц}}$ — приріст собівартості продукції за рахунок зміни ціни реалізації.

Наступним кроком є розрахунок впливу інших факторів на зміну розміру чистих грошових потоків, а саме зміни розмірів витрат на оплату праці та соціальні заходи, а також інших операційних витрат.

При розрахунку впливу даних факторів треба враховувати, що це фактори зворотного впливу по відношенню до розміру чистого прибутку, а відповідно і розміру чистих грошових потоків. У зв'язку з цим у формулу додається знак «-»:

$$\Delta\text{ЧГП}_в = -[(\text{ОП}_1 + \text{СЗ}_1 + \text{IOB}_1) - (\text{ОП}_0 + \text{СЗ}_0 + \text{IOB}_0)], \quad (2.12)$$

де $\Delta\text{ЧГП}_в$ — зміна розміру грошових потоків за рахунок зміни розміру вказаних витрат;

$\text{ОП}_1, \text{ОП}_0$ — витрати на оплату праці у звітному та попередньому роках відповідно;

$\text{СЗ}_1, \text{СЗ}_0$ — відрахування на соціальні заходи у звітному та попередньому роках відповідно;

$\text{IOB}_1, \text{IOB}_0$ — інші операційні витрати у звітному та попередньому роках відповідно.

Таким чином вплив цього фактору становить +17,7 тис. грн. Це означає, що зниження витрат по даній статті витрат призвели до зростання чистого прибутку і відповідно розміру чистих грошових потоків у звітному році на 17,7 тис. грн.

Вплив зміни амортизаційних відрахувань на розмір грошових потоків розраховується за формулою:

$$\Delta\text{ЧГП}_А = A_1 - A_0, \quad (2.13)$$

де $\Delta\text{ЧГП}_А$ — зміна розміру грошових потоків за рахунок зміни амортизаційних відрахувань;

A_1 та A_0 — розмір амортизаційних відрахувань у звітному та попередньому роках відповідно.

Таким чином розмір грошових потоків знизився за рахунок зниження суми амортизаційних відрахувань на 0,8 тис. грн.

Вплив зміни матеріальних витрат на розмір грошових потоків дорівнює:

$$\Delta\text{ЧГП}_{\text{МВ}} = -(\text{МВ}_1 - \text{МВ}_0), \quad (2.14)$$

де $\Delta\text{ЧГП}_{\text{МВ}}$ — зміна розміру грошових потоків за рахунок зміни матеріальних витрат;

МВ_1 та МВ_0 — розмір матеріальних витрат у звітному та попередньому роках відповідно.

Отже, зростання матеріальних витрат на 105,9 тис. грн. при зниженні обсягів виробництва продукції свідчить про зростання цін на сировину та матеріали.

Результати оцінки основних чинників, які впливають на величину чистих грошових потоків наведені у табл. 2.10.

Таблиця 2.10 — Звідна таблиця впливу факторів на величину чистого прибутку

Чинник впливу	Вплив, тис. грн.
Зміна цін	40,7
Зміна обсягів випуску продукції	-171,8
Матеріальні витрати	-105,9
Витрати на оплату праці та соціальні заходи, а також інші операційні витрати	+17,7
Амортизація	+0,8

Таким чином, з вищенаведених розрахунків можна зробити висновок, що на розмір чистих грошових потоків підприємства «Сокольники» найбільший вплив має зниження обсягів випуску продукції і зростання матеріальних витрат, що свідчить про негативні тенденції в розвитку даного малого підприємства, низьке значення його виробничого потенціалу, а також відсутність інновацій і, як наслідок цього, низькі конкурентні позиції на ринку.

Згідно схеми механізму фінансового управління (рис. 2.6) коефіцієнтний аналіз полягає в розрахунку визначеної групи коефіцієнтів, які повно й всебічно характеризують фінансовий стан підприємства. З урахуванням економічних особливостей функціонування суб'єктів малого підприємництва для проведення аналізу фінансового стану пропонується використовувати наступний набір фінансових показників: оцінка платоспроможності та ліквідності; оцінка рентабельності; оцінка оборотності (ділової активності); оцінка фінансової стійкості.

Порівняльний аналіз полягає у порівнянні основних економічних показників діяльності малого підприємства з показниками підприємств-конкурентів для того, щоб виявити слабкі й сильні сторони підприємства й конкурентів перед споживачем, а також ємність ринку, на якому відбувається конкуренція.

Вивчення фінансового стану надає керівництву підприємства можливість оцінити його реальне становище, а особам, зацікавленим в його фінансовому становищі — відомості, необхідні для висновків щодо раціональності використання вкладених у підприємство додаткових інвестицій. Оцінка фінансового стану малого підприємства включає обмежений набір фінансових показників і ґрунтується на даних форми № 1 — «Бухгалтерський баланс» і форми № 2 — «Звіт про прибутки та збитки».

Наступною не менш важливою складовою фінансового менеджменту малого підприємства є фінансова стратегія, яка розробляється з урахуванням ризику неплатежів, коливань інфляції та інших непередбачених обставин. Фінансова стратегія малого підприємства має розглядатися в комплексі з питаннями інвестиційного розвитку малого підприємства і фінансування найприйнятнішого інвестиційного проекту, тобто фінансові рішення, звичайно виділяються у дві групи: інвестиційні та рішення щодо фінансування. Інвестиційні рішення дають змогу визначити фінансові ресурси, які необхідні для здійснення накреслених планів. Розроблення рішення передбачає фінансове оцінювання і вибір найприйнятнішого інвестиційного

проекту. Слід зазначити, що інвестиційні рішення спрямовані на те, щоб визначити, які проекти прийнятні для малого підприємства і які фінансові ресурси необхідні для його фінансування. Рішення щодо фінансування інвестиційного проекту пов'язані з вибором оптимального співвідношення між внутрішніми і зовнішніми джерелами коштів. Внутрішнім джерелом фінансування інвестиційного проекту є нерозподілений прибуток. Якщо нерозподіленого прибутку недостатньо, тоді необхідно вишукувати грошові кошти. Для малого підприємства зовнішні надходження значно обмежені порівняно з великим виробництвом [93]. І, як показали проведені дослідження, малі підприємства забезпечують розвиток виробництва за рахунок власних коштів. Розмір власних коштів залежатиме від рівня очікуваного прибутку та частки прибутку, який буде спрямований на сплату дивідендів.

Фінансова стратегія охоплює:

- формування фінансових ресурсів та стратегічне управління ними;
- розробку пріоритетних напрямів розвитку малого підприємства та зосередження зусиль на їх виконанні, маневрування та використання резервів у процесі виробництва;
- створення та підготовку стратегічних резервів;
- відповідність фінансових дій економічному стану та матеріальним можливостям підприємства;
- визначення головної загрози з боку конкурентів та розробка заходів щодо її усунення.

Завданнями фінансової стратегії малого підприємства є:

- дослідження характеру та закономірностей формування фінансових відносин у ринкових умовах господарювання;
- розроблення умов для підготовки можливих варіантів формування фінансових ресурсів малого підприємства та дій фінансового менеджера у випадку нестійкого фінансового стану підприємства;
- забезпечення малого підприємства фінансовими ресурсами, необхідними для господарської діяльності в майбутньому;

– забезпечення ефективного вкладання тимчасово вільних грошових коштів малого підприємства з метою одержання максимального прибутку;

– розробка заходів, спрямованих на виведення малого підприємства з кризової ситуації.

Основні складові елементи фінансової стратегії малого підприємства розподіляються на дві групи: залежні від господарської діяльності малого підприємства та незалежні від роботи малого підприємства. До першої групи входять оптимізація основних засобів, оптимізація оборотних активів, оптимізація грошових розрахунків, оптимізація розподілу чистого прибутку, оптимізація грошових потоків. До другої групи входять рівень інфляції, валютні курси, законодавчі та нормативні акти, ринок збуту, оптимізація податкових платежів.

Після розробки фінансової стратегії підприємства здійснюється процес фінансового планування, який складається зі стратегічного, тактичного й оперативного планування.

Стратегічне планування — це процес прийняття рішень топ-менеджментом, що фокусується на довгостроковій перспективній діяльності підприємства і визначає засоби, за допомогою яких цілі цієї діяльності можуть бути досягнуті; включає визначення місії та цілей (як підприємство бачить свою мету і куди воно хоче прямувати) [186].

Тактичне планування — процес розроблення способів досягнення цілей та шляхів реалізації певних середньо- і короткострокових завдань, сформульованих у стратегічному плані, кожній сфері діяльності підприємства. Воно має справу з вирішенням того, як повинні бути розраховані ресурси підприємства для досягнення стратегічної мети. Якщо головним питанням стратегічного планування являється питання: «Чого хоче досягти підприємство?», то тактичне планування спрямоване на вирішення іншого питання: «Як підприємство повинно досягти такого стану?» [187].

Оперативне планування — поточне виробничо-фінансове і виконавське планування на нетривалій відірзкки часу, орієнтоване на доповнення, деталізацію, внесення коректив до намічених раніше планів і графіків робіт [188].

Отже, механізм фінансового управління на малому підприємстві містить складову розробки фінансової стратегії, яка, в свою чергу пов'язана з прийняттям інвестиційних рішень щодо визначення фінансових ресурсів, необхідних для здійснення планів малого підприємства. Кожен інвестиційний проект пов'язан з інвестиційним ризиком, таким чином актуальним постає питання управління інвестиційними ризиками в малому бізнесі.

2.4 Удосконалення процесу управління інвестиційними ризиками малих підприємств в умовах невизначеності конкурентного середовища

Підприємницький ризик характеризується як небезпека потенційно можливої, ймовірної втрати ресурсів або недоотримання доходів у порівнянні з варіантом, розрахованим на раціональне використання ресурсів у даному виді підприємницької діяльності. Ризик є загроза того, що підприємець понесе втрати у вигляді додаткових витрат, які вище за передбачені прогнозом, програмою його дій, або отримає доходи нижче тих, на які він розраховував [189, с.40–41].

Виходячи з того, що ризик визначає всі внутрішні й зовнішні передумови, які можуть негативно вплинути на досягнення стратегічних цілей протягом певного відірзкки часу спостереження [190,211], ризик звичайно розглядається як ймовірність втрат або небезпека при ухваленні рішення й при певних діях [191].

Поява ризику — об'єктивна неминучість, яка обумовлена:

- невизначеністю навколишнього середовища;
- обмеженістю ресурсів МП.

Невизначеність проявляється у наступних формах:

- неповнота й невірогідність інформації, що надходить із навколишнього середовища;

- обмежена здатність менеджера сприймати й аналізувати значні потоки інформації;

- випадковість появи несприятливих подій у процесі діяльності менеджера;

- протидія учасників ринку, обумовлена діями конкурентів, трудовими конфліктами, порушеннями договірних зобов'язань і т.д.

Діяльність суб'єктів господарювання у сфері малого бізнесу, зокрема малих машинобудівних підприємств, пов'язана з проявом сукупності як внутрішніх, так і зовнішніх ризиків. Для умов вітчизняного ринку доцільно виділити такі види зовнішніх ризиків:

- банківський, який характеризує небезпеку, обумовлену специфічними операціями банківських установ;

- валютний, який пов'язан із небезпекою втрати валюти у зв'язку зі зміною курсу іноземної валюти у відношенні до національної валюти;

- комерційний пов'язан із реалізацією товарів на ринку, транспортуванням вантажів, прийманням товару покупцем, його платоспроможністю;

- страховий — імовірна подія або сукупність подій, у випадку настання яких проводиться страхування;

- відсотковий — внаслідок нестабільності відсоткових ставок посилюється нестійкість ринку позикового капіталу, що веде до небезпеки втрат для кредиторів у результаті зниження реальних ставок по кредитах, для боржників — у випадку їх підвищення;

- інвестиційний, який характеризує небезпеку заборони виводу прибутку від інвестицій й інших порушень прав іноземного інвестора внаслідок дій державних органів;

- економічний, у тому числі економічної нестабільності, пов'язан із небезпекою недоодержання прибутку по деяким фінансовим

активам у зв'язку з падінням цін на ринку цінних паперів внаслідок нестабільності економічної кон'юнктури, росту цін на енергоресурси, змін споживчих потреб;

- ризик інфляції характеризує небезпеку знецінювання реальних доходів по інвестиціям внаслідок зміни купувельної здатності грошей;

- галузевий пов'язан із переорієнтацією економіки, зміною стану справ в окремій галузі промисловості, котра проходить такі етапи життєвого циклу, як народження, ріст, розквіт, падіння;

- правовий пов'язан із можливістю з'явлення непередбачених урядових постанов у частині змін у законах, податках, цінах тощо.

До внутрішніх ризиків відносяться наступні:

- ризик незбалансованої ліквідності характеризує небезпеку втрат у випадку нездатності керівництва малого підприємства покрити свої обов'язки по пасивам балансу вимогами по активам;

- ризик внутрішнього фінансового стану малого підприємства впливає на його спроможність використати кредит (зовнішнє фінансування), згладжувати негативні наслідки здійснення операцій у часі, уникати ситуацій, здатних підірвати імідж, довіру до нього зі сторони постачальників, посередників споживачів, держави, кредиторів, інвесторів;

- виробничий пов'язан із примусовою зупинкою виробництва внаслідок руйнування або пошкодження основних і/або оборотних фондів, непостачання електроенергії, палива, води (у результаті аварії у поставника);

- техніко-технологічний — у результаті впровадження нової техніки й технології у виробництві можливі: вихід із строю цієї техніки; порушення роботи; виявлення дефектів, помилок у конструкції і технології; поява на ринку більш досконалої техніки, технології; недбалість у роботі окремих осіб, злий намір та інші причини, які сприяли руйнуванню техніки і зупинку виробництва;

– неоптимальний розподіл ресурсів — з’являється внаслідок невірнього визначення пріоритетів при розподілі ресурсів у залежності від їх наявності, відсутності маркетингових досліджень;

– помилки менеджерів — пов’язан із некваліфікованою роботою у галузі управління, зокрема, з некомпетентністю фінансових менеджерів;

– фінансовий пов’язан із пасивністю капіталів, одночасовим розміщенням великих коштів в одному проекті;

– нечесність службовців і невиконання ними своїх обов’язків — пов’язан з небезпекою ймовірної недбалості робітників або невиконання ними своїх обов’язків, що може нанести моральну і матеріальну шкоду;

– недбалість у бізнесі — пов’язан із підвищеною відповідальністю за можливу недбалість у бізнесі;

– втрати провідного керівника — у результаті втрати керівників, яким належить головна роль у ділових операціях, або провідних фахівців, від яких залежить основний бізнес підприємства, можливе призупинення ділової активності;

– нещасні випадки і втрата здоров’я робітників — пов’язан із можливістю виробничих травм і втрат здоров’я робітників, що порушує імідж малого підприємства;

– незадоволення робітників — впливає на мотивацію труда, може стати причиною забастовок, формування несприятливого соціально-психологічного клімату у колективі;

– неправильний вибір проекту — пов’язан із прийняттям непродуманих рішень без застосування багатоваріантних розрахунків [191].

В ході дослідження було встановлено, що діяльність підприємств малого бізнесу, зокрема таких поширених в Україні інтеграційних форм, як лізингові, франчайзингові та венчурні малі підприємства, пов’язана зі значними обсягами інвестицій. Тому ймовірність настання інвестиційного ризику досить висока і оцінка ризиків у цьому секторі економіки дозволяє не тільки скоротити можливі втрати, але

й прийняти відповідні стратегічні рішення по їхньому зниженню в довгостроковій перспективі.

В інвестиційній діяльності питання управління ризиками дуже актуальне, що обумовлено, по-перше, значною тривалістю інвестиційного циклу від моменту вкладення коштів до моменту їхнього повернення; по-друге, вкладенням великих коштів, матеріальних ресурсів, неефективне використання яких може негативно відбитися на фінансовому стані інвестора; по-третє, портфельним інвестуванням, у результаті чого інвестор не має реальної можливості контролювати використання вкладених коштів, оперативно втручатися у виробничий процес; по-четверте, особливостями малого бізнесу. Здатність вчасно визначити ризик, мінімізувати його є важливою складовою менеджменту малих промислових підприємств (МПП). Тому ефективно керування малим промисловим підприємством у сучасних умовах повинне ґрунтуватися на теорії й практиці управління ризиками. Методика оцінки інвестиційних ризиків повинна бути адаптована до зовнішніх і внутрішніх факторів підприємства.

В 2008 р. (за оперативними даними) у Харківській області діє більше 20 тис. малих підприємств із чисельністю працюючих на них 141 тис. 915 осіб. Кількість підприємців-фізичних осіб становить 135 тис. На 10 тисяч наявного населення м. Харкова доводиться 126 малих підприємств. Усього в сфері малого бізнесу з урахуванням найнятих працівників зайнято більше 400 тис. чоловік, що становить більше 32 % від працюючого населення. По рейтинговій оцінці Державного комітету України з питань регуляторної політики й підприємництва за цими показниками область займає одне з лідируючих місць в Україні.

Кількість МП в області налічує в 2000 р. — 13392 тис., в 2003 — 17002 тис., в 2004 р. — 18124 тис., в 2005 — 18814 тис., а на 1.01.2007 уже 20921 тис., що на 56 % більше, ніж в 2000 р.

За оперативним даними кількість МП у м. Харкові на 01.01.2007 р. становить 15,6 тис. од., що на 4,2 % більше, ніж на початок року;

на 10 тис. чол. населення доводиться 102 МП; у малому бізнесі зайнято 102,2 тис. осіб, що на 6,6 % більше, ніж в 2005 році. Питома вага продукції МП у загальних обсягах виробництва продукції (робіт, послуг) по м. Харкову склав 11,5 %. Середня заробітна плата працівників МП склала 550,0 грн. Це на 25,3 % більше, ніж в 2005 р.

Середньооблікова чисельність персоналу МП склала 128 тис. чел. в 2005 році, а в 2007 уже 130 тис. чол, що в цілому характеризує невелику чисельність працюючих на малих підприємствах [158]. Як наслідок, менеджер МП повинен мати досить високий рівень кваліфікації, у тому числі в сфері інвестиційної діяльності, де ризик відіграє двояку роль. З одного боку, найбільш значимий вплив інвестиційний ризик робить на формування рівня прибутковості інвестиційних операцій МП, а з іншого боку, він є основною формою генерування погрози його банкрутства. Однак, незважаючи на досить високий рівень ризику, інвестори нарощують обсяги вкладень у діяльність МП і, зокрема, у сферу зовнішньоекономічної діяльності.

Так, загальний обсяг іноземних інвестицій по підприємствах малого бізнесу в Харківській області на кінець 2005 р. склав 141,62 млн. дол., що більше чверті (26,9 %) всіх іноземних інвестицій регіону. З них частка прямих інвестицій становить 138,81 млн. дол. (що становить 29,6 % від загального обсягу прямих інвестицій), портфельних — 2,81 млн.дол. (4,9 % від обсягу портфельних інвестицій в області). В 2005 р. В діяльність підприємств малого бізнесу було вкладено 60,93 млн. дол., прямих інвестицій — 41,4 % від надходжень прямих інвестицій в області, що перевищує в 2,6 рази надходження в 2004 р. В основному збільшення інвестицій (98,8 %) здійснено іноземними інвесторами з різних країн світу, і тільки 1,2% — із країн СНД. Більша частина поповнення прямих інвестицій (84,0 %) відбулася за рахунок грошових внесків.

В цілому приріст прямих інвестицій по Харківській області за 2005 р. по суб'єктах малого підприємництва склав 56,44 млн. дол., темп росту склав 168,5 % .

Таким чином, виходячи з вищевикладеного актуальним стає питання про управління інвестиційними ризиками МПП з метою запобігання втрат і недоотримання доходів від підприємницької діяльності.

Урахування фактора ризику в інвестиційній діяльності підприємства супроводжує підготовку всіх управлінських рішень. Однак, проблемою є не тільки залучення інвестицій, але й ефективне управління ними в умовах нестабільності зовнішнього середовища. Однією зі складових підвищення ефективності використання інвестицій є управління інвестиційними ризиками. Ієрархічну модель механізму (процесу) управління інвестиційними ризиками можна представити на рис. 2.7.

Організаційний контекст (0 рівень) передбачає виявлення цілей (мети), стратегії й завдань МПП, його взаємозв'язку з навколишнім середовищем, а також визначення критеріїв оцінки ризиків.

Якісний аналіз інвестиційних ризиків (1 рівень ієрархії) включає виявлення джерел і причин ризику; етапів і робіт, під час виконання яких виникає ризик, тобто потенційних зон ризику; ідентифікацію всіх можливих ризиків; виявлення негативних наслідків, які можуть наступити в результаті реалізації ризикованих рішень.

Для МПП найважливішими з погляду можливих управлінь є наступні інвестиційні ризики: економічний, реального інвестування, несистематичний, інші. Виходячи з визначення інвестиційного ризику, його оціночними параметрами виступають очікувані доходи, абсолютний і відносний розмір фінансових втрат, які безпосередньо залежать від рівня кваліфікації менеджерів і керівництва малих промислових підприємств і проявляються у виборі несумлінних підрядників і постачальників, непродуманому підборі фінансових інструментів для інвестування, розкраданні майна, нераціональній структурі засобів, що інвестуються, неефективному керуванні інвестиційним процесом і т.д.

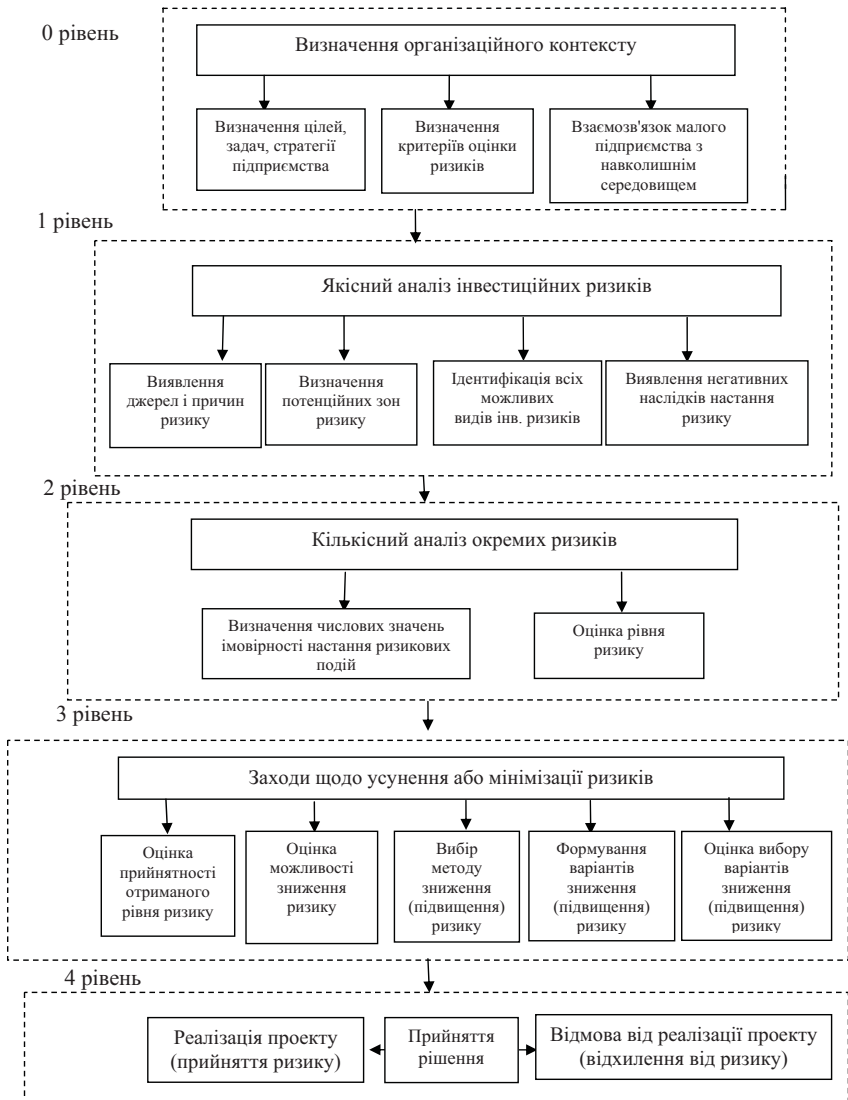


Рисунок 2.7 — Ієрархічна модель механізму (процесу) управління інвестиційними ризиками

Проведення кількісного аналізу, що пропонується проводити на 2 рівні, вимагає формалізації окремих ризиків і ризику проекту (рішення) у цілому. На цьому етапі визначаються числові значення ймовірності настання ризикових подій і їхніх наслідків, кількісно оцінюється рівень ризику, у тому числі припустимий у конкретній ситуації. Кількісна оцінка ймовірності настання окремих ризиків, а також їхнього грошового еквівалента, дозволяє виділити самі вагомі по втратах ризику, які стануть об'єктом подальшого аналізу з метою ухвалення рішення щодо доцільності реалізації проекту.

Оцінка ризиків по окремих інвестиційних проектах (ІІ) дозволяє кількісно оцінити їхні рівні. Виділяють наступні класи ІІ:

– безризикові ІІ, критерієм оцінки можна вважати мінімальний ризик інвестицій, оскільки в сучасних умовах безризикових ІІ не існує;

– ІІ з рівнем припустимого ризику, критерієм є можливість втрати всієї суми чистого прибутку по проекту;

– ІІ з рівнем критичного ризику, можливі втрати не тільки прибутку, але й всієї суми розрахованого валового доходу по ІІ;

– ІІ з рівнем катастрофічного ризику, можлива втрата всіх активів інвестора в результаті банкрутства.

Граничними значеннями ймовірності ризику фінансових втрат при інвестуванні є: при рівні припустимого ризику 0,1; при рівні критичного ризику 0,01; при рівні катастрофічного ризику 0,001. Таким чином, аналізований ІІ повинен бути відхилений, якщо в 1 з 10 випадків по ньому може бути втрачено весь прибуток, або в 1 з 100 втрачено весь валовий дохід, або в 1 випадку з 1000 — втрачено всі активи в результаті банкрутства [192, с. 57].

Заходи щодо усунення або мінімізації ризиків (наступний рівень ієрархічної моделі) передбачають виконання наступних дій:

- оцінка прийнятності отриманого рівня ризику;
- оцінка можливості зниження ризику або його збільшення;
- вибір методу зниження (підвищення) ризику;

- формування варіантів зниження (підвищення) ризику;
- оцінка вибору варіантів зниження (підвищення) ризику.

Інвестиційна діяльність малих підприємств характеризується невизначеністю, що являє собою об'єктивне явище ринкової економіки. Практично неможливо управляти невизначеністю на рівні малого підприємства, однак є реальна можливість приймати рішення в умовах невизначеності, що обумовлює необхідність урахування фактору ризику.

При аналізі інвестиційних проектів в умовах ризику з метою вибору найменш ризикованого для малих машинобудівних підприємств рекомендується використовувати: імітаційну модель, в основі якої — коригування грошових потоків і наступний розрахунок показника чистого приведеного ефекту — NPV; метод зміни грошового потоку шляхом урахування коефіцієнтів, що враховують можливе підвищення нормативів плати за використання природними ресурсами, а також зростання соціальних витрат у зв'язку зі змінням соціальних стандартів на підприємстві. Варіант формули розрахунку NPV проекту в умовах ризику має наступний вигляд:

$$NPV = \sum_{t=1}^T \frac{[(D_{ва,t} - (B_t + V_{некап,t})) + (ЧД_t + A_t) \times (1 + \alpha + \beta)] + ((BK_t + K_t + ПК_{зн,t}) - (B_t + ПК_{вклад,t} + Д_t)) \times P}{(1+r+i)^t}, \quad (2.15)$$

де T — загальний період впровадження комплексу інвестиційних заходів;

$D_{ва,t}$ — доходи від реалізації активів, що вибувають в t -му році;

B_t — витрати по створенню та вводу в експлуатацію нових основних засобів та ліквідації, заміщенню або відшкодуванню існуючих основних засобів, що вибувають у t -му році;

$V_{некап,t}$ — некапіталізуємі витрати t -го року;

$ЧД_t$ — чистий дохід від реалізації продукції у t -му році;

A_t — річні амортизаційні відрахування;

a_t — коефіцієнт, що враховує можливе підвищення нормативів плати за використання природними ресурсами;

b_t — коефіцієнт, що враховує зростання соціальних витрат у зв'язку зі зміненням соціальних стандартів на підприємстві;

BK_t — вкладення власного капіталу в t -му році;

K_t — отримані в t -му році кредити на реалізацію інвестиційних заходів;

$GK_{zn,t}$ — грошові кошти, отримані в результаті зняття коштів з депозитних рахунків та отримання процентів по депозитним внескам в t -му році;

B_t — виплата банківських відсотків за кредит в t -му році;

$GK_{вклад,t}$ — вкладення коштів на депозитні рахунки в t -му році;

D — сплачені в t -му році дивіденди;

r — обрана ставка дисконтування;

P_t — знижуючий коефіцієнт t -го року (ймовірність появи грошових надходжень);

i — прогнозований середній рівень інфляції.

Концепція урахування фактора ризику полягає в об'єктивній оцінці його рівня з метою забезпечення формування необхідної прибутковості інвестиційних операцій і розробки системи заходів, які мінімізують негативні фінансові наслідки ризику для інвестиційної діяльності підприємства. Модель управління інвестиційним ризиком показана на рис. 2.8.[193].

Відхилення від ризику представляє відмову від даної діяльності, операції, ухвалення рішення. Скорочення ризику застосовується, коли рівень ризику перебуває на прийнятному для підприємства рівні, а вплив на цей ризик неможливий або економічно неефективний, тобто відбувається зниження ймовірності або величини очікуваних втрат.

Часткова (повна) передача ризику третім особам виникає, якщо вплив на нього з боку компанії неможливий або економічно невиправданий, а рівень ризику перевищує припустимий для компанії рівень. Здійснюється за допомогою страхування.

