

УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ НА МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ

Вступ. Мале підприємництво у всіх країнах світу є універсальним інструментом участі мільйонів громадян в економічному житті країни, в системі міжнародного розподілу праці. Розвиток малого підприємництва виступає одним з головних чинників розвитку демократії та побудови середнього класу, міри ринкових перетворень та відкритості економіки. За умов зростання рівня конкуренції на товарних, технологічних і фінансових ринках набуває особливої актуальності необхідність розробки високоякісних стратегій розвитку малих підприємств. При цьому майже не проводяться дослідження системних особливостей процесів розвитку підприємства, їх зв'язку з багатьма суміжними і, на перший погляд, автономними економічними явищами, не розробляються методики оцінки його ефективності та комплексні механізми управління цими змінами [2, 3].

Теоретичною основою наукових досліджень проблематики розвитку підприємств стали роботи Л. Маслоу, Ф. Герцберга, Д. Макгрегора, Л. Лайкерта, К. Аджириса, У. Бенніса, Р. Бекхарда, Г. Лінніта, В. Френча, С. Белла, Т. Камінге, Х. Уорлея, М. Мескона, М. Альберта, Ф. Хедуорі, Т. Норберта, М. Хаммер, Дж. Чампі. Вивченням проблем розвитку саме малих підприємств займалися такі вчені, як З.С. Варналій, Н.Ф. Сірополіс, В.М. Колот, Х. Вайнхольд-Штюнці, І. Цветкова, О.М. Ткачук, Д. Смоллбоун, О.І. Микитюк, І.С. Кузнєцова, В.Я. Чевганова, І.А. Брижань, Т.Т. Мілашенко, Д.І. Мельник та інші. Проте, незважаючи на велику кількість наукових праць, автори яких цілковито самостійно досліджували та висували власні теорії щодо управління економічними процесами, практично не існує окремих робіт, об'єктом яких було б дослідження й аналіз потреб малих підприємств як головної ланки сучасної економіки. В науковій літературі є дуже мало публікацій, які глибоко досліджують якісне управління малими підприємствами та розробку стратегій для їх розвитку.

Практична значимість вказаних проблем та об'єктивна необхідність адаптації теоретико-методологічних основ формування стратегії розвитку й інструментарію стратегічного управління до малих підприємств в Україні обумовили актуальність теми дослідження.

Постановка задачі. Мета роботи полягає у виявленні наукових інструментів менеджменту, які найбільш придатні для практичного застосування з метою управління стратегічним розвитком малих підприємств.

Методи дослідження базуються на теоретичних та методичних підходах щодо сутності і принципів формування стратегії розвитку підприємств. У процесі дослідження застосовувалися такі методи, як аналіз, порівняння, систематизація та узагальнення. Основу дослідження склали наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, в яких висвітлені фундаментальні положення щодо формування розвитку підприємств.

Результати дослідження. Вважається, що розвиток малих підприємств більшою мірою залежить від рішень власників бізнесу, а дослідження проблемних аспектів стратегічних процесів слід проводити на базі великих підприємств. На цій основі робиться висновок, що виявлені тенденції, закони, критерії та показники будуть прийнятними і для малих підприємств, у випадку виникнення необхідності.

Така позиція, на наш погляд, неприйнятна і потребує кардинальної зміни. По-перше, розвиток малих підприємств безперечно залежить від рішень власників, характеризується крайньою невизначеністю та має спільні риси з аналогічними процесами на великих підприємствах. Але слід пам'ятати про специфіку діяльності малих підприємств [2]: їх здатність пристосовуватися до мінливих умов господарювання, інноваційний характер діяльності, персоніфікована майнова відповідальність за результати. Жодне велике підприємство не має усього спектру таких параметрів, що безперечно позначається на орієнтирах їх стратегічного розвитку. По-друге, більшість малих підприємств банкрутують у перші п'ять років діяльності, але це не є наслідком рішень власників. До ліквідації дрібних суб'єктів господарювання підштовхують різноманітні причини внутрішнього та зовнішнього характеру. Хоча слід визнати залежність малих підприємств від рівня професійної компетентності власників. По-третє, персоніфікована майнова відповідальність, підвищений рівень ризику діяльності, недоступність боргових фінансових ресурсів, зумовлюють здатність малих підприємств мобілізувати усі внутрішні резерви та досягати максимальної ефективності функціонування.

Згідно з результатами дослідження Н. Сірополіса [8] близько 92% внутрішніх факторів, що призводять до ліквідації малих підприємств, становить професійна некомпетентність власника (-ків), що стрімко зростає при розширенні масштабів підприємницької діяльності.

