

УДК 005.21:334.73

І. Д. Падерін,
академік АЕН України,

Ю. Г. Горященко,
кандидат економічних наук,

Є. Е. Новак,
аспірант,
м. Дніпро

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ

Постановка проблеми. Мале та середнє підприємство виконує важливі функції в країні, серед яких задоволення потреб суспільства, створення робочих місць, наповнення бюджетів усіх рівнів, створення середнього класу як основи ринкової економіки.

Стабільний розвиток малого та середнього бізнесу здатний забезпечити підвищення економічної ефективності країни, сконцентрувати фінансові та виробничі ресурси населення, реалізувати потенціал держави та завершити структурні перетворення економіки. Це в свою чергу забезпечить умови для розвитку малого та середнього бізнесу при стратегічному управлінні змінами на підприємствах. Таким чином, досліджувана проблема є своєчасною та актуальною.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вперше теоретичні дослідження малого та середнього бізнесу виконали зарубіжні вчені Р. Кантильон, С. Сімонді, Ф. Найт, Й. Шумпетер та ін. Багато проблемних питань щодо розвитку малого та середнього підприємництва висвітлені в працях таких вітчизняних учених, як: М. Туган-Барановський, З. Варналій, В. Ляшенко, Є. Слуцький, Т. Ковальчук, С. Реверчук, О. Титаренко, В. Черняк, В. Геєць, С. Мочерний, М. Пивоваров, В. Рибалкін, В. Савчук, М. Долішній, В. Степаненко та ін.

Мета дослідження полягає в розкритті теоретичних основ стратегічного управління змінами на підприємствах малого та середнього бізнесу та обґрунтуванні напрямів щодо їх удосконалення в умовах економічних перетворень.

Виклад основного матеріалу дослідження. Малий і середній бізнес – це ініціативна економічна діяльність, здійснювана за рахунок власних і позикових коштів, на свій ризик та власну відповідальність, що має на меті отримання прибутку та розвиток бізнесу.

Стратегічне управління малого та середнього підприємства – це процес розробки місії, найважливіших цілей і потенціалу малого та середнього бізнесу та способів їх досягнення з метою забезпе-

чення розвитку в нестабільному зовнішньому середовищі. Це підтверджується визначеннями авторитетних розробників теорії стратегічного управління:

1) за І. Ансоффом, стратегічний менеджмент забезпечує постійний потенціал прибутковості й перетворення потенціалу в реальний прибуток [1];

2) за О. Виханським, стратегічне управління – це таке управління організацією, яке спирається на людський потенціал як основу організації, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, гнучко реагує і проводить своєчасні зміни в організації, що відповідають виклику з боку оточення і дозволяють отримувати конкурентні переваги, що в сукупності дає можливість організації вижити в довгостроковій перспективі, досягаючи при цьому своїх цілей [2];

3) 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, і так само компенсації слабких сторін і методів запобігання загроз [3].

Таким чином, стратегічне управління бізнесом є ефективним напрямом стійкого розвитку економіки.

Стратегічне управління поділяється 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 – стратегічну організацію та мотивацію, контроль і регулювання [4].

Стратегічні зміни – це зміни на підприємстві, які проводяться у процесі виконання стратегічних перетворень і включають встановлення пріоритетності серед адміністративних завдань, встановлення відповідності між обраною стратегією і внутрішньо-організаційними процесами, а також вибір і приве-

дення у відповідність зі стратегією стилю лідерства [5].

До основних типів стратегічних змін відносяться такі:

1. Перебудова підприємства, яка передбачає фундаментальні зміни підприємства, що зачіпає його місію та організаційну культуру.

2. Радикальне перетворення підприємства, що проводиться на стадії виконання стратегії в тому випадку, якщо підприємство змінює галузь, але при цьому в ньому відбуваються радикальні зміни, викликані його злиттям з аналогічною організацією.

3. Помірне перетворення, яке здійснюється у випадку, коли підприємство виходить з новим продуктом на ринок і намагається отримати для нього покупця.

4. Звичайні зміни, які пов'язані з проведенням перетворень в маркетинговому середовищі з метою підтримки інтересу до продукту підприємства.

5. Незмінне функціонування підприємства, коли воно постійно реалізує одну і ту ж стратегію.