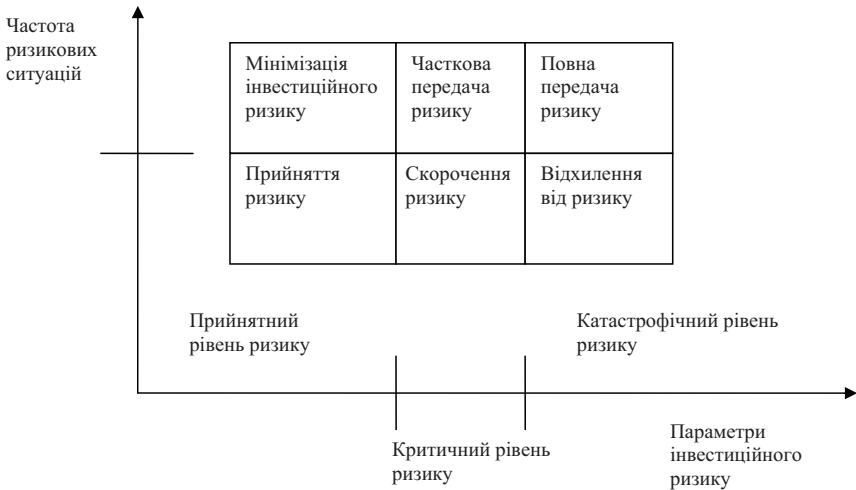


Рисунок 2.8 — Модель управління інвестиційним ризиком

Прийняття ризику означає, що ніяких дій відносно ризику не здійснюється.

Багато факторів ризику з часом змінюються, тому необхідно регулярно проводити процедуру їхньої оцінки й коректувати або проводити нові заходи щодо керування рівнем інвестиційного ризику. Управління інвестиційними ризиками на підприємстві може стати джерелом додаткового прибутку. На рис. 2.9 відображено процес оцінки інвестиційного ризику МПП.

Існують різні шляхи й способи зниження ризиків. Відносний розмір фінансових втрат ($V_{\text{ФВ}}$) пропонується розраховувати по формулі:

$$V_{\text{ФВ}} = \frac{\text{ФВ}}{\text{ОД}}, \quad (2.16)$$

- де $V_{\text{ФВ}}$ — відносний розмір фінансових втрат;
- ФВ — фінансові втрати;
- ОД — очікувані доходи.

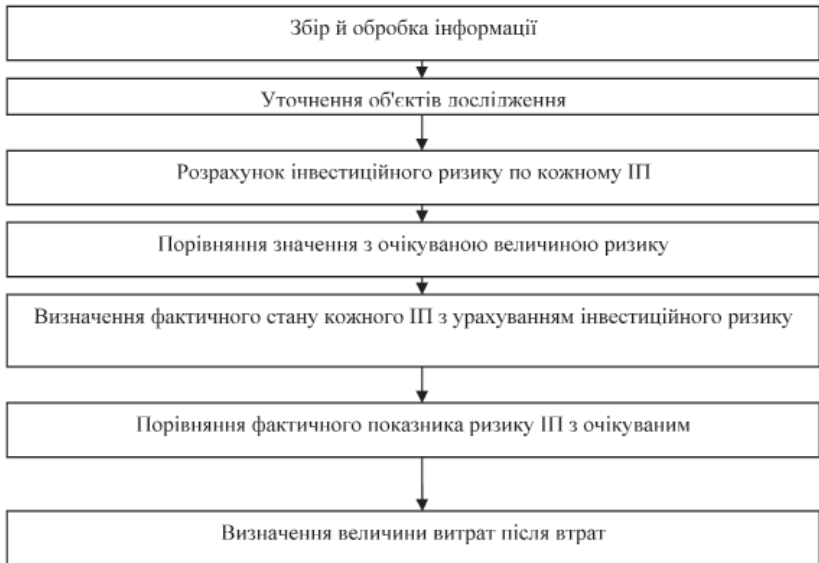


Рисунок 2.9 — Процес оцінки інвестиційного ризику МПП

Абсолютне значення фінансових втрат є різницею між доходами очікуваними й доходами фактичними з урахуванням ризику.

Так, на підставі узагальнення результатів досліджень з кількісного оцінювання економічного ризику створено емпіричну шкалу ризику [194], яку рекомендують тим малим підприємствам, котрі беруть за кількісну оцінку ризику ймовірність настання ризикованої події.

Так, при ймовірності втрат від 0 до 0,6 і при відносно низькому розмірі фінансових втрат (A1) відбувається прийняття ризику, тобто реалізація проекту, а при ймовірності втрат від 0,6 до 1,00 і такому ж рівні втрат відбувається прийняття ризику, але при цьому створюються резерви або запаси на випадок настання ризикової події.

При ймовірності втрат від 0 до 1 і при відносному фінансовому розмірі фінансових втрат (A2) варто створити резерви й запаси на випадок настання ризикової події, тому що в цьому випадку ймовірність втрат зростає.

При ймовірності втрат від 0 до 0,3 і відносному розмірі фінансових втрат (A3) варто вжити заходів по створенню резервів і запасів, тому що ймовірність втрат у цьому випадку невисока, але росте відносний розмір фінансових втрат. Резервування засобів як спосіб зниження негативних наслідків настання ризикових подій полягає в тому, що підприємець створює окремі фонди відшкодування втрат за рахунок частини власних оборотних коштів. При ймовірності втрат від 0,3 до 0,8 і відносному розмірі фінансових втрат (A3) варто застосовувати зовнішнє страхування й (або) розподіл ризиків, а при ймовірності втрат від 0,8 до 1,00 і такому ж рівні втрат варто уникати ризиків, тобто приймати рішення про відмову від реалізації проекту.

При ймовірності втрат від 0 до 0,6 і відносному розмірі фінансових втрат (A4) варто застосовувати зовнішнє страхування й (або) розподіл ризиків, а при ймовірності втрат від 0,6 до 1,00 і такому ж рівні фінансових втрат варто уникати ризиків, тобто приймати рішення про відмову від реалізації проекту, тому що в цьому випадку й ймовірність втрат і рівень втрат досить великі.

При ймовірності втрат від 0 до 0,4 і відносному розмірі фінансових втрат (A5) варто застосовувати зовнішнє страхування й (або) розподіл ризиків, а при ймовірності втрат від 0,4 до 1,00 і такому ж рівні фінансових втрат варто уникати ризиків, тобто приймати рішення про відмову від реалізації проекту, тому що в цьому випадку й ймовірність втрат і рівень втрат зросли.

І, нарешті, при ймовірності втрат від 0 до 0,3 і відносному розмірі фінансових втрат ($>A5$) варто застосовувати зовнішнє страхування й (або) розподіл ризиків, а при ймовірності втрат від 0,3 до 1,00 і такому ж рівні фінансових втрат варто уникати ризиків, тобто приймати рішення про відмову від реалізації проекту. Наведені вище градації рівнів ризику й можливих втрат є досить умовними. На практиці кожна компанія (підприємець) установлює власні градації й зводить у свою таблицю рішень і найефективніший результат

можна одержати у випадку комплексного використання різних методів зниження ризику. Комбінуючи їх один з іншим, можна одержати оптимальне співвідношення між рівнем досягнутого зниження ризику й необхідними для цього додатковими витратами.

Рішення по зниженню ризиків наведені в [195, с.114]. В ході дослідження було запропоновано більш уточнений підхід до розрахунку рівня втрат, а також імовірності втрат (рис. 2.10), який, на відміну від існуючих, враховує числові значення ймовірності втрат від 0 до 1.

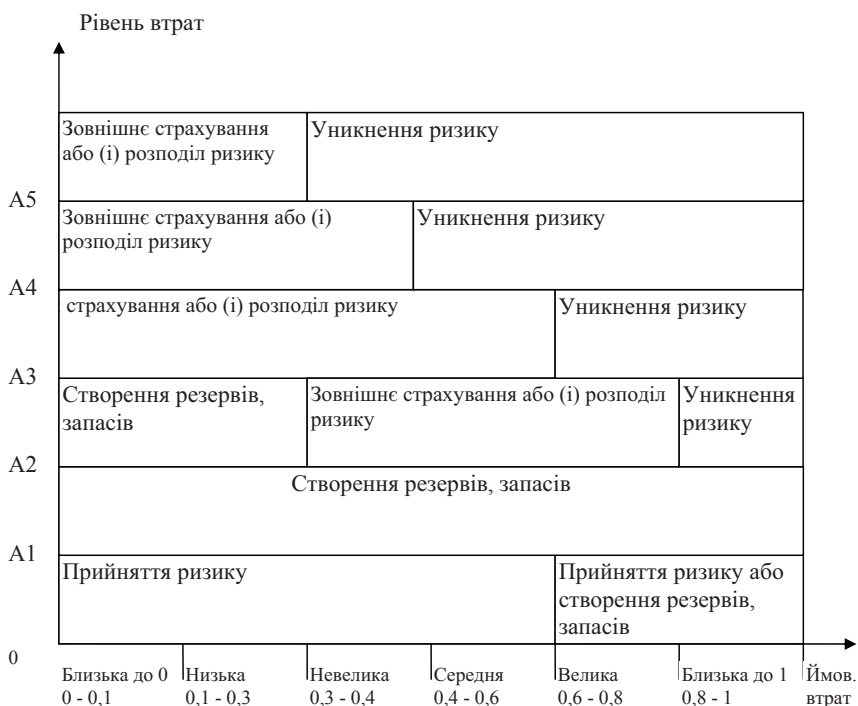


Рисунок 2.10 — Діаграма рішень по зниженню ризиків

Після визначення набору заходів щодо усунення й мінімізації ризиків варто прийняти рішення щодо ступеня достатності запланованих

ваних заходів. Якщо їх досить, то на 4 рівні ієрархії (рис. 2.7) здійснюється реалізація проекту, у противному випадку від реалізації проекту варто відмовитися з метою запобігання ризику.

Запропонована методика управління інвестиційними ризиками може використовуватися на МПП при прийнятті рішень менеджментом, а також на державних, комунальних підприємствах при оцінці ризику, зокрема, реальних інвестицій.

Висновки до розділу 2

1. Проведено аналіз особливостей і основних напрямів 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.
2. Проведено аналіз основних показників розвитку малих машинобудівних підприємств Харківської області, в результаті чого встановлено, що малі машинобудівні підприємства діють дуже нестабільно, про що свідчать негативні тенденції їх розвитку протягом останніх років.
3. З метою формування ефективного механізму стратегічного управління діяльністю вітчизняних малих підприємств у галузі машинобудування було виявлено основні недоліки та переваги їх господарської діяльності на основі аналізу результатів опитування керівників ряду малих підприємств машинобудування м. Харкова.
4. Проведено всебічний аналіз визначень „організаційно-економічного механізму”, вимог, яким повинен відповідати кожен з механізмів управління розвитком малих підприємств, основних складових комплексного механізму управління діяльністю підприємств. Результати аналізу знайшли своє відображення

- в запропонованій концептуальній моделі стратегічного управління діяльністю малих підприємств в умовах конкурентного середовища, використання якої може становити науково-практичний базис при обґрунтуванні та виборі ефективного варіанту стратегічного управління діяльністю малих промислових підприємств.
5. Проведено фінансову діагностику малих підприємств машинобудування, побудовано матрицю динаміки їх фінансового становища протягом трьох років, на основі чого зроблено конкретні висновки щодо гостро катастрофічного стану малих підприємств м. Харкова. Визначено основні причини такої несприятливої ситуації, що підтверджує необхідність створення системи ефективного фінансового менеджменту та розробки механізму фінансового управління, реалізація яких дозволить вийти малим підприємствам з катастрофічного фінансового становища й закріпити більш стійкі конкурентні позиції.
 6. Розглянуто й проаналізовано всі види ризиків, з якими стикаються у своїй діяльності малі підприємства, особливо інтеграційних форм організації. В ході дослідження акцент зроблено на інвестиційних ризиках, з якими стикаються лізингові, венчурні, франчайзингові підприємства, що обумовлює необхідність розробки ієрархічної моделі механізму (процесу) управління інвестиційними ризиками на таких підприємствах.

Основні результати досліджень і положення, викладені в розділі, знайшли відображення в публікаціях [193, 196, 197, 198, 199].

РОЗДІЛ 3

РЕАЛІЗАЦІЯ КОНЦЕПЦІЇ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ МАЛИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ МАШИНОБУДУВАННЯ

3.1 Науково-теоретичні засади щодо розробки стратегії управління діяльністю малого машинобудівного підприємства

Сучасним інструментом управління організації в умовах наростаючих змін у зовнішній середовищі й пов'язаної із цим невизначеністю є методологія стратегічного управління. Практика показує, що ті організації, які здійснюють комплексне стратегічне планування й управління, працюють більш успішно й отримують прибуток значно вище середнього по галузі. Багато керівників, що мають досвід планування, і просто енергійні люди не досягають бажаного успіху через те, що розпорюшують свої сили, прагнучи охопити якнайбільше ринків, зробити якнайбільше різноманітних продуктів і задовольнити потреби різних груп споживачів. Для успіху ж необхідна цілеспрямована концентрація сил і правильно обрана стратегія. Іншими словами: хто краще планує свою стратегію, той швидше досягає успіху.

Стратегію розглядають як загальний комплексний план, що забезпечує здійснення місії й досягнення господарських цілей організації. Стратегія визначає цілі й основні шляхи їхнього досягнення так, що організація одержує єдиний напрямок дій. Таким чином, стратегія визначає границі можливих дій організації й прийнятих управлінських рішень [210].

Планування стратегії організації, з одного боку, є підсистемою стратегічного управління, з іншого – воно представляє сутнісну основу процесу стратегічного планування, що відрізняється від нього лише етапами реалізації й наступної оцінки стратегії. Тому допускається ототожнення понять "планування стратегії" і "стратегічне планування" [200].

Сутність процесу планування стратегії зводиться до пошуку відповідей на питання:

- Яке справжнє становище організації, яка стратегічна ситуація, у якій вона перебуває?
- У якому стані керівництво організації хоче бачити її в майбутньому?
- Які перешкоди можуть виникнути на шляху до поставленої мети?
- Що і як потрібно зробити, щоб досягти цілей керівництва?

Моделі процесу стратегічного планування представляють різний ступінь агрегування й дезагрегування окремих етапів. Схему процесу стратегічного планування можна побачити на рис. 3.1. Етапи, які представлено на рисунку, складають процес планування стратегії.



Рис. 3.1 – Процес стратегічного планування

Отже, узагальнюючи все вищесказане, можна сформулювати основні етапи управління процесом забезпечення конкурентних позицій малих підприємств. Удосконалення процесу стратегічного управління діяльністю малого машинобудівного підприємства автором пропонується проводити в чотири послідовних етапи (рис. 3.2.):

1 етап – аналіз кон’юнктури ринку та виявлення пріоритетних конкурентів та підприємства - лідера досліджуваної галузі за допомогою методики кластерного аналізу;

2 етап – проведення SWOT- аналізу малого підприємства, який передбачає проведення оцінки можливостей МП на основі діагностики конкурентного потенціалу, оцінки загроз МП на основі експертних

оцінок та оцінки сильних та слабких сторін діяльності МП;

3 етап – розробка відповідної стратегії управління діяльністю МП;

4 етап – реалізація стратегії управління діяльністю МП, при ефективній реалізації якої мале підприємство закріпить свої конкурентні позиції на ринку й забезпечить подальший стійкий розвиток в умовах конкурентного середовища.

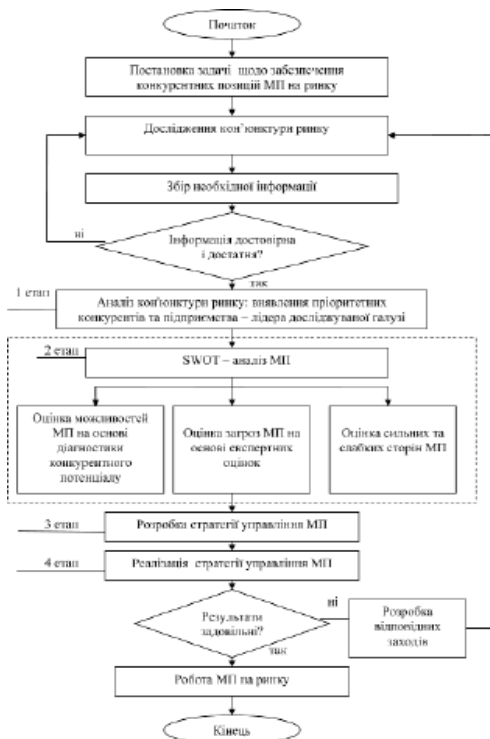


Рис. 3.2 – Схема управління процесом забезпечення конкурентних позицій МП

Для реалізації приведених на рис. 3.2 етапів було обрано 8 малих підприємств машинобудівної галузі, продукція яких є найбільш

типовою для обраної галузі. Акцент зроблено на аналізі конкретного малого підприємства машинобудування – „Сокольники” в порівнянні з підприємствами – конкурентами, а також підприємством – лідером досліджуваної галузі.

Аналіз кон'юнктури ринку пропонується проводити за допомогою використання кластерного аналізу, який дозволить виявити підприємств-конкурентів досліджуваного нами малого підприємства, а також підприємство-лідера досліджуваної галузі задля подальшого прийняття ефективних управлінських рішень.

Метод кластерного аналізу дозволяє спростити діагностику конкурентного стратегічного протистояння конкурентів і більш точно розробити стратегічні й оперативні управлінські рішення по виживанню підприємств в умовах конкурентної боротьби. Він об'єднує різні процедури, які використовуються для проведення класифікації. В результаті застосування цих процедур вихідна сукупність об'єктів, тобто малих підприємств, розподіляється на кластери або групи (класи) схожих між собою об'єктів. Строгого визначення кластеру не існує. Під кластером розуміється група об'єктів, які мають властивість густоти (густота об'єктів в кластері вище, ніж поза ним), формою, розміром [92].

В ході дослідження було визначено 8 малих підприємств машинобудування м. Харкова, які в подальшому будуть об'єктами кластерного аналізу. Кластерний аналіз буде проводитися методом k-середніх. Для проведення аналізу використовуються наступні показники діяльності даних малих підприємств: дохід від реалізації, широта номенклатури й рентабельність реалізованої продукції. Вихідні дані представлені у табл.3.1.

У результаті проведення кластерного аналізу підприємства розподілилися на три кластери. Отримані результати проведення кластерного аналізу приведено в Додатку В.

До першого кластеру потрапило 2 підприємства: ПП "Айстермо", ПП "Схід-Агро" і вони є пріоритетними конкурентами друг для друга і між ними найбільш гостра конкуренція.

До другого кластеру потрапило 5 підприємств: ПФ „Спейс”, ПП „Авіа-композит”, МП „Сокольники”, МП «Тора», МП № 8. Вони також

є пріоритетними конкурентами друг для друга і між ними найбільш гостра конкуренція.

Таблиця 3.1 – Вихідні дані для проведення кластерного аналізу

Підприємство	Виручка від реалізації (тис.грн.)	Широта номенклатури (шт.)	Рентабельність реалізованої продукції (%)
ПФ „Спейс”	684,3	10	-0,02
ПП „Авіа-композит”	870	6	0,01
МП „Сокольники”	900	9	0,004
ТОВ „Піран'я”	1300	35	0,04
ПП "Айстермо"	460	25	0,01
ПП "Схід-Агро"	300	20	-0,003
МП «Тора»	790	12	0,007
МП № 8	879	15	0,02

Згідно з результатами проведеного кластерного аналізу лідером серед малих підприємств м. Харкова, є підприємство, яке потрапило до третього кластеру: ТОВ „Піран'я”. Це підприємство має найвищі показники виручки від реалізації, а також рентабельності реалізованої продукції.

Згідно даним про евклідови відстані між середніми кластерів найбільш гостра конкуренція спостерігається між підприємствами Кластеру № 2: ПФ „Спейс”, ПП „Авіа-композит”, МП „Сокольники”, МП № 7, МП № 8 і Кластеру № 1: ПП "Айстермо", ПП "Схід-Агро". Гострота конкуренції знижується по мірі того, як кластери віддаляються друг від друга, тому найменша конкуренція спостерігається між підприємствами Кластеру № 1: ПП "Айстермо", ПП "Схід-Агро" та Кластеру № 3: ТОВ „Піран'я” (рис. 3.3).

Проведений кластерний аналіз дозволив виявити основних пріоритетних конкурентів для досліджуваного підприємства МП

„Сокольники”, а також підприємства-лідера досліджуваної галузі.

Даний аналіз є передумовою подальшого проведення оцінки діяльності досліджуваного підприємства та пріоритетних для нього конкурентів.

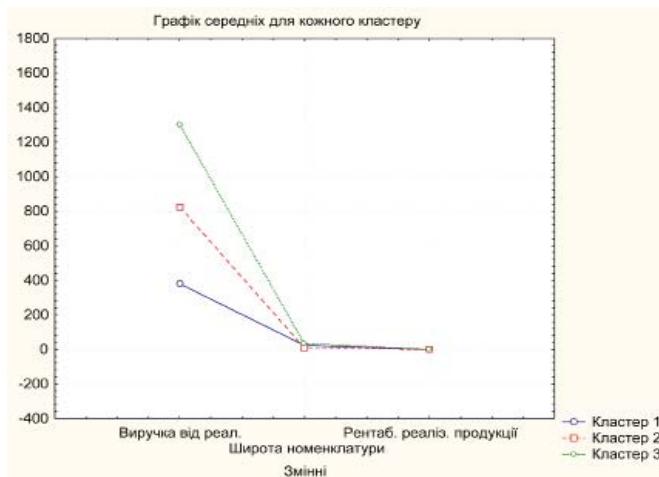


Рис. 3.3 – Графік середніх для кожного кластеру

За допомогою розрахунку конкурентного потенціалу, аналізу основних слабких та сильних сторін досліджуваного підприємства та малого підприємства – лідера машинобудівної промисловості м. Харкова, а також оцінки основних загроз, що в подальшому дозволить керівництву цього підприємства розробити стратегію ефективного розвитку та зміцнення конкурентних позицій на ринку.

Після того, як було проведено аналіз кон'юнктури ринку та виявлено пріоритетних конкурентів, наступним етапом дуже важливо провести оцінку можливостей малого підприємства (рис.3.2). Особливості розвитку підприємств малого бізнесу обумовлюють гостру необхідність проведення діагностики конкурентного потенціалу, тому що в сучасних ринкових умовах рівень конкуренції, особливо серед малих машинобудівних підприємств, дуже високий і для виживання на ринку треба приділити пильну увагу рівню конкурентоспроможності.

Оцінка рівня конкурентного потенціалу підприємства є попереднім етапом формування функціональної та конкурентної стратегії. Тому в ринковій економіці кожне підприємство вирішує завдання оцінки рівня його конкурентного потенціалу, що має зараз найважливіше значення для всієї системи управління підприємством.

Для діагностики конкурентного потенціалу можуть використовуватися такі показники: виробничий, інноваційний, фінансовий, маркетинговий, управлінський, мотиваційний, комунікаційний, трудовий і інтелектуальний.

Виробничий потенціал підприємства описується наступними характеристиками: обсяги виробленої продукції та послуг, виробнича потужність, ступінь використання основних фондів, строк окупності витрат, вартість загальних витрат на виробництво, забезпечення активності на ринку.

Інноваційний потенціал підприємства можна охарактеризувати безліччю показників, таких як: збільшення обсягу продажів, поліпшення споживчих властивостей продукції, питома вага інноваційних перетворень, економічність норм і нормативів.

Фінансовий потенціал підприємства характеризується наступними показниками: показники оцінки фінансового стану підприємства, ефективності використання його засобів та платоспроможності.

Маркетинговий потенціал, що утворює конкурентний потенціал підприємства, може бути охарактеризований продуктивністю роботи маркетингових служб підприємства, що оцінюється вірогідністю досліджень і рекомендацій, проведених цими службами.

Управлінський потенціал характеризується ефективністю роботи управлінської команди. Підсумковим показником робіт управлінської команди є показники темпів росту обсягу виробництва продукції як позитивні, так і негативні. Порівняння проводиться стосовно середньогалузевих показників або показників групи аналізованих підприємств, що є конкурентами на ринку.

Характеристикою мотиваційного потенціалу, що утворить конкурентний потенціал підприємства, може бути продуктивність праці працюючих.

Комунікаційний потенціал характеризується осначеністю

працівників підприємства сучасними, високоякісними засобами комунікації. Загальновідомо, що конкурентні позиції підприємства будуть більше виграшними, якщо його комунікаційний потенціал вище, ніж середньогалузевий.

Трудовий потенціал, що утворить конкурентний потенціал підприємства описується такими характеристиками як: виробничий стаж роботи з відповідної спеціальності у розрахунку на 1-го працюючого в порівнянні з галузевими показниками.

Інтелектуальний потенціал показує, на скільки на підприємстві кваліфіковані працівники.

Отже, з метою визначення пріоритетних складових конкурентного потенціалу малих підприємств було запропоновано провести анкетування. Анкетування проводилося експертним шляхом. У якості експертів виступали керівники або заступники керівників малих підприємств, менеджери, маркетологи, а також головний бухгалтер. Зразок використаних анкет приведено в додатку Г.

Ранжирування показників пропонується проводити за наступною шкалою:

- 4 бали – важливий показник для малого підприємства;
- 2 бали – відносно важливий показник для малого підприємства;
- 0 балів – неважливий показник.

За результатами проведеного анкетування, які приведено в табл. 3.2 було визначено, що для більшості експертів найважливішими показниками, які входять до складу конкурентного потенціалу, є трудові ресурси, фінансово-майнові ресурси та оборотні фонди.

Таблиця 3.2 – Результати анкетування „Визначення рангу потенціалів, які складають конкурентний потенціал малого підприємства”

Потенціал	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Експерт 4	Бал
Виробничий	4	4	4	4	16
Інноваційний					

Продовження табл. 3.2

Фінансовий	4	2	4	4	14
Маркетинговий	2	2	2	2	8
Управлінський	4	2	4	2	12
Мотиваційний	2	2	2	2	8
Комунікаційний	2	2	0	0	4
Трудовий	4	4	4	4	16
Інтелектуальний	2	4	2	2	10

Тому конкурентний потенціал малого машинобудівного підприємства було визначено як сукупність оборотних фондів, фінансово-майнових ресурсів, а також трудових ресурсів (рис.3.4).

У результаті опитування керівництва малих машинобудівних підприємств, одними із найважливіших ресурсів для них є трудові ресурси, адже саме рівень підготовки і професіоналізму працівників забезпечує раціональне використання всієї решти видів ресурсів, особливо на підприємствах машинобудівної галузі.



Рис. 3.4 – Структура конкурентного потенціалу малого машинобудівного підприємства

Найголовніші питання, які турбують керівництво малих машинобудівних підприємств в ході управління трудовими ресурсами є:

- рівень плинності кадрів;
- рівень професійної підготовки працівників;
- ріст продуктивності на одного робочого у звітному періоді в порівнянні з попереднім.

Тому, дуже важливо оцінити саме ці показники з метою прийняття

подальших управлінських рішень стосовно підвищення рівня трудових ресурсів.

Згідно з рекомендаціями, які представлено у роботі [92], критерії ранжирування показників оцінки трудових ресурсів представлено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Критерії ранжирування аналізуємих показників

Позначення показника	Назва показнику	Оцінка показнику		
		10 балів	6 балів	2 бали
Π_1	рівень плінності кадрів	≥ 1	0,5 – 1,0	$\leq 0,5$
Π_2	професійний рівень працівників	повністю відповідає вимогам	необхідне додаткове навчання, відновлення	вимогам не відповідає, необхідна заміна
Π_3	ріст продуктивності одного робочого у звітному періоді в порівнянні з попереднім	≥ 10	0 – 10	≤ 0

Відношення коефіцієнту обороту по прийому робітників до коефіцієнту обороту по звільненню працівників за допомогою наступних розрахунків:

$$\Pi_1 = \frac{K_{об\ по\ прийому}}{K_{об\ по\ звільн.}} \quad (3.1)$$

де $K_{об\ по\ прийому}$ – коефіцієнт обороту по прийому працівників;
 $K_{об\ по\ звільн.}$ – коефіцієнт обороту по звільненню працівників.

В свою чергу коефіцієнт обороту по прийому працівників розраховується за формулою:

$$K_{об. по\ прийому} = \frac{Ч_{пр.}}{Ч_{сер.}} \quad (3.2)$$

де $Ч_{пр.}$ – чисельність прийнятих за звітний період, чол.;
 $Ч_{сер.}$ – середньорічна чисельність робітників чол..

Середньорічна чисельність робітників дорівнює:

$$Ч_{сер.} = \frac{Ч_{н.п} + Ч_{к.п}}{2}, \quad (3.3)$$

$Ч_{н.п}$ – чисельність робітників на початок періоду, чол.;

$Ч_{к.п}$ – чисельність робітників на кінець періоду, чол.

Коефіцієнт обороту по звільненню працівників розраховується за формулою:

$$K_{об. по звільн.} = \frac{Ч_{звільн.}}{Ч_{сер.}}, \quad (3.4)$$

$Ч_{звільн.}$ – чисельність звільнених за звітний період, чол.;

$Ч_{сер.}$ – середньорічна чисельність робітників, чол.

Показник, який оцінює професійний рівень робітників визначається експертним шляхом. (P_2)

Показник росту продуктивності одного робочого у звітному періоді в порівнянні з попереднім розраховується наступним чином:

$$P_3 = \frac{P_{зв.}}{P_{попер.}} \times 100\%, \quad (3.5)$$

де P_3 – ріст продуктивності одного робочого у звітному періоді в порівнянні з попереднім, тис. грн. / чол.;

$P_{зв.}$ – продуктивність одного робочого у звітному періоді, тис. грн. / чол.;

$P_{попер.}$ – продуктивність одного робочого у попередньому періоді, тис. грн. / чол.

В свою чергу, продуктивність одного робочого у звітному періоді розраховується за формулою:

$$П_{зв.} = \frac{BP_{зв.}}{Ч_{сер.}}, \quad (3.6)$$

$BP_{зв.}$ – виручка від реалізації за попередній період, тис. грн.;

$Ч_{сер.}$ – середньорічна чисельність робітників, чол.