Розглянемо теоретичні підходи до управління розвитком підприємств, відзначимо, що в основу усіх прикладних методик аналізу та оцінки ефективності розвитку підприємств покладено результативний критерій (ефективність підприємницької діяльності).

Об'єктом дослідження вітчизняних науковців, як правило, виступали два види розвитку підприємств — інтенсивний та екстенсивний. Однією з найбільш типових методик оцінки та аналізу організаційно-економічного розвитку підприємств слід вважати доробок Р.М. Петухова [6]. Під інтенсивним розвитком підприємства він розуміє такий спосіб змін, змістом яких є використання у виробництві найновіших досягнень науки і техніки, передового практичного досвіду тощо; це процес, особливий спосіб розвитку підприємства, що спирається на досягнення науково-технічного прогресу, метою та результатом якого є підвищення економічної ефективності виробництва і зростання на цій основі обсягів виготовлення продукції. Під екстенсивним типом розвитку підприємств розуміється нарощування обсягів виробництва, підвищення його ефективності за рахунок залучення у господарський оборот більшої кількості економічних ресурсів. Пріоритетним визнається інтенсивний тип розвитку підприємств, що забезпечує більш повне задоволення потреб суспільства без зростання обсягів необхідних ресурсів.

Іншим прикладом методик аналізу та оцінки процесів організаційно-економічного розвитку можна вважати метод збалансованих оціночних звітів (Balanced Scorecard чи BSC), розроблений у середині 90-х років Р. Капланом та Д. Нортеном [5]. Дана методика призначена для аналізу ефективності функціонування підприємств протягом тривалих проміжків часу та використовує високорівневі економічні співвідношення у поєднанні з традиційними фінансовими показниками, що дозволяє більш точно прогнозувати довгостроковий успіх підприємства.

Методика BSC визначає чотири перспективи підприємства, які дозволяють більш точно визначити, наскільки ближче підійшла компанія до досягнення своїх цільових орієнтирів:

- 1) маркетингова (споживча) перспектива (як споживачі оцінюють діяльність підприємства);
- 2) внутрішня перспектива (які бізнес-процеси можуть забезпечити підприємству конкурентні переваги);
- 3) фінансова перспектива (як оцінюють бізнес власники);
- 4) перспектива розвитку (навчальна) (яким чином досягти подальшого успіху).

Крім того, методика дозволяє оцінювати такі параметри розвитку підприємства, що безпосередньо не пов'язані з його фінансовими результатами, наприклад, рівень професіоналізму співробітників чи гудвіл компанії в очах споживачів.

Також для аналізу розвитку підприємства на основі його ринкової вартості може слугувати технологія Т. Коупленда, Т. Коллера та Дж. Муррина [1], співробітників консалтингової групи "МакКінсі". Технологія аналізу реалізує процесний підхід до вивчення розвитку підприємства, основним

критерієм при цьому виступає ринкова вартість бізнесу. Причому, показник вартості бізнесу здобуває різні значення залежно від цільової основи розрахунку — вартість для акціонерів, вартість для інвесторів, вартість для суспільства, вартість для кредиторів тощо.

Е.І.Вілкас та Е.З.Майминас [3] запропонували методику управління розвитком підприємства на базі системи функцій-задач цільового характеру, які у канонічній формі можна записати як змінну від двох аргументів:

$$f_{розв.}(V; W) \Rightarrow f_{розв.}(V_S; V_P; W_n), \quad (1)$$

де V — сукупність умов (ендогенних та екзогенних чинників) розвитку підприємства;

W — існуючий стан соціально-економічної системи підприємства;

V_S — множина можливих стійких станів соціально-економічної системи підприємства;

V_P — множина можливих бізнес-процесів (операторів), які забезпечують перехід соціально-економічної системи підприємства з одного відносно стійкого стану до іншого;

W_n — цільовий (бажаний) стан соціально-економічної системи підприємства.

