

Соколова Л. В.

*доктор економічних наук,
професор кафедри економічної кібернетики
та управління економічною безпекою
Харківського національного університету радіоелектроніки*

Колісник О. В.

*кандидат економічних наук,
доцент кафедри економічної кібернетики
та управління економічною безпекою
Харківського національного університету радіоелектроніки*

Sokolova L. V.

*Doctor of Economic Sciences,
Professor of Economic Cybernetic and
Economic Security Management Department
Kharkov National University of Radioelectronics*

Kolesnik O. V.

*PhD, Associate Professor of Economic Cybernetic and
Economic Security Management Department
Kharkov National University of Radioelectronics*

НАУКОВО-МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ МАЛИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ

SCIENTIFIC-METHODICAL APPROACH TO THE FORMATION OF THE MANAGEMENT STRATEGY OF SMALL ENTERPRISES

Анотація. У роботі розроблено науково-методичний підхід до формування стратегії управління малими підприємствами. Проведено аналіз динаміки основних показників діяльності малих підприємств. Визначено основні етапи стратегічного управління. Послідовна реалізація приведених етапів дасть змогу малим підприємствам досягти своїх стратегічних цілей. Як результат, малі підприємства зможуть утримати стійкі конкурентні позиції на ринку в умовах конкурентного середовища.

Ключові слова: малі підприємства, стратегія, стратегічне управління, нестабільність, ризик.

Вступ та постановка проблеми. Сучасні умови господарювання характеризуються невизначеністю зовнішнього середовища, високими ризиками та високим рівнем конкуренції. Все це потребує від малих промислових підприємств відповідної, заздалегідь продуманої реакції у вигляді прийняття відповідних стратегічних рішень.

Від кожного малого промислового підприємства потребується не стільки зусиль щодо ефективної діяльності, скільки задоволення 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 розробки науково-методичних підходів до формування стратегії управління малими підприємствами в умовах конкурентного середовища поки ще вивчені недостатньо.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз літературних джерел, наукових публікацій вітчизняних і зарубіжних економістів дав змогу узагальнити теоретичні підходи щодо досліджуваної проблеми.

Питанням стратегічного управління та розробкам концепцій стратегічного управління підприємств присвячено багато уваги як із боку вітчизняних, так і зарубіжних науковців: Ансоффа І., Попова С.А., Василенка В.О., Тка-

ченка Т.І., Немцова В.Д., Довгань Л.С. [1–4]. Про роль, розвиток, підтримку, соціально-економічні та інші проблеми підприємств малого бізнесу свідчать наукові праці вітчизняних учених: Ляшенко В.І., Збарського В.К., Варналія З.С., а також наукові дослідження та праці закордонних авторів: Портера М.Е., Д. Дея, М. Мескона [5–10].

Це свідчить про досить значну роль малого бізнесу як рушійної сили економіки та, відповідно, потребує підвищеної уваги з боку науковців до проблеми формування стратегії управління малими підприємствами, до визначення дефініції понять «стратегія» і «стратегічне управління» та розробки саме науково-методичного підходу до вирішення цих питань.

У фундаментальній праці Ансоффа І. «Стратегічне управління» наводиться таке поняття стратегії: «За своєю сутністю стратегія є переліком правил для прийняття рішень, якими організація користується у своїй діяльності». Науковець стверджує, що досвідчений фахівець бізнесу завжди зможе розглянути за успіхом підприємства ту чи іншу оригінальну стратегію. Він виділяє два види управління: стратегічне і оперативне. Діяльність зі стратегічного управління пов'язана з постановкою цілей і завдань організації і з підтримкою продуктивних взаємин між організацією та її бізнес-середовищем, що дають змогу їй досягти своїх цілей, відповідають її внутрішнім

можливостям і дають змогу залишатися сприйнятливою до зовнішніх викликів [1].