Після розрахунку значень всіх показників, доцільно розрахувати їх сумарну оцінку.

Сумарна оцінка по даній групі показників ранжується виходячи з рекомендацій, які приведено у роботі [92] і виглядає наступним чином:

А – 22-30 балів – підприємство знаходиться у стані рівноваги показників;

В – 14-22 бали – підприємство успішно функціонує, проблеми вирішуються;

С – 6-14 балів – мають місце проблеми по більшості показників.

Наступною важливою складової потенціалу малого машинобудівного підприємства є фінансово-майнові ресурси. В результаті проведення їхньої оцінки можна отримати інформацію про його реальне фінансове становище, платоспроможність та прибутковість.

Виходячи з особливостей функціонування малих підприємств оцінка фінансового становища необхідна:

– інвесторам, яким необхідно ухвалити рішення щодо формування інвестиційного портфеля;

– кредиторам, які повинні бути впевнені, що їм заплатять;

– керівникам, які хочуть реально оцінювати діяльність і фінансовий стан свого підприємства для подальшої розробки стратегії стійкого розвитку.

Оцінку фінансово-майнових ресурсів малого підприємства у машинобудуванні пропонується проводити за допомогою розрахунків трьох груп показників, які характеризують стійкість фінансового стану малого підприємства, ефективність використання його засобів та платоспроможність.

Як показали проведені дослідження, господарська діяльність

малих машинобудівних підприємств та їх розвиток здійснюються, як правило, за рахунок самофінансування, а при недостатності власних фінансових ресурсів - за рахунок позикових засобів. Отже, оцінка фінансової стійкості малого підприємства є дуже важливою задачею. З огляду на специфіку діяльності малих підприємств, оцінку фінансової стійкості пропонується проводити за допомогою розрахунку коефіцієнту автономії та рівня забезпечення заборгованості власним капіталом.

Дуже важливим для стійкого функціонування малого підприємства є ефективність використання його засобів. Тому для оцінки ефективності використання засобів пропонується розрахувати значення наступних показників: ефективності використання сукупних активів (оборотності активів), рентабельності реалізованої продукції, здатності до самофінансування.

Для загальної оцінки платоспроможності малого машинобудівного підприємства пропонується розрахувати коефіцієнт поточної ліквідності, який показує, в якій мірі поточні активи покривають короткострокові зобов'язання.

Для проведення оцінки фінансових ресурсів малого підприємства у машинобудуванні доцільним є визначення наступних груп показників, які представлено у табл.3.4

Наступним кроком в оцінці потенціалу є діагностика стану оборотних фондів, адже в сучасних умовах керівництву малих підприємств дуже важливо приділяти пильну увагу витратам, які пов'язані з виробництвом продукції, формуванню ціни на продукцію, змінам споживчого попиту з метою збереження стійких позицій на ринку та отримання прибутку від своєї господарської діяльності. Оцінку оборотних фондів пропонується проводити за допомогою розрахунку наступних показників:

- частка змінних витрат у собівартості продукції;
- еластичність цін на сировину та матеріали відповідно до ціни на продукцію;
- матеріаловіддача.

Таблиця 3.4 – Показники оцінки фінансово-майнових ресурсів малого машинобудівного підприємства

Позначення показнику	Назва показнику	Формула для розрахунку	Оптимальне значення
Показники фінансової стійкості			
K_1	Коефіцієнт автономії	$\frac{BK}{A}$	$\geq 0,50$
K_2	Рівень забезпечення заборгованості власним капіталом	$\frac{BK}{KЗ}$	1,0
Показники ефективності використання засобів			
K_3	Коефіцієнт оборотності активів	$\frac{BP}{A}$	$\leq 0,47$
K_4	Коефіцієнт рентабельності реалізованої продукції	$\frac{\Pi}{BP}$	15,0%
K_5	Коефіцієнт здатності до самофінансування	$\frac{ЧП}{\Pi}$	$\rightarrow \max$
Показник платоспроможності			
K_6	Коефіцієнт поточної ліквідності	$\frac{A_{\text{виробчі}}}{\text{Кор.З}}$	2,0

Критерії ранжирування показників представлено у табл.3.5.

Таблиця 3.5 – Критерії ранжирування показників

Позначення показника	Назва показнику	Оцінка показнику		
		10 балів	6 балів	2 бали
$ЗB_{c/v}$	частка змінних витрат у собівартості продукції	$\geq 80\%$	50 – 80%	$\leq 5\%$
E	еластичність цін на сировину та матеріали відповідно до цін на продукцію	≤ 1	0,5 – 1,0	≥ 1
M	матеріаловіддача	$\geq 1,5$	1 – 1,5	≤ 1

Частка змінних витрат у собівартості продукції розраховується по формулі:

$$ЗB_{c/v} = \frac{B_{\text{змінні}}}{BC} \times 100\%, \quad (3.8)$$

де $ЗB_{c/v}$ – частка змінних витрат у собівартості продукції, тис. грн.
 $B_{\text{змінні}}$ – змінні витрати у складі собівартості, тис. грн. ;
 BC – виробнича собівартість продукції, тис. грн.

Еластичність цін на сировину та матеріали відносно до ціни на продукцію підприємства доцільно розраховувати за формулою:

$$E = \frac{MB}{BC}, \quad (3.9)$$

де E – еластичність ціни на сировину та матеріали;
 MB – матеріальні витрати у складі собівартості;
 BC – виробнича собівартість продукції.

Показник матеріаловіддачі показує виручку від реалізації продукції на 1 грн. використаних матеріальних ресурсів і розраховується наступним чином:

$$M = \frac{BP}{MB}, \quad (3.10)$$

де M – коефіцієнт матеріаловіддачі;
 BP – виручка від реалізації;
 MB – матеріальні витрати у складі собівартості.

Після розрахунку значень всіх показників, які характеризують стан оборотних фондів, доцільно розрахувати їх сумарну оцінку.

Сумарна оцінка по даній групі показників ранжується так само, як і для показників, які оцінюють трудовий потенціал підприємства. Результати оцінки потенціалу трьох малих машинобудівних підприємств- пріоритетних конкурентів: ПФ „Спейс, ПП „Авіа-композит”, МП Сокольники” згідно представленим рекомендаціям щодо оцінки потенціалу представлено у табл. 3.6.

Якщо проаналізувати результати проведеної оцінки потенціалу трьох малих машинобудівних підприємств, то можна зробити конкретні висновки щодо їх господарської діяльності.

Таблиця 3.6 – Результати розрахунку складових конкурентного потенціалу

Показники оцінки	МП „Сокольники”		ПФ „Спейс		ПП „Авіа-композит”	
	2007	2008	2007	2008	2007	2008
1. Трудові ресурси (бали)	22	22	30	26	30	16
2. Фінансово-майнові ресурси у тому числі:						
- коефіцієнт автономії	0,47	0,30	0,65	0,66	0,22	0,24
- рівень забезпечення заборгованості власним капіталом	1,64	0,8	5,39	2,32	2,01	1,37
- коефіцієнт оборотності активів	4,51	4,13	4,40	4,85	5,17	5,23
- коефіцієнт рентабельності реалізованої продукції	-0,05	-0,02	0,02	0,01	0,02	0,01
- коефіцієнт здатності до самофінансування	-1,18	-1,22	0,8	0,68	0,71	0,44
- коефіцієнт поточної ліквідності	0	0	25,06	15,1	48,8	23,8
3. Оборотні фонди (бали)	26	22	22	26	26	26

Згідно з проведеною оцінкою трудових ресурсів трьох представлених машинобудівних підприємств можна сказати, що вони знаходяться у стані рівноваги показників, які оцінюють трудові ресурси. Якщо виникають деякі проблеми стосовно трудових ресурсів, то вони успішно вирішуються керівництвом і не мають негативного

впливу на діяльність підприємств. Це дуже важливо для малих підприємств саме у галузі машинобудування, тому що для успішного їх функціонування необхідні висококваліфіковані трудові ресурси, які постійно працюють на даному малому підприємстві.

Якщо проаналізувати отримані значення показників, які оцінюють фінансово-майнові ресурси, то можна зробити наступні висновки:

- всі досліджувані підприємства, окрім ПФ „Спейс”, є залежними від зовнішніх кредиторів;

- всі малі підприємства мають досить високий рівень забезпечення заборгованості власним капіталом, однак значення отриманих показників мають негативну тенденцію, що свідчить про нестабільне функціонування всіх малих машинобудівних підприємств;

- всі досліджувані малі підприємства ефективно використовують свої активи, однак МП „Сокольники” у 2008 р. порівняно з 2007 р. має негативну тенденцію використання своїх активів, про що свідчать отримані значення показників;

- отримані негативні значення коефіцієнту рентабельності реалізованої продукції на підприємстві „Сокольники” свідчить про дуже нестабільне його функціонування, що свідчить про те, що керівництву підприємства слід негайно прийняти відповідні рішення щодо подальшого його функціонування в умовах високої конкурентної боротьби; однак становище на підприємствах – пріоритетних конкурентах також дуже складне, про що свідчать катастрофічно низькі значення коефіцієнтів рентабельності реалізованої продукції;

- про нестабільний розвиток МП „Сокольники” свідчать також отримані негативні значення коефіцієнтів здатності до самофінансування;

Оцінка оборотних фондів показала, що всі досліджувані малі підприємства машинобудування знаходяться у стані рівноваги показників, що свідчить про позитивну тенденцію їх розвитку. Однак, негативним моментом є те, що у МП „Сокольники” в 2008 р. оцінка оборотних фондів склала 26 балів, що свідчить про досить ефективне використання оборотних фондів і всі показники знаходяться у стані рівноваги, а в 2007 р. – 22 бали, що свідчить про виникнення деяких проблем, у даному випадку це проблеми, пов’язані з еластичністю цін на сировину та матеріали відносно до ціни на продукцію

підприємства. Отже, керівництву підприємства слід приділити пильну увагу формуванню ціни на продукцію.

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

$$КП_j = \sum_{i=1}^m k_{ij} d_{ij} \rightarrow \max \quad (3.11)$$

$$\sum_{i=1}^n d_{ij} = 1, \quad (3.12)$$

де $КП_j$ – інтегральний показник конкурентного потенціалу j -го підприємства $i = 1, n$

m – кількість підприємств, що аналізуються;

k_{ij} – чисельне значення i -ої складової конкурентного потенціалу j -го підприємства, $j = 1, m$;

n – кількість оцінних складових конкурентного потенціалу підприємства;

d_{ij} – ранг (значущість) i -ої складової конкурентного потенціалу j -го підприємства.

Отже отримані результати розрахунку конкурентного потенціалу малих підприємств можна побачити у табл. 3.7.

Таблиця 3.7 – Результати розрахунку конкурентного потенціалу малих підприємств (бали)

Складово конкурентного потенціалу	Ранг	МП «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	-	-	-	-	-	-

Продовження табл. 3.7

Конкурентний потенціал малого підприємства	-	20,2	21,0	21,6	25,0	26,8	20
--	---	------	------	------	------	------	----

Отже з вищенаведеної таблиці можна зробити висновок щодо динаміки розвитку малих підприємств. Найвище значення інтегрального показника конкурентного потенціалу у 2008 р. має ПФ «Спейс». Якщо порівняти з 2007 р., то дане мале підприємство має позитивну динаміку розвитку стосовно оцінки його конкурентного потенціалу. Така ж позитивна тенденція спостерігається і у МП «Сокольники».

А от якщо подивитися на значення показнику конкурентного потенціалу у ПП «Авіа-композит», то у 2007 р. він дорівнював 26,8 балам, а у 2008 р. – 20 балів. Керівництву даного підприємства слід звернути пильну увагу на використання його фінансово-майнових ресурсів.

Загалом, запропонована методика оцінки конкурентного потенціалу малих машинобудівних підприємств дозволяє оцінити конкурентний потенціал досліджуваного малого підприємства – МП „Сокольники” порівняно з підприємствами, які є його пріоритетними конкурентами: ПФ „Спейс” та ПП „Авіа-композит” і прийняти відповідні управлінські рішення щодо подальшого розвитку підприємства і укріплення більш стійких конкурентних позицій на ринку в умовах мінливого зовнішнього середовища.

3.2 Методичний підхід щодо проведення SWOT-аналізу діяльності малих підприємств

Згідно запропонованій у роботі схемі управління діяльністю малого підприємства машинобудування (рис. 3.2) наступним етапом є оцінка загроз малого машинобудівного підприємства.

Поряд з питанням проведення оцінки можливостей, сильних

та слабких сторін постає питання оцінки загроз малих підприємств машинобудування, з якими вони найчастіше стикаються у своїй діяльності. Як показали проведені дослідження діяльності ряду малих машинобудівних підприємств, до основних загроз відносяться наступні: високий рівень конкуренції, неможливість задовольнити індивідуальні замови клієнтів, ріст цін на сировину та матеріали для виробництва продукції, недосконалість податкового законодавства у сфері малого бізнесу, низький рівень підготовки кваліфікованого персоналу та ін. Проведений аналіз обумовлює необхідність розробки такої методики оцінки загроз малих промислових підприємств, за допомогою якої можна було б достовірно і своєчасно виявити основні загрози, ймовірність їх настання та можливий вплив на діяльність підприємства для подальшої розробки заходів щодо їх запобігання або зниження їх впливу на діяльність підприємства. Запропонована методика основана на експертних оцінках, за допомогою яких проводяться всі необхідні розрахунки. Методика складається з ряду послідовних етапів (рис.3.5).

Таблиця 3.8 – Розрахунок коефіцієнту конкордації

Загроза \ Експертна оцінка	Ранг важливості загрози (α_{ij})			$\sum_{j=1}^k \alpha_{ij}$	$d = \sum_{j=1}^k \alpha_{ij} - \alpha$	d^2
	1	2	3			
	1	2	3	4	5	6
1. Високий рівень конкуренції	1	4	3	8	-8,5	72,25
2. Неможливість задовольнити індивідуальні замови клієнтів	5	2	5	12	-4,5	20,25
3. Ріст цін на сировину та матеріали для виробництва продукції	4	1	2	7	-9,5	90,25
4. Недосконалість податкового законодавства у сфері малого бізнесу	7	9	7	23	6,5	42,25
5. Низький рівень підготовки кваліфікованого персоналу	2	3	1	6	-10,5	110,25
6. Ріст безробіття	8	10	9	27	10,5	110,25
7. Відсутність можливості диверсифікувати виробництво через нестачу капіталу	6	5	6	17	0,5	0,25
8. Неотримання прибутку через відсутність замов	9	8	10	27	10,5	110,25
9. Нестабільність політичного та економічного стану в країні	10	7	8	25	8,5	72,25
10. Нерегулярність замов	3	6	4	13	-3,5	12,25



Рис.3.5 – Схема алгоритму етапів проведення оцінки загроз малих промислових підприємств

Середнє значення для сумарних рангів дорівнює:

$$\alpha = \frac{1}{2} p(m+1), \quad (3.13)$$

де p – кількість експертів;
 m – кількість подій (загроз).

Таким чином, $\alpha = \frac{1}{2} \times 3(10+1) = 16,5$.

Коефіцієнт конкордації розраховується за формулою:

$$W = \frac{S}{S_{\max}}, \quad (3.14)$$

де S – сумарне квадратичне відхилення S сумарних подій від середнього значення;

S_{\max} – сума квадратів ряду рангів.

Показники S та S_{\max} розраховуються за формулами:

$$S = \sum_{i=1}^m \left\{ \sum_{j=1}^p \alpha_{ij} - \alpha \right\}^2, \quad (3.15)$$

$$S_{\max} = \frac{1}{12} p^2 (m^3 - m). \quad (3.16)$$

Отримаємо такі чисельні значення показників S та S_{\max} відповідно:

$$S = 72,25 + 20,25 + 90,25 + 42,25 + 110,25 + 110,25 + 0,25 + 110,25 + 72,25 + 12,25 = 640,5,$$

$$S_{\max} = \frac{1}{12} \times 3^2 (10^3 - 10) = 742,5.$$

Тоді коефіцієнт конкордації дорівнює:

$$W = \frac{640,5}{742,5} = 0,86$$

Згідно [195, с. 83] значення W може змінюватися в межах від 0 до 1. При $W=0$ узгодженості немає, тобто зв'язок між оцінками різних експертів відсутній. При $W=1$ узгодженість думок експертів повна.

Для прийняття рішення про використання отриманих від експертів оцінок необхідно, щоб коефіцієнт конкордації був більшим від заданого (нормативного) значення W_i ($W > W_i$).

Можна взяти $W_i = 0,5$. Вважається, що при $W > 0,5$ дії експертів більшою мірою узгоджені, ніж не узгоджені.

Отримане значення коефіцієнту конкордації високе, що дозволяє зробити такі висновки: думки експертів узгоджені, експертні оцінки достовірні, отримана інформація є основою для проведення подальшого аналізу загроз даного малого підприємства за допомогою експертних оцінок.

Для оцінки загроз підприємства пропонується використовувати наступні критерії: ймовірність настання конкретної загрози, коефіцієнт впливу загрози на діяльність малого підприємства (табл.3.9).

Ймовірність настання події (загрози) пропонується оцінювати за наступними правилами:

- 0,1 ÷ 0,3 – низька ймовірність;
- 0,3 ÷ 0,6 – середня ймовірність;
- 0,6 ÷ 0,9 – висока ймовірність.

Таблиця 3.9 – Оцінка загроз підприємства на основі експертних оцінок

Загроза	Ймовірність настання конкретних загроз (P)			Коефіцієнт впливу конкретних загроз (K)			Середні значення ймовірностей настання та коефіцієнту впливу загроз	
	1	2	3	1	2	3		
1	2	3	4	5	6	7	8	9

Продовження табл. 3.9

1. Високий рівень конкуренції	0,6	0,8	0,9	1	1	1	0,77	1
2. Неможливість задовольнити індивідуальні замови клієнтів	0,1	0,2	0,2	0,1	0,1	0,2	0,17	0,13
3. Ріст цін на сировину та матеріали для виробництва продукції	0,6	0,5	0,9	0,8	0,9	0,9	0,67	0,87
4. Недосконалість податкового законодавства у сфері малого бізнесу	0,6	0,6	0,6	0,5	0,6	0,5	0,6	0,53
5. Низький рівень підготовки кваліфікованого персоналу	0,8	0,8	0,9	1	1	1	0,83	1
6. Ріст безробіття	0,5	0,5	0,4	0,6	0,5	0,6	0,47	0,57
7. Відсутність можливості диверсифікувати виробництво через нестачу капіталу	0,6	0,6	0,9	0,6	0,9	0,6	0,7	0,7
8. Неотримання прибутку через відсутність замов	0,8	0,8	0,8	0,6	0,8	0,7	0,8	0,7
9. Нестабільність політичного та економічного стану в країні	0,3	0,3	0,2	0,2	0,3	0,2	0,27	0,23

Продовження табл. 3.9

10. Нерегулярність замов	0,9	0,9	0,9	1	1	1	0,9	1
--------------------------	-----	-----	-----	---	---	---	-----	---

Коефіцієнти впливу загроз на діяльність малого підприємства пропонуються оцінювати за наступними правилами:

0 – конкретна загроза ніяк не впливає на діяльність малого підприємства;

1 – вплив загрози створює докорінні можливості або у випадку реалізації загрози діяльність малого підприємства може бути призупинена;

0,1 ÷ 0,3 – слабкий вплив загрози на діяльність підприємства;

0,3 ÷ 0,6 – середній вплив загрози;

0,6 ÷ 0,9 – високий вплив загрози.

Середнє значення ймовірності настання загроз розраховується за формулою:

$$\bar{P}_j = \frac{\sum_{j=1}^m P_j}{n}, \quad (3.17)$$

де P_j – ймовірність настання j -ої події (загрози);

n – кількість експертів.

Середнє значення коефіцієнту впливу j -ої загрози на діяльність малого підприємства розраховується за формулою:

$$\bar{K}_j = \frac{\sum_{j=1}^m K_j}{l}, \quad (3.18)$$

де K_j – коефіцієнт впливу j -ої події (загрози) на діяльність малого підприємства;

l – кількість подій (загроз).

Після проведеної оцінки загроз, а також визначення середніх значень ймовірностей настання та коефіцієнтів впливу визначених загроз будується діаграма ймовірностей настання та коефіцієнтів впливу загроз на діяльність малого машинобудівного підприємства (рис.3.6).

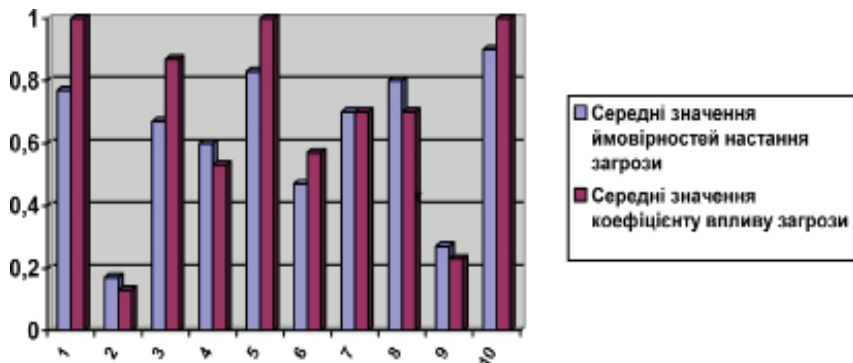


Рис. 3.6 – Діаграма середніх значень ймовірностей настання та коефіцієнтів впливу загроз

Результати ранжирування приведемо у табл. 3.10.

Таблиця 3.10 – Результати ранжирування загроз малого підприємства

Загроза	Ранг	
	Й м о в і р н і с т ь настання	Коефіцієнт впливу
1.Високий рівень конкуренції	4	1
2. Недосконалість податкового законодавства у сфері малого бізнесу	10	7
3. Ріст цін на сировину та матеріали для виробництва продукції	6	2
4. Неможливість задовольнити індивідуальні замови клієнтів	7	5

Продовження табл. 3.10

5. Високий рівень плинності кадрів	2	1
6. Ріст безробіття	8	4
7. Відсутність можливості диверсифікувати виробництво через нестачу капіталу	5	3
8. Неотримання прибутку через відсутність замов	3	3
9. Нестабільність політичного та економічного стану в країні	9	6
10. Нерегулярність замов	1	1

Аналіз отриманої інформації (рис.3.6, табл.3.10) дозволяє зробити висновки щодо виявлення найбільш впливових загроз, ймовірностей їх настання, а також впливу конкретних загроз на діяльність досліджуваного малого машинобудівного підприємства.

Щодо ймовірностей настання конкретних загроз, експертна оцінка показала, що найбільш ймовірними загрозами є, по-перше, нерегулярність замов, по-друге, високий рівень плинності кадрів, по-третє, неотримання прибутку через відсутність замов і по-четверте, високий рівень конкуренції. Настання цих загроз матиме сильний вплив і може докорінно змінити стан малого підприємства, в гіршому випадку, у результаті впливу цих загроз діяльність малого підприємства може бути призупинена. Менш ймовірним, за думками експертів, є настання таких загроз, як ріст цін на сировину та матеріали для виробництва продукції (однак, настання цієї загрози буде мати високий вплив на діяльність малого підприємства); відсутність можливості диверсифікувати виробництво через нестачу капіталу матиме теж досить високий вплив на діяльність підприємства; неможливість задовольнити індивідуальні замови клієнтів матиме середній вплив на діяльність малого підприємства; ріст безробіття (настання цієї загрози матиме також середній вплив на діяльність малого підприємства). За експертними оцінками такі загрози, як нестабільність політичного та

економічного стану в країні і недосконалість податкового законодавства у сфері малого бізнесу є малоймовірними і в разі їх настання матимуть слабкий вплив на діяльність підприємства.

У результаті кластеризації 8 малих підприємств у галузі машинобудування було виявлено підприємство – лідер: ТОВ „Піран’я”. Згідно запропонованій у дисертаційній роботі схемі управління процесом забезпечення конкурентних позицій малого підприємства машинобудування (рис.3.2) на другому етапі пропонується також провести оцінку сильних та слабких сторін досліджуваного малого підприємства, тобто МП „Сокольники” та підприємства – лідера - ТОВ „Піран’я”.

По-перше, проведемо оцінку сильних та слабких сторін малого підприємства, „Сокольники”. Дані про роботу даного малого підприємства та результати експертного опитування для оцінки факторів успіху представлено у табл.3.11 та 3.12, які складено з урахуванням рекомендацій [202,203].

Таблиця 3.11 – Вихідні дані, що характеризують діяльність малих підприємств

Показник	Умовне позначення	Значення		
		МП „Сокольники”	ТОВ „Піран’я”	Середні за галуззю
1	2	3	4	5
Частка ринку, %	<i>d</i>	15	50	20
Середньомісячна заробітна плата працівника, грн.	<i>ЗП_{мес.}</i>	780	900	750
Продуктивність праці одного працівника, грн./чол.	<i>W_{пр.}</i>	7125	15000	10000

Продовження табл. 3.11

Витрати на рекламу, грн.	C_p	0	100	50
Річний економічний ефект від впровадження нововведень, тис. грн.	$C_{ин.}$	1,0	4,0	2,0
Чистий прибуток, тис. грн.	П	-15,2	75,0	50,0
Доходи від реалізації продукції, тис. грн.	Д	684,3	1300,0	950,0
Рентабельність реалізованої продукції, %	R	-0,02	0,06	0,15
Загальні витрати, тис. грн.	С	699,5	1195,0	900,0

1. Фактор «Ціна продукції» оцінюється за допомогою експертного опитування. Розрахуємо середню оцінку ціни продукції підприємства за формулою:

$$\bar{b} = \frac{\sum_{i=1}^n b_i}{n}, \quad (3.19)$$

де b_i – оцінка іміджу підприємства і-м експертом;
 n – кількість експертів.

2. При застосуванні експертних оцінок важливим є визначення ступеня узгодженості експертів. З цією метою розрахуємо такі показники: середнє квадратичне відхилення та коефіцієнт варіації.

Таблиця 3.12 – Результати експертного опитування для оцінки факторів успіху МП „Сокольники”

Фактори успіху підприємства	Експертна оцінка, бал			
	1	2	3	4
Ціна продукції	9	7	8	9
Місце розташування підприємства	8	9	8	7
Експлуатаційні характеристики продукції	9	9	9	9
Індивідуальний підхід	8	9	9	8
Система управління	7	6	8	9
Рівень кваліфікації персоналу	9	9	9	9
Потенціал клієнтури	1	1	1	1

Середнє квадратичне відхилення показує абсолютне відхилення оцінок від середньоарифметичної і розраховується за формулою:

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (b_i - \bar{b})^2}{n-1}}, \quad (3.20)$$

де σ – середнє квадратичне відхилення;
 b_i – оцінка фактору успіху підприємства i -им експертом;
 \bar{b} – середня оцінка фактору успіху підприємства;
 n – кількість експертів.

Коефіцієнт варіації характеризує відносну міру відхилення оцінок від середньоарифметичної і розраховується за формулою (3.30):

$$V = \frac{\sigma}{\bar{b}} \times 100\% \quad (3.21)$$

де V – коефіцієнт варіації;
 σ – середнє квадратичне відхилення;
 \bar{b} – середня оцінка фактору успіху підприємства.

Розрахуємо чисельні значення цих показників за кожним із обраних факторів (табл. 3.13). Розрахунки приведені в додатку Г.

Таблиця 3.13 – Результати експертного опитування для оцінки факторів МП „Сокольники”

Фактор успіху підприємства	Сума балів	Середній бал	σ	V, %
Ціна продукції	33	8	1	12,5
Місце розташування підприємства	32	8	0,84	8,75
Експлуатаційні характеристики продукції	36	9	0	0
Індивідуальний підхід	34	8,5	0,58	6,82
Система управління	30	7,5	1,29	17,2
Рівень кваліфікації персоналу	36	9	0	0
Потенціал клієнтури	4	1	0	0

3. Проведемо оцінку факторів «Доходи», «Рівень видатків», «Чистий прибуток», «Персонал», «Продуктивність» та «Ефективність реклами». Для цього треба зіставити рівні цих показників по підприємству з середніми показниками за формулами (3.22), (3.23), (3.24), (3.25), (3.26) та (3.27). Всі отримані результати наведені у табл. 3.14.

$$\Delta D = \frac{D}{D_{сер.}} \times 100 - 100 \quad (3.22)$$

$$\Delta C = \frac{C}{C_{сер.}} \times 100 - 100 \quad (3.23)$$

$$\Delta \Pi = \frac{\Pi}{\Pi_{сер.}} \times 100 - 100, \quad (3.24)$$

де $\Delta D, \Delta C, \Delta \Pi$ – відносне відхилення відповідно за середньомісячною заробітною платою, продуктивністю праці одного працівника та витратами на рекламу, %;

$Z\Pi, W, C$ – відповідно середньомісячна заробітна плата, продуктивність праці одного працівника та витрати на рекламу, грн.;

$ЗП_{сер.}, W_{сер.}, C_{сер.}$ – відповідно середній за галузю рівень середньомісячної заробітної плати, продуктивності праці одного працівника та витрат на рекламу, грн.

Таблиця 3.14 – Розрахунок відхилень показників роботи МП „Сокольники” від середніх за галузю

Показник	Відхилення від середнього рівня	Оцінка, бал
	%	
Доход, тис. грн.	-28,0	1
Чистий прибуток, тис. грн.	-69,6	1
Видатки, тис. грн.	-22,3	1
Заробітна плата робітника, грн.	4,0	5
Продуктивність праці, грн./чол.	-28,75	1
Рекламні витрати на одиницю частки ринку, грн.	-100,0	1

4. Фактори «Частка ринку», «Фінансовий потенціал», «Рівень рентабельності», «Інноваційна політика» оцінюються на основі даних про підприємства (табл.3.11) за 9-бальною шкалою [135, с. 348]. Результати оцінки представлені у табл. 3.15.

