

DOI: [10.32702/2307-2105-2020.1.151](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.1.151)

УДК 005.7: 005.95/.96

*С. М. Василюга,  
аспірант кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування,  
Державний університет інфраструктури та технологій  
ORCID: 0000-0003-2521-4585*

## **ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ДЛЯ МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВ**

*S. Vasylyha  
postgraduate student, department of management, public administration and administration,  
State university of infrastructure and technology*

### **FEATURES OF FORMATION OF DEVELOPMENT STRATEGIES FOR SMALL ENTERPRISES**

*Деякий час назад, взаємодія великих виробничих структур з представником малого бізнесу відбувалося за таким сценарієм, як використання підтримки з боку великого бізнесу (стабільність замовлень, транзакцій і т. д.) в обмін на забезпечення ефективності обороту їх капіталу. Однак в нинішніх кризових для великого бізнесу умовах, така стратегія розвитку малого бізнесу зіткнулася з природними бар'єрами і стала неефективною.*

*В статті розглянуто поняття стратегії та стратегічного планування, визначено особливості стратегічного планування в малих підприємствах. Відмічено, що існує безліч класифікацій стратегій. Стратегія розвитку організації може відбиратися як за характером вирішуваних завдань, так і за рівнем її використання.*

*За даними Державної служби статистики України за період з 2010 по 2018 роки кількість суб'єктів малого підприємництва скоротилася з 2161999 до 1822671. Тобто за менш ніж 10 років в Україні стало на 339328 (або на 16,2 %) малих підприємств менше. У зв'язку з останніми подіями в Україні все частіше підприємства стають банкрутами, згортають свою діяльність. Поспішна, непрогнозована економічна політика, відсутність стабільності та інші фактори створюють додаткові значні складнощі для розвитку підприємств. Нерідко у зв'язку з цим стратегія розвитку перетворюється на стратегію виживання. Наразі стратегії виживання впроваджено навіть на окремих великих підприємствах. Малі ж підприємства, враховуючи обсяг ресурсів, якими вони розпоряджаються та які можуть бути використані для зменшення негативних наслідків зовнішніх змін, потребують визначення особливих напрямів стратегічного планування.*

*Найчастіше, малий бізнес, що вимагає для старту невеликі інвестиції, не має достатньо опрацьованого бізнес-плану. А однією з проблем, яку доводиться вирішувати власнику малого*

*підприємства є дефіцит оборотних коштів. Тобто планування грошових потоків є важливою частиною стратегії малого підприємства.*

*Встановлено, що малі підприємства мають ряд особливостей порівняно з іншими підприємствами. Знання та вміння використовувати ці особливості дозволить укріпити конкурентні позиції малих підприємств.*

*В статті серед іншого, визначено одну із найоптимальніших в умовах сьогодення стратегію їх розвитку.*

*Some time ago, the interaction of large manufacturing structures with a small business representative occurred in such a scenario as the use of big business support (order stability, transactions, etc.) in exchange for ensuring the efficiency of their capital turnover. However, in the current crisis for big business, such a small business development strategy has faced natural barriers and has become ineffective.*

*The article deals with the concept of strategy and strategic planning, defines the features of strategic planning in small enterprises. It is noted that there are many classifications of strategies. The development strategy of an organization can be selected both by the nature of the tasks being solved and the level of its use.*

*According to the State Statistics Service of Ukraine, from 2010 to 2018, the number of small business entities decreased from 2161999 to 1822671. That is, in less than 10 years, there were 339328 (or 16.2%) small businesses in Ukraine. Due to recent events in Ukraine, more and more companies are going bankrupt and winding down their operations. Successful, unpredictable economic policies, lack of stability and other factors create additional challenges for business development. Often, this is why a development strategy becomes a survival strategy. Survival strategies are currently being implemented even at large enterprises. However, given the amount of resources available to them that can be used to mitigate the negative effects of external change, small businesses need to identify specific areas of strategic planning.*

*Most often, a small business that requires a small investment to start up does not have a well-developed business plan. And one of the problems that a small business owner has to solve is the shortage of working capital. That is, cash flow planning is an important part of a small business strategy.*

