

7. Литовченко Б. Стратегический менеджмент / Б. Литовченко, М. Толс // Стратегический менеджмент. – Кишинев: EUBAM, 2013. – 116 p.
8. Greiner L. Evolution and revolution as Organizations Grow // Harvard Business Review, July-August, 1972.
9. Літовченко Б.В. Зміни організаційної структури у процесі стратегічного планування діяльності митної служби / Б.В. Літовченко, В.Ю. Єдинак // Вісник Академії митної служби України. Серія “Економіка”. – 2012. – № 2(48). – С. 23-32.
10. Павлуцкий А.В. Развитие организации через развитие людей / А.В. Павлуцкий, О.Е. Алехина // Справочник кадровика. – 2001. – № 9. – С. 103-108.
11. Kubler-Ross grief cycle [Електронний ресурс]. – Access mode: http://changingminds.org/disciplines/change_management/kubler_ross/kubler_ross.htm.
12. Учебно-методическое пособие для проведения учебного курса “Инструменты эффективного управления” / под ред. В.Заложа, Б.Литовченко. – К.: ВАІТЕ, 2012. – 196 с.
13. Manuel metodico-didactic pentru cursul “Instrumentele conducerii eficiente / in redactia V.Zaloz, B.Litovchenko. – Kishenev: EUBAM, 2013. – 182 p.
14. Кулик Г.Ю. Модернізація митної служби України в контексті управління змінами і стратегічного ризик-менеджменту / Г.Ю. Кулик, Б.В. Літовченко // Вісник Академії митної служби України. Серія “Державне управління”. – 2011. – № 2 (5). – С. 85-92.
15. Літовченко Б. Впровадження технологій дистанційного навчання в систему професійної підготовки персоналу / Б. Літовченко, О. Літовченко // Управлінські інновації. – Випуск 2, 2012. – СС. 121-128; Літовченко Б.В., Петруня ЮЄ. Дистанційне навчання як організаційна інновація / Літовченко Б.В. // Вісник Академії митної служби України. Серія “Економіка”. – 2011. – № 1. – С. 100-106.

І. Д. Падерін

академік АЕН України,

Є. Е. Новак

аспірант

м. Дніпропетровськ

МЕХАНІЗМ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ РЕГІОНУ

Актуальність проблеми. Для ефективного розвитку малого та середнього бізнесу України і регіонів необхідними є обґрунтовані управлінські рішення, які повинні сприйматися як державою, так і представниками бізнесу. Сьогодні понад 40% малих та середніх підприємств України є збитковими. Підвищення ефективності малого та середнього бізнесу в умовах ринкової економіки є важливим теоретичним та практичним завданням для сталого розвитку економіки. Розробка механізмів стратегічного управління дозволить малим та середнім підприємствам ефективно працювати і виконувати важливі функції для держави. Саме це зумовило актуальність даного дослідження.

Аналіз останніх наукових досліджень і публікацій. Розвитком та переосмисленням існуючих теоретичних підходів до побудови механізмів стратегічного управління підприємств займалися зарубіжні і вітчизняні вчені. Серед зарубіжних вчених І. Ансофф, Ф. Найт, Р. Кантільон, С. Сімонді. Серед вітчизняних вчених З. Варналій, В. Гейц, І. Грузнов, М. Долішній, Т. Ковальчука, В. Ляшенко, Т. Мостенская, С. Мочерний, Д. Новіков, М. Пивоваров, В. Рибалкіна, В. Савчук, О. Страхова, Є. Сахарчук, Є. Слуцький, М. Туган-Барановський, О.Титаренко, В. Черняк та ін.

Ці вчені досліджували проблеми побудови державних і підприємницьких механізмів управління бізнесом, зауважимо:

за І. Ансоффа, стратегічний менеджмент забезпечує постійний потенціал прибутковості, оперативний менеджмент – перетворення потенціалу в реальний прибуток [1];

за В. Герасимчуком стратегічне управління – ґрунтується на вивченні змін у зовнішньому середовищі організації. Однак цей підхід не зводиться до сприйняття оточення як фактора, що обмежує процес організаційного планування, але припускає встановлення ясно визначених цілей та розробку шляхів їх досягнення на основі використання сильних сторін організації та сприятливих можливостей середовища, а так само компенсації слабких сторін і методів запобігання загроз [2];

Так, О. Страхова визначає механізм управління підприємством як систему методів, способів і прийомів формування та регулювання відносин об'єктів з внутрішнім і зовнішнім середовищем [3].