Таблиця 3.15 – Оцінка факторів успіху МП „Сокольники” та ТОВ „Піран’я”

Показник	Значення за під-вом		Оцінка, бал	
	МП „Сокольники”	ТОВ „Піран’я”	МП „Сокольники”	ТОВ „Піран’я”
Частка ринку,%	15	50	2	5
Фінансовий потенціал				
- коефіцієнт власних засобів	0,02	0,06	1	1

Продовження табл. 3.15

- коефіцієнт покриття	1,43	3,34	9	9
Рівень рентабельності,%	-0,02	0,06	1	1
Річний економічний ефект від впровадження нововведень, тис. грн.	1,0	4,0	1	1

Тепер проведемо оцінку сильних та слабких сторін підприємства-лідера, а саме ТОВ „Піран’я”. Всі вихідні дані по даному підприємству представлені в табл.3.11. Результати експертного опитування представлені в табл. 3.16

Таблиця 3.16 – Результати експертного опитування для оцінки факторів ТОВ „Піран’я”

Фактори, що визначають успіх	Оцінка експертів, бали			
	1	2	3	4
Ціна продукції	9	9	9	9
Місце розташування підприємства	8	9	9	8
Експлуатаційні характеристики продукції	9	9	9	9
Індивідуальний підхід	9	9	9	9
Система управління	9	8	8	9
Рівень кваліфікації персоналу	9	9	9	9
Потенціал клієнтури	7	8	7	8

1. Оцінка факторів «Ступінь відомості, імідж», «Місце розташування підприємства», «Рівень якості послуг», «Потенціал клієнтури», «Система управління», «Особистий продаж» та «Заходи PR» проводиться за формулами (3.20), (3.21) та (3.22). Всі отримані результати заносяться у табл. 3.17.

Таблиця 3.17 – Результати експертного опитування для оцінки факторів ТОВ „Піран’я”

Фактор успіху підприємства	Сума балів	Середній бал		V, %
Ціна продукції	36	9	0	0
Місце розташування підприємства	34	8,5	0,58	6,82
Експлуатаційні характеристики продукції	36	9	0	0
Індивідуальний підхід	36	9	0	0
Система управління	34	8,5	0,58	6,82
Рівень кваліфікації персоналу	36	9	0	0
Потенціал клієнтури	30	7,5	0,58	7,73

2. Проведемо оцінку факторів «Доходи», « Рівень видатків», «Чистий прибуток», «Персонал», «Продуктивність» та «Ефективність реклами». Для цього треба зіставити рівні цих показників по підприємству з середніми показниками за формулами (3.22), (3.23), (3.24), (3.25), (3.26) та (3.27). Отримані результати представити у табл. 3.18.

Таблиця 3.18 – Розрахунок відхилень показників роботи ТОВ

Показник	Відхилення від середнього рівня	Оцінка, бал
	%	
Доход, тис.грн.	33,7	6
Чистий прибуток, тис. грн.	50,0	7
Видатки, тис. грн.	32,8	6
Заробітна плата робітника, грн.	20,0	6
Продуктивність праці, грн./чол.	50,0	8
Рекламні витрати на одиницю частки ринку, грн.	100,0	9

3. Фактори «Частка ринку», «Фінансовий потенціал», «Рівень рентабельності», «Інноваційна політика» оцінюються на основі даних про підприємство (табл.3.11) за 9-бальною шкалою [202, с. 348]. Результат оцінки представлено у табл. 3. 15.

Таким чином, результати проведеної оцінки сильних та слабких сторін двох малих підприємств, а саме МП „Сокольники” та ТОВ „Піран’я” приведено в табл.3.19.

Таблиця 3.19 – Графік сильних та слабких сторін МП «Сокольники» та ТОВ «Піран’я» у порівнянні

Фактор успіх підприємства	Оцінка МП «Сокольники»									Оцінка «Піран’я»																		
	Погано			Посередньо			Добре			Погано			Посередньо			Добре												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9										
1. Ціна продукції																												
2. Частка ринку																												
3. Місце розташування підприємства																												
4. Експлуатаційні характеристики продукції																												
5. Фінансовий потенціал																												
6. Індивідуальний підхід																												
7. Виробничий потенціал																												
8. Доходи																												
9. Рівень видатків																												

основними слабкими його сторонами є показник рентабельності та інноваційна політика. До сильних сторін відносяться ціна продукції, місце розташування, експлуатаційні характеристики продукції, потенціал клієнтури, чистий прибуток, система управління, продуктивність праці, реклама, потенціал клієнтури.

Із проведеної оцінки двох малих підприємств можна зробити висновки щодо подальших дій в діяльності МП „Сокольники” для усунення негативних тенденцій і підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства до рівня конкурентоспроможності підприємства – лідера ТОВ „Піран’я”:

- керівництву підприємства слід приділити пильну увагу фінансово – економічній ситуації на підприємстві;

- прийняти відповідні рішення стосовно підвищення рівня продуктивності;

- активно зайнятися маркетинговою діяльністю, у тому числі доцільно проводити рекламні кампанії продукції підприємства, розробити відповідні PR-програми для просування продукції на ринок;

- для удосконалення своєї роботи, а також конкурентних позицій на ринку слід розробити більш ефективну інноваційну політику, як варіант створити резервний інноваційний фонд .

3.3 Прогнозування обсягу продаж малих машинобудівних підприємств як одна зі складових розробки стратегії їх управління

Одним з головних обов’язків будь-якого керівника є грамотне й своєчасне планування діяльності підприємства, особливо в умовах дуже нестабільного конкурентного середовища. Існує багато подій, які неможливо передбачити заздалегідь і вони здатні міняти плани підприємства (наприклад, випуск нового продукту або групи товарів, поява на ринку сильнішої компанії, об’єднання конкурентів). Але треба розуміти, що найчастіше плани потрібні лише для того, щоб вносити в них корективи.

Будь-який процес прогнозування, як правило, будується в наступній послідовності:

- 1.Формулювання проблеми.
2. Збір інформації й вибір методу прогнозування.
3. Застосування методу й оцінка отриманого прогнозу.
4. Використання прогнозу для ухвалення рішення.
5. Аналіз “прогноз-факт”.

Згідно запропонованій схемі управління процесом забезпечення конкурентних позицій малого підприємства (рис. 3.2) 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 обсягу продаж на попередній рік і тільки після цього перейти до наступного етапу - реалізації стратегії.

Для цього на основі фактичних даних про обсяги продаж малих підприємств (табл.3.20) за три роки необхідно скласти прогноз поквартального обсягу продаж на 2010 р. та оцінити вірогідність отриманих результатів.

Таблиця 3.20 – Динаміка обсягу продаж металевих деталей ДП «Коннектор плюс», тис. шт.

Квартал \ Рік	2007	2008	2009
1	1830	4000	1530
2	2780	2024	2085
3	3240	1003	2230
4	2150	803	1800

Необхідно побудувати математичну модель, що дозволить скласти прогноз про наступні продажі основних товарів малих підприємств на

2010 р. поквартально.

Модель фактичних значень обсягів продажів можна представити через трендові значення Y , сезонну варіацію S і помилку E . Отже прогнозування буде проводитися з використанням адитивної та мультиплікативної моделей.

Формула для адитивної моделі має вигляд: $ОП = Y + S + E$

Формула для мультиплікативної моделі має вигляд: $ОП = Y * S * E$.

Отже спочатку спрогнозуємо обсяги продаж ДП «Коннектор плюс» з використанням двох моделей та визначимо найбільш адекватну, що дає найбільш точніший прогноз.

Для прогнозування обсягу продаж металевих запчастин ДП «Коннектор плюс» з використанням адитивної моделі необхідна послідовна реалізація наступних етапів:

Етап 1. Розрахунок сезонної компоненти.

Для того, щоб виключити вплив сезонної компоненти скористаємося методом змінної середньої. Для цього за допомогою MS Excel складається таблиця 3.21

Таблиця 3.21. – Оцінка сезонної компоненти

Рік	Квартал	Обсяг продажу	Всього за чотири квартали	Змінна середня за чотири квартали	Відцентрована середня	Оцінка сезонної компоненти $ОП - Y = S + E$
2007	1	1830,000				
	2	2780,000				
			10000,000	2500,000		
	3	3240,000			2771,250	468,750
			12170,000	3042,500		
	4	2150,000			2948,000	-798,000
			11414,000	2853,500		
2008	1	4000,000			2573,875	1426,125

Продовження табл. 3.21

			9177,000	2294,250		
	2	2024,000			2125,875	-101,875
			7830,000	1957,500		
1	2	3	4	5	6	7
	3	1003,000			1648,750	-645,750
			5360,000	1340,000		
	4	803,000			1347,625	-544,625
			5421,000	1355,250		
2009	1	1530,000			1508,625	21,375
			6648,000	1662,000		
	2	2085,000			1786,625	298,375
			7645,000	1911,250		
	3	2230,000				
	4	1800,000				

Отримані оцінки сезонної компоненти включають помилку. Тому, перш ніж ми зможемо використати сезонну компоненту, потрібно знайти середні значення для кожного сезону року, а потім скорегувати отримані дані так, щоб їхня загальна сума дорівнювала нулю.

Це необхідно, щоб отримати середнє значення сезонної компоненти в цілому за рік незалежно від того, чи був це 2007, 2008 або 2009 р. Отримані результати представлено в табл.3.22.

Таблиця 3.22 – Скоригована сезонна компонента

Квартал	Оцінка	Перше наближення	Скоригована сезонна компонента
1	1426,125		
	21,375	723,75	708,203
2	-101,875		
	298,375	98,25	82,703

Продовження табл. 3.22

3	-645,75		
	468,75	-88,5	-104,047
4	-798		
	-544,625	-671,3125	-686,859
	Середнє	15,54688	

Етап 2. Десезоналізація даних для розрахунку тренду

На цьому етапі таблиця 1 корегується шляхом відрахування значень сезонної компоненти з фактичних значень обсягів продажів: $ОП - S = Y + E$. Результати розрахунку представлені в табл. 3.23.

Таблиця 3.23 – Фактичний обсяг продажів, звільнений від сезонної компоненти

Рік	Квартал	Обсяги продажів	Сезонна компонента S	$Y = ОП - S$
2007	1	1830	708,203	1121,797
2007	2	2780	82,703	2697,297
2007	3	3240	-104,047	3344,047
2007	4	2150	-686,859	2836,859
2008	5	4000	708,203	3291,797
2008	6	2024	82,703	1941,297
2008	7	1003	-104,047	1107,047
2008	8	803	-686,859	1489,859
2009	9	1530	708,203	821,797
2009	10	2085	82,703	2002,297
2009	11	2230	-104,047	2334,047
2009	12	1800	-686,859	2486,859

Етап 3. Вибір лінії тренду

Рівняння регресійної кривої, тобто лінію тренду нам допоможе знайти MS Excel, що, завдяки вбудованому пакету аналізу, дозволяє не

тільки підібрати необхідну криву, але й знайти помилку апроксимації. Спочатку треба побудувати графік на основі даних з останнього стовпця табл. 3.23, а потім підібрати лінію тренду, використовуючи пункт головного меню “Діаграма”, потім “Додати лінію тренда”. Вид

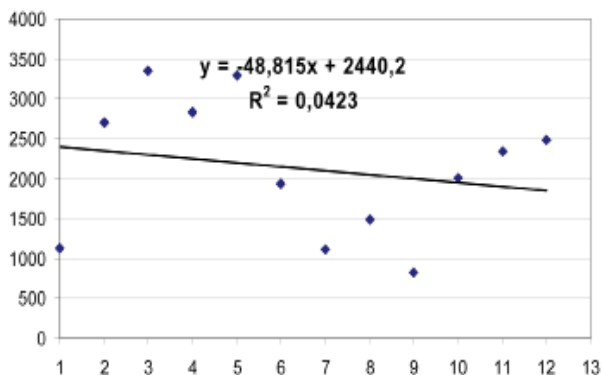


Рис. 3.7 – Вид регресійної прямої

Для лінійної залежності коефіцієнт детермінації $R^2 = 0.0423$. Тоді коефіцієнт кореляції дорівнюватиме $r = \sqrt{R^2} = 0.205$. Отже, отримана модель на 20,5 % пояснює мінливість обсягу продажів при зміні сезону.

Етап 4. Прогноз обсягу продаж на 2010 р.

Обираємо модель, для якої лінія тренду описується лінійним рівнянням: $Y = ax + b = -48,815x + 2440,2$ тис. шт.

Тоді за допомогою формули ОП=Y+S обчислюємо очікувані обсяги продажів за 2010 прогнозний рік та заносимо їх у табл. 3.24.

Таблиця 3.24 – Прогноз на 2010 рік, тис. шт.

Квартал	Значення x	Y	S	Обсяги продажів
1	13	1805,605	708,203	2513,81
2	14	1756,79	82,703	1839,49
3	15	1707,975	-104,047	1603,93
4	16	1659,16	-686,859	972,30

Таким чином, отримано прогноз на 2010 р. Отримані результати за 2007-2010 рр. представлено на рис. 3.8:

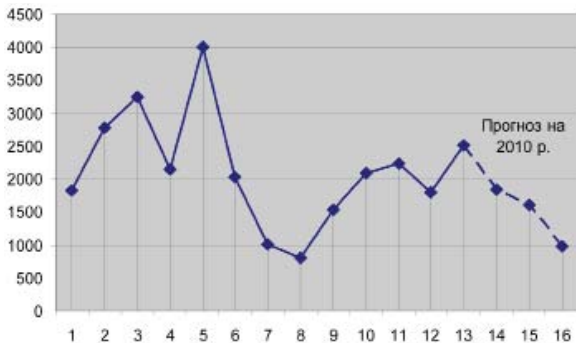


Рис.3.8 – Обсяги продажу за 2007-2009 рр. і прогноз на 2010 р.

Прогнозування обсягів продажу з використанням мультиплікативної моделі.

Мультиплікативну модель можна представити у наступному вигляді: $ОП = Y * S * E$. Для побудови даної моделі використана така ж сама послідовність дій, як і для побудови адитивної моделі.

Етап 1. Розрахунок сезонної компоненти.

Для того, щоб виключити вплив сезонної компоненти скористаємося методом ковзної середньої. Для цього за допомогою MS Excel складається табл. 3.25.

Таблиця 3.25 – Розрахунок коефіцієнту сезонності

Рік	Квартал	Обсяги продаж	Всього за чотири квартали	Скільки середня за чотири квартали	Центрована середня Y	Коефіцієнт сезонності $S * E = D / Y$
2007	1	1830				
	2	2780				

Продовження табл. 3.25

			10000	2500		
	3	3240			2771,25	1,169147497
			12170	3042,5		
	4	2150			2948	0,729308005
			11414	2853,5		
2008	1	4000			2573,875	1,554077024
			9177	2294,25		
	2	2024			2125,875	0,952078556
			7830	1957,5		
	3	1003			1648,75	0,608339651
			5360	1340		
	4	803			1347,625	0,595863092
			5421	1355,25		
1	2	3	4	5	6	7
2009	1	1530			1508,625	1,014168531
			6648	1662		
	2	2085			1786,625	1,167004828
			7645	1911,25		
	3	2230				
	4	1800				

Отримані коефіцієнти сезонності включають помилку. Знайдемо середні значення для кожного сезону року, а потім скоригуємо отримані дані так, щоб їхня загальна сума дорівнювала 4. Це необхідно, щоб отримати середні значення коефіцієнтів сезонності в цілому за рік незалежно від того, чи був це 2007, 2008 або 2009 р. Складеться табл. 7: Середнє 1,026959 отримане по формулі: $4/(1,284123+1,059542+0,888744+0,662586)$.

Скоригований коефіцієнт виходить після помноження першого наближення на середнє значення (табл. 3.26).

Таблиця 3.26 – Скоригована сезонна компонента

Квартал	Коефіцієнт сезонності $S * E = D / Y$	Перше наближення	Скоригована сезонна компонента
1	1,554077024		
	1,014168531	1,284123	1,318741864
2	0,952078556		
	1,167004828	1,059542	1,088106223
3	1,169147497		
	0,608339651	0,888744	0,912703503
4	0,729308005		
	0,595863092	0,662586	0,68044841
	Середнє	1,026959	4

Етап 2. Десезоналізація даних для розрахунку тренду

На даному етапі проводимо розрахунок фактичного обсягу продаж, звільненого від сезонної компоненти. Отримані результати представлено в табл. 3.27.

Таблиця 3.27 – Фактичний обсяг продажів, звільнений від сезонної компоненти

Квартал	Обсяги продажу	Скоригована сезонна компонента	$Y = D / S$
1	1830	1,3187419	1387,69
2	2780	1,0881062	2554,90
3	3240	0,9127035	3549,89
4	2150	0,6804484	3159,68
5	4000	1,3187419	3033,19
6	2024	1,0881062	1860,11
7	1003	0,9127035	1098,93
8	803	0,6804484	1180,10

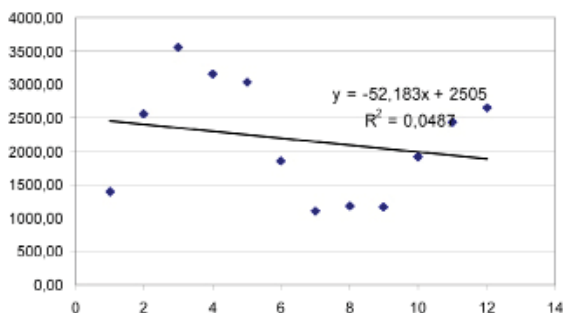
Продовження табл. 3.27

9	1530	1,3187419	1160,20
10	2085	1,0881062	1916,17
11	2230	0,9127035	2443,29
12	1800	0,6804484	2645,31

Етап 3. Вибір лінії тренду.

Рівняння регресійної кривої, тобто лінію тренду нам допоможе знайти MS Excel, що, завдяки вбудованому пакету аналізу, дозволяє не тільки підібрати необхідну криву, але й знайти помилку апроксимації. Спочатку треба побудувати графік на основі даних з останнього стовпця табл. 3.27, а потім підібрати лінію тренду, використовуючи пункт головного меню “Діаграма”, потім “Додати лінію тренда”. Вид регресійної прямої представлений на рис. 3.9.

Рис. 3.9 – Лінійна регресія



Для лінійної залежності коефіцієнт детермінації $R^2 = 0.0487$. Тоді коефіцієнт кореляції дорівнюватиме. Отже, отримана модель на 22,1 % пояснює мінливість обсягу продаж при зміні сезону.

Етап 4. Прогноз обсягу продаж на 2010 р. з використанням мультиплікативної моделі.

Обираємо модель, для якої лінія тренду описується лінійним

рівнянням: $Y = ax + b = -52,183x + 2505,0$ тис. шт.

Тоді за допомогою формули $ОП = Y/S$ обчислюємо очікувані обсяги продажів за 2010 прогнозний рік. Отримані результати представлено в табл. 3.28.

Таблиця 3.28 – Прогноз обсягу продаж металевих деталей на 2010 р.

Квартал	Трендове значення	Скоригована сезонна компонента	Прогнозний обсяг продаж
13	1826,621	1,3187419	2408,8
14	1774,438	1,0881062	1930,8
15	1722,255	0,9127035	1571,9
16	1670,072	0,6804484	1136,4

Таким чином, отримано прогноз обсягу продаж металевих деталей на 2010 р. Отримані результати за 2007-2010 рр. представлено на рис. 3:10.

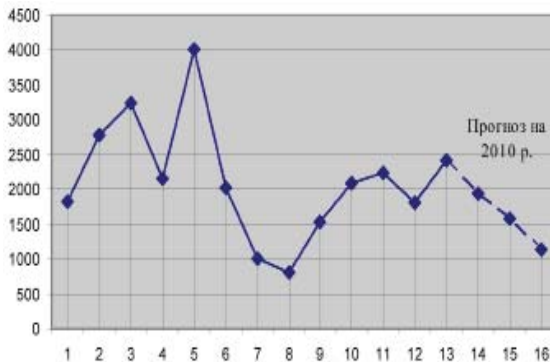


Рис. 3.10 – Обсяги продаж за 2007-2009 рр. і прогноз на 2010 р.

Таким чином, з вищенаведених розрахунків можна зробити висновки щодо вибору моделі, яка дає більш точний прогноз.

Отримані прогнозні значення обсягу продаж за допомогою

використання мультиплікативної (ММ) та адитивної моделей (АМ) представимо в табл. 3.29.

Таблиця 3.29 – Порівняння мультиплікативної та адитивної моделі

Рік	АМ	ММ	Відхилення
2010	2513,81	2408,8	-104,97
2010	1839,49	1930,8	91,28
2010	1603,93	1571,9	-32,02
2010	972,30	1136,4	164,10

З вищенаведених розрахунків можна зробити висновок, що мультиплікативна модель дає більш точніший прогноз.

Прогнозування обсягу продаж комплектуючих для літаків МП «Сокольники»

На основі фактичних даних за три роки про обсяги продаж малого підприємства «Сокольники» (табл. 3.30) скласти прогноз обсягу продаж на 2010 р. з використанням адитивної та мультиплікативної моделей та зробити висновок щодо вірогідності отриманих результатів.

Таблиця 3.30 – Динаміка обсягу продаж гермовводів АНУ 7200.616.005 МП «Сокольники»,шт.

	2007	2008	2009
1	-	205	250
2	-	200	240
3	180	230	250
4	191	210	268

Етап 1. Розрахунок сезонної компоненти.

Для того, щоб виключити вплив сезонної компоненти скористаємося методом змінної середньої. Для цього за допомогою MS Excel складається табл. 3.31.

Таблиця 3.31 – Оцінка сезонної компоненти

Рік	Квартал	Обсяг продажу	Всього за 4 квартали	Змінна середня за 4 квартали	Відцентрована середня	Оцінка сезонної компоненти
2007	1					
	2					
			371,000	92,750		
	3	180,000			118,375	61,625
			576,000	144,000		
	4	191,000			169,000	22,000
			776,000	194,000		
2008	1	205,000			200,250	4,750
			826,000	206,500		
	2	200,000			208,875	-8,875
			845,000	211,250		
	3	230,000			216,875	13,125
			890,000	222,500		
	4	210,000			227,500	-17,500
			930,000	232,500		
2009	1	250,000			235,000	15,000
			950,000	237,500		
	2	240,000			244,750	-4,750
			1008,000	252,000		
	3	250,000				
	4	268,000				

Отримані оцінки сезонної компоненти включають помилку. Тому, перш ніж ми зможемо використати сезонну компоненту, потрібно знайти середні значення для кожного сезону року, а потім скорегувати

отримані дані так, щоб їхня загальна сума дорівнювала нулю. Це необхідно, щоб отримати середнє значення сезонної компоненти в цілому за рік незалежно від того, чи був це 2007, 2008 або 2009 р. Отримані результати представлено в табл. 3.32.

Таблиця 3.32 – Скоригована сезонна компонента

Квартал	Оцінка	Перше наближення	Скоригована сезонна компонента
1	4,75		
	15	9,875	-0,797
2	-8,875		
	-4,75	-6,8125	-17,484
3	13,125		
	61,625	37,375	26,703
4	22		
	-17,5	2,25	-8,422
	Середнє	10,67188	

Етап 2. Десезоналізація даних для розрахунку тренду

На цьому етапі табл.3.32 коригується шляхом відрахування значень сезонної компоненти з фактичних значень обсягів продажів: $ОП - S = Y + E$.

Результати розрахунку представлені в табл. 3. 33

Таблиця 3.33 – Фактичний обсяг продажів, звільнений від сезонної компоненти

Рік	Квартал	Обсяги продаж	Сезонна компонента S	$Y = ОП - S$
2007	1		-0,797	0,797
2007	2		-17,484	17,484
2007	3	180	26,703	153,297
2007	4	191	-8,422	199,422

Продовження табл. 3.33

2008	5	205	-0,797	205,797
2008	6	200	-17,484	217,484
2008	7	230	26,703	203,297
2008	8	210	-8,422	218,422
2009	9	250	-0,797	250,797
2009	10	240	-17,484	257,484
2009	11	250	26,703	223,297
2009	12	268	-8,422	276,422

Етап 3. Вибір лінії тренду

Рівняння регресійної кривої, тобто лінію тренду нам допоможе знайти MS Excel, що, завдяки вбудованому пакету аналізу, дозволяє не тільки підібрати необхідну криву, але й знайти помилку апроксимації. Спочатку треба побудувати графік на основі даних з останнього стовпця табл. 3.33, а потім підібрати лінію тренду, використовуючи пункт головного меню “Діаграма”, потім “Додати лінію тренда”. Вид регресійної прямої представлений на рис. 3.11.

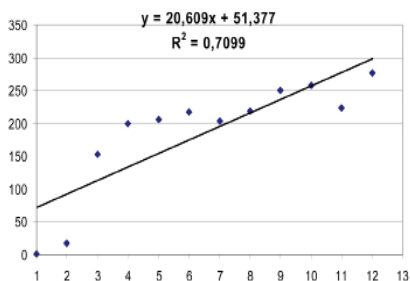


Рис. 3.11 – Лінійна регресія

Для лінійної залежності коефіцієнт детермінації $R^2 = 0.7099$. Тоді коефіцієнт кореляції дорівнюватиме $r = \sqrt{R^2} = 0.843$. Отже, отримана модель на 84,3 % пояснює мінливість обсягу продажів при зміні сезону.

Етап 4. Прогноз продаж на 2010 р.

Обираємо модель, для якої лінія тренду описується лінійним рівнянням: $Y = ax + b = 20,609x + 51,377$ шт.

Тоді за допомогою формули $ОП = Y + S$ обчислюємо очікувані обсяги продажів за 2010 прогнозний рік. Результати розрахунків представлено в табл. 3.34.

Таблиця 3.34 – Прогноз обсягу продаж гермовводів АНУ 7200.616.005 на 2010 р.

Квартал	Значення X	Трендове значення	Скоригована сезонна компонента	Прогнозний обсяг продаж
1	13	319,294	-0,797	318,50
2	14	339,903	-17,484	322,42
3	15	360,512	26,703	387,22
4	16	381,121	-8,422	372,70

Таким чином, отримано прогноз обсягу продаж гермовводів АНУ 7200.616.005 на 2010 р. Отримані результати за 2007-2010 рр. представлено на рис. 3.12.

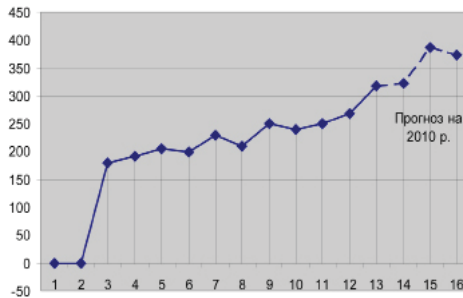


Рис.3.12 – Обсяги продаж за 2007-2009 рр. і прогноз на 2010 р.

Прогнозування обсягу продаж з використанням адитивної моделі.

На основі фактичних даних про обсяги продаж МП «Сокольники» за три роки (табл.3.30) скласти прогноз обсягу продаж на наступний рік.

Етап 1. Розрахунок сезонної компоненти.

Для того, щоб виключити вплив сезонної компоненти скористаємося методом змінної середньої. Для цього за допомогою MS Excel складається табл. 3.35.

Таблиця 3.35 – Розрахунок коефіцієнту сезонності

Рік	Квартал	Обсяги продаж	Всього за чотири квартали	Змінна середня за чотири квартали	Центрована середня Y	Коефіцієнт сезонності $S*E=D/Y$
2007	1					
	2					
			371	92,75		
	3	180			118,375	1,520591341
			576	144		
	4	191			169	1,130177515
			776	194		
2008	1	205			200,25	1,02372035
			826	206,5		
	2	200			208,875	0,957510473
			845	211,25		
	3	230			216,875	1,060518732
			890	222,5		
	4	210			227,5	0,923076923
			930	232,5		

Продовження табл. 3.35

2009	1	250			235	1,063829787
			950	237,5		
	2	240			244,75	0,980592441
			1008	252		
	3	250				
	4	268				

Отримані коефіцієнти сезонності включають помилку. Знайдемо середні значення для кожного сезону року, а потім скоригуємо отримані дані так, щоб їхня загальна сума дорівнювала 4. Це необхідно, щоб отримати середні значення коефіцієнтів сезонності в цілому за рік незалежно від того, чи був це 2007, 2008 або 2009 р. Складеться табл. 3.36: Середнє 0,923786 отримане по формулі: $4/(1,043775+0,969051+1,290555+1,026627)$.

Скоригований коефіцієнт виходить після помноження першого наближення на середнє значення.

Таблиця 3.36 – Скоригована сезонна компонента

Квартал	Коефіцієнт сезонності $S*E=D/Y$	Перше наближення	Скоригована сезонна компонента
1	1,02372035		
	1,063829787	1,043775	0,964224436
2	0,957510473		
	0,980592441	0,969051	0,895195835
3	1,520591341		
	1,060518732	1,290555	1,19219623
4	1,130177515		
	0,923076923	1,026627	0,948383498
	Середнє	0,923786	4

Етап 2. Десезоналізація даних для розрахунку тренду

На даному етапі проводимо розрахунок фактичного обсягу продаж, звільненого від сезонної компоненти. Отримані результати представлено в табл. 3.37.

Таблиця 3.37 – Фактичний обсяг продажів, звільнений від сезонної компоненти

Квартал	Обсяги продаж	Скоригована сезонна компонента	Обсяг продаж, звільнений від сезонної компоненти
1		0,964224	
2		0,895196	
3	180	1,192196	150,98
4	191	0,948383	201,40
5	205	0,964224	212,61
6	200	0,895196	223,41
7	230	1,192196	192,92
8	210	0,948383	221,43
9	250	0,964224	259,28
10	240	0,895196	268,10
11	250	1,192196	209,70
12	268	0,948383	282,59

Етап 3. Вибір лінії тренду.

Рівняння регресійної кривої, тобто лінію тренду нам допоможе знайти MS Excel, що, завдяки вбудованому пакету аналізу, дозволяє не тільки підібрати необхідну криву, але й знайти помилку апроксимації. Спочатку треба побудувати графік на основі даних з останнього стовпця табл. 3.37, а потім підібрати лінію тренду, використовуючи пункт головного меню “Діаграма”, потім “Додати лінію тренда”. Вид регресійної прямої представлений на рис. 3.13.