Невід'ємними характеристиками стратегічного управління є лідерство, організаційна культура, мотивація і компетенція [2]. Розглянемо сутність наведених понять нижче.

Лідерство – це здатність керівника впливати на окремі індивіди або групи людей, спрямована на ефективне досягнення цілей підприємства.

Організаційна культура – це система загальних для членів підприємства внутрішніх цінностей, яка значною мірою визначає образ їх дій. До основних складових організаційної культури відносяться цінності, філософія, норми, клімат і ритуали.

Мотивація – це готовність працівників докласти певних зусиль для досягнення цілей підприємства в результаті задоволення конкретних індивідуальних потреб.

Системні компетенції – це здатність застосовувати знання з питань створення функціонування, реконструкції в процесі діяльності підприємства.

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

1. Розробка стратегічного бачення – уявлення менеджерів про довгостроковий розвиток підприємства, обрані технології, товари, клієнтів, напрями розвитку бізнесу.

Стратегічне бачення є маршрутом руху підприємства в майбутнє, який визначає технології, цільові аудиторії, географічні і товарні ринки, перспективні можливості та образ організації, якою вона має стати в майбутньому. При цьому місія описує діяльність підприємства в даний час: які товари та послуги воно виробляє, хто її клієнти, які технологічні і ділові можливості.

2. Постановка цілей. Цілі – це результати та наслідки, бажані для підприємства, критерії оцінки діяльності організації та його розвитку. На даному

етапі місія бізнесу трансформується в конкретні результати та підсумки, до яких прагне підприємство. Постановка цілей і контроль їх досягнення допомагає відслідковувати прогрес у діяльності організації.

3. Розробка стратегії. Стратегія підприємства – це методи конкуренції та ведення бізнесу, які вибирає менеджмент для задоволення клієнтів, успішної конкуренції та досягнення глобальних цілей підприємства.

Стратегія являє собою в концентрованому вигляді відповідь менеджерів на ряд ключових питань бізнесу:

- чи потрібна диверсифікація?
- обслуговувати максимальне число споживачів або яку вибрати нішу ринку?
- розширювати або скорочувати асортимент товарів?
- за рахунок чого досягати конкурентної переваги: зниження витрат, підвищення якості товару або використання організаційних можливостей?
- як реагувати на мінливі переваги покупців?
- які географічні ринки освоювати?
- як реагувати на появу нових ринків і нові умови конкуренції?
- який напрям розвитку обрати?

Отже, стратегія визначає які товари, ринки, методи конкуренції та управління обирає підприємство. Слід враховувати, що стратегія повинна коригуватися внаслідок додавання одних параметрів або відмови від інших у відповідь на зміни ринку, споживчих потреб і переваг, стратегічних маневрів конкурентів, набутого досвіду, нових можливостей і загроз, непередбачених подій, свіжих ідей.

Стратегія має бути одночасно активна (тобто продумана і спланована заздалегідь) і адаптивна (тобто мати пристосувальний характер).

4. Втілення та реалізація стратегії. Завдання втілення та реалізації стратегії є найскладнішим та найтривалішим у системі стратегічного менеджменту, яке впливає на всі аспекти управління та вирішується буквально в усіх підрозділах компанії.

Втілення стратегії – це перетворення теоретичної стратегії в набір конкретних заходів. Реалізація стратегії – це набір конкретних дій щодо втілення стратегії, а саме розвиток компетенцій і можливостей підприємства, фінансування, вироблення політики підтримки, мотивація працівників, створення корпоративної культури, належне керівництво.

Отже, втілення та реалізація стратегії вимагають вибору та проведення конкретних дій з досягнення запланованих результатів.

Управління реалізацією стратегії – це активна адміністративна робота, спрямована на вирішення певних завдань, а саме:

- створення підприємства, здатного ефективно реалізувати обрану стратегію;

– розподіл ресурсів підприємства за стратегічно значущими ланками ланцюжка цінностей таким чином, щоб підрозділи, відповідальні за здійснення стратегічно важливих заходів та ініціатив, отримали достатньо людей і фінансів для виконання поставлених завдань;

– розробка політики та процедур на підтримку стратегії;

– інформування працівників щодо перегляду стратегії;

– створення для персоналу підприємства умов ефективного виконання стратегічних завдань за допомогою впровадження інформаційних, комунікаційних, операційних та електронних систем;

– стимулювання працівників щодо ефективної реалізації стратегії, а також вчасна зміна посадових інструкцій і робочих процедур при необхідності;

– прив'язка системи винагороди до досягнутих цілей і ефективності реалізації стратегії;

– створення корпоративної культури, здатної стимулювати реалізацію стратегії;

– впровадження передових методик і політики безперервного вдосконалення;

– створення системи формального та неформального лідерства для поліпшення реалізації стратегії.