Досліджуючи проблему конкуренції як нову парадигму стратегії, Попов С.А. серед її елементів виділяє «мобілізацію ради майбутнього» і розглядає стратегію не тільки як відповідність (універсальна відповідність і пристосування до майбутнього взагалі), але й як протяжність (ситуаційна відповідність і пристосування до конкретної перспективи). Аналізуючи роль стратегічного аспекту в управлінні підприємством, він вважає, що «суть стратегічної реакції системи управління організації – це забезпечення ефективної адаптації к изменениям внешнего окружения» [2, с. 14, 229].

Як вважають науковці Василенко В.О. та Ткаченко Т.І., стратегічне управління – це 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 [3, с. 16].

Для розробки стратегії кожне підприємство має усвідомити такі важливі елементи своєї діяльності: місію; конкурентні переваги; особливості організації бізнесу; ринки збуту; продукцію; ресурси; організаційну структуру; виробничу програму; організаційну культуру.

Дослідження підходів до визначення стратегії вказує на ототожнення понять «стратегія» і «стратегічне управління». Посилаючись на розглянуті вище погляди низки науковців, стратегія визначається як комплексний план, правила, прийоми, процедури, що є основою реалізації стратегії, тобто процесом управління з досягнення стратегічних цілей в будь-якій сфері діяльності господарюючого суб'єкта.

Науковці Немцов В.Д., Довгань Л.Є. визначають стратегічне управління як процес, за допомогою якого менеджери здійснюють довгострокове керівництво організацією, визначають специфічні цілі діяльності, розробляють 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 [4, с. 43–45].

Губарева І.А. [11, с. 31–32] зазначає: «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...».

Вітчизняний економіст Воронкова А.Е., 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...» [12, с. 4].

Однак поза увагою науковців залишилися актуальні питання стратегічного управління малими промисловими

підприємствами, що, своєю чергою, потребує проведення подальших досліджень у напрямі розробки відповідного науково-методичного забезпечення.

Метою даної роботи є розробка науково-методичного підходу до формування стратегії управління малими промисловими підприємствами у мінливому конкурентному середовищі.

Результати дослідження. Як показали проведені дослідження, найбільшу частку серед усіх підприємств України займають малі підприємства (у 2010 р. – 94,3% від загальної кількості підприємств, у 2014 р. – 95,2%). Однак протягом 2013–2014 рр. спостерігається негативна тенденція щодо загальної кількості малих підприємств. Якщо в 2013 р. їх кількість становила 373 809 од., то в 2014 р. – 324 592 од. (рис. 1).

Питома вага промислових підприємств у загальній кількості малих підприємств в Україні в 2014 р. становила 13,2%, що на 0,6% більше, ніж у попередньому 2012 р. і на 0,2% менше, ніж у 2011 р.

Безперечно, сьгодні малі підприємства реалізують свою діяльність у жорстких кризових умовах із високим рівнем ризику втрат та банкрутства.

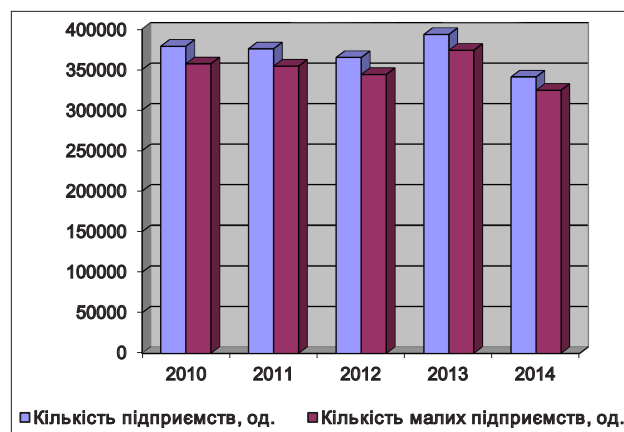


Рис. 1. Динаміка кількості малих підприємств протягом 2010–2014 рр.

Джерело: розроблено авторами на основі [13]

Динаміка основних показників діяльності малих підприємств представлена у табл. 1.