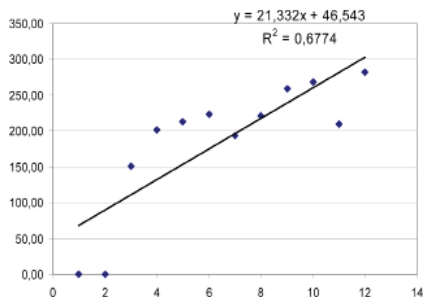


Рис. 3.13 – Лінійна регресія

Для лінійної залежності коефіцієнт детермінації $R^2 = 0,6774$. Тоді коефіцієнт кореляції дорівнюватиме $\pm 0,823$. Отже, отримана модель на 82,3 % пояснює мінливість обсягу продаж при зміні сезону.

Етап 4. Прогноз обсягу продаж на 2010 р. з використанням мультиплікативної моделі.

Обираємо модель, для якої лінія тренду описується лінійним рівнянням: $Y = ax + b = 21,332x + 46,543$ шт.

Тоді за допомогою формули $ОП = Y/S$ обчислюємо очікувані обсяги продажів на 2010 прогнозний рік. Отримані результати представлено в табл. 3.38

Таблиця 3.38 – Прогноз обсягу продаж комплектуючих для літаків на 2010 р.

Прогноз	Трендове значення Y	Скоригована сезонна компонента S	Прогнозний обсяг продаж
13	323,859	0,9642244	312,3
14	345,191	0,8951958	309,0
15	366,523	1,1921962	437,0
16	387,855	0,9483835	367,8

Таким чином, отримано прогноз обсягу продажу комплектуючих гермовводів АНУ 7200.616.005 на 2010 р. Отримані результати за 2007-2010 рр. представлено на рис. 3.14.

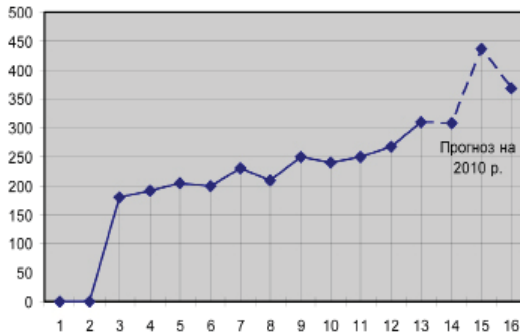


Рис. 3.14 – Обсяги продаж за 2007-2009 рр. і прогноз на 2010 р.

Отримані прогнозні значення обсягу продаж за допомогою використання мультиплікативної (ММ) та адитивної моделей (АМ) представимо в табл. 3.39.

Таблиця 3.39 – Порівняння прогнозних значень мультиплікативної та адитивної моделей

	АМ	ММ	Відхилення
13	318,50	312,3	-6,22
14	322,42	309,0	-13,41
15	387,22	437,0	49,75
16	372,70	367,8	-4,86

Таким чином, можна зробити висновок що адитивна модель в даному випадку дає більш точніший прогноз обсягів продажу комплектуючих для літаків МП «Сокольники».

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.

3.4. Організаційне забезпечення стабільного функціонування малого машинобудівного підприємства

На сьогоднішній день розвиток й ефективне функціонування підприємств малого бізнесу є пріоритетними напрямками виходу економіки України із фінансової кризи. В той час, коли великі підприємства зазнають великих труднощів в роботі, деякі з них змушені припинити свою діяльність, масово звільнюючи при цьому працівників, підприємства малого бізнесу відрізняються більшою динамічністю й гнучкістю у роботі, що дозволяє їм функціонувати навіть в умовах кризового становища. Багато вітчизняних та зарубіжних науковців приділили значну увагу питанням створення й ефективного функціонування підприємств малого бізнесу. Видатний вітчизняний науковець Варналій З.С. в своїй праці багато уваги приділив питанню організації підприємств малого бізнесу [2]. Питання реєстрації підприємств за європейськими стандартами розглядає у своїй праці Дашкевич А. [204]. Також проблеми організації, реєстрації, ефективного функціонування підприємств малого бізнесу розглядаються у роботах [33, 205–207]. Законодавчо процес реєстрації суб'єктів підприємницької діяльності подано у роботі [208, С. 215 – 219]. Якої саме підтримки потребує мале підприємництво визначив автор статті [209].

Тому досить актуальними постають питання швидкого створення, а також всебічної підтримки малих підприємств, які будуть здатні забезпечити населення робочими місцями і поступово знімуть соціальну напругу.

Після проведення аналізу спеціальної літератури виявлено, що незначна увага приділялася питанню поетапної організації підприємств малого бізнесу, а також питанню, а як же саме підтримати український малий бізнес в умовах фінансової кризи, які механізми вжити для його

підтримки.

Узагальнення висновків проведених соціально-економічних досліджень дає можливість у цілому оцінити економічні умови становлення підприємництва в Україні як негативні. Однією з першочергових перешкод є проблема створення малих підприємств. Складовими цієї проблеми є проблеми з реєстрацією; недосконалість системи ліцензування; бюрократичні дії органів державної виконавчої влади; занадто велика кількість контролюючих органів, які дублюють функції; слабка підготовленість населення до підприємницької діяльності [3]. Адже підприємства малого бізнесу відіграють велику роль саме в період економічної кризи, тому що, по-перше, вони знімають проблему безробіття, а, по-друге, виступають постійними платниками податків у місцеві бюджети, що також позитивно впливає на розвиток економіки.

Якщо проаналізувати динаміку безробіття, а також динаміку рівня вакансій підприємств, то можна помітити негативну тенденцію, яка намітилася з вересня 2008 р. (рис. 3.15). Якщо в серпні місяці 2008 р. кількість незайнятих була 525,7 тис. осіб, а вакансії підприємств становили 197, 5 тис. осіб, то в жовтні ці показники становили відповідно 560, 5 тис. осіб і 177,5 тис. осіб.

Дуже важливо на сьогодні підтримати саме цей сектор економіки і одним із напрямів підтримки є оптимізація або спрощення процедури реєстрації підприємств малого бізнесу.

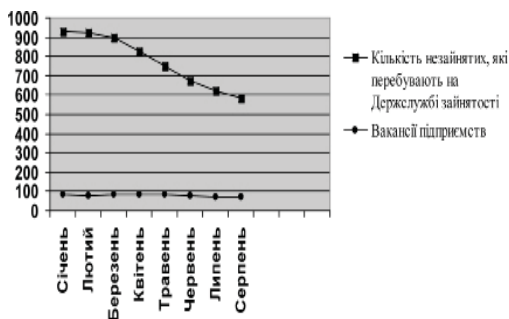


Рис. 3.15 – Динаміка рівня безробіття і кількості вакансій підприємств в Україні в 2009 р.

Якщо розглядати процедуру організації малого промислового підприємства від проведення підготовчих робіт по його створенню до його функціонування з виходом готової продукції на ринки, то доцільно це відобразити за допомогою сітьового графу – графічного відображення „подій” і „робіт”, які їх пов’язують і виконуються послідовно або паралельно, без реалізації яких загальний комплекс робіт не може бути закінчений. На рис. 3.17 приведено сітьовий граф, на якому події відображаються у вигляді кружків й означають здійснення конкретних дій, які відображають результат виконання робіт. Стрілками відображаються дії й операції, які називаються „роботи”. Одна робота не може зв’язувати більш ніж дві події. На сітьовому графі робота відображується стрілками, які направлені від попередньої події до наступної. При створенні даного сітьового графу було враховано ряд вимог, які регламентують правило його побудови.

Перелік подій і робіт, виконання яких необхідне для підготовки, узгодження, затвердження пакету документів по створенню малих промислових підприємств, а також їх реєстрації приведено в табл. 3.40.

Таблиця 3.40 – Перелік робіт по створенню нового малого промислового підприємства (МПП)

Найменування роботи	Шифр роботи	Кількість часу, необхідне для проведення роботи, днів
1	2	3
1. Проведення підготовчих робіт по створенню нового МП	0-1	1
2. Вибір виду діяльності і організаційно –правової форми МП	1-2	3
3. Дослідження ринку, на якому буде діяти МП	1-3	10
4. Консультації з юристом	2-4	3

Продовження табл. 3.40

5. Вивчення відповідної літератури й законів щодо організації МП	2-5	8
6. Вивчення й прогнозування попиту на продукцію	3-6	10
7. Оцінка стану й можливостей МП	3-7	7
8. Вибір й аналіз джерел фінансування МП	3-8	7
9. Визначення порядку реєстрації МПП	4-9	2
10. Підготовка необхідного пакету документів для реєстрації МПП	5-9	6
11. Визначення ринкової долі МПП	6-10	4
12. Розробка техніко – економічного обґрунтування створення МП	7-10	5
13. Складання оптимального бюджету МП (розрахунок доходів і видатків, рентабельності)	8-10	5
14. Затвердження Статуту МПП	9-11	1
15. Прийняття рішення про створення МПП	10-11	1
16. Подання заяви про державну реєстрацію до Державного реєстратора та отримання свідоцтва про державну реєстрацію, а також затвердженого Статуту МПП	11-12	4
17. Реєстрація МПП у податковій інспекції	12-13	7
18. Реєстрація ПДВ та податку на прибуток	13-14	10
19. Відкриття розрахункового рахунку у банку	14-15	2
20. Постановка на облік у різних фондах	14-16	5

Продовження табл. 3.40

21. Реєстрація у Комітеті державної статистики	14-17	3
22. Розробка макетів печатки та штампів МПП	15-18	4
23. Видача дозволу та затвердження печатки у МВС	16-18	3
24. Виготовлення печатки та штампів	17-18	5
25. Обрання директора МПП шляхом тестування	18-19	4
26. Формування підприємницької команди	18-20	7
27. Затвердження організаційної структури МПП	19-21	4
28. Кадрове забезпечення діяльності МПП	20-21	7

Після прийняття рішення про створення нового малого промислового підприємства й проведення підготовчих робіт, треба обрати сферу діяльності створюваного підприємства і його організаційно-правову форму, а також дослідити ринок, на якому буде діяти МПП. Дослідження ринку, на якому буде діяти МПП передбачає вивчення й прогнозування попиту на продукцію, яку буде виробляти мале підприємство. Дуже важливо виявити й спрогнозувати попит на продукцію, яку буде виробляти підприємство, і як можуть на вплинути на попит зміни, що відбуваються в країні, у тому числі й ріст цін. Результати такого дослідження можуть дати чітку відповідь на те, з чим виходити малому підприємству на ринок і чи зможе воно втриматися в умовах вільної й жорсткої конкуренції.

Важливим етапом є також оцінка стану й можливостей МПП, що передбачає інвентаризацію всіх виробничих фондів, науково – технічних заділів, кваліфікації кадрів.

В результаті такої інвентаризації необхідно отримати точне

уявлення про те, які інвестиції можуть знадобитися у майбутньому для підтримки працездатності обладнання або його заміни на нове. В ході реалізації підготовчих робіт треба отримати відповіді на наступні запитання: що буде виробляти нове МПП, по якій ціні буде реалізовувати продукцію і який прибуток при цьому отримає, які кошти буде використовувати в ході своєї господарської діяльності і чи вистачить власних коштів на розвиток виробництва. І тільки після цього відбувається перехід до етапу реєстрації нового МПП. Більш детально розглянемо процес реєстрації підприємств малого бізнесу. Реєстрація суб'єктів підприємницької діяльності регламентується на сьогодні Положенням про державну реєстрацію суб'єктів підприємницької діяльності, затверджена Постановою Кабінету Міністрів України від 25 травня 1998 р. № 740, яка повністю дублює зміст цього положення, затвердженого, в свою чергу, постановою Кабінету Міністрів України від 25 січня 1996 р. № 125 [208]. Зрозуміло, що будь-які зміни чи доповнення мають вноситися з метою спрощення процедури реєстрації, але вона й досі залишається складною.

Створення малого підприємства передбачає 2 послідовних етапи:

- підготовка необхідного пакету документів для державної реєстрації малого підприємства;
- реєстрація суб'єкта підприємницької діяльності.

В залежності від організаційно-правової форми створюваного суб'єкта підприємницької діяльності існує різний пакет необхідних засновницьких документів для державної реєстрації, характеристика яких приведена в табл.3.41.

Таблиця 3.41 – Характеристика документів для реєстрації різних організаційно – правових форм малого бізнесу

№	Організаційно-правова форма	Рішення (наказ) засновника про створення МП	Статут МП	Реєстраційна картка	Документ, що засвідчує сплату власником внеску до статутного фонду	Документ, що засвідчує внесення сплати за державну реєстрацію
1.	СПД ФОП	-	-	+	-	+
2.	ПП	+	+	+	+	+
3.	ТОВ	+	+	+	+	+

Як показав аналіз ринку на сьогоднішній день в Україні найбільшої популярності набули такі форми організації малого бізнесу, як:

– суб’єкт підприємницької діяльності фізична особа-підприємець (СПД ФОП);

– приватне підприємство (ПП);

– товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ).

Таким чином, реєстрація малих підприємств передбачає наявність найпростішого пакету документів. Але ж це насамперед залежить від того, який вид економічної діяльності буде основним на малому підприємстві. При реєстрації підприємств малого бізнесу дуже важливо виконувати послідовні дії, що дасть змогу за невеликий проміжок часу зареєструвати суб’єкт підприємницької діяльності і розпочати його господарську діяльність (рис. 3.16).

На першому рівні розташовано Державний реєстратор міської/районної Ради народних депутатів, в який подається весь необхідний пакет документів для державної реєстрації, а також присвоєння ідентифікаційного номеру. Після процедури державної реєстрації, яка займає 4 дні, суб’єкт підприємницької діяльності : фізична особа (СПД

ФОП) отримує свідоцтво про державну реєстрацію, а юридична особа, крім свідоцтва про державну реєстрацію, отримує ще й затверджений Державним реєстратором міської/ районної Ради народних депутатів Статут підприємства.

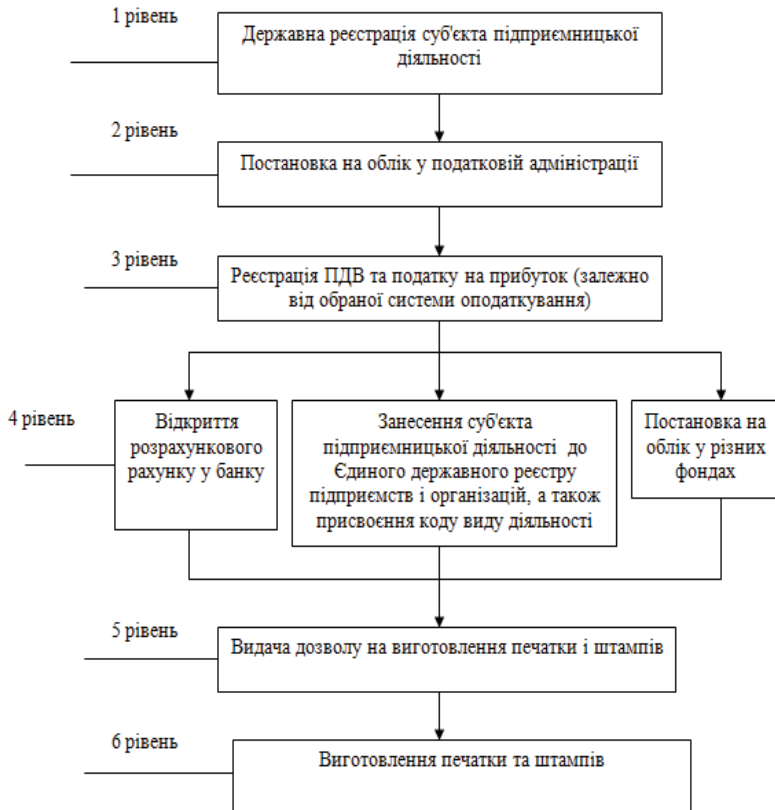


Рис. 3.16 – Ієрархічна модель процедури реєстрації підприємств малого бізнесу

На другому рівні розташована Державна податкова адміністрація, яка надає консультації щодо вибору системи оподаткування, вносить у державний реєстр платників податків, а також присвоює ідентифікаційний код фізичним особам. Після реєстрації у Державній податковій інспекції, яка займає 7 днів, суб'єкт підприємницької діяльності отримує свідоцтво платника відповідного податку (у залежності від обраної системи оподаткування). На третьому рівні здійснюється реєстрація податку на додану вартість, а також податку на прибуток, яка займає 10 днів.

На четвертому рівні розташовано банк, управління державного комітету статистики, пенсійний фонд. До банку подається рішення про створення малого підприємства, затверджений статут у 2 екземплярах (в залежності від організаційно – правової форми), а також свідоцтво про реєстрацію суб'єкта підприємницької діяльності. Банк укладає угоду про розрахунково – касове обслуговування, відкриває розрахунковий рахунок, надсилає повідомлення про відкриття рахунка в ДПА і Пенсійний фонд, а також оформляє перепустки для входу у приміщення банку, а суб'єкт підприємницької діяльності отримує повідомлення про відкриття рахунку, а також статут підприємства з номером розрахункового рахунку і печаттю банку. Пенсійний фонд, фонд з працевлаштування, фонд соціального страхування, фонд нещасних випадків на виробництві заносять суб'єкта підприємницької діяльності до списку платників зборів до всіх видів фондів (в залежності від організаційно – правової форми). Функції управління державного комітету статистики складаються з присвоєння кодів виду діяльності, заносить до Єдиного державного реєстру підприємств і організацій, видає суб'єкту підприємницької діяльності довідку з ЄДР. На п'ятому рівні ієрархії розташовано Відділ внутрішніх справ. Суб'єкт підприємницької діяльності подає до нього рішення про створення малого підприємства, статут підприємства з номером розрахункового рахунку і печаттю банку (залежно від організаційно – правової форми), свідоцтво про державну реєстрацію, заяву на виготовлення печатки та штампу ескізи печатки та штампу. В свою чергу до компетенції цієї установи входить видача дозволу на виготовлення печаток і штампів. Після отримання дозволу на виготовлення печаток і штампів суб'єкт

підприємницької діяльності звертається до майстерні з виготовлення печаток та штампів, яка розташована на 6 рівні, де за декілька днів він отримає готову печатку новоствореного малого підприємства.

Після того, як новостворюване мале підприємство зареєстровано, вирішується ряд важливих задач: формування підприємницької команди, яка повинна складатися з висококваліфікованого персоналу, здатного своєчасно й якісно виконувати всі поставлені перед ним завдання, швидко приймати правильні рішення й працювати в команді; налагоджування системи договорів з постачальниками й покупцями, тому що дуже важливо в умовах невизначеності ринкового середовища залучати своїх партнерів саме можливістю забезпечення стабільної перспективи збуту й покупки продукції. Отже після побудови сітьового графу (рис. 3.17) створення малого промислового підприємства проводимо розрахунки резервів часу для того, щоб зрозуміти, чи потрібно проводити оптимізацію сітьового графу і відображаємо їх у табл.3.42.

Таблиця 3.42 – Розрахункові дані

Шифр роботи	t_i^p	$t_i^п$	t_i^p	$t_i^п$	d_{ij}	$R_{ij}^{повн}$	$R_{ij}^{вільн}$	$R_{ij}^{пізн.}$	$R_{ij}^{незал.}$
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
0-1	0	0	1	1	1	0	0	0	0
1-2	1	1	4	11	3	7	0	7	0
1-3	1	1	11	11	10	0	0	0	0
2-4	4	11	7	23	3	16	0	9	-7
2-5	4	11	12	19	8	7	0	0	-7
3-6	11	11	21	21	10	0	0	0	0
3-7	11	11	18	20	7	2	0	2	0
3-8	11	11	18	20	7	2	0	2	0
4-9	7	23	18	25	2	16	9	0	-7
5-9	12	19	18	25	6	7	0	0	-7
6-10	21	21	25	25	4	0	0	0	0

Продовження табл. 3.42

7-10	18	20	25	25	5	2	2	0	0
8-10	18	20	25	25	5	2	2	0	0
9-11	18	25	26	26	1	7	7	0	0
10-11	25	25	26	26	1	0	0	0	0
11-12	26	26	30	30	4	0	0	0	0
12-13	30	30	37	37	7	0	0	0	0
13-14	37	37	47	47	10	0	0	0	0
14-15	47	47	49	51	2	2	0	2	0
14-16	47	47	52	52	5	0	0	0	0
14-17	47	47	50	50	3	0	0	0	0
15-18	49	51	55	55	4	2	2	0	0
16-18	52	52	55	55	3	0	0	0	0
17-18	50	50	55	55	5	0	0	0	0
18-19	55	55	59	65	4	6	0	6	0
18-20	55	55	62	62	7	0	0	0	0
19-21	59	65	69	69	4	6	6	0	0
20-21	62	62	69	69	7	0	0	0	0

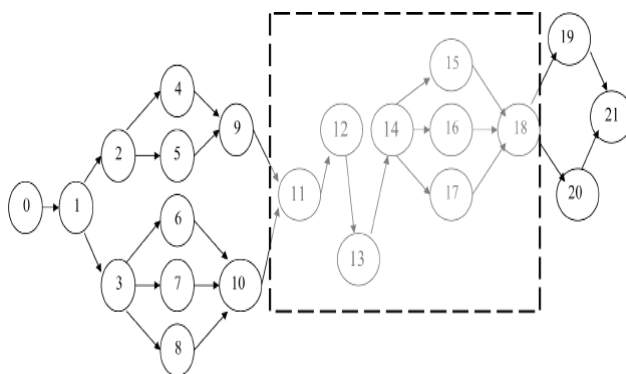


Рис. 3.17 – Сітьовий граф створення малого підприємства

Таким чином, з вищенаведеної таблиці можна зробити висновки, що довжина критичного шляху, тобто в даному випадку максимальний за довжиною путь створення малого промислового підприємства складає 69 днів від проведення підготовчих робіт по створенню нового МПП до кадрового забезпечення діяльності МПП. Постає питання, за рахунок чого можна скоротити довжину критичного шляху. Це можливо за рахунок скорочення довжини робіт, які лежать на критичному шляху. Запропоновано провести опитування керівників малих промислових підприємств для виявлення тих робіт, які, за їх думками, займають забагато часу. Для цього було розроблено відповідні анкети для опитування (додаток Д). В результаті проведеного анкетування було встановлено, що довжину критичного шляху створення малого промислового підприємства можна скоротити за рахунок оптимізації процедури реєстрації, яка на їх думку займає забагато часу. Всі роботи по реєстрації МПП знаходяться на критичному шляху, тому їх оптимізація призведе до скорочення всього шляху створення МПП. Оптимізацію процесу реєстрації малих підприємств можна здійснити шляхом створення Єдиної реєстраційної палати.

Основними функціями Єдиної реєстраційної палати повинні бути наступні:

- надання необхідного пакету документів для реєстрації суб'єктів малого бізнесу;
- надання послуг нотаріусу;
- реєстрація суб'єктів малого бізнесу в одному місці, за рахунок чого підприємці-початківці зможуть зекономити свій власний час і сама процедура реєстрації значно скорочується.

Отже, за рахунок створення Єдиної реєстраційної палати шлях створення нового малого підприємства значно скоротиться. Таким чином, сітьовий граф після проведення оптимізації буде виглядати наступним чином (рис.3.18). Оптимізована область виділена на рис. 3.18 пунктирною лінією, що означає те, що роботи, які лежать на даному проміжку значно скоротилися.

Однак поряд з питанням швидкого створення, а також спрощення процедури реєстрації малих промислових підприємств гостро стоїть питання підтримки новостворюваних, а також вже діючих підприємств

малого бізнесу у період виходу України з фінансової кризи. Виходячи з цього, органам державної і місцевої влади слід звернути пильну увагу не тільки на питання про спрощення процесу початкової реєстрації суб'єктів малого бізнесу, а також на підтримку малих підприємств у сфері податкової, законодавчої політики та процесів ліцензування. Це сприятиме забезпеченню стійких, конкурентних позицій малих підприємств на ринку.

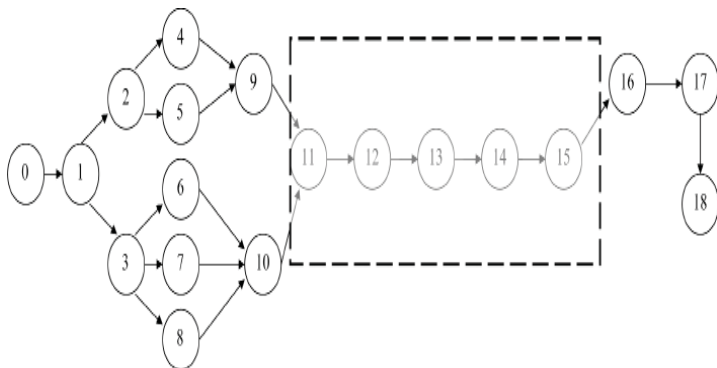


Рис.3.18 – Оптимізований сітьовий граф створення малого промислового підприємства

Основною організаційною структурою в регіоні, яка покликана втілити в життя політику підтримки малого підприємництва, може стати Регіональний центр сприяння розвитку малого бізнесу (РЦСРМБ), здатний забезпечувати організаційно – методичну, освітню, маркетингову й координуючу функції (рис.3.19).

Формування РЦСРМБ дозволить більш поглиблено вивчати стан підприємств малого бізнесу в умовах мінливого економічного становища, а також проблеми, з якими вони стикаються у процесі своєї діяльності, виявляти основні перешкоди і приймати рішення щодо можливих шляхів їх усунення.

Місія РЦСРМБ полягає в наданні підприємцям – початківцям

консультаційної, організаційно-методичної допомоги в оформленні всіх необхідних пакетів документів на етапі створення малих підприємств, а керівникам вже діючих підприємств професійної кваліфікованої цілеспрямованої допомоги в питаннях виживання й стабільного розвитку власного бізнесу в умовах нестабільності зовнішнього оточення.

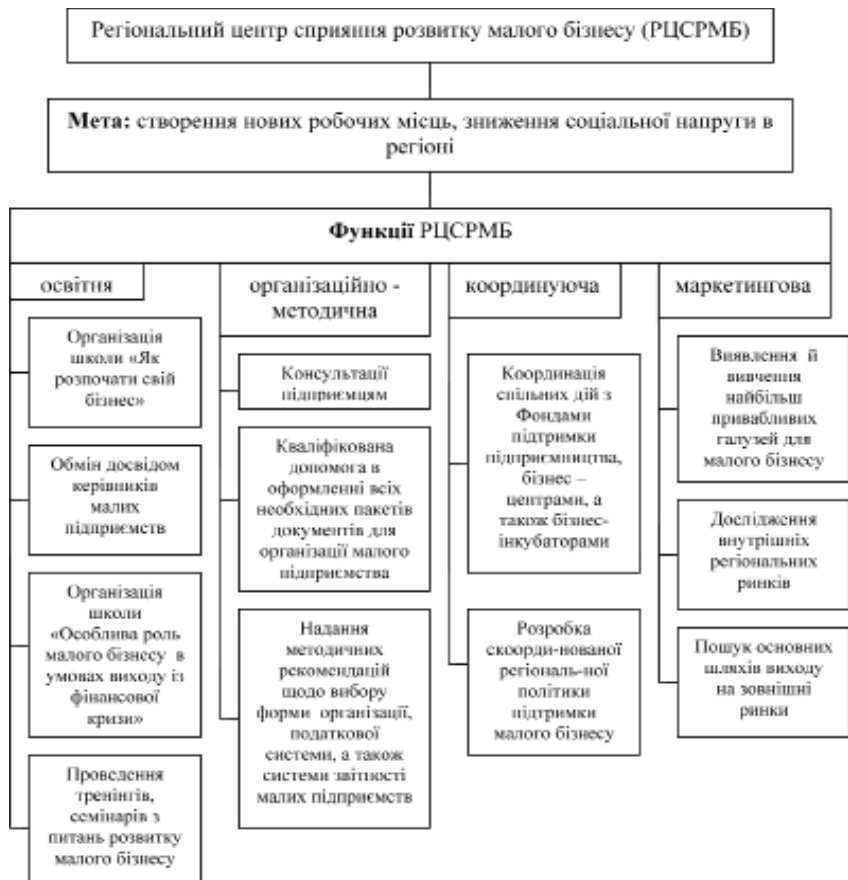


Рис. 3.19 – Модель організації Регіонального центру сприяння розвитку малого бізнесу

Основними принципами діяльності РЦСРМБ є об'єднання малих промислових підприємств, рівноправність членів Центру, обмін досвідом, взаємонавчання.

Основним джерелом фінансування є добровільні внески членів і учасників Центру.

Способом організації РЦСРМБ є добровільне об'єднання підприємств-суб'єктів малого бізнесу в Асоціацію під патронатом Фондів підтримки підприємництва.

Основним результатом діяльності РЦСРМБ повинно бути створення низки підприємницьких структур у сфері малого бізнесу, тому владі доцільно звернути увагу на спрощення системи реєстрації, ліцензування, а також податкової системи малих підприємств, наданні кредитів на пільгових умовах, тому що саме малі підприємства є рушійною силою у період виходу країни із фінансової кризи та у подальший період зміцнення національної економіки.

Висновки до розділу 3

У ході виконання третього розділу дослідження авторами отримані наступні результати:

1. У ході дослідження автором запропоновані методичні рекомендації щодо розробки стратегії управління діяльністю малих промислових підприємств в умовах конкурентного середовища. Стратегія управління діяльністю малих підприємств містить у собі наступні етапи: проведення кластерного аналізу для аналізу кон'юнктури ринку, на якому діє мале підприємство, проведення SWOT – аналізу для визначення сильних, слабких сторін, а також загроз і можливостей малого підприємства.
2. Невід'ємною умовою успішного функціонування малого підприємства є утримання стійких конкурентних позицій на ринку, що обумовлено правильно обраною стратегією його розвитку і її реалізацією. Однак, якість визначення такої стратегії багато в чому залежить від проведеної оцінки конкурентних переваг, тобто сильних та слабких сторін, і формування на її основі результатів ефективних напрямків розвитку підприємства. Розроблено методичні рекомендації проведення аналізу сильних та слабких сторін базується на порівнянні сильних та слабких сторін досліджуваного малого підприємства з підприємством – лідером досліджуваної галузі, яке було визначено в ході проведення кластерного аналізу.
3. Аналіз можливостей малого підприємства пропонується проводити на основі розрахунку конкурентного потенціалу досліджуваного малого підприємства та підприємств – його пріоритетних конкурентів з метою визначення конкурентних позицій малого підприємства порівняно з його пріоритетними конкурентами для подальшого прийняття управлінських рішень щодо його розвитку; проведення аналізу загроз базується на основі експертних оцінок та розрахунку ймовірностей настання конкретних загроз, коефіцієнтів їх впливу, побудови діаграми середніх значень ймовірностей настання та коефіцієнтів впливу загроз на діяльність

досліджуваного підприємства, а також їх ранжирування .