*It is established that small enterprises have a number of features compared to other enterprises. Knowledge and ability to use these features will strengthen the competitive position of small businesses.*

*Among other things, the article identifies one of the most optimal strategies for their development in the current conditions.*

**Ключові слова:** *стратегія; стратегічне планування; розвиток; малі підприємства.*

**Keywords:** *strategy; strategic planning; development; small businesses.*

**Постановка проблеми.** В умовах сьогодення, враховуючи не тільки складні умови конкуренції зі світовими надвеликими підприємствами, а й внутрішні умови. Так, у Прилуках тютюнова фабрика «ВАТ-Прилуки», що входить у міжнародну групу компаній British American Tobacco, 11 жовтня цього року зупинила виробництво у зв'язку з ухваленим Верховною Радою України законопроекту № 1049. Водночас зміни стосуються і малих підприємств та фізичних осіб-підприємців, а саме: схвалено законопроекти № 1073 та № 1053-1, які серед іншого зобов'язують ФОП використовувати платіжні термінали або користуватись програмним реєстром розрахункових операцій. У зв'язку з окремими положеннями законопроектів про можливе закриття повідомив також керівник одного з найбільших в Україні інтернет-магазинів «Розетка-Уа». Всі ці фактори ще більше ускладнюють умови ведення не лише малого, а і великого бізнесу. Таким чином в умовах сьогодення як ніколи виявляється актуальним питання визначення стратегій розвитку малих підприємств.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження в сфері стратегічного планування проводили такі науковці як Л. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. Макгрегор, Л. Лайкерт, К. Аджирис, У. Бенніс, Р. Бекхард, Г. Лінніт, В. Френч, С. Белл, Т. Камінге, Х. Уорлей, М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедуорі, Т. Норберт, М. Хаммер, Дж. Чампі. Вивченням проблем розвитку саме малих підприємств займалися такі вчені, як З. С. Варналії, Н. Ф. Сірополіс, В. М. Колот, Х. Вайнхольд-Штунци, 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. У сучасній науковій літературі практично відсутні вдалі спроби розробки універсальних технологій управління розвитком підприємств, що суттєво перешкоджає впровадженню високоефективних стратегій, раціональних інвестиційних програм, формуванню оптимальної структури капіталу тощо.

**Мета статті:** проаналізувати підходи до вироблення стратегії розвитку малого підприємства та визначити максимально ефективний в умовах сьогодення підхід.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Як відомо, стратегія - це призначена для досягнення цілей організації інтегрована модель дій. А використовувана для вибору пріоритетних напрямків діяльності сукупність правил прийняття рішень є змістом стратегії. Як мінімум два діаметральні підходи в питаннях стратегії можна зустріти при розгляді літератури зі стратегічного планування.

У першому випадку, стратегією є специфічний довгостроковий план для досягнення мети. А також розробка стратегії - це процес знаходження цілей і формування довгострокового плану. Про довгострокову стратегію для якісного визначення напрямку діяльності та розвитку компанії, пов'язані зі сферою, засобами і формами її діяльності, системою трудових відносин і положення в корпоративному середовищі йдеться в другому підході. При такому розумінні, стратегія може бути описана як для обраної діяльності організації, так і для її функціонування в рамках якого організація рухається до досягнення своєї мети.

Стратегічне планування свого часу породило появу методології стратегічного управління, і воно з'явилося еволюційним шляхом і в даний момент становить невід'ємну його частину. Воно викликає все більший інтерес у організацій, які стикаються з проблемами в реалізації принципово нових і ефективних бізнес-стратегій [1, 14-18].

Однією з ознак стратегічних завдань є той факт, що їх рішення визначає довгострокову перспективу розвитку організації, тобто такі рішення є стратегічними. Система і методологія описує прийняття стратегічних рішень і є, по суті, стратегічним управлінням в організації [2].