І. Грузнов вважає, що механізм на підприємстві – це сукупність необхідних взаємозв'язків, що виникають між різними елементами організації [4].

У наукових роботах Є. Сахарчука механізм управління на підприємстві вважається цілісною системою дій щодо реалізації управління [5].

Дещо інший підхід до визначення механізму управління підприємствами дає Д. Новіков, який трактує його як структуру управлінських дій, засобів і методів їх виконання, побудованих в певній послідовності [6].

Таким чином, аналіз публікацій з даної тематики підтверджує її актуальність, але в існуючих наукових працях мало уваги приділяється побудові механізмів стратегічного управління ефективністю саме на малих та середніх підприємствах, які мають свою специфіку і є важливим аспектом розвитку економіки.

Мета статті полягає у дослідженні теоретичних основ стратегічного управління змінами на підприємствах малого та середнього бізнесу та обґрунтуванні напрямків щодо їх удосконалення в умовах економічних перетворень.

Виклад основного матеріалу. Підприємство – це самостійна, ініціативна, систематична, на власний ризик діяльність із виробництва продукції, виконання робіт, надання послуг та заняття торгівлею з метою одержання прибутку.

Відповідно до ст. 63 Господарського кодексу України встановлено наступні критерії малого та середнього бізнесу.

Згідно з п. 7 ст. 63 ГКУ малими (незалежно від форми власності) визнаються підприємства, в яких середньооблікова чисельність працюючих за звітний (фінансовий) рік не перевищує п'ятдесяти осіб, а обсяг валового доходу від реалізації продукції (робіт, послуг) за цей період не перевищує суми, еквівалентної п'ятистам тисячам євро за середньорічним курсом Національного банку України щодо гривні.

Середніми підприємствами визначаються підприємства, в яких середньооблікова чисельність працюючих за звітний (фінансовий) рік перевищує п'ятдесят осіб, але не перевищує тисячу осіб, а обсяг валового доходу від реалізації продукції (робіт, послуг) за рік знаходиться в межах від п'ятдесяти тисяч євро і до п'яти мільйонів євро за середньорічним курсом НБУ щодо гривні.

В Україні розвиток малого та середнього підприємництва нагтовхується на безліч перепон, серед яких:

об'єктивні проблеми малого та середнього підприємництва, пов'язані з внутрішніми властивостями цього економічного явища і загальними проблемами перехідного періоду;

штучно створені проблеми, що перешкоджають нормальному розвитку підприємницької активності.

Механізм стратегічного управління малого та середнього бізнесу включає аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів, а також реалізацію заходів підвищення економічної ефективності.

Внутрішнє середовище є джерелом життєвої сили підприємства. Воно містить в собі потенціал, який дає можливість існувати і функціонувати на певному проміжку часу. Внутрішнє середовище може бути і джерелом проблем та ліквідації фірми, якщо воно не забезпечує її функціонування. Серед внутрішніх факторів слід виділити: організаційну структуру, персонал, основні фонди, оборотні кошти, інноваційно-інвестиційні можливості, витрати і прибуток.

Зовнішнє середовище є джерелом ресурсів для підтримки внутрішнього потенціалу. Адаптивне підприємство перебуває в стані постійного обміну із зовнішнім оточенням. Оскільки ці ресурси є обмежені і на них також претендують конкуренти, то може виникнути загроза, за якої фірма не одержить потрібні їй ресурси, що призведе до негативних наслідків. Серед зовнішніх факторів важливо розглянути: законодавчу підтримку держави, податкову політику держави, кредитно-фінансову політику держави, інноваційно-інвестиційну політику держави, інформаційну безпеку підприємства, культурну підтримку підприємства державою [8].

Аналіз стану малого та середнього бізнесу в промисловому регіоні виконаний на базі державної статистики.