4. В ході дослідження було встановлено, що актуальним в умовах виходу України із фінансової кризи постає питання організаційного забезпечення стабільного функціонування малих підприємств, що підтверджує необхідність їх організаційної підтримки. На основі цього було розроблено методичні рекомендації щодо оптимізації процедури реєстрації малих підприємств на основі методу сітьового планування і за допомогою опитування керівників малих підприємств – товаровиробників. З метою надання малим підприємствам освітньої, організаційно – методичної, координуючої та маркетингової підтримки було запропоновано створення Регіонального центру сприяння розвитку малого бізнесу, основним результатом діяльності якого має бути стабільний розвиток вже існуючих малих підприємств, а також створення нових малих підприємств.
5. При успішній реалізації запропонованої в ході дослідження концепції стратегічного управління малими машинобудівними підприємствами можна отримати наступні результати: швидке створення низки підприємницьких структур у сфері малого бізнесу, зокрема МПП, як рушійної сили в період виходу України із фінансової кризи; ефективне управління фінансами МПП; запобігання фінансових втрат при прийнятті того чи іншого проекту за допомогою своєчасної оцінки, а також ефективного управління інвестиційними ризиками; підвищення конкурентного потенціалу МПП; своєчасне запобігання настанню загроз МПП; виявлення основних сильних та слабких сторін перед конкурентами, а також можливостей МПП для подальшої розробки стратегії розвитку; виживання й стабільний розвиток власного бізнесу в умовах нестабільності бізнес – середовища.

Основні результати досліджень і положення, викладені в розділі, знайшли відображення в публікаціях [225,226,227, 228].

ДОДАТОК А

Огляд авторефератів дисертацій на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук

Таблиця А.1 - Огляд авторефератів дисертацій на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук

	№	1
	1	
Автор, тема дисертації, місто, рік	2	Авксент'єв Ю. А. «Економіко-організаційний механізм створення громадсько –державної системи підтримки підприємництва в Україні», Київ 1999 р.
Наукова новизна	3	1) визначено об'єктивну необхідність та своєчасність створення єдиної громадсько –державної системи підтримки підприємництва в Україні; 2) представлено генезу формування підприємництва в сучасній Україні; 3) розроблено основні теоретичні підходи до структурування концепції підприємництва як початкового етапу створення національної доктрини підприємництва; 4) визначено теоретичні основи та методологічні підходи до формування державної політики підприємництва; 5) розроблено організаційно –економічний механізм фінансової підтримки підприємництва; 6) розроблено найбільш перспективні напрямки інноваційної політики з питань розвитку малого та середнього під-цтва.
Практичне значення	4	Результати дисертаційного дослідження використані при підготовці проекту „Державної програми підтримки малого підприємництва в Україні на 1999-2000 роки”, в роботі облдержадміністрацій по підготовці регіональних програм розвитку підприємництва. Пропозиції і методичні рекомендації використані Державним комітетом України з питань розвитку підприємництва, системи міжрегіональних та міждержавних маркетингових центрів.
Особливості	5	Основний акцент зроблено на розробці методології й методики формування державної регіональної політики у підтримці підприємництва в Україні.

Продовження табл. А.1

	№	2
	1	
Автор, тема дисертації, місто, рік	2	Азаров О.В. «Малий бізнес України в розвиткові національної економіки», Донецьк, 2008 р.
Наукова новизна	3	Вперше розроблена матриця факторних навантажень, що зумовлюють певні ризики для розвитку малого підприємництва в регіоні. Ці ризики умовно поділено на групи та оцінено їх рівень за даними, отриманими в результаті опитування підприємців регіону; адаптовано кластерний аналіз в обробці анкетних опитувань при оцінці впливу малого бізнесу на розвиток національної економіки та надані рекомендації щодо використання комбінованих методів оцінки малого бізнесу з урахуванням видів діяльності, для чого розроблена блок-схема, яка припускає комплексну оцінку малого бізнесу на основі трьохрозрахункового методу та результатів анкетування, отриманих за допомогою кластерного аналізу.
Практичне значення	4	Розроблені в дисертації підходи, засоби й отримані результати являють собою методичну базу удосконалення досліджень та системи оцінки впливу малого бізнесу на розвиток національної економіки. До числа результатів, які мають найбільше практичне значення, належать пропозиції щодо формування та реалізації методики оцінки малого бізнесу з використанням комбінованих методів та з врахуванням видів діяльності; оцінки впливу малого підприємництва на розвиток національної економіки.
Особливості	5	Основний акцент зроблено на оцінку впливу малого бізнесу на розвиток національної економіки.

Продовження табл. А.1

	№	3
	1	
Автор, тема дисертації, місто, рік	2	Азьмук Н. А. «Управління розвитком малого підприємництва на регіональному рівні», Київ 2003 р.
Наукова новизна	3	<p>1) авторський підхід до розмежування понять „державне регулювання малого підприємництва”, „державна підтримка малого підприємництва”, „державне управління малим підприємництвом” та визначено взаємозв’язок між ними.</p> <p>2) розроблено модель регіонального управління розвитком малого підприємництва, яка на відміну від існуючих побудована на поєднанні програмно-цільового та процесного підходів до управління.</p> <p>3) вперше виявлено тенденцію до зменшення в останні роки диспропорцій у регіональній структурі малого підприємництва в Україні: чим нижчим за показниками розвитку малого підприємництва є рейтинг регіону, тим вищими в ньому є темпи розвитку цього сектору регіональної економіки;</p>
Практичне значення	4	<p>Пропозиції щодо удосконалення механізмів управління розвитком малого підприємництва доведені до рівня конкретних рекомендацій і можуть бути використані органами регіонального управління суб’єктами малого підприємництва. Результативність комплексу розроблених рекомендацій підтверджується їх використанням у практиці Головного управління економіки Черкаської області, Регіонального фонду підтримки підприємництва в Черкаській області.</p>
Особливості	5	<p>Основний акцент зроблено на державному управлінні малого підприємництва на регіональному рівні та розробці рекомендацій щодо підвищення ефективності управління розвитком малого підприємництва у Черкаській області.</p>

Продовження табл. А.1

	№	4
	1	
Автор, тема дисертації, місто, рік	2	Базильський А.В. «Розвиток системи управління підприємницьких структур в Україні», Київ 2004 р.
Наукова новизна	3	<p>1) розкрито сутність системи управління в підприємницьких структурах, що зумовлена єдністю об'єктивного, об'єктивних економічних законів, і суб'єктивного, свідомого управлінської діяльності, спрямованих на функціонування і розвиток економіки підприємств, досягнення певного рівня виробництва обсягу товарів і послуг при дотриманні суспільно необхідних витрат для задоволення потреб суспільства;</p> <p>2) визначені об'єктивні передумови формування системи корпоративного управління, що породжуються вимогами ринку та конкурентного середовища;</p> <p>3) обґрунтовані критерії, визначено цілі та розкрито генезис системи управління підприємством в умовах становлення корпоративного сектору економіки.</p>
Практичне значення	4	Наукові результати дисертаційного дослідження використали Комітет з питань промислової політики і підприємництва Верховної Ради України в роботі Круглого столу „Національна програма розвитку малого підприємництва: стан виконання та заходи на 2004 рік”, який відбувся 17.09.2003 та в процесі підготовки зауважень і пропозицій до проекту Закону України “Про Національну програму сприяння розвитку малого підприємництва в Україні”.
Особливості	5	Акцент зроблено на дослідженні модифікації системи управління в підприємницьких структурах за умов глибоких ринкових перетворень.

Продовження табл. А.1

	№	5
	1	
Автор, тема дисертації, місто, рік	2	Богатирьов І.О. «Управління розвитком підприємства (за матеріалами малих підприємств меблевої промисловості України)», Київ 2004р.
Наукова новизна	3	<p>1) сформовано систему принципів аналізу та управління розвитком підприємств, запропоновано матрицю критичного аналізу та аналітичну технологію побудови систем управління процесами змін, враховуючи національну специфіку ведення бізнесу;</p> <p>2) запропоновано технологію рейтингової оцінки ефективності розвитку малих підприємств меблевої промисловості;</p> <p>3) вперше створено чотиривимірну матрицю управління розвитком підприємства “ціль-спосіб-ресурс-час”, що дозволило запропонувати систему двокритеріальних матриць, а також поєднати переваги двох концептуально різних підходів до управління розвитком – індексного та результатного;</p> <p>4) розроблено систему підтримки прийняття управлінських рішень для управління розвитком малих підприємств меблевої промисловості, що значно полегшує впровадження методичних розробок.</p>
Практичне значення	4	<p>Основні наукові положення дисертації доведені до рівня методичних узагальнень і практичних рекомендацій, які дозволяють підвищити ефективність управління малими промисловими підприємствами. Завдяки використанню універсальних технологій прикладні розробки дисертаційної роботи можуть використовуватися в управлінні будь-якими формами підприємств у різних сферах бізнесу.</p>
Особливості	5	<p>Основний акцент зроблено на управлінні розвитком малих підприємств меблевої промисловості.</p>

Продовження табл. А.1

	№	6
	1	
Автор, тема дисертації, місто, рік	2	Воробйова Л. О. «Формування стимулюючого механізму управління малим бізнесом», Донецьк 1998 р.
Наукова новизна	3	<p>1) збагачено систему функцій малого бізнесу у суспільстві на основі нових даних про його взаємозв'язки з крупним підприємництвом, економіко –правовою динамікою зовнішнього середовища;</p> <p>2) з'ясовано функціональний характер залежності малого бізнесу від макроекономічних процесів, економічної політики держави;</p> <p>3) доведено необхідність регіоналізації управління малим бізнесом, обумовленої особливостями економічних структур регіонів;</p> <p>4) запропоновано і практично апробовано комплекс аналітичних засобів для кількісних оцінок ролі і значення малого бізнесу в країні та регіонах, необхідний для вибору найбільш ефективного управління ним, введені нові показники, які віддзеркалюють результативність його функціонування;</p> <p>5) визначено принципи, за допомогою яких можна забезпечити ефективне управління малим бізнесом як складовою часткою економічної цілісності країни.</p>
Практичне значення	4	<p>1) розроблено комплекс аналітичних засобів, який дозволяє враховувати особливості такого об'єкта управління як малий бізнес при формуванні механізму управління ним.</p> <p>2) запропоновано корпоративну форму організації регіонального (місцевого) управління малим бізнесом, яка, з метою розвитку поєднує в собі економічну зацікавленість малих підприємств, державне та регіональні гарантії, підтримку та захист, консолідацію фінансових ресурсів та навчання підприємництва.</p>
Особливості	5	В даному дисертаційному дослідженні представлені аналітичні і методологічні основи формування механізму управління малим бізнесом, запропоновані шляхи вдосконалення механізму управління малим бізнесом, механізм державного регулювання малого бізнесу.

Продовження табл. А.1

	№	7
	1	
Автор, тема дисертації, місто, рік	2	Карпенко С. В. „Проблеми розвитку малого підприємництва на сучасному етапі (регіональний аспект)”, Київ 1999 р.
Наукова новизна	3	Полягає у розробці системного підходу до оцінки взаємообумовленого розвитку з одного боку підприємництва, а з другого його державного регулювання і підтримки на різних рівнях управління. Розроблено механізм взаємодії органів виконавчої влади державного та регіонального рівнів управління, що органічно і динамічно поєднує в системі, повноваження, структуру та програмні заходи автономної та спільної діяльності щодо розвитку малого підприємництва.
Практичне значення	4	Полягає у розробці конкретних рекомендацій та заходів щодо формування програми розвитку та підтримки малого підприємництва в регіонах України, стимулювання розвитку малого підприємництва, які можуть бути корисними виконавчій владі різних рівнів при формуванні та здійсненні державної політики розвитку підприємництва і проведенні економічної реформи в цілому. Практичні розробки можуть бути використані керівниками малих та середніх підприємств, консалтинговими організаціями, що займаються проблемами розвитку малого підприємництва в регіонах.
Особливості	5	Приділяється увага розробці регіональних програм підтримки малих і середніх підприємств, організації системи комплексної підтримки малого підприємництва у складі державного регулювання підприємницької діяльності в регіоні для забезпечення його стабільного економічного та соціального розвитку.

Продовження табл. А.1

	№	8
	1	
Автор, тема дисертації, місто, рік	2	Книш Д.Я. «Малий бізнес регіону в умовах стратегії інноваційного розвитку України (на матеріалах Львівської області)», Львів 2006 р.
Наукова новизна	3	Вперше у дисертаційному дослідженні: 1) категорію МБ запропоновано розглядати як складну ринкову соціально-економічну систему (з центральною, напівпериферійною і периферійною підсистемами); 2) запропоновано методіку розрахунку інтегрального індексу рівня розвитку () МБ у регіоні, що дає змогу проводити комплексну оцінку його розвитку за групами спеціальних показників; 3) розроблено типологію одиниць територіального поділу Львівської області за рівнем і регіональними особливостями розвитку МБ як важливого інструменту, що забезпечує формування й реалізацію органами влади диференційованої регуляторної політики.
Практичне значення	4	Результати дослідження використані Асоціацією роботодавців Львівської області при підготовці матеріалів до П'ятого міжнародного економічного форуму „Україна-ЄС”, Об'єднанням профспілок Львівщини при підготовці питань на засідання Колегії при держадміністрації Львівської області для прийняття оперативних рішень у процесі погодження регіональних програм зайнятості, Західно-українською регіональною асоціацією інноваційних фірм „Львівтехнополіс” при підготовці круглих столів.
Особливості	5	Основну увагу приділено регіональному аспекту розвитку малого бізнесу. Багато уваги також приділено пропозиціям щодо створення мережі бізнес-інкубаторів як інноваційних елементів ринкової інфраструктури, діяльність яких спрямована на підтримку суб'єктів МБ.

Продовження табл. А.1

	№	9
	1	
Автор, тема дисертації, місто, рік	2	Колесник Н.Ф. „Формування системи господарювання малого підприємництва в перехідній економіці”, Київ 2001 р.
Наукова новизна	3	1)Цілісно обгрунтовано сутність, властивості і шляхи формування системи господарювання малого підприємництва в перехідній економіці; 2) запропоноване авторське трактування системи господарювання підприємницького типу як сукупності економічних відносин, форм та методів реалізації власності, інтересів підприємця, потенційних можливостей саморозвитку підприємницької діяльності з метою отримання прибутку або досягнення інших вагомих результатів; 3)розроблено механізм маркетингового регулювання системи господарювання на мікрорівні, який передбачає визначення політики цін, планування доходів і витрат, організацію сучасної системи фінансового менеджменту, прогнозування грошових потоків, що дозволяє забезпечувати стабільний ефективний розвиток суб'єктів малого підприємництва.
Практичне значення	4	Наукові результати й окремі пропозиції дисертаційного дослідження практично використано в діяльності Державного комітету України з питань регуляторної політики та підприємництва, зокрема при підготовці проектів законів України „Про державну підтримку малого підприємництва” та „Про національну програму сприяння розвитку малого підприємництва на 2000-2001 роки”.
Особливості	5	Акцент зроблено на системі господарювання суб'єктів малого підприємництва, проблемі її взаємодії з зовнішнім середовищем та механізмі адаптації цієї системи до змін ринкового середовища.

Продовження табл. А.1

	№	10
	1	
Автор, тема дисертації, місто, рік	2	Маліновська О.Я. „Державне регулювання розвитку підприємництва в Україні”, Ужгород 2006 р.
Наукова новизна	3	Вперше обґрунтовано концепцію удосконалення державного регулювання розвитку підприємництва, суть якої полягає у розробці нормативно – правового забезпечення умов формування конкурентоспроможного підприємництва за наступними напрямками: де бюрократизація економіки та регуляторної політики; становлення цивілізованих фінансово-господарських відносин бізнесу та влади; забезпечення економічної безпеки підприємницької діяльності; детінізація економіки.
Практичне значення	4	Полягає у можливості застосування методичних положень та рекомендацій по фінансово- кредитному забезпеченню інноваційної діяльності підприємницьких структур при створенні системи державної підтримки інноваційної сфери. Розроблені концептуальні засади удосконалення державного регулювання розвитку підприємництва можуть бути використані при вдосконаленні нормативно – правової бази щодо регламентації , стимулювання та державної підтримки підприємництва, окремі теоретичні та методичні положення можуть бути використані у процесі підготовки фахівців з державного управління та регулювання економіки.
Особливості	5	Зроблено акцент на державному регулюванні розвитку підприємництва, створено організаційно – економічний механізм державного регулювання інноваційної діяльності малих підприємств України.

Продовження табл. А.1

	№	11
	1	
Автор, тема дисертації, місто, рік	2	Петрук Т. М. „Мотиваційні механізми активізації розвитку підприємництва” Львів 2000 р.
Наукова новизна	3	В дисертаційному дослідженні було розкрито сутність підприємництва як основного способу реформування і створення соціально- орієнтованої економіки, забезпечення умов для реалізації інтересів і потреб всіх прошарків населення в гармонійному поєднанні з інтересами держави; запропоновано модель соціально –економічного механізму активізації розвитку підприємництва на різних рівнях державного управління; обґрунтовано необхідність реалізації інноваційної моделі мотиваційного механізму підприємницької діяльності; запропоновано нові підходи до розвитку само зайнятості та визначено її місце в формуванні повного механізму мотивації індивідуальної підприємницької діяльності.
Практичне значення	4	Обґрунтовані в дисертації методологічні положення, висновки та теоретичні узагальнення є певним внеском у розробку теорії мотивації підприємницької діяльності. Вони можуть бути враховані у процес удосконалення методів державного і регіонального регулювання мотиваційного механізму активізації розвитку підприємництва в постприватизаційному періоді.
Особливості	5	Мета дисертаційного дослідження полягає в створенні мотиваційного механізму індивідуальної підприємницької діяльності, головний зміст якого полягає в пробудженні в індивіда стимульованого інтересу до підприємництва як форми самореалізації і якісного самовідтворення. Об’єктами дослідження були не тільки малі, а також середні і великі промислові підприємства.

Продовження табл. А.1

	№	12
	1	
Автор, тема дисертації, місто, рік	2	Сівков В.С. «Розвиток і розміщення малого підприємництва у виробничій сфері економіки України», Київ 2002 р.
Наукова новизна	3	Наукова новизна полягає в комплексному охопленні сфери розміщення і територіальної організації малого бізнесу у виробничій сфері економіки та розробці механізмів підвищення ефективності цих процесів на макроекономічному і регіональному рівнях на основі стратегічного планування, програмно-цільових методів, ефективного менеджменту і маркетингу. Вперше у вітчизняній науці обґрунтовано, що найбільш динамічний розвиток у сфері виробництва малий бізнес отримує в системі промислових або інноваційних кластерів, які забезпечують високий ступінь спеціалізації, що сприяє створенню нових фірм і доступ до капіталу. Розроблено методичні підходи до визначення економіко-організаційних основ розвитку і розміщення малого підприємництва
Практичне значення	4	Основні положення й висновки можуть використовуватися Верховною Радою України, Кабінетом Міністрів України, Адміністрацією Президента України, міністерствами та відомствами, органами регіонального управління України для підвищення ефективності регулювання процесів розвитку і розміщення малого підприємництва.
Особливості	5	Основна увага приділялась шляхам удосконалення розвитку і розміщення малого підприємництва саме у виробничій сфері економіки, і розробці механізмів підвищення ефективності управління цими процесами на макроекономічному й регіональному рівнях.

Продовження табл. А.1

	№	13
	1	
Автор, тема дисертації, місто, рік	2	Ситник Й.С. „Формування механізмів управління розвитком малого підприємництва”, Львів, 2002 р.
Наукова новизна	3	1) запропоновано розмежовувати суб'єкти малого підприємництва за економічним потенціалом з метою вироблення умов, напрямів, методів та форм сприяння їх розвитку ; 2) класифіковано фактори, які стримують розвиток малого підприємництва; 3) розроблено концепцію розподілу повноважень з відповідною їх класифікацією між органами центральної, регіональної влади та місцевого самоврядування щодо управління розвитком малого підприємництва; 4) розроблено модель розвитку малого підприємництва; 5) удосконалено структуру системи забезпечення конкурентоспроможності для інтегрованого малого підприємства, в основу якої покладено суб'єкт малого підприємництва.
Практичне значення	4	Практичне значення має: - концепція розподілу повноважень між органами влади щодо управління розвитком малого підприємництва; застосування показників, які розмежують суб'єкти малого підприємництва за економічним потенціалом; - модель управління розвитком малого підприємництва та механізм їх фінансового стимулювання на основі циклічно – цільового підходу; алгоритм процесу інтегрування малого підприємства; структура забезпечення конкурентоспроможності малого інтегрованого підприємства.
Особливості	5	Механізми формування розвитком малого підприємництва, які включають модель управління розвитком МП, схему процесу управління розвитком МП і т.д.

Продовження табл. А.1

	№	14
	1	
Автор, тема дисертації, місто, рік	2	Лисюк В. С. „Макроекономічне середовище підприємницької діяльності в Україні”, Дніпропетровськ, 2002 р.
Наукова новизна	3	Вперше побудована багатофакторна економетрична модель впливу макроекономічного середовища на підприємницьку діяльність з врахуванням чинників ресурсоутворення, реалізації створеного продукту, грошової сфери та загального впливу. Кількісно оцінені впливи чинників макроекономічного середовища в Україні за період 1992 – 2000 рр. З’ясовано, що ієрархія чинників за силою їх впливу була у зазначений період такою: 1) обсяг обігових коштів; 2) відсоткова ставка за кредитами; 3) рівень безробіття; 4) номінальний обмінний курс валют; 5) кредиторська заборгованість підприємств; 6) доходи населення; 7) обсяг капітальних вкладень.
Практичне значення	4	Конкретні рекомендації можуть бути застосовані в процесі формування програм підтримки підприємницької діяльності як на державному, так і на регіональному рівнях. Матеріали дослідження можуть застосовуватись у діяльності органів місцевої влади при розробці і реалізації заходів, спрямованих на удосконалення стимулюючої державної політики в перехідному періоді.
Особливості	5	Макроекономічне середовище підприємницької діяльності як деяка цілісність – основний об’єкт дисертаційного дослідження.

Продовження табл. А.1

	№	15
	1	
Автор, тема дисертації, місто, рік	2	Брижати В. В. „Фінансово – інвестиційні ризики підприємницької діяльності в Україні”, Дніпропетровськ 2005 р.
Наукова новизна	3	Наукова новизна полягає в теоретичному системному обґрунтуванні проблеми фінансово –інвестиційних ризиків підприємницької діяльності для фінансово – неспеціалізованих підприємств – інвесторів та реципієнтів, визначенні особливостей їх виникнення в сучасній українській економіці та розробці механізму управління цими ризиками на підприємстві.
Практичне значення	4	Прикладне значення роботи полягає у можливості використання рекомендацій щодо організації фінансового моніторингу на підприємствах для мінімізації потенційних фінансово – інвестиційних втрат, алгоритму прийняття рішень про фінансові інвестиції тощо.
Особливості	5	Зроблено акцент на ризиках, що виникають у процесі здійснення фінансово - інвестиційної діяльності підприємством.
	№	16
	1	
Автор, тема дисертації, місто, рік	2	Припула О.В. „Ефективність використання мотиваційних механізмів у сфері підприємництва” Львів 2001 р.

Продовження табл. А.1

Наукова новизна	3	До основних нових наукових результатів дослідження належать: 1) вперше запропоновано використовувати особистісні характеристики підприємців в побудові мотиваційних механізмів; 2) запропоновані методичні підходи до оцінки ефективності використання мотиваційних механізмів у сфері малого бізнесу.
Практичне значення	4	Обґрунтовані в дисертації методологічні положення, висновки та теоретичні узагальнення можуть бути використані при розробці щодо підвищення ефективності роботи і заходів по підвищенню ефективності і продуктивності праці на малих підприємствах.
Особливості	5	Зроблено акцент на мотивації поведінки працівників малих підприємств та механізмі управління нею з позицій забезпечення ефективності господарювання.
	№	17
	1	
Автор, тема дисертації, місто, рік	2	Радкевич Н. В. „Оцінка ступеня ризику в підприємницькій діяльності”, Одеса 1999 р.
Наукова новизна	3	Здійснено систематизацію поглядів і критичний аналіз існуючих точок зору про поняття „підприємницький ризик” і методи його оцінки; запропоновано класифікацію внутрішніх ризиків виробничо –промислової фірми; розроблено рекомендації щодо вдосконалення статистичного методу оцінки ступеня ризику і форм урахування поточної інформації, які дозволяють оперативно оцінити ризик фірми при прийнятті конкретного рішення; рекомендована система заходів, які спрямовані на зниження ризиків за рахунок внутрішніх резервів фірми; розроблена методика кількісної оцінки ступеня підприємницького ризику промислово-виробничої фірми в ринкових умовах.

Продовження табл. А.1

Практичне значення	4	Розроблена методика і пропозиції щодо зниження ступеня підприємницького ризику були впроваджені у практику господарської діяльності ВАТ „Точмаш”, а також використані в навчальному процесі.
Особливості	5	Зроблено акцент тільки на внутрішніх ризиках в підприємницькій діяльності, не враховуючи при цьому зовнішніх ризиків.
	№	18
	1	
Автор, тема дисертації, місто, рік	2	Самійленко А. П. „Підприємництво в економічній системі”, Київ 2006 р.
Наукова новизна	3	Полягає у теоретичному узагальненні, обґрунтуванні та уточненні методологічних засад і підходів щодо аналізу становлення, функціонування і розвитку підприємництва в умовах трансформаційної економіки.
Практичне значення	4	Практична цінність результатів дослідження полягає у тому, що узагальнені і розроблені основні теоретичні положення та методичні підходи до оцінки та аналізу характеру результативності становлення, функціонування та розвитку підприємництва можуть бути використані як на мікроекономічному рівні – у менеджменті різних підприємницьких структур, так і при формуванні політики макроекономічного регулювання підприємницької діяльності з боку держави.
Особливості	5	Вперше було досліджено трактовку „підприємницького регулювання” не через загальну дефініцію, а на основі аналізу зв’язків і залежностей між суб’єктами підприємницької діяльності щодо виконання ними власних функцій.

Продовження табл. А.1

	№	19
	1	
Автор, тема дисертації, місто, рік	2	Соловійов В.В. „Економічні аспекти розвитку малого бізнесу”, Харків 1997 р.
Наукова новизна	3	Розроблено методичні рекомендації щодо проведення аналізу фінансового стану підприємств малого бізнесу; розроблено комплексний підхід до оптимізації господарських рішень в умовах невизначеності, який заснований на використанні моделювання виробничо – господарської діяльності малих підприємстві розробці прогнозів її здійснення з урахуванням підприємницького ризику.
Практичне значення	4	Отримані результати нашли конкретне втілення на малих підприємствах АТЗТ „Промбудсервіс” та АТЗТ „Муніципальна акціонерна компанія сприяння пожежної охорони України”.
Особливості	5	Зроблено акцент на регулюванні підприємницької діяльності на основі оптимізації макро- і мікро пропорцій, дотримання ринкової рівноваги.
	№	20
	1	
Автор, тема дисертації, місто, рік	2	Степанова І. В. „Організаційно – економічні фактори розвитку малого підприємництва в Україні”, Одеса 1999 р.

Продовження табл. А.1

Наукова новизна	3	Розширена класифікація основних типів малих підприємств з урахуванням їх еволюції; обґрунтовано макроекономічне та соціальне значення розвитку малого підприємництва в вирішенні проблем безробіття в Україні; здійснена комплексна оцінка територіально – галузевої структури малого підприємництва в Херсонській області; розроблені методичні основи організаційної взаємодії і підтримки малого підприємництва в регіоні; обґрунтована принципова схема програмного підходу щодо підтримки малого підприємництва в регіоні.
Практичне значення	4	Полягає в створенні завершеної цілісної методики застосування програмно –цільових методів підтримки та розвитку малого підприємництва в регіоні.
Особливості	5	Вперше в дослідженні сформована система підтримки малого підприємництва на регіональному рівні, що призвана вирішити ряд проблем, пов'язаних з розвитком в цьому напрямку.
	№	21
	1	
Автор, тема дисертації, місто, рік	2	Фанг Мочінь „Економічна та соціальна оцінка розвитку підприємництва в промисловості”, Харків 2006 р.
Наукова новизна	3	Запропоновано методичний підхід до формування системи показників для оцінки розвитку промислових МСП; розроблено методичні засади по вибору напрямків фінансування МСП за рахунок державних коштів.
Практичне значення	4	Полягає в можливості використання результатів дисертаційного дослідження для розробки програм підтримки і саморозвитку як промислових МСП, так і всього промислового сектору, а також для прийняття ефективних рішень при подальшому здійсненні реформаційних процесів. Відповідні результати можуть бути основою для розробки заходів по підвищенню ефективності управління підприємством.