Протягом останніх років спостерігається негативна тенденція щодо кількості малих підприємств. Так, у 2013 р. кількість малих підприємств становила 373 809 од., а в 2014 р. – 324 592 од., що на 49 217 од. менше, ніж у попередньому році. Відповідно, кількість зайнятих та найманих працівників протягом 2013–2014 рр. також скоротилася і становила: зайнятих працівників – 2010, 7 тис. осіб у 2013 р., 1675, 9 тис. осіб у 2014 р., найманих працівників – 1891,8 тис. осіб та 1572,0 тис. осіб відповідно. Однак, незважаючи на жорсткі й нестабільні умови господарювання, скорочення загальної кількості малих підприємств, обсяги реалізованої продукції малими підприємствами мають позитивну тенденцію росту (так, у 2013 р. обсяги реалізованої продукції становили 670 258,5 млн. грн., а в 2014 р. – 694 423, 6 млн. грн.).

Головною метою стратегічного управління є досягнення малим підприємством своїх стратегічних цілей та закріплення своїх конкурентних позицій на ринку. З огляду на це, пропонується представити процес стратегічного управління малим підприємством в умовах конкурентного середовища у вигляді комплексу послідовних заходів, які представлено на рис. 2.

Стратегічне управління діяльністю малого підприємства передбачає стратегічне позиціонування (I етап), тобто визначення місії та стратегічних цілей діяльності малого підприємства. Дуже важливо для кожного підприємства визначитися зі своєю місією, адже це – 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, у тому числі й мале, є відкритою системою й існує завдяки тому, що задовольняє якусь потребу своїх споживачів, клієнтів, то і місія відшукується в навколишньому середовищі, а не всередині підприємства. Після формулювання місії на її основі встановлюються конкретні цілі, через які здійснюється місія малого підприємства.

Якщо місія надає загальні орієнтири, напрями функціонування організації, які виражають суть її існування, то конкретні кінцеві положення, до яких прямує організація, фіксуються у вигляді її цілей, тобто, інакше кажучи, цілі – це конкретний стан окремих характеристик організації, досягнення яких є для неї бажаним та на досягнення котрих направлена її діяльність. Значимість цілей для малого підприємства полягає в такому: вони є вихідною точкою планування; лежать в основі побудови організаційних відносин; на цілях базується система мотивування, яка використовується на підприємстві; цілі є точкою відліку в процесі контролю й оцінки результатів праці окремих робітників та малого підприємства в цілому; цілі є важливим елементом стратегічного планування.

Послідовна реалізація запропонованих етапів формування стратегії управління малим підприємством дасть змогу отримати всебічну своєчасну оцінку як зовнішнього, так і внутрішнього середовища малого промислового підприємства (II етап). Дослідження навколишнього конкурентного середовища передбачає: визначення та аналіз основних конкурентів малого підприємства за допомогою кластерного аналізу; виявлення підприємства-лідера; оцінку кон'юнктури ринку та визначення ємності ринку; оцінювання перспектив розвитку малого підприємства. Дослідження внутрішнього середовища малого промислового підприємства потребує проведення аналізу: існуючої стратегії; організаційної структури управління; показників виробничо-збутової діяльності; фінансового стану, що сприятиме подальшому проведенню заходів щодо форму-

вання та подальшої реалізації стратегії розвитку підприємства (III–V етапи).

Наступним етапом після проведення дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища є проведення SWOT-аналізу (III етап), основною метою якого, як відомо, є: а) оцінка можливостей та виявлення потенційних загроз, з якими мале промислове підприємство може зіткнутись у майбутньому; б) аналіз сильних та слабких сторін підприємства.

Оцінку можливостей малого промислового підприємства пропонується проводити на основі діагностики конкурентного потенціалу, тому що в сучасних ринкових умовах рівень конкуренції є достатньо високим і для виживання на ринку треба приділити пильну увагу рівню конкурентоспроможності продукції та підприємства в цілому.