Дослідивши стан малого бізнесу в Дніпропетровській області можна зробити висновки про темпи скорочення кількості підприємств. Постійно зменшується кількість зайнятих працівників на підприємствах. Якщо в 2010 році на малих підприємствах працювало 153,2 тис. осіб, то в 2014 році 132,8. Це суттєве скорочення, для промислового регіону. Багато малих підприємств ліквідується через високі податки, тарифи. Різкі зміни в економіці також негативно впливають. В 2013 році ми спостерігаємо збільшення кількості підприємств до 26651 одиниць з 25691 одиниць в 2012 році. Але разом з тим кількість працюючих в 2013 році все одно скоротилася до 142,1. Витрати на персонал збільшувалися протягом всіх років. Обсяг реалізованої продукції знизився порівняно з 2012 роком і становив 54219,5. Така ситуація повністю повторює ситуацію з показниками по країні. В 2014 році темпи скорочення показали, що ці підприємства не витримують конкуренцію. В 2014 році кількість підприємств становила 24821 одиниць, разом з тим зросли обсяги реалізованої продукції порівняно з 2013 роком до 58662,0 млн грн.

Розглядаючи середній бізнес в Дніпропетровській області в 2010-2014 роках можна сказати, що він також зазнавав постійних скорочень. І якщо малий бізнес в 2013 році зміг показати позитивну динаміку, то середній бізнес постійно скорочувався. Кількість зайнятих на підприємствах середнього бізнесу також скорочувалася. Якщо в 2010 році середні підприємства надавали робочі місця 272,8 тис. працюючим, то в 2014 році 254,6 тис. працюючих було зайнято на цих підприємствах. На фоні негативної динаміки по кількості підприємств і зайнятому персоналу, ми спостерігаємо збільшення обсягів реалізованої продукції. В 2010 році було реалізовано товарів і послуг на суму 135191,3 млн грн, а в 2014 році на суму 120375,5 млн грн.

Аналіз дає нам змогу зрозуміти реальний стан економіки регіону, а також виявити певні проблеми в створенні та розвитку підприємств. Розглянемо ці проблеми та визначимо шляхи вирішення задля створення дієвого механізму.

Основи стратегічного управління підприємствами малого та середнього бізнесу включають:

Стратегічне управління малого та середнього підприємства – це процес розробки місії, найважливіших цілей і потенціалу малого та середнього бізнесу та способів їх досягнення з метою забезпечення розвитку в нестабільній зовнішньому середовищі.

Стратегічне управління підрозділяється на три основні етапи: підготовчий, основний та заключний. Підготовчий етап включає стратегічний аналіз і прогнозування зовнішнього і внутрішнього середовища, основний етап передбачає здійснення стратегічного планування та відповідно заключний етап – це стратегічна організація та мотивація, контроль і регулювання.

Стратегічні зміни – це зміни на підприємстві, які проводяться в процесі виконання стратегій перетворень і включають встановлені пріоритетності серед адміністративних завдань, встановлені відповідності між обраною стратегією і внутрішньо-організаційними процесами, а також вибір і приведення у відповідність зі стратегією стилю лідерства.

До основних типів стратегічних змін відносяться наступні: перебудова підприємства, радикальне перетворення підприємства, помірне перетворення, звичайні зміни, незмінне функціонування підприємства.

Невід'ємними характеристиками стратегічного управління є лідерство, організаційна культура, мотивація і компетенція.

Процес розробки та реалізації стратегії складається з п'яти взаємопов'язаних завдань:

- Розробка стратегічного бачення;
- Постановка цілей;
- Розробка стратегії;
- Втілення та реалізація стратегії;
- Оцінка діяльності, відстеження середовища, внесення коригувань.

Одним із основних обов'язків менеджерів є оцінка ефективності підприємства та прогресу його діяльності. Менеджери повинні постійно відстежувати внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства. При цьому низька ефективність, недостатній прогрес, виникнення важливих нових обставин вимагають вчасного внесення змін до довгострокового курсу розвитку підприємства, його цілей, моделі бізнесу та стратегії.

Якщо реалізація стратегії відбувається не так, як планувалося, то менеджмент звертається до таких стандартних методів, як перегляд бюджету, реорганізація окремих видів діяльності та трудових процесів, перестановки кадрів, розвитку нових можливостей, зміни корпоративної культури та системи оплати праці. Тому необхідно постійно відслідковувати прогрес у діяльності організації, шукати нові шляхи розвитку та коригувати дії.

Основні етапи стратегічного управління малих та середніх підприємств, до яких відносяться [3]:

1. Вивчення ринку (дослідження можливостей зростання ринку та змін у складі основних конкурентів на ринку для визначення структури комерційних ризиків підприємства).