Продовження табл. А.1

Особливості	5	Процеси формування та розвитку підприємництва в промисловості Китаю й України, обґрунтування методичних положень щодо раціонального використання державних коштів на підтримку малих та середніх підприємств і підвищення ефективності їх галузевої підтримки окремо для кожної країни.
	№	22
	1	
Автор, тема дисертації, місто, рік	2	Фастовець М.М. «Оптимізація ризиковості кредитування малого бізнесу в Україні», Тернопіль 2005р.
Наукова новизна	3	Вперше визначено особливості реалізації принципів кредитної політики при кредитуванні суб'єктів малого бізнесу та їх взаємозв'язок із базовими вимогами до діяльності банку, що дасть змогу забезпечити розробку ефективних технологій і процедур кредитування даного сегменту ринку.
Практичне значення	4	Розроблені у дисертації пропозиції та рекомендації щодо удосконалення процесу кредитування та регулювання ризиковості кредитування малого бізнесу прийнято для впровадження в практичну діяльність банків України.
Особливості	5	
	№	23
	1	
Автор, тема дисертації, місто, рік	2	Хімченко А.М. «Розвиток в Україні системи підприємництва: формування малого бізнесу», Донецьк 2005р.

Продовження табл. А.1

Наукова новизна	3	Наукова новизна отриманих результатів полягає в розробці концепції формування та ефективного функціонування системи малого підприємництва та малого бізнесу в Україні. Розроблено авторську схему державної політики сприяння малому бізнесу як на макрорівні, так і на мікрорівні. Запропоновано систему важелів і стимулів ефективного оподаткування підприємництва у формі малого бізнесу.
Практичне значення	4	Практичне значення отриманих результатів полягає в створенні науково-методологічної основи для формування єдиної системи підприємництва в Україні, а також його форми – малого бізнесу.
Особливості	5	Важливою особливістю даного дисертаційного дослідження є створення механізму формування і функціонування малого бізнесу в трансформаційній економіці. На основі узагальнення різних концепцій і методологічних підходів до вивчення малого бізнесу здійснено аналіз соціально-економічних ефектів розвитку малого бізнесу та виявлено основні складові механізму успішного розвитку малого бізнесу.
	№	24
	1	
Автор, тема дисертації, місто, рік	2	Щербина О. В. „Формування механізмів реалізації політики державної підтримки малого підприємництва в Україні”, Київ 1999 р.
Наукова новизна	3	Обґрунтовано систему якісних та кількісних критеріїв віднесення підприємства до категорії малого бізнесу; запропоновано класифікацію малих підприємств за якісними ознаками; обґрунтовано пріоритетні напрямки державної підтримки малого бізнесу України з точки зору реальних можливостей їх реалізації, а також доцільність застосування організаційно – економічних механізмів, які за сучасних умов спроможні реально активізувати розвиток малого бізнесу в Україні.

Продовження табл. А.1

Практичне значення	4	Полягає у тому, що вони можуть бути використані в процесі формування і реалізації програм державної підтримки малого бізнесу на різних рівнях виконавчої влади.
Особливості	5	В даному дисертаційному дослідженні зроблено акцент на формуванні механізмів реалізації політики державної підтримки малого підприємництва.
	№	25
	1	
Автор, тема дисертації, місто, рік	2	Поєдинцева В.В. «Управління персоналом на малих та середніх підприємствах», Харків 2004 р.
Наукова новизна	3	Вперше обгрунтовано і запропоновано методичний інструментарій формування системи управління персоналом на МСП, мотивації і стимулювання праці на МСП, використання якого дозволяє підвищити результативність діяльності окремого працівника, підрозділу, де він працює, МСП в цілому; структуровано фактори, що впливають на формування системи управління персоналом МСП на основі визначення напрямків і характеру їхнього впливу.
Практичне значення	4	На основі розробленого в ході дослідження інструментарію на ряді підприємств була сформована система управління персоналом, розроблена система мотивації і стимулювання праці, зроблена оцінка якості функціонування системи управління персоналом.
Особливості	5	Акцент зроблено на розробці ефективної системи управління персоналом на малих та середніх підприємствах.

ДОДАТОК Б

Результати проведення факторного аналізу малого машинобудівного підприємства „Сокольники”

1) Вплив ціни реалізації та обсягів реалізованої продукції на розмір обсягів реалізованої продукції:

$$\Delta B_{заг.} = B_1 - B_0 = 622,1 - 753,2 = -131,1(\text{тис.грн.});$$

$$\Delta B_y = B_1 - B_1 / I_y = 622,1 - 622,1 / 1,07 = 40,7(\text{тис.грн.});$$

$$\Delta B_{ннд} = B_1 / I_y - B_0 = 622,1 / 1,07 - 753,2 = -171,8(\text{тис.грн.}).$$

2) Вплив факторів на зміну собівартості реалізованої продукції:

$$\Delta C_{общ.} = C_1 - C_0 = 524,8 - 437,4 = 87,4(\text{тис.грн.});$$

$$\Delta C_y = C_1 - C_1 / I_y = 524,8 - 524,8 / 1,07 = 34,33(\text{тис.грн.});$$

$$\Delta C_{нвч} = C_1 / I_y - C_0 = \Delta C_{общ.} - \Delta C_y = 87,4 - 34,33 = 53,07(\text{тис.грн.}).$$

3) Вплив зміни цін на розмір чистого прибутку:

$$\Delta ЧП = \Delta B_y - \Delta C_y = 40,7 - 34,33 = 6,37(\text{тис.грн.}).$$

4) Вплив інших факторів на зміну розміру чистих грошових потоків.

$$\begin{aligned} \Delta ЧП_г &= -[(ОП_1 + СЗ_1 + IOB_1) - (ОП_0 + СЗ_0 + IOB_0)] = \\ &= -[(132,6 + 3,3 + 78,2) - (152,0 + 4,9 + 74,9)] = -(214,1 - 231,8) = +17,7(\text{тис.грн.}). \end{aligned}$$

5) Вплив зміни амортизаційних відрахувань на розмір грошових потоків:

$$\Delta ЧП_A = A_1 - A_0 = 2 - 2,8 = -0,8(\text{тис.грн.}).$$

6) Вплив зміни матеріальних витрат на розмір грошових потоків:

$$\Delta ЧП_{мв} = -(MB_1 - MB_0) = -(308,7 - 202,8) = -105,9(\text{тис.грн.}).$$

ДОДАТОК В

Результати, отримані в результаті проведення кластерного аналізу 8 малих підприємств машинобудування м. Харкова

Members of Cluster Number 1 (Кластерный анализ2.sta)
and Distances from Respective Cluster Center

Cluster contains 3 cases

	ПП „Айстермо”	ПП „Схід- Агро”
Distance	46,21057	46,21057

Members of Cluster Number 2 (Кластерный анализ2.sta)
and Distances from Respective Cluster Center

Cluster contains 1 cases

	ПФ „Спейс”	ПП „Авіа- композит”	МП „Сокольники”	МП № 7	МП № 8
Distance	81,03722	26,30004	43,50508	20,03227	31,48542

Members of Cluster Number 3 (Кластерный анализ2.sta)
and Distances from Respective Cluster Center

Cluster contains 2 cases

	ТОВ „Піран'я”
Distance	0,00

Euclidean Distances between Clusters (Кластерный анализ2.sta)
Distances below diagonal. Squared distances above diagonal

	No. 1	No. 2	No. 3
No. 1	0,0000	65956,30	282185,4
No. 2	256,8196	0,00	75517,8
No. 3	531,2112	274,80	0,0

ДОДАТОК Г

Анкета „Визначення рангу потенціалу малого підприємства”

Показник	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Експерт 4	Бал
Виробничий	4	2	2	4	12
Інноваційний					
Фінансово-майнові ресурси	4	2	4	4	14
Маркетинговий	2	2	2	2	8
Управлінський	4	2	4	2	12
Мотиваційний	2	2	2	2	8
Комунікаційний	2	2	0	0	4
Трудові ресурси	4	4	4	4	16
Інтелектуальний	2	4	2	2	10
Оборотні фонди	4	4	4	4	16

ДОДАТОК Д

Результати розрахунків показників оцінки факторів успіху малих машинобудівних підприємств: МП „Сокольники” та ТОВ „Піран’я”.

Розрахунки чисельних значень показників оцінки факторів успіху для МП №1.

1. Оцінка фактору «Ступінь відомості , імідж»:

$$\text{а) } \bar{b} = \frac{33}{4} \approx 8 ;$$

$$\text{б) } \sigma = \sqrt{\frac{(9-8)^2 + (7-8)^2 + (8-8)^2 + (9-8)^2}{4-1}} = 1;$$

$$\text{в) } V = \frac{1}{8} \times 100\% = 12,5$$

2. Оцінка факторів «Місце розташування підприємства», «Рівень якості послуг», «Потенціал клієнтури», «Система управління», «Особистий продаж» та «Заходи PR» :

$$\text{а) } \bar{b} = \frac{32}{4} = 8 ;$$

$$\text{б) } \sigma = \sqrt{\frac{(8-8)^2 + (9-8)^2 + (8-8)^2 + (7-8)^2}{4-1}} = 0,84;$$

$$\text{в) } V = \frac{0,84}{8} \times 100\% = 10,5$$

3. Оцінка фактору «Рівень якості продукції»:

$$\text{а) } \bar{b} = \frac{36}{4} = 9;$$

$$\text{б) } \sigma = \sqrt{\frac{(8-8)^2 + (9-8)^2 + (8-8)^2 + (7-8)^2}{4-1}} = 0 ;$$

$$\text{в) } V=0$$

4. Оцінка фактору «Потенціал клієнтури»:

$$a) \bar{b} = \frac{34}{4} = 8,5;$$

$$б) \sigma = \sqrt{\frac{(8-8,5)^2 + (9-8,5)^2 + (9-8,5)^2 + (8-8,5)^2}{4-1}} = 0,58;$$

$$в) V = \frac{0,58}{8,5} \times 100\% = 6,82$$

5. Оцінка фактору «Система управління»:

$$a) \bar{b} = \frac{30}{4} = 7,5;$$

$$б) \sigma = \sqrt{\frac{(7-7,5)^2 + (6-7,5)^2 + (8-7,5)^2 + (9-7,5)^2}{4-1}} = 1,29;$$

$$в) V = \frac{1,29}{7,5} \times 100\% = 17,2$$

6. Оцінка фактору «Особистий продаж»:

$$a) \bar{b} = \frac{36}{4} = 9;$$

$$б) \sigma = \sqrt{\frac{(9-9)^2 + (9-9)^2 + (9-9)^2 + (9-9)^2}{4-1}} = 0;$$

$$в) V=0$$

7. Оцінка фактору «Заходи PR»:

$$a) \bar{b} = \frac{4}{4} = 1;$$

$$б) \sigma = \sqrt{\frac{(1-1)^2 + (1-1)^2 + (1-1)^2 + (1-1)^2}{4-1}} = 0;$$

$$в) V=0$$

8. Оцінка факторів «Доходи», «Рівень видатків», «Чистий прибуток», «Персонал», «Продуктивність» та «Ефективність реклами»:

$$\Delta D = \frac{684,3}{950} \times 100 - 100 = -28,0;$$

$$\Delta C = \frac{699,5}{900} \times 100 - 100 = -22,3;$$

$$\Delta \Pi = \frac{-15,2}{50} \times 100 - 100 = -69,6;$$

$$\Delta 3\Pi_{mic.} = \frac{3\Pi}{3\Pi_{сер.}} = \frac{780}{750} \times 100 - 100 = 4;$$

$$\Delta W_{np.} = \frac{W}{W_{сер.}} \times 100 - 100 = \frac{7125}{10000} \times 100 - 100 = -28,75;$$

$$\Delta C_{p.} = \frac{C}{C_{сер.}} \times 100 - 100 = \frac{0}{50} \times 100 - 100 = -100.$$

Розрахунки чисельних значень показників оцінки факторів успіху підприємства – лідера, а саме МП №4.

1. Оцінка фактору «Ступінь відомості, імідж»:

а) $\bar{b} = \frac{34}{4} = 8,5;$

б) $\sigma = \sqrt{\frac{(8-8,5)^2 + (9-8,5)^2 + (9-8,5)^2 + (8-8,5)^2}{4-1}} = 0,58;$

в) $V=0$

2. Оцінка фактору «Місце розташування підприємства»:

а) $\bar{b} = \frac{34}{4} = 8,5;$

б) $\sigma = \sqrt{\frac{(8-8,5)^2 + (9-8,5)^2 + (9-8,5)^2 + (8-8,5)^2}{4-1}} = 0,58;$

$$B) V = \frac{0,58}{8,5} \times 100\% = 6,82$$

3. Оцінка фактору «Рівень якості продукції»:

$$a) \bar{b} = \frac{36}{4} = 9;$$

$$б) \sigma = \sqrt{\frac{(9-9)^2 + (9-9)^2 + (9-9)^2 + (9-9)^2}{4-1}} = 0;$$

$$B) V=0$$

4. Оцінка фактору «Потенціал клієнтури»:

$$a) \bar{b} = \frac{36}{4} = 9;$$

$$б) \sigma = \sqrt{\frac{(9-9)^2 + (9-9)^2 + (9-9)^2 + (9-9)^2}{4-1}} = 0;$$

$$B) V=0$$

5. Оцінка фактору «Система управління»:

$$a) \bar{b} = \frac{34}{4} = 8,5;$$

$$б) \sigma = \sqrt{\frac{(9-8,5)^2 + (8-8,5)^2 + (8-8,5)^2 + (9-8,5)^2}{4-1}} = 0,58;$$

$$B) V = \frac{0,58}{8,5} \times 100\% = 6,82$$

6. Оцінка фактору «Особистий продаж»:

$$a) \bar{b} = \frac{36}{4} = 9;$$

$$б) \sigma = \sqrt{\frac{(9-9)^2 + (9-9)^2 + (9-9)^2 + (9-9)^2}{4-1}} = 0;$$

$$B) V=0$$

7. Оцінка фактору «Заходи PR»:

$$\text{а) } \bar{b} = \frac{30}{4} = 7,5;$$

$$\text{б) } \sigma = \sqrt{\frac{(7-7,5)^2 + (8-7,5)^2 + (7-7,5)^2 + (8-7,5)^2}{4-1}} = 0,58;$$

$$\text{в) } V = \frac{0,58}{7,5} \times 100\% = 7,73$$

8. Оцінка факторів «Доходи», «Рівень видатків», «Чистий прибуток», «Персонал», «Продуктивність» та «Ефективність реклами»:

$$\Delta D = \frac{1270}{950} \times 100 - 100 = 33,7;$$

$$\Delta C = \frac{1195}{900} \times 100 - 100 = 32,8;$$

$$\Delta P = \frac{75}{50} \times 100 - 100 = 50$$

$$\Delta \text{ЗП}_{\text{mic.}} = \frac{900}{750} \times 100 - 100 = 20;$$

$$\Delta W_{\text{np.}} = \frac{15000}{10000} \times 100 - 100 = 50;$$

$$\Delta C_{\text{p.}} = \frac{100}{50} \times 100 - 100 = 100.$$

ДОДАТОК Є

Анкета

Шановний керівник малого підприємства!

Просимо Вас допомогти у зборі інформації стосовно організації й створення суб'єктів малого бізнесу. Запрошуємо Вас прийняти участь у даному дослідженні, заповнив дану анкету. Відмітьте знаком «X» варіант відповіді, що Вас влаштовує.

Дякуємо за участь.

1. Вкажіть будь - ласка назву, форму власності та організаційно - правову форму Вашого малого підприємства:

2. Сфера діяльності:

3. Скільки приблизно часу (днів) Ви витратили на реєстрацію

Свого підприємства?

30 днів – « ____ »

40 днів – « ____ »

20 днів – « ____ »

4. Скільки часу (днів), за Вашою думкою, повинна займати процедура повної реєстрації (від подачі документів до органу державної реєстрації до початку господарської діяльності) суб'єкту малого бізнесу?

14 днів – « ____ »

20 днів – « ____ »

35 днів – « ____ »

5. Скільки днів повинна займати процедура реєстрації підприємства в Органі державної реєстрації?

1 день – « ____ »

3 дні – « ____ »

5 днів – « ____ »

6. Скільки часу, за Вашою думкою, повинна займати процедура реєстрації підприємства в Комітеті державної статистики?

3 дні – « ___ »

5 днів – « ___ »

10 днів – « ___ »

7. Скільки днів повинна займати процедура реєстрації підприємства в Податковій адміністрації?

2 дні – « ___ »

5 днів – « ___ »

7 днів – « ___ »

8. Скільки приблизно часу Ви витратили на видачу дозволу і виготовлення печатки і штампів?

5 днів – « ___ »

7 днів – « ___ »

10 днів – « ___ »

9. Чи вважаєте Ви за необхідне спростити процедуру реєстрації суб'єктів малого бізнесу?

так – « ___ »

ні – « ___ »

10. Яка процедура, за Вашою думкою, займає найбільше часу при реєстрації малого підприємства?

реєстрація в Органі державної реєстрації – « ___ »

постановка на облік в Податковій адміністрації – « ___ »

видача дозволу та виготовлення печатки та штампів – « ___ »

постановка на облік Комітеті державної статистики – « ___ »

реєстрація ПДВ та податку на прибуток (для підприємств з загальною системою оподаткування) – « ___ »

всі процедури реєстрації займають дуже багато часу – « ___ »

11. Як Ви вважаєте, чи потрібно спростити пакет документів для реєстрації суб'єкту малого бізнесу?

так – « ___ »

ні – « ___ »

12. Чи вважаєте Ви за доцільне створення Єдиної реєстраційної палати?

так – « ___ »

ні – « ___ »

13. Яка, на Вашу думку, найбільш прийнятна організаційна форма малого бізнесу?

товариство з обмеженою відповідальністю – « ___ »

приватне підприємство – « ___ »

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Парсяк В.Н. Малий бізнес: сутність, стан, засоби підтримки стабільності: Монографія/ В.Н. Парсяк, М.Б.Журавльова : Укр. держ. морський техн. ун-т ім. адм. Макарова. – Миколаїв: УДМУ. 2001. – 164 с.: іл.
2. Варналій З.С. Мале підприємництво: основи теорії і практики / З.С. Варналій. – 3-тє вид., стер. – К.: Знання, 2005. – 302 с.
3. Карсекін В. Мале підприємництво: проблеми і перспективи / В. Карсекін, В. Миска, В. Білик // Економіка України. – 19 95. – №10. – С. 72.
4. Словарь современных экономических и правовых терминов/ Авт. – сост. В.Н. Шимов, А.Н. Тур, Н.В. Стах и др.; Под ред. В.Н. Шимова и В.С. Каменкова. – Мн.: Амалфея, 2002. – 816 с.
5. Глоссарий. ru : предпринимательская деятельность [Электронный ресурс].—Режим доступа: www/ URL: http://www.glossary.ru/cgi/gl_sch2.cgi?RPwkvwotosgylr;xqg9!kl9y!r;tuxy. – Загл. с экрана.
6. Правовые основы предпринимательской деятельности (сборник законодательных актов по состоянию на 01.03.2000 г.)// Приложение к еженедельнику «Налоги и бухгалтерский учет». – 2000. – № 3 (45). – 251 с.
7. Збарський В.К. Грабовський Д.О. Розвиток малого підприємництва в Україні: погляд на проблему / В. К. Збарський, Д. О. Грабовський// Агроінком. – 2007. – № 5-6. – С. 81–85.
8. Варналій З.С. Основи підприємництва / З. С. Варналій: Навч. посіб. – 3-тє вид., випр. і доп. – К.: Знання – Прес, 2006. – 350 с. – (Вища освіта XXI століття).
9. Воротіна Л.І. Розвиток підприємництва в економіці України / Л.І. Вороніна // Вісник Київського університету. Економіка. – Вип. 1 – К., 1994. – С. 40.
10. Мочерний С.В. Економічний енциклопедичний словник: У 2 т. Т.1/ Я. С. Ларіна, О. А. Устинко, С. І. Юрій, за ред. С.В. Мочерного. – Львів: Світ,2005. – 616 с.

11. Закон України "Про розвиток і державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні"

12. Указ Президента України „Про державну підтримку малого підприємництва” від 12 травня 1998 р. № 456/98. // Урядовий кур’єр. – 1998. – 16 травня. – № 91-92.

13. Варналій З.С. Мале підприємництво: основи теорії і практики. / З.С. Варналій. – К.: Т-во „Знання”, КОО, 2001. – 277 с.

14. Закон Украины «О предприятиях». С последующими изменениями и уточнениями. – Киев, 1991. – 10 с.

15. Булесв И. П. Формы предприятий и их роль в современной экономике / И. П. Булеев, Н. Е. Брюховецкая // Прометей. – 2001. – № 3 (6). – С. 118 – 130.

16. Україна за роки незалежності 1991- 2003. – 5-е вид., переробл. та допов. – К.: Нора- Друк, 2003. – 560 с.

17. Исаченко Д. А. Малые предприятия в экономике Украины / Д. А. Исаченко; Нац. акад. наук Украины, Ин-т проблем рынка и экон.-экол. исслед. – Одесса: Ин-т проблем рынка и экон.-экол. исслед., 2006. – 163 с.

18. Шамхалов В. М. Американский менеджмент. Теория и практика. / Шамхалов В. М. – М.: Наука, 2006. – 287 с.

19. The world competitiveness Report. World Economic Forum, Geneva, 2007. – 271 p.

20. Інноваційний потенціал України та країн ЄС (порівняльний аналіз) / В. І. Карпов, О. О. Саверченко, Л.Ф. Радзієвська, І.Ю. Єгоров. – К.:УкрІНТЕІ, НДІ статистики, 2002. – 42 с.

21. World Development Report. – 2008. – P. 112-125.

22. Курицын А. Н. Секреты эффективной работы: Опыт США и Японии для предпринимателей и менеджеров / Курицын А.Н. – М.: Дело и сервис, 2007. – 516 с.

23. Фанг Мочінь Економічна та соціальна оцінка розвитку підприємництва в промисловості: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.06.02 / Фанг Мочінь; [Національний технічний ун-т „Харківський політехнічний інститут”]. —Х., 2006. — 19 с.

24. Шаповал В.М. Зарубежний опыт поддержки малого бизнеса / Шаповал В.М., Малафеев А.С., Щукин А.И. // Проблемы эффективного

регіонального та корпоративного управління в умовах невизначеності та динамічності зовнішнього середовища: Матеріали VI Міжвузівської науково-практичної конференції. – Дніпропетровськ: Наука і освіта, 2001. – С. 67-69.

25. Management / J. R. Schermerhom, Jr., J. Wiley & Sons, Inc., New York, Chichester, Brisbane, Toronto, Singapore, 2003. – 241 p.

26. Пиріг Д.З. Досвід розвитку управління інноваційною діяльністю малих підприємств у зарубіжних країнах / Д. З. Пиріг // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 3 (105). – С. 163 – 170.

27. Циганкова Т. М. Управління міжнародним маркетингом: Навч. Посібник / Т. М. Циганкова. – К.: КНЕУ, 2001. – 132 с.

28. Голубков Е. П. Основы маркетинга: Учебник / Е. П. Голубков. – М.: ДИС, 1999. – 439 с.

29. Примак Т. О. Маркетинг: Навч. Посібник / Т. О. Примак – К.: МАУП, 2001. – 200 с.

30. Соколова Л. В. Організаційно – економічне забезпечення адаптації підприємств до невизначеності бізнес - середовища: дис. ... докт. екон. наук / Л. В. Соколова. — Донецьк., 2006. — 467 с.

31. Райзберг Б. А. Современный экономический словарь / Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский, Е. Б. Стародубцева. — 5-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2007. — 495 с. — (Б-ка словарей «ИНФРА-М»).

32. Економічна правда [Електронний ресурс]. — Режим доступа : [www/ URL: http://www.epravda.com.ua/publications/491339162b3fe/](http://www.epravda.com.ua/publications/491339162b3fe/) — 06.11.2008 г. — Загл. с экрана.

33. Приватний підприємець . – 14 – те вид., перероб. і доп. – Х.: Фактор, 2008. – 688 с.

34. Розумнова И. И. Мелкие фирмы в США: экономика и управление / И. И. Розумнова. – М.: Наука, 1989. – С. 43–45.

35. Ляшенко В. И. Регулирование развития малого предпринимательства в Украине: проблемы и пути решения: Монография / В. И. Ляшенко. – НАН Украины. Ин-т экономики и прости. – Донецк, 2007. – 452 с.

36. Ногачевський О. Франчайзинг в Україні: проблеми та перспективи / О. Ногачевський // Економіст. – 2010. – № 3. – С. 22 – 25.

37. Наскільки франчайзинговий бізнес охоплює вітчизняне машинобудування [Електронний ресурс]: Сайт Асоціації франчайзинга (Україна). – Режим доступу: [http:// franchising.org.ua/](http://franchising.org.ua/)

38. Состояние рынка [Електронний ресурс]: Сайт Асоціації франчайзинга (Україна). – Режим доступу: [http:// franchising.org.ua/](http://franchising.org.ua/)

39. Статті [Електронний ресурс] // ТРІАРХ консалтинг // Режим доступу: <http://www.triarh.com/ru/arts570.html>

40. Дельтей Ж. Франчайзинг. La franchise commerciale. – С.-Пб.: Издательство Нева, 2003. – 128 с.

41. Про лізинг: Закон України № 723 / 97 – ВР від 16 грудня 1997 року // Урядовий кур'єр. – 1998. – 10 січня. – № 5 – 6.

42. Златкін Б. Лізинг як метод кредитування / Б. Златкін // Економіка України. – 1997. – №4. – С. 86.

43. Милованов Є. Лізинг – не напасть, аби з лізингом не пропасти/ Є. Милованов // Урядовий кур'єр. – 1998. – 15 січня. – № 8 – 9. – С. 8.

44. Морозов О.Ф. Ціна думки – інтелектуальний капітал: Монографія. – Донецьк: Юго-Восток, Лтд, 2005. – 352 с.

45. Радзиевская Л. Ф. Уроки рискованного бизнеса/ Л. Ф. Радзиевская, С.И. Волощенко. – К.: УкрИНТЭИ, 1992. – 28 с.

46. Редіна Н.І., Пікуліна Н.Ю. Венчурний капітал у ринковій економіці: Монографія. – Дніпропетровськ: ДДФА, 2004. – 124 с.

47. Інноваційний менеджмент/ За ред. В.О. Василенко. – К.: ЦУЛ; Фенікс, 2003. – 440 с.

48. Інноваційний розвиток промисловості України / О.І. Волков, М.П. Денисенко, А.П. Гречан та ін.; Під ред. проф. О.І. Волкова, проф. М.П. Денисенка. – К.: КНУТД, 2006. – 648 с.

49. Глэдстоун Д., Глэдстоун Л. Инвестирование венчурного капитала: Подробное пособие по инвестированию в частные компании для получения максимальной прибыли / Пер. с англ. под ред. Т.В. Герасимовой. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2006. – 416 с.

50. Москвін С. О. Венчурні фонди інноваційного розвитку / С. О. Москвін // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 2 (92). – С. 89 –96.

51. Венчурна діяльність // www.innovations.com.ua

52. Money Tree Report Q4 2007/ full year 2007/ National Venture

Capital Association (NVCA) // www.pwcmoneytree.com.

53. Инвестиции в глобальные инновации // russba.ru

54. Коршенко И. Венчурная индустрия в регионе Тихого океана // The angel Investor // theangelinvestor.ru.

55. Державний комітет статистики України // www.ukrstat.gov.ua

56. Інноваційна діяльність промислових підприємств у 2007 році [Електронний ресурс] : Державне агентство України з інвестицій та інновацій. – Режим доступу: <http://www.in.gov.ua>

57. Technology, Media & Telecommunications. Global Trends in Venture Capital 2007 Survey. U.S. Report sponsored by Deloitte & Touch USA LLP in association with the National Venture Capital Association (NVCA) // www.nvca.org

58. Кузьмін О. Є. Венчурні організації у машинобудуванні: види та тенденції розвитку / О. Є. Кузьмін, І. В. Литвин // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 1 (91). – С. 126 – 135.

59. Про спеціальний режим інноваційної діяльності технологічних парків: Закон України від 12.01.2006 № 3333-IV // zakon1.rada.gov.ua

60. Перспективи технологічних парків: Інформація Секретаріату Кабінету Міністрів України // Урядовий кур'єр. – 2007. – № 69.

61. Ансофф И. Стратегическое управление/ Под ред. Л.И. Евенко. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.

62. Попов С.А. Стратегическое управление. – Модуль 4. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 304 с.

63. Стадник В.В., Йохна М.А. Менеджмент: Посібник. – К.: Академвидав, 2003. – 464 с.

64. Мізюк Б.М. Стратегічне управління підприємством. – Львів: Коопосвіта ЛКА, 1999. – 388 с.

65. Немцов В.Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент. ТОВ «УВПК» Екс Об», 2001. – 560 с.

66. Губарева И.А. Проблемы внедрения стратегического управления на предприятиях Украины // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2004. – № 5-6. – С.31-34.

67. Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління підприємством: Навч. посібник. - Вид. 2-ге, виправл. і доп. За ред. Василенка В.О. - К.: ЦНЛ, 2004. – 400 с.

68. Воронкова А.Э. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация. Монография. – Луганск: Изд-во Восточноукраинского национального университета имени Владимира Даля, 2004. – 320 с.

69. Завадський Й.С. Менеджмент. - К.: В-во Європейського університету. - 2001. - с. 542.

70. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент: Пер. с англ. О.А Третьяк, Л.А. Волковой, Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер Ком, 1999. – 896 с.

71. Лавров С.Н., Злобин С.Ю. Основы маркетинга промышленных объектов. – М.: Внешторгиздат, 1989. – 216 с.

72. Соловьев Б.А. Управление маркетингом. Модуль 13. – М.: ИНФРА – М, 2000. – 288 с.

73. Портер М. Е. Конкуренция / М.Е. Портер. – Спб., М., Киев: Изд. дом „Вильямс”, 2000.

74. Кулагина О. В. Конкурентные преимущества предприятий обрабатывающей промышленности региона (на примере Еврейской автономной области): автореф. дис... канд. экон. наук. – Хабаровск, 2008.

75. Грозный И. С. Конкурентные преимущества предприятия: стратегия достижения в инновационном аспекте/ И. С. Грозный: Монография. – Донецьк: Український культурологічний центр „Схід”, 2008. – 328 с.