На цій основі формується логічна модель розвитку підприємства, яка має наступний вигляд:

$$(W_{t_0}, Z'_{tk}, Z''_{tk}, S'_{tk}, S''_{tk}, S'''_{tk}, P_{tk}, N_{tk}, U, W_{tk}), \quad (2)$$

де W_{t_0} , W_{tk} — відповідно початковий та цільовий (бажаний) стан соціально-економічної системи підприємства;

k — індекс опорної точки стратегічного періоду T (при $T=15$, $k=1,2,3$);

Z'_{tk} — планова (прогнозна) чисельність персоналу підприємства в опорних точках tk ;

Z''_{tk} — обмеження по фінансовим та інших видах дефіцитних ресурсів;

S'_{tk} — прогнозні обсяги реалізації продукції (надання послуг);

S''_{tk} — цільові обмеження у вигляді мінімального рівня соціальних цілей діяльності підприємства;

S'''_{tk} — цільові обмеження у вигляді мінімально прийнятних темпів зростання ефективності діяльності;

P_{tk} — сукупність розробок щодо техніко-технологічного розвитку підприємства;

N_{tk} — об'єктивно визначені завдання впровадження у виробництво нових виробів, технологій (у tk опорних точках);

U — критерії оцінки множини можливих станів соціально-економічної системи підприємства та вибору найкращих з них у опорних точках.

З сучасних позицій стратегічного управління (на основі концепції “життєвого циклу”) пропонується управляти розвитком підприємства на основі таких основних стратегій: розвиток товару; розвиток ринку; розвиток

підприємства на основі диверсифікації; розвиток підприємства на основі інтеграції [4].

Концепція розвитку І. Адзілеса концентрує увагу дослідників на двох основних характеристиках підприємств – гнучкості та керованості Згідно запропонованої концепції малі підприємства вважаються гнучкими, але некерованими, а великі компанії – керованими але негнучкими [2].

Поряд із вибором конкретної стратегії розвитку сьогодні найважливішого значення набуває вміння підприємств пристосовуватися до технологічних, кон'юнктурних та інших змін. Організації, прагнучи зменшити рівень невизначеності зовнішнього середовища можуть застосовувати дві стратегії — пристосуватись до змін або впливати на середовище з метою зробити його більш сприятливим для свого функціонування [3]. Малим підприємствам характерна перша стратегія, яка може бути реалізована завдяки створенню гнучких організаційних структур з високим рівнем децентралізації влади. Керівники таких організацій повинні вміло використовувати сучасний інструментарій для прогнозування майбутніх змін, володіти ринковою інтуїцією, так званим «баченням». Вразливість малого бізнесу значною мірою й пояснюється тим, що лише дехто з підприємців-початківців досконало володіє мистецтвом передбачувати зміни в зовнішньому середовищі, а змінювати його на свою користь їм не під силу. Отже, для забезпечення успіху проекту поєднання прогнозу і стратегії має вписуватися в реальність і забезпечуватися за допомогою мобілізації колективного інтелекту.

Майбутня конкурентоспроможність малих підприємств багато в чому залежить від правильно виробленої ними стратегії розвитку [8]. Якщо виходити з того, що розвиток підприємства є результатом реалізації стратегії, то розробці стратегії має передувати аналіз можливих форм його розвитку. Це дасть змогу правильно скласти алгоритм розвитку. Підтримка підприємства в бажаному соціально-ринковому (конкурентному) стані вимагає систематичних організаційних змін. Свідомо регульовані організаційні зміни, як правило, передбачають проходження трьох етапів: готовність до змін, перехід до нового стану і закріплення.

Лідерство стратегічного розвитку не викликає здивування й пояснюється тим, що само по собі завдання формулювання роботи стратегії й побудови планів підприємства на основі такої стратегії є новим для економічної практики. В умовах сталої змінності середовища виникає об'єктивна необхідність проробки підприємствами своєї стратегії. Це може допомогти їм уникнути фінансових втрат, втрачених можливостей чи взагалі загрози самому існуванню бізнесу. Багато керівників зізнаються, що вони відчують найбільш гостру недостатність знань та вмінь, які необхідні для вирішення цього принципово нового управлінського завдання, бо у досвіді керівників не існує нічого, що могло б їм допомогти, а керівники малих підприємств до того

ж, як правило, не мають спеціальної підготовки в сфері менеджменту. Навіть ті з них, хто починав свою управлінську кар'єру в дореформовий період, не має в цьому сенсі переваг перед більш молодими керівниками, оскільки їх попередній досвід не пов'язаний з вирішенням подібних завдань.

Стратегії малих підприємств направлені на мінімізацію конкурентної боротьби з великими і середніми фірмами та на максимальне використання переваг малого бізнесу, особливо в плані гнучкості [7].

Як альтернативним варіантом управління стратегічним розвитком малих підприємств можна застосувати матрицю Кіндрацької Г.І. (табл.1).