2. Збір інформації (організації необхідної кількості каналів надходження інформації як із зовнішнього оточення, так і щодо внутрішньо-організаційних процесів та їх динаміки).

3. Проведення емпіричних досліджень (підтвердження досвідченими даними розроблених унікальних моделей, локальних моделей, локальних процесів управління організацією, а також моделей розробки «глобальних» стратегій).

4. Транснаціональний бізнес (орієнтування стратегічного управління на процеси глобалізації бізнесу).

5. Прийняття рішень (послідовність перманентного прийняття рішень, їх здійснення, контроль, корекція в процесі стратегічного управління; цей процес носить циклічний характер, причому, чим більш мінливе і невизначене середовище, тим коротша довжина циклу прийняття рішень).

6. Дух підприємництва (успіх стратегії визначається в якійсь мірі передбаченням, інтуїцією, почуттям надходити «правильно», тобто всім тим, що визначається як підприємницька ініціатива).

7. Формування бачення довгострокових перспектив (орієнтування на довгострокові перспективи, при цьому перспективи наступного року діяльності підприємства розглядаються як відправна точка стратегічного розвитку і змін).

8. Визначення стратегічних альтернатив (розробка та оцінка стратегічних варіантів перспективного розвитку та при необхідності коригування або заміна обраної альтернативи іншої, більш відповідної змінних умов).

9. Міждисциплінарний підхід (базування теорії стратегічного управління на комплексі поведінкових наук, а саме соціології, психології, політології, економіці, праві та ін. У ній широко застосовуються математичні, статистичні, системні, імовірнісні методи дослідження).

10. Оптимізація використання ресурсів (дослідження можливостей підприємства та вибір стратегії, що забезпечує ефективне використання ресурсів в довготривалій перспективі).

11. Здійснення стратегії та контроль.

Механізм стратегічного управління ефективністю малого та середнього бізнесу промислового регіону на основі запропонованої концепції включає в себе наступні заходи:

1. Заходи для зменшення податкового навантаження на малий та середній бізнес, що надасть можливість йому ефективно рухатись.

2. Заходи для покращення інвестиційного клімату країни та регіонів.

3. Заходи направлені на допомогу при кредитуванні малих підприємств.

4. Заходи для забезпечення інформаційної підтримки малого бізнесу.

Механізм стратегічного управління ефективністю малих та середніх підприємств регіону – це група методів, важелів і операцій, їх взаємозв'язків, які спрямовані на ефективне вирішення проблеми створення та розвитку підприємства в певних територіально-економічних регіонах.

Лева доля підприємств Дніпропетровської області займаються промисловою діяльністю. Тому у таких підприємств розвиток інновацій має бути чи не найголовнішою метою. Труднощі виникають через існуючу в країні систему стандартизації, яка потребує додаткових коштів на складання технічних характеристик продукту, що стане базою для створення інновації. Друга проблема, що гальмує розвиток малих та середніх підприємств – це економічно небезпечна податкова політика, що проведена в нашій країні. Вона йде врозріз із встановленою у світі практикою й сучасними світовими тенденціями розвитку економіки. Треба звільнити малі підприємства від податків на інвестиції, увезені технології, потрібні податкові пільги на період становлення малого підприємства. Цілком очевидна необхідність диференційованого податкового підходу до підприємств різного профілю діяльності.

Режими активізації розвитку підприємництва можуть бути систематизовані у такі групи: організаційно-правові, фінансові, економічні і соціальні.

Формування правової бази підприємництва є найголовнішою передумовою його становлення та розвитку. Законодавство в сфері підприємництва повинно становити єдину систему як за взаємною узгодженістю норм, так і за повнотою нормативно-правового регулювання підприємницької діяльності. Для успішного розвитку підприємництва необхідно створити ефективну правову базу його функціонування, забезпечити належним чином юридичне закріплення прав та постійне правове забезпечення з боку держави, що гарантує на практиці захист законного функціонування підприємництва, сприяє його розвитку.

Приклад. ПАТ «Нікопольський хлібокомбінат» – підприємство з виробництва хліба, хлібобулочних та

кондитерських виробів, створене на базі державного підприємства в 1996 році.