Що стосується загроз із боку навколишнього середовища, то зазвичай вони поділяються на такі: економічні фактори; політичні фактори; ринкові фактори; фактори технології; фактори конкуренції; міжнародні фактори; соціокультурні фактори. При формуванні стратегії управління малим підприємством слід зауважити, що аналіз конкурентного середовища спрямовано на оцінку чинників конкуренції. Результатом цього аналізу є ранжирування загроз малого підприємства з урахуванням імовірностей їх настання і коефіцієнтів впливу на підприємство кожної з них.

Після оцінки можливостей та загроз дуже важливо проаналізувати внутрішній потенціал малого підприємства, щоб виявити його сильні і слабкі сторони. Факторами успіху діяльності малих промислових підприємств, сукупність яких обирається шляхом експертного опитування головних фахівців підприємств, виступають ціна продукції, місце розташування підприємства, експлуатаційні характеристики продукції, система управління, рівень кваліфікації персоналу, а також потенціал клієнтури.

На IV етапі розробляється стратегія малого підприємства, що потребує коректного формулювання стратегічних альтернатив малого підприємства, а також прогнозування динаміки подальшого його розвитку з метою розробки відповідної стратегії. До основних стратегічних альтернатив можна віднести такі, як: збереження (розширення) ринкової частки підприємства на даному сегменті ринку; освоєння нових ринків збуту; освоєння вироб-

Таблиця 1

Динаміка основних показників діяльності малих підприємств України

Показник	2010	2011	2012	2013	2014
Кількість малих підприємств					
- усього, одиниць	357241	354283	344048	373809	324592
- відсотків до загальної кількості підприємств	94,3	94,3	94,3	95,0	95,2
- на 10 тис. наявного населення, одиниць	78	77	76	82	75
Кількість зайнятих працівників					
- усього, тис. осіб	2164,6	2091,5	2051,3	2010,7	1675,9
- відсотків до загальної кількості зайнятих працівників	27,2	26,9	26,7	27,1	27,1
Кількість найманих працівників					
- усього, тис. осіб	2043,7	2011,8	1951,6	1891,8	1572,0
- відсотків до загальної кількості найнятих працівників	26,1	26,1	25,7	26,0	25,9
Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг), усього, млн. грн.	568267,1	607782,4	672653,4	670258,5	694423,6
- відсотків до загального обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг)	16,9	15,2	16,0	16,6	17,2

Джерело: розроблено авторами на основі [13]

ництва 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.

Далі стає можливим перехід до наступного етапу – реалізації обраної стратегії (V етап). На цьому етапі розробляється план реалізації стратегії, який потім доводиться до виконавців стратегії. Дуже важливим моментом є проведення контролю виконання розробленого плану. Слід зауважити, що 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 сучасного нестабільного конкурентного середовища.

Висновки. Науково-методичний підхід до розробки стратегії управління малими підприємствами базується на розробці покрокового (поетапного) алгоритму заходів, реалізація яких забезпечить досягнення поставленої мети. Розроблений підхід до формування стратегії управління діяльністю малих підприємств передбачає застосування SWOT-аналізу їх діяльності, який, своєю чергою, базується на використанні кластерного аналізу, оцінці конкурентних переваг, визначенні ймовірності настання загроз із боку зовнішньої складової конкурентного середовища та їх впливу на діяльність підприємства. Практична реалізація сформованої за розробленим алгоритмом стратегії надасть малому промисловому підприємству можливість досягати намічених стратегічних цілей та зміцнювати свої ринкові позиції у майбутньому.