Існує безліч класифікацій стратегій. Стратегія розвитку організації може відбиратися як за характером вирішуваних завдань, так і за рівнем її використання. І з точки зору поведінки організації в конкурентному середовищі стратегії можна розділити на стратегії оперативного реагування, інновацій, диференціації, фокусування, мінімізації витрат (управління витратами) [3].

Стратегії, за формою і характером змін, що відбуваються в роботі організації діляться на стратегії: скорочення, зростання і обмеженого зростання, а також на різні їх функціональні варіації.

Слід також відзначити і класифікацію функціональних стратегій на оборонні і наступальні стратегії. Оборонна стратегія полягає в посиленні наявних позицій на ринку і прийнятті адекватних заходів у разі агресії конкурента. А також в збереженні низьких цін на послуги і групи товарів, що не перевищують відповідні ціни конкурентів. Наступальна стратегія включає в себе активну конкуренцію і суперництво, використовуючи різні методи і прийоми. Це атака як на сильних супротивників, так і на слабких конкурентів, з метою захоплення стратегічного напрямку («цінові війни», реклама, виробництво спеціального продукту, привабливого для сегментів ринку, займаних конкурентом) [3].

Функціональні стратегії формуються відповідними функціональними відділами організації. І професіоналізм керівника полягає в створенні умов для того, щоб функціональні служби компанії самостійно збалансували і координували свої стратегії. Це може бути досягнуто двома основними способами: по-перше, лідери функціональних служб підприємства, повинні брати участь у побудові стратегії компанії. По-друге, процес розробки фінальної версії стратегії повинен бути багатокроковим, в тому числі на стадії узгодження і координації.

Роль однієї з основних і головних функціональних стратегій компанії в умовах конкурентного ринку в західній літературі відводиться маркетинговій стратегії. Крім того, багато маркетингологів часто ставлять знак «дорівнює» між маркетинговою стратегією і стратегічним планом для компанії.

Маркетингова стратегія є сукупністю різних видів активності організації на ринку і прийняття рішень, з акцентом на спеціальні маркетингові заходи для максимально можливої реалізації основної стратегії компанії [3].

Відносно ж малого бізнесу в стратегічному аспекті є кілька відмінних рис, що характеризують його:

рівень систематизації менеджменту (як правило, мінімальний);

системи управління теж не яскраво виражено розвинені;

виробнича потужність і ресурси досить обмежені;

продуктова лінійка (номенклатура виробів) відносно невелика [4].

Також до специфіки малого бізнесу можна віднести такі характеристики, як:

висока оперативність управління і швидкий відгук на зміни ринкової ситуації;

малочисельний персонал;

відсутність прив'язки до широкої виробничій програми.

Найчастіше, малий бізнес, що вимагає для старту невеликі інвестиції, не має достатньо опрацьованого бізнес-плану. А однією з проблем, яку доводиться вирішувати власнику малого підприємства є дефіцит оборотних коштів. Тобто планування грошових потоків є важливою частиною стратегії малого підприємства.

У випадку з розробкою стратегії розвитку організацій малого бізнесу існують свої особливості, до однієї з яких також можна віднести використання кооперативних стратегій. У кооперативних стратегіях особлива увага приділяється процесам:

вдосконалення організації діяльності та функцій менеджменту;  
збільшення ступеня мікроекономічної взаємодії в самій організації.

При вдосконаленні організації, діяльності та функцій менеджменту, крім питань виживання відпрацьовуються завдання підвищення ефективності фінансового та виробничого управління. А також ділових зв'язків і питань координації партнерських відносин, раціонального і бережливого ставлення до ресурсів та зниження операційних витрат на одиницю продукції. Описаний підхід свідчить про зростаючу організаційної зрілості підприємства малого бізнесу, готовності до структурному росту і масштабування бізнес-процесів.

Розглянемо обґрунтованість використання стратегії збільшення ступеня мікроекономічного взаємодії в самій організації. Деякий час назад, взаємодія великих виробничих структур з представником малого бізнесу відбувалося за таким сценарієм, як використання підтримки з боку великого бізнесу (стабільність замовлень, транзакцій і т. д.) в обмін на забезпечення ефективності обороту їх капіталу. Однак в нинішніх кризових для великого бізнесу умовах, така стратегія розвитку малого бізнесу зіткнулася з природними бар'єрами і стала неефективною.