Таблиця 1

Альтернативні стратегії розвитку малого підприємства

		Товар малого підприємства	
		<i>Подібний до товару великого підприємства</i>	<i>Оригінальний</i>
Форми існування малого підприємства	<i>Суверенітет</i>	Стратегія копіювання	Стратегія оптимального розміру
	<i>Симбіоз</i>	Стратегія використання переваг великого підприємства	Стратегія участі у виробництві товару великого підприємства

Розглянемо детально що ж означає кожна з цих стратегій. Так, стратегія копіювання означає випуск малим підприємством товару, який копіює відомий марочний продукт, з розкритим брендом і який, внаслідок, продається по вищих цінах.

Стратегію оптимального розміру малі підприємства впроваджують тоді, коли є сенс виробляти продукцію малими партіями, виграючи у оперативності та гнучкості.

Стратегія участі у виробництві товару великої організації передбачає кооперацію з великим підприємством, використання при цьому його переваги. Однак, щоб не потрапити у залежність від такої великої фірми, бажано малому підприємству співпрацювати з кількома великими партнерами, частка кожного з яких не повинна перевищувати 20 % у загальному обсязі продаж.

Стратегію використання переваг великої організації можна здійснити на шляху франчайзингу. Це одна з найпоширеніших форм співробітництва великого і малого підприємства у сфері збуту продукції, коли за угодою велике підприємство надає малому право реалізовувати чи виробляти його продукцію під його ж торговою маркою. Часто для цього малому підприємству передаються навіть приміщення, певне обладнання, сировина, надаються кредити тощо.

Стверджувати, що на практиці слід застосовувати один метод, єдиновірний для всіх, неможливо. В даній ситуації найкращим є індивідуальний підхід, що підтверджує і світова практика: застосування

різних правил і моделей, вище розглянутих нами, різними фірмами в різні часи і, як наслідок, успіх у діяльності.

Висновки. Наукова новизна одержаних результатів полягає у формуванні системи принципів аналізу та управління стратегічним розвитком підприємств та особливостей її застосування в малому бізнесі України.

Дана робота збагачує менеджмент практичними та теоретично-обґрунтованими підходами щодо формування стратегії розвитку малого підприємництва в Україні, адекватної вимогам зовнішнього середовища та їх внутрішнім можливостям.

Практична значущість дослідження полягає в пропозиціях, щодо підвищення ефективності управління розвитком на малих підприємствах.

Результати даного аналізу можуть використовуватись як база для подальших досліджень в області малого підприємництва. Проведений аналіз потребує подальших доробок та уточнень.

Література:

- 1) Баранчев В. Стратегический анализ: технология, инструменты, организация [Текст] / Баранчев В. // Проблемы теории и практики управления. – 1998. – №5. – С. 85-90. – 200 экз. – ISSN 1726-8699.
- 2) Богатирьев І.О. Теоретичні аспекти управління розвитком малих підприємств [Текст] / Богатирьев І.О. // Економіка та право. – 2003. – № 2 (6). – С.42-49. – 2435 экз. – ISSN 1680-2721.
- 3) Бойко М.Г. Методичні засади оптимальної програми розвитку підприємств [Текст] / Бойко М.Г. // Стратегія економічного розвитку України: Наук. зб. – Вип.1(8). – К.: КНЕУ, 2002. – С. 473–477.
- 4) Герасимчук В. Управління підприємством як соціально-економічною системою: функціональний підхід [Текст] / Герасимчук В. // Економіка України. – 2003. – №4. – С.12-18. – 2933 экз. – ISSN 0131-775X.
- 5) Рюэгг-Штюर्म Й. Системно-конструктивистская «теория фирмы» и управление процессами глубоких изменений на предприятии [Текст] / Рюэгг-Штюर्म Й. // Проблемы теории и практики управления. – 1998. – № 6. – С.87-91. – 200 экз. – ISBN 966–574–124–1.
- 6) Петухов Р.М. Оценка эффективности промышленного производства: [Электронный ресурс]: Экономика (Методы и показатели). – Електрон. дан. (1 файл). – Режим доступа: <http://www.ecsocman.edu.ru/>. – Назва з екрана.
- 7) Саєнко М.Г. Стратегія підприємства [Текст] / Саєнко М.Г. // – Тернопіль: «Економічна думка». – 2006. – 390 с. – ISBN 5-02-004359-1.
- 8) Сирополис Николас К. Управление малым бизнесом. Руководство для предпринимателей: пер. с англ. – М.: Дело. – 2001. – 672 с. – 12000 экз. – ISBN 5-7749-0026-6.