76. Беленов О. Н. Обеспечение конкурентоспособности промышленного предприятия на основе развития внутрифирменных конкурентных преимуществ / О. Н. Беленов, В. В. Долгих // Экономика и управление фирмой: Вестник ВГУ. Серия: Экономика и управление. – 2005. – №1. – С. 66–70.

77. Жужгина И. А. Факторы конкурентоспособности и их оценка субъектами малого предпринимательства / И. А. Жужгина, А. В. Виноградова // ЭКО РЕГИОН. – 2007. – №7. – С. 93–100.

78. Дженстер П. Хасси Д. Анализ сильных и слабых сторон компании: определение стратегических возможностей / П. Дженстер, Д. Хасси – Спб.: Вильямс, 2003. – 368 с.

79. Андреева И. Г., Павлов К.В. SWOT – анализ малого предпринимательства региона как основа разработки сценарного

похода развития субъектов малого предпринимательства // *Економічний вісник Донбасу*. – 2008. – № 2 (12). – С. 67 – 73.

80. Дей Д. Стратегический маркетинг / Д. Дей. – М.: Эксмо, 2003. – 640 с.

81. Томпсон А. Стратегический менеджмент / А. Томпсон, А. Стрикленд. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.

82. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 1998. – 702 с.

83. Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством : філософія, політика, ефективність. – К.: КНТЕУ, 2002. – 302 с.

84. Ефремов В.С. Стратегическое планирование в бизнес-системах. – М.: Финпресс, 2001. – 240 с.

85. Пихтіна В.В. Використання SWOT – аналізу при організації маркетингового планування на підприємстві // „Коммунальное хозяйство городов” научно – технический сборник. – К.: Техніка, 2006. – № 71. – С. 142 - 150.

86. Кельчевская Н. В. Управление экономической устойчивостью // *Маркетинг в России и за рубежом*. – 2002. – №4(23)

87. Авдеенко В.Н. Производственный потенциал промышленного предприятия / В.Н. Авдеенко, В.А. Котлов. – М.: Экономика, 1989. – 240 с.

88. Воронкова А.Э. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация. Монография. – Луганск: Изд-во Восточно-украинского национального университета имени Владимира Даля, 2000. – 315 с.

89. Максимов Ю., Митяков С., Митякова О. Методика оценки инновационного потенциала учебно-научно-инновационного комплекса многопрофильного технического университета // *Инновации*. – № 2 (69). – 2004. – С. 51-55

90. Перерва П.Г., Побережна Н.М. Дослідження складових виробничого потенціалу підприємств та організацій // *Вісник Національного технічного університету „Харківський політехнічний інститут”, Збірник наукових праць. Тематичний випуск: „Технічний прогрес і ефективність виробництва*. – Харків: НТУ „ХПІ”. – 2008. – № 1. – С. 162-170.

91. Новикова М.Н., Гольдфарб А.Г. Методика оценки трудового потенциала предприятия // Экономика развития. – Харьков: «ИНЖЭК». – 2004. – № 4 (32). – С. 101-105.

92. Котелевская Н. Экономическая диагностика предприятия: просто о сложном: Энциклопедия бухгалтера и экономиста. / Н. Котелевская. – Х.: ООО Центр «Консульт», Том 10 (160), 2007. – 160 с.

93. Буряк Л.Д. Фінансовий менеджмент у малому бізнесі. / Л. Д. Буряк — К.: КНЕУ, 2002. —83 с.

94. Муравьев А.И. и др. Малый бизнес: экономика, организация, финансы: Учеб. пособие: [Для вузов по экон. спец.] / А.И. Муравьев, А.М. Игнатъев, А.Б. Крутик; С.- Перерб. гос. ун-т эк-ки и финансов. – 2-е изд., доп. и перераб. – Спб.: Изд-во СПбГУЭФ: Изд. дом «Бизнес - Пресса», 1999. – 607 с.

95. Соловйов В. В. Економічні аспекти розвитку малого бізнесу: автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.06.01 / В. В. Соловйов ; [Харківський державний економічний ун-т] . — Х., 1997. — 15 с.

96. Уляницька О. В. Соціально – економічні проблеми господарської діяльності підприємств малого бізнесу / О. В. Ул'яницька // Актуальні проблеми економіки. – 2006. – №2. – С. 65–73.

97. Карпенко С. В. Проблеми розвитку малого підприємництва на сучасному етапі (регіональний аспект): автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.02.03 / С. В. Карпенко ; [Науково – дослідний економічний ін-т міністерства економіки України] . — К., 1999. — 20 с.

98. Самійленко А. П. Підприємництво в економічній системі: автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.01.01 / А. П. Самійленко ; [Київський національний економічний ун-т] . — К., 2006. — 17 с.

99. Азаров О. В. Малий бізнес України в розвитку національної економіки: автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.03 / О. В. Азаров ; [Донецький державний ун-т управління] . — Донецьк, 2008. — 24 с.

100. Брижатиий В. В. Фінансово – інвестиційні ризики підприємницької діяльності в Україні: автореф. дис. ... канд. екон. наук / В. В. Брижатиий; [Дніпропетровський ун-т економіки і права] . — Дніпропетровськ, 2005. — 20 с.

101. Радкевич Н. В. Оцінка ступеня ризику в підприємницькій

діяльності: автореф. дис. ...канд. екон. наук: 08.02.03 / Н. В. Радкевич; [Одеський державний економічний ун-т]. — Одеса, 1999. — 20 с.

102. Фастовець М. М. Оптимізація ризиковості кредитування малого бізнесу в Україні: автореф. дис. ...канд. екон. наук: 08.04.01 / М. М. Фастовець; [Тернопільський державний економічний ун-т]. — Тернопіль, 2005. — 22 с.

103. Перекупнева Т. В. Управление рисками малых и средних предприятий как инструмент максимизации их рыночной стоимости / Т. В. Перекупнева // Актуальні проблеми економіки. — 2007. — №9 (75). — С. 110–117.

104. Борисова Т. М. Теоретичні аспекти управління ризиком на підприємстві / Т. М. Борисова // Актуальні проблеми економіки. — 2005. — №7 (49). — С. 116–121.

105. Буянов В. Аналіз ризиків в діяльності підприємства / В. Буянов // Вопросы экономики. — 2005. — №8. — С. 128–134.

106. Лазар В.Л. Формування державної політики підтримки підприємництва в Україні// Економіка та держава. — 2004. — № 11. — С. 41-42.

107. Авксентьев Ю. А. Економіко-організаційний механізм створення громадсько – державної системи підтримки підприємництва в Україні: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.10.01 / Ю. А. Авксент'єв; [Національна академія наук України]. — К., 1999. — 20 с.

108. Малиновська О. Я. Державне регулювання розвитку підприємництва в Україні: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.02.03 / О. Я. Малиновська; [Ужгородський національний ун-т]. — Ужгород, 2006. — 20 с.

109. Щербина О. В. Формування механізмів реалізації політики державної підтримки малого підприємництва в Україні (на матеріалах суб'єктів малого підприємництва): автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.06.02 / О. В. Щербина; [Київський національний економічний ун-т]. — К., 1999. — 19 с.

110. Аборнева О. Государственное регулирование и поддержка малого предпринимательства (региональный аспект) / О. Аборнева // Проблемы теории и практики управления. — 2004. — № 2. — С. 111—117.

111. Григоруk С. С. Вдосконалення системи державного управління та регулювання підприємницької діяльності в Україні / С. С. Григоруk // Економіка та держава. — 2004. — № 11. — С. 43—44.

112. Азьмуk Н. А. Управління розвитком малого підприємництва на регіональному рівні: автореф. дис. ...канд. екон. наук: 08.02.03 / Н. А. Азьмуk; [Київський національний економічний ун-т] . — К., 2003. — 19 с.

113. Воробйова Л. О. Формування стимулюючого механізму управління малим бізнесом: автореф. дис. ...канд. екон. наук/ Л. О. Воробйова; [Донецький державний ун-т] . — Донецьк, 1998. — 17 с.

114. Український бізнес ХХІ ст.: реалії, проблеми, перспективи: Малий та середній бізнес України: проблеми, виклики, потенціал і можливості: Щорічник досліджень Консорціуму із удосконалення менеджмент - освіти в Україні, 2005р. — 358 с.

115. Базильський А. В. Розвиток системи управління підприємницьких структур в Україні: автореф. дис. ...канд. екон. наук: 08.06.01 / А. В. Базильський; [Європейський ун-т фінансів, інформаційних систем, менеджменту і бізнесу] . — К., 2004. — 21 с.

116. Богатирьов І. О. Управління розвитком підприємства (за матеріалами малих підприємств меблевої промисловості України): автореф. дис... канд. екон. наук : 08.06.01 / І. О. Богатирьов; [Київський національний економічний ун-т] . — К., 2004. — 25 с.

117. Книш Д. Я. Малий бізнес регіону в умовах стратегії інноваційного розвитку України (на матеріалах Львівської області)): автореф. дис... канд. екон. наук : 08.10.01 / Д. Я. Книш; [Національна академія наук України] . — Львів, 2006. — 25 с.

118. Колесник Н. Ф. Формування системи господарювання малого підприємництва в перехідній економіці: автореф. дис... канд. екон. наук / Н. Ф. Колесник; [Київський національний ун-т] . — К., 2001. — 19 с.

119. Петрук Т. М. Мотиваційні механізми активізації розвитку підприємництва: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.09.01 / Т. М. Петрук; [Національна академія наук України] . — Львів, 2000. — 20 с.

120. Сівков В. С. Розвиток і розміщення малого підприємництва у виробничій сфері економіки України: автореф. дис... канд. екон. наук:

08.10.01 / В. С. Сівков; [Національна академія наук України] . — К., 2002. — 17 с.

121. Ситник Й. С. Формування механізмів управління розвитком малого підприємництва: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.10.01 / Й. С. Ситник; [Національний ун-т „Львівська політехніка”] . — Львів, 2002. — 20 с.

122. Лисюк В. С. Макроекономічне середовище підприємницької діяльності в Україні: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.10.01 / В. С. Лисюк; [Національна гірнична академія України] . — Дніпропетровськ, 2001. — 19 с.

123. Притула О. В. Ефективність використання мотиваційних механізмів у сфері підприємництва: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.06.02 / О. В. Притула; [Національна академія наук України] . — Львів, 2001. — 19 с.

124. Степанова І. В. Організаційно – економічні фактори розвитку малого підприємництва в Україні: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.06.02 / І. В. Степанова; [Одеський державний економічний ун-т] . — Одеса, 1999. — 16 с.

125. Хімченко А. М. Розвиток в Україні системи підприємництва: формування малого бізнесу: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.01.01 / А. М. Хімченко ; [Донецький національний ун-т]. — Донецьк, 2005. — 18 с.

126. Поєдинцева В. В. Управління персоналом на малих та середніх підприємствах: дис. ... канд. екон. наук / В. В. Поєдинцева. — Х., 2004. — 198 с.

127. Kaplan, Jack M. Getting started in entrepreneurship / Jack M. Kaplan. — New York etc.: Wiley & sons, 2004. — XI, 291 p.

128. Megginson, William L. Small business management: An entrepreneur's guidebook / W. L. Megginson, M. G. Byrd, L. C. Megginson. — 3. ed. — Boston etc.: Irwin: McGraw – Hill, 2000. — XIII, 510 p.

129. Lister, Kate, Harnish, Tom. Finding money: The small business guide to financing. — New York etc.: Wiley, 1995. — X, 246 p.

130. Hunt, V. Daniel. The survival factor: An action guide to improving your business today. — Essex Junction: Omneo, 1994. — XVIII, 318 p.

131. Orsino, Philip S. Succesfull business expansion: Practical strategies

for planning profitable growth. — New York etc.: Wiley, 1994. — XII, 241 p.

132. Entrepreneurship, technological innovation, and economic growth: Studies in the Schumpeterian tradition / Ed. By F. M. Scherer; M Perlman. — Ann Arbor: Michigan Press, 1992. — 385 p.

133. Hofstatter, Karl. Small business und venture capital in den USA und Osterreich. — Wiesbaden: DUV, 1992. — XXXI, 371 S.

134. Bovee, Courtland L., Thill, John V. Business communication today. — 3 rd ed. — New York etc.: McGraw – Hill, 1992. — 659 p.

135. Business today: Guide for non - native speakers / D. J. Rachman, M. H. Mescon, C. L. Bovee, J. V. Thill; Prepz by J. Marcia Le Roy. — 8. ed. — New York etc.: McGraw – Hill, 1996. — VIII, 191 p.

136. Cooper, Donald R. Business research methods / D. R. Cooper, P. S. Schindler. — 7. ed. — Boston (Mass.) etc.: McGraw – Hill. Irwin, 2001. — XVIII, 798 p.

137. Entrepreneurship 01 / 02 / Ed.: Robert W. Price. — 3. ed. — Guilford: Dushkin, 2001. — X, 229 p.

138. Halloran, James W. The entrepreneur's guide to starting a succesfull business. — 2. ed. — New York etc.: McGraw – Hill, 1992. — X, 291 p.

139. Small and medium enterprises in the conditions of globalization: economic, social, legal and ecological problems of development [Text]. Collected scientific reports of the International Ukrainian — Polish — Italian Symposium (Yalta, 15- 17 May, 2007) / Ed. By Anatoliy Mazaraki. — K.: Kiev Nat. Univ. of Trade a. Economics, 2007. — 426 p.

140. Stevenson, Howard H. et. al. New business ventures anб the etrepreneur / H. H. Stevenson, M. J. Roberts, H. I. Grousbeck. — 4. ed. — Boston etc.: Irwin: McGraw – Hill, 1994. — XII, 740 p.

141. Tepper, Ron. Fail – safe small businesses: How they work, why they succeed. — New York etc. — Wiley, 1994. — 225 p.

142. Tucker, Edwin W., Henkel, Jan W. The legal & ethical environment of business. — Homewood; Boston: Irwin, 1992. — XVII, 728 p.

143. Wilson, J. Holton, Keating, Barry. Business forecasting. — 2. ed. — Boston etc.: Irwin: McGraw – Hill, 1994. — XX, 475 p.

144. Rachlin, Robert. Total business budgeting: A step by step guide with forms. — New York etc.: Wiley, 1991. — VIII, 247 p.

145. Siegel, Joel G. et al. The financial troubleshooter: Spotting and solving financial problems in your company / J. G. Siegel, J. K. Shim, D. Minars. — New York etc.: McGraw – Hill, 1993. — 228 p.

146. Jones, Sally M. Principles of taxation for business and investment planning. — Boston etc.: Irwin: McGraw – Hill, 1998. — XXVI, 477 p.

147. Манакова 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.

148. Манакова 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.

149. Манакова 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.

150. Манакова 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.

151. Манакова 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.

152. Хизрич Р. Предпринимательство или как завести собственное дело и добиться успеха. Вып. 2: Создание и развитие нового предприятия : пер. с англ. / Р. Хизрич, М. Питерс; под общ. ред. В. С. Загашвили. — М.: Прогресс – Универс, 1991. — 167 с.

153. Хизрич Р. Предпринимательство или как завести собственное дело и добиться успеха. Вып. 4: Управление новым предприятием :

пер. с англ. / Р. Хизрич, М. Питерс; под общ. ред. В. С. Загашвили. – М.: Прогресс – Универс, 1992. – 175 с.

154. Федоровский В. А. Аналитическая экономика современного предприятия / В. А. Федоровский. — Николаев: «ЭОЛИС», 1996. — 104 с.

155. Малі підприємства Харківської області: статистичний збірник. – Х: Головне управління статистики у Харківській області, 2007. – 125 с.

156. Комплексна економічна доповідь „Про стан та тенденції розвитку малих підприємств Харківської області у 2006 році”. – Х.: Головне управління статистики у Харківській області, 2007. – 25 с.

157. Комплексна економічна доповідь „Про стан та тенденції розвитку малих підприємств Харківської області у 2007 році”. – Х.: Головне управління статистики у Харківській області, 2008. – 25 с.

158. Комплексна економічна доповідь „Про стан та тенденції розвитку малих підприємств у 2005 році ”. – Х.: Головне управління статистики у Харківській області, 2006. – 25 с.

159. Діяльність малих підприємств Харківської області у 2008 р.: статистичний збірник. – Х: Головне управління статистики у Харківській області, 2009. – 118 с.

160. Діяльність підприємств-суб’єктів підприємницької діяльності Харківської області у 2008 р.: статистичний збірник. – Х: Головне управління статистики у Харківській області, 2009. – 144 с.

161. Статистичний щорічник „Харківська область у 2007 році”. – Х.: Держкомстат України; Головне управління статистики у Харківській області, 2008. – 588 с.

162. Риски в современном бизнесе / П.Г. Грабовый, С.Н. Петрова, С.И. Полтавцев и др. — М. : Аланс, 1994.— (Textbook).

163. Загородній А. Г. Фінансово – економічний словник / А. Г. Загородній, Г. Л. Вознюк – К.: Знання, 2007. – С.714.

164. Гранатуров В. М. Ризики підприємницької діяльності: Проблеми аналізу / В. М. Гранатуров, О.Б. Шевчук – К.: Зв’язок, 2000. – 152 с.

165. Івченко І. Ю. Економічні ризики: навч. посібник / І. Ю. Івченко – – Київ: Центр навчальної літератури, 2004 – 304 с.

166. Словарь русского языка: В 4-х т. – Т. 2. – М.: Рус. яз., 1982. – 736 с.

167. Бубенко С.П. Організаційно – економічний механізм експортної діяльності підприємства / С. П. Бубенко // Фінанси України. – 2002. – № 10. – С. 75 – 80.

168. Белоусов В. А. Философская категория святы (Объективно – диалектическое содержание и методологическое значение) / В. А. Белоусов. – Владивосток: Изд - во Дальневост. ун – та, 1991. – 312 с.

169. Лысенко Ю. Организационно – экономический механизм управления предприятием / Ю. Лысенко, П. Егоров // Экономика Украины . – 1997. – № 1. – С. 86 – 87.

170. Егоров П. В. Управление развитием предприятий малого бизнеса / П.В. Егоров, Е.И. Карпова. – Донецк: ООО «Лебедь», 2004. – 232 с.

171. Бабицкий А. Модель и проект рыночной экономики / А. Бабицкий . – К.: Товариство «Знання», 1993. – 144 с.

172. Круглова Н. Ю. Хозяйственное право / Н. Ю. Круглова. – М.: Изд-во РДЛ, 2005. – 832 с.

173. Оцінка і діагностика фінансової стійкості підприємства: Монографія / М. О. Кизим, В. А. Забродський, В. А. Зінченко., Ю. С. Копчак. – Х.: Видавничий дім «Інжек», 2003. – 144 с.

174. Гриньова В. М. Управління підприємством в умовах розвитку ринку: Наукове видання/ В. М. Гриньова, М. М. Новікова, О. М. Красносова, О. Ю. Проскура, М. М. Салун. – Харків: Вид. ХДЕУ, 2003. – 168 с.

175. Ковалев В. В. Финансовый анализ: Управление капиталом: Выбор инвестиций. Анализ отчетности / В. В. Ковалев. – М.: Финансы и статистика, 1996. – 432 с.

176. Методика проведення поглибленого аналізу фінансово - господарського стану неплатоспроможних підприємств та організацій: Затв. Наказом Агентства з питань запобігання банкрутству підприємств та організацій № 37 від 21.03.97 р.// Галицькі контракти. 1997. – № 40. – С.47.

177. Герчикова И. Н. Менеджмент: Ученик / И. Н. Герчикова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1995. – 480 с.

178. Борисов А.Н. Организация финансового менеджмента на малых предприятиях / А. Н. Борисов // Финансовый менеджмент (рус.). – 2004.- № 6. – С.34 – 43.

179. Дорофеев О.Н. Особенности менеджмента в малом бизнесе // Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. – 2005. – № 5. – С.17.

180. Портфель конкуренции и управления финансами (Книга конкурента. Книга финансового менеджера. Книга антикризисного управляющего / отв. ред. Рубин Ю.Б.– М.: «Соминтэк», 1996. – 736 с.

181. Соколова Л.В. Адаптация предприятий к условиям рынка / Л. В. Соколова. — Харьков: ФОРТ, 1996. — 246 с.

182. Теличко Р. К. Фінансове планування на малих та середніх підприємствах / Р. К. Теличко // Економіка, фінанси, право. – 2007. – №8. – С. 14 — 16.

183. Рясних Є. Г. Основи фінансового менеджменту: Навч. посіб. / Є. Г. Рясних. – 2-е вид. , допов. і перероб.. – К.: Скарби, 2004. – 238 с.: іл..

184. Бланк І.О. Управління фінансами підприємств: Підручник / О. Бланк, Г. В. Ситник ; Київ. нац. торг.- екон. ун-т. – К.: КНТЕУ, 2006. – 779 с.

185. Тренев Н.Н. Управление финансами: [Учеб. пособие для студентов вузов по экон. спец.] / Н. Н. Тренев. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 495 с.

186. Планування зовнішньоекономічної діяльності [Електронний ресурс]. — Режим доступа : [www/ URL: http://ebk.net.ua/Book/MenedgmentZED/01-05/641.htm](http://www/URL: http://ebk.net.ua/Book/MenedgmentZED/01-05/641.htm) — Загл. с экрана.

187. Полюга Д. М. Методи активізації розвитку малих виробничих підприємств: автореф. дис... канд. екон. наук / Д. М. Полюга; [Національний ун-т „Львівська політехніка”]. — Львів, 2000. — 20 с.

188. Словник банківської термінології [Електронний ресурс]. — Режим доступа: [www/ URL: http://www.glossary.org.ua/article/operatyvne-planuvannya/](http://www/URL: http://www.glossary.org.ua/article/operatyvne-planuvannya/) — Загл. с экрана.

189. Тітова Н. А. Фінансові аспекти управління ризиками інвестиційного проекту / Н. А. Тітова, А.Ю. Попова // Актуальні

проблеми економіки. – 2005. – №7. – С.76–84.

190. Семенченко Н. Проблема ризику та концепція надійності в сфері збуту продукції / Н. Семенченко // Економіст. – 2004. – №2. – С. 68–69.

191. Соколова Л. В. Конкурентоспособность предприятия в условиях рынка / Л. В. Соколова. — Х.: изд-во Гуманитарной Академии, 1995. — 68 с.

192. Бланк И. А. Инвестиционный менеджмент / И. А. Бланк. – К.: МП “ИТЕМ” ЛТД, «Юнайтед Лондон Трейд Лимитед», 1995. – 448 с.

193. Соколова Л. В. Системный подход к управлению инвестиционными рисками 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.

194. Лапуста М. Г. Риски в предпринимательской деятельности / М. Г. Лапуста, Л. Г. Шаршукова. – М.: ИНФРА – М, 1998.

195. Гранатуров В. М. Ризики підприємницької діяльності: Проблеми аналізу / В. М. Гранатуров, О.Б. Шевчук. – К.: Зв’язок, 2000. – 152 с.

196. Манакова 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.

197. Манакова О. В. Особливості аналізу розвитку малих підприємств Харківської області// науково – практична конференція „Економічна освіта та наука: досвід та перспективи розвитку”: Збірник матеріалів конференції. – Харків: Національний фармацевтичний університет, 2007. – С. 196 – 197.

198. Манакова О. В. Роль малих підприємств у машинобудівній галузі // V міжнародна науково- практична конференція „ Наука та інновація – 2009”: Збірник матеріалів конференції. – Польща, 2009. – С. 12 – 14.\

199. Манакова О. В. Оценка рисков в малом бизнесе // 11-й ювілейний міжнародний молодіжний форум „Радіоелектроніка і молодь в ХХІ ст.”: Збірник матеріалів форуму. – Харків: ХНУРЕ, 2007. – С. 347.

200. Управление организацией: учеб. / под ред. А. Г. Поршнева, З. П. Румянцевой, Н. А. Саломатиной. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА – М, 1999. – 669 с. – (Textbook). – ISBN 5-86225-725-х.

201. Голубков Е. П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика / Е. П. Голубков. – М.: Издательство «Финпресс», 1998. – 416 с.

202. Попова Н.В., Кальчева Я. И. Методические основы оценки сильных и слабых сторон предприятия // „Коммунальное хозяйство городов” научно –технический сборник. – К.: Техніка, 2006. – № 71. – С. 337 - 349.

203. Попова Н.В. Критерии оценки сильных и слабых сторон предприятия // „Коммунальное хозяйство городов” научно –технический сборник. – К.: Техніка, 2005. – № 65. – С. 156 - 167.

204. Дашкевич, А. Реєстрація бізнесу – за європейськими стандартами / А. Дашкевич // Україна – НАТО. – 2006. – № 3 (13). – С. 40 – 44.

205. Создание малых предприятий: Методическое пособие для предпринимателей / под ред. В.В. Павлов / Малый бизнес в РСФСР. Вып. 1. – М.: МП НИВА, 1991. – 112 с.

206. Пособие по организации малых предприятий // ЦНИИ информ. и техн.- экон. Исслед. по материально- техн.. снабжению. – М.: ЦНИИТЭЙМС, 1991. – 98 с.

207. Методические указания к деловой игре «Как организовать малое предприятие» по курсу «Бизнес» для студентов всех специальностей / Сост. Л. В. Соколова. – Харьков: ХИРЭ, 1992. – 16 с.

208. Грущинський І.М., Цікало В.І. Збірник законодавства з підприємницького права України. Збірник нормативних актів. – К.: Атака, 2000. – С. 215 – 219.

209. Малое предпринимательство: в какой поддержке оно нуждается // Человек и труд. – 2005. – №1. – С. 65 – 70.

210. Гольдштейн Г.Я. Стратегический инновационный менеджмент: тенденции, технологии, практика. – Таганрог: Изд-во Таганрогского технического университета, 2002. – 179 с.

211. Риски в современном бизнесе / П.Г. Грабовый, С.Н. Петрова, С.И. Полтавцев и др. – М.: Аланс, 1994.

212. Экономика предприятия: Учебник / Под ред. О. И. Волкова. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 520 с.

213. Степаненко В. О. Організаційно – методичне забезпечення залучення позикових ресурсів малими підприємствами в промисловості: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.00.04 / В. О. Степаненко; [Харківський національний економічний ун-т]. — Х., 2009. — 20 с.

214. Зозульов О. Про посилення конкурентних переваг підприємства / О. Зозульов // Економіка України. – 2004. – №8. – С. 33–38.

215. Стащенко І.Б. Роль малого підприємництва у формуванні конкурентного середовища. //Матеріали III Міжнародн.наук.- практ. конф. „Стан і проблеми трансформації фінансів та економіки регіонів у перехідний період” (Хмельницький, 12 травня 2005 р.). – Чернівці: Букрек. –2005. – С. 393-396.

216. Фоломкіна І.С. Особливості реалізації стратегій у малих підприємствах. //Матеріали III Міжнародн.наук.- практ. конф. „Стан і проблеми трансформації фінансів та економіки регіонів у перехідний період” (Хмельницький, 12 травня 2005 р.). – Чернівці: Букрек. –2005. – С 435 – 437.

217. Закон Украины «О налогообложении прибыли предприятий » (в редакции от 22.05.1997 г.) от 28.12.1994 г. // Відомості Верховної Ради України від 22.08.1997 – 1997 р., № 27, стаття 181.

218. Указ Президента Украины „ Об упрощенной системе налогообложения, учета и отчетности” от 3 июля 1998 г. № 727/98. // Урядовий кур’єр. – 1998. – 9 липня.

219. ВІКІПЕДІЯ. Вільна енциклопедія [Електронний ресурс]. — Режим доступа : [www/ URL: http://uk.wikipedia.org/wiki/](http://www.uk.wikipedia.org/wiki/) — Загл. с экрана.

220. Стан і проблеми трансформації фінансів та економіки регіонів у перехідний період : зб. наук. праць Міжнародної науково – практичної конференції / Хмельницький екон. ун-т. — Хмельницький, 2005. — С. 123—127.

221. Предпринимательская деятельность: проблемы, пути решения // В.Н. Гринева, В.В. Парамонов, Л.В. Соколова и др.[Под ред. д.э.н., проф. В.Н. Гриневой]. – Симферополь, Анаюрт. – 1995. – 302 с. —

(Textbook).

222. Шпак В.І. Розвиток малого підприємництва в Україні (на прикладі української видавничо-поліграфічної компанії «Експрес-Об'ява») / В. І. Шпак: Наук. вид. – К.: МАУП, 2002. – 112 с.: іл.

223. Ляпіна К.М. Національна програма розвитку малого підприємництва – очікування, проблеми, перспективи / К. М. Ляпіна, Д. В. Ляпін, С. М. Береславський – К.: Інститут конкурентного суспільства, 2001. – 160 с.

224. Токаренко Г.С. Основы риск-менеджмента в предпринимательской деятельности // Финансовый менеджмент. – 2006. – № 1. – С. 125 – 134.

225. Манакова 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.

226. Манакова О.В. Організаційні аспекти створення малих підприємств в Україні / О.В.Манакова // Економіка: проблеми теорії та практики: Збірник наукових праць, 2009. – Випуск 248: В 6 т. – Т.VI. – С. 1351 – 1356.

227. Манакова О. В. Методичні підходи щодо вдосконалення проведення SWOT-аналізу малих машинобудівних підприємств / Л. В. Соколова, О. В. Манакова // Вісник НТУ „ХПІ”, 2009. – № 36. – С. 107 – 114.

228. Манакова 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.

Наукове видання

**Соколова Людмила Василівна
Колісник Ольга Володимирівна**

**СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ МАЛИМИ
МАШИНОБУДІВНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ
В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО ЗОВНІШНЬОГО
СЕРЕДОВИЩА**

Монографія

Редактор Б. П. Косіковська
Комп'ютерна верстка К. В. Сміян

Підписано до друку 25.12.2013 р.
Формат 60x84/16. Папір офсетний. Гарнітура Times.
Друк цифровий. Ум. друк. арк _____.
Тираж 300 прим. Заказ № _____

Видавець ТОВ «ДРУКАРНЯ МАДРИД»
61024, м. Харків, вул. Ольмінського, 11
Тел.: (057) 756-53-25
www.madrid.in.ua e-mail: info@madrid.in.ua

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи:
ДК №4399 від 27.08.2012 р.