В даний час, в деяких галузях і сферах економіки, малі підприємства досягли такого рівня сконцентрованості, що були створені умови для їх економічної взаємодії і кооперації, особливо в умовах відсутності державної підтримки. В першу чергу це відноситься до промисловості.

Виникли умови для активної горизонтальної взаємодії суб'єктів малого бізнесу між собою, що в підсумку визначилося в феномен стратегії горизонтальної взаємодії. Особливо дана стратегія ефективна при схожому вигляді виробництва (однотипної продукції), на відміну від класичного «вбудовування» малого підприємства в технологічний ланцюг великого.

Найбільш поширеним є симбіоз двох малих підприємств (парні партнерські взаємодії, стратегічні альянси), частіше за все, на рівних паритетних умовах. Така стратегія дозволяє досягти відразу кілька цілей для малого бізнесу:

реалізація великих капіталомістких проектів;  
зниження витрат на одиницю продукції за рахунок ефекту масштабу виробництва, а також трансакційних витрат.

Таким чином можна зробити висновок про ефективність використання для малих підприємств кооперативних стратегій розвитку. І на Заході такі відносини як кооперації вже досить широко і повсюдно використовуються малим бізнесом, зокрема, в європейських країнах.

Хотілося б зауважити, що правильно обрана стратегія дозволяє побачити шлях розвитку організації від вихідного стану до необхідного. Тобто відповідає на питання «як досягти такого стану?» або «як досягти стратегічні цілі?»

Універсальних рецептів на 100% підходящої для всіх стратегії немає, це твердження справедливе і для малого бізнесу. Однак існують системні рішення і моделі, що вже показали свою ефективність, і одне з них - це використання кооперативної стратегії. І талант управлінця і власника малого бізнесу полягає в розробці стратегії з урахуванням унікальних особливостей його організації і змінного навколишнього середовища.

**Висновки та пропозиції.** Враховуючи все вищевказане, за нинішніх умов в Україні як ніколи доцільною вбачається горизонтальна співпраця малих підприємств, їх об'єднання (в т. ч. в холдингові компанії) з метою забезпечення не тільки збереження підприємства, а і забезпечення його ефективної роботи за умов, коли ресурси підприємства не дозволяють нівелювати чи принаймні зменшити негативні прояви навколишніх змін.

#### **Література.**

1. Грушенко В. І., Фомченкова Л. В. Кризовий стан підприємства: пошук причин і способів його подолання // Менеджмент в Росії і за кордоном. - 2007. - № 11. - с. 14-18.
2. Маркова В. Д., Кузнєцова С. А. Стратегічний менеджмент. - М.: Инфра-М, 2001 р.
3. Стратегічний менеджмент. Теорія та практика. Зуб А. Т. / М.: Аспект Пресс, 2002. - 415 с.
4. Піньковецкая Ю. С. Малі підприємства Росії: закономірності, класифікація та напрями підвищення ефективності / Ю. С. Піньковецкая, 2011. - 204 с.

#### **References.**

1. Hrushenko, V. I. and Fomchenkova, L. V. (2007), "Crisis state of the enterprise: search for reasons and ways of overcoming it", *Menedzhment v Rosii i za kordonom*, vol. 11, pp.14-18.

2. Markova, V. D. and Kuznietsova, S. A. (2001), *Stratehichniy menedzhment* [Strategic management], Ynfra, Moscow, Russia.

3. Zub, A. T. (2002), *Stratehichniy menedzhment. Teoriia ta praktyka* [Strategic management. Theory and Practice], Aspekt Press, Moscow, Russia.

4. Pinkovetskaia, Yu. S. (2011), "Russian small businesses: patterns, classification, and directions for increasing efficiency" PhD in Economics Thesis, business economics, Russian Academy of Entrepreneurship, Moscow, Russia.

*Стаття надійшла до редакції 27.12.2019 р.*