Сьогодні «Нікопольський хлібокомбінат» забезпечує своєю продукцією жителів міста Нікополя, Нікопольського району. Ефективне стратегічне управління дозволяє підприємству в короткостроковій перспективі вийти на ринки сусідніх районів і навіть в інший регіон.

На будь-який вишуканий смак покупця хлібокомбінат пропонує широкий асортимент продукції: до 17 найменувань хліба з борошна пшеничного вищого, першого сорту, борошна житнього обдирного, а також змішаної валки; до 27 найменувань дрібноштучних, здобних, бубличних, дієтичних виробів; до 30 найменувань тортів, тістечок.

ВИСНОВКИ

1. Відповідно до ст. 63 Господарського кодексу України встановлено наступні критерії малого та середнього бізнесу.

Малими (незалежно від форми власності) визнаються підприємства, в яких середньоблікова чисельність працюючих за звітний (фінансовий) рік не перевищує п'ятдесяти осіб, а обсяг валового доходу від реалізації продукції (робіт, послуг) за цей період не перевищує суми, еквівалентної п'ятистам тисячам євро за середньорічним курсом Національного банку України щодо гривні.

Середніми підприємствами визначаються підприємства, в яких середньоблікова чисельність працюючих за звітний (фінансовий) рік перевищує п'ятдесят осіб, але не перевищує тисячу осіб, а обсяг валового доходу від реалізації продукції (робіт, послуг) за рік знаходиться в межах від п'ятдесяти тисяч євро і до п'яти мільйонів євро за середньорічним курсом НБУ щодо гривні.

2. Внутрішнє середовище є джерелом життєвої сили підприємства. Воно містить в собі потенціал, який дає можливість існувати і функціонувати на певному проміжку часу. Внутрішнє середовище може бути і джерелом проблем та ліквідації фірми, якщо воно не забезпечує її функціонування. Серед внутрішніх факторів слід виділити: організаційну структуру, персонал, основні фонди, оборотні кошти, інноваційно-інвестиційні можливості, витрати і прибутки.

3. Зовнішнє середовище є джерелом ресурсів для підтримки внутрішнього потенціалу. Адже підприємство перебуває в стані постійного обміну із зовнішнім

оточенням. Основними зовнішніми факторами є: законодавча підтримка держави, податкова політика держави, кредитно-фінансова політика держави, інноваційно-інвестиційна політика держави, інформаційна безпека підприємства, культурна підтримка підприємства державою.

4. Стратегічне управління малого та середнього підприємництва – це процес розробки місії, найважливіших цілей і потенціалу малого та середнього бізнесу та способів їх досягнення з метою забезпечення розвитку в нестабільному зовнішньому середовищі.

5. Механізм стратегічного управління ефективністю малих та середніх підприємств регіону - це сукупність методів, важелів і операцій, їх взаємозв'язків, які спрямовані на ефективне вирішення проблеми створення та розвитку підприємництва.

Список використаних джерел

1. Ансофф І. Стратегический менеджмент / И. Ансофф. – СПб.: Питер, 2009. – 344 с.
2. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання / В.Г. Герасимчук. – К.: КНЕУ, 2000. – 360 с.
3. Страхова О.П. Про методи організації управління / О.П. Страхова // Менеджмент в Росії і зарубіжжю. – 2005. – № 5. – С. 52-59.
4. Грузнов І.І. Механізми інтенсифікації оновлення продукції (теоретичні та прикладні питання) / І.І. Грузнов // Наукова монографія. – Одеса: ІПРЕД НАНУ, 2004. – 288 с.
5. Сахарчук Є.І. Організаційний механізм управління якістю підготовки фахівців в педвузі / Є.І. Сахарчук // Університетське управління. – 2004. – № 3. – С. 63-67.
6. Новіков Д.А. Управління проектами: організаційні механізми / Д.А. Новіков. – М.: ПМСОФТ, 2007. – 140 с.
7. Дикань В.Л. Економічний механізм підприємства / В.Л. Дикань, І.М. Писаревського // Навчальний посібник. – Харків: ХФВ "Транспорт України", 2002. – 128 с.
8. Падерін І.Д. Аналіз впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на стратегії підприємств малого та середнього бізнесу / І.Д. Падерін, Є.Е. Новак // Економічний вісник Донбасу. – 2015. – № 3 (41). – С. 135-141.