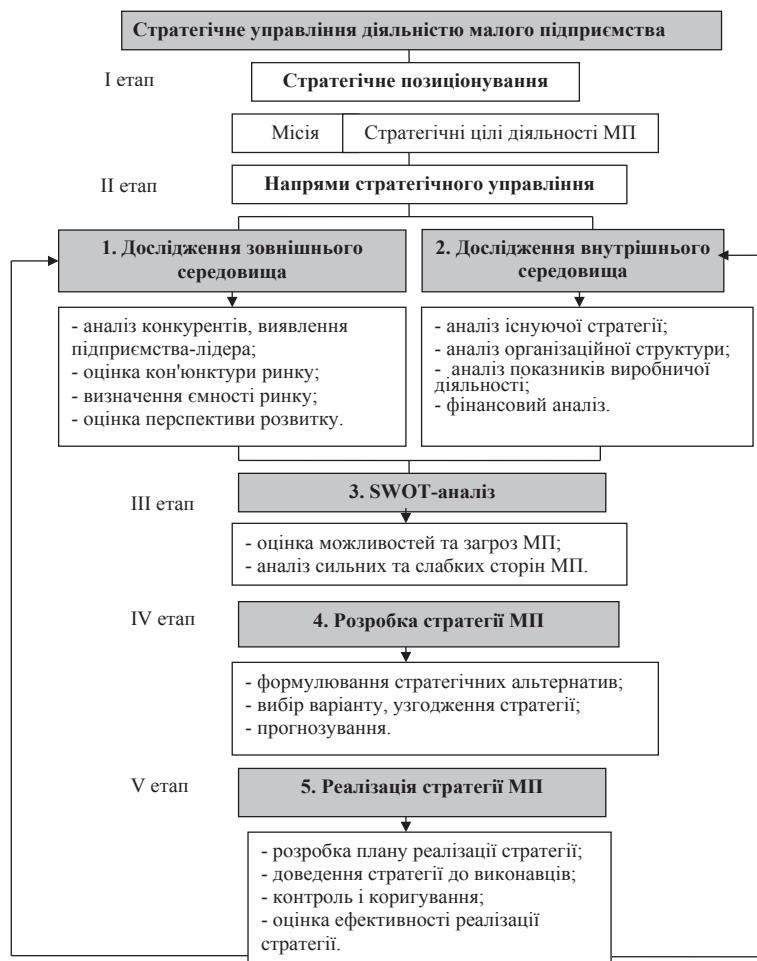


Рис. 2. Етапи формування стратегії управління малим підприємством

Джерело: авторська розробка

Список використаних джерел:

1. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф ; под ред. Л.И. Евенко. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.
2. Попов С.А. Стратегическое управление: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 4 / С.А. Попов. – М. : ИНФРА-М, 1999.
3. Василенко В.О. Стратегічне управління підприємством : [навч. посіб.] / В.О. Василенко, Т.І. Ткаченко ; вид. 2-ге, виправл. і доп. – К. : ЦНЛ, 2004. – 400 с.
4. Немцов В.Д. Стратегічний менеджмент : [навч. посіб.] / В.Д. Немцов, Л.Є. Довгань. – К. : Експрес-Поліграф, 2002. – 560 с.
5. Ляшенко В.И. Регулирование развития малого предпринимательства в Украине: проблемы и пути решения : [монография] / В.И. Ляшенко ; НАН Украины. Ин-т экономики и пром-ти. – Донецк, 2007. – 452 с.
6. 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.
7. Варналій З.С. Основи підприємництва : [навч. посіб.] / З.С. Варналій ; 3-тє вид., випр. і доп. – К. : Знання – Прес, 2006. – 350 с.
8. Портер М.Е. Конкуренция / М.Е. Портер. – СПб. ; М. ; К. : Вільямс, 2000.
9. Дей Д. Стратегический маркетинг / Д. Дей. – М. : Эксмо, 2003. – 640 с.
10. Мескон М. Основы менеджмента : [учеб. пособ.] / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 1998. – 702 с.
11. Губарева И.А. Проблемы внедрения стратегического управления на предприятиях Украины / И.А. Губарева // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2004. – № 5–6. – С. 31–34.
12. Воронкова А.Э. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация : [монография] / А.Э. Воронкова. – Луганск : ВНУ имени Владимира Даля, 2004. – 320 с.
13. Статистичний щорічник України за 2014 рік / За ред. І.М. Жук. – К. : Державна служба статистики України, 2015. – 586 с.