5. Оцінка діяльності, відстеження середовища, внесення коригувань. Так, 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 / або 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, перестановка кадрів, розвиток нових можливостей, зміна корпоративної культури та системи оплати праці. Тому необхідно постійно відслідковувати прогрес у діяльності організації, шукати нові шляхи розвитку та коригувати дії.

Перейдемо до розгляду основних етапів стратегічного управління малих та середніх підприємств, до яких відносяться:

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

2. Збір інформації (організація необхідної кількості каналів надходження інформації як із зовнішнього оточення, так і щодо внутрішньоорганізаційних 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 іншою, більш відповідної зміненню умовам).

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, ймовірнісні 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 включає аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів бізнесу, вибір основних факторів, розробку та реалізацію заходів щодо виконання цілей підприємства.

Приклад. Компанія Amway була створена в 1959 р. в США і першою в світі розпочала реалізацію продукції шляхом стратегії прямих продажів. У листопаді 2003 р. було відкрито ТОВ «Amway Україна».

На сьогодні існує кілька ліній товарів компанії: виробництво вітамінів, мінералів і дієтичних добавок, виробництво елітної косметики, системи очищення води тощо. Обсяг продажів з кожним роком збільшується, а рентабельність бізнесу сьогодні становить 17,4%.

У 2005 р. було відкрито сайт компанії – www.amway.ua, на якому можна дізнатися всю інформацію про компанію, товари, послуги [11].

Виготовляючи і пропонуючи на ринку продукцію, компанія Amway допомагає своїм споживачам покращити життя, що відображено у їхній місії.

Компанія активно застосовує стратегію інноваційного розвитку, що є її стрижнвою компетенцією та готова до змін, які можуть бути викликані розвитком ринку або зміною цільових орієнтирів підприємства.

Так, спираючись на наукові праці К. Фрімена, можна виділити певні альтернативи інноваційної стратегії для підприємства:

- традиційна;
- імітаційна;
- наступальна (агресивна);
- оборонна (захисна);
- опортуністична;
- залежна;
- змішана [9].

Традиційна стратегія передбачає підвищення якості існуючих продуктів на поточній технологічній базі, фактично означає відсутність будь-яких радикальних технологічних змін на підприємстві. Це не означає повну відмову від інновацій, на підприємстві можуть закріплюватися певні інноваційні форми на тривалий період життєвого циклу. Традиційна стратегія зазвичай обирається фірмами, які мають стійку позицію на ринку через унікальність продукту або відсутність конкуренції. Зазвичай ця стратегія застосовується підприємствами у фрагментарних галузях, наприклад, у сфері ресторанного або готельного бізнесу, автосервісу та будівельній індустрії, де, попри традиційність задоволення попиту, форма та якість їх продукції постійно удосконалюються. В Україні це насамперед підприємства металургії, вугільної промисловості – монополісти типу «Нафтогаз», «Укрзалізниця» [9].

Імітаційна стратегія пов'язана із копіюванням технології виробництва продукції підприємств-новаторів, лідерів ринку. На вітчизняному ринку подібну стратегію реалізують підприємства харчової та легкої промисловості, виробники фармацевтичної продукції, побутової техніки. Український агро-сектор є прикладом успішного застосування імітаційної стратегії: підприємства із виробництва та фасування олії, соусів тощо.

Наступальна (агресивна) стратегія – бути лідером ринку за рахунок найвищого рівня інноваційного процесу та безпосереднього створення і впровадження нових продуктів, кваліфікованих кадрів, можливостей до розподілу ризику та інших конкурентних переваг.

Оборонна (захисна) стратегія спрямована на утримання конкурентних позицій підприємства на існуючих ринках. Її концепція полягає в тому, щоб не відставати від інших, проте не претендувати на домінування у галузі [9].

Опортуністична стратегія передбачає орієнтацію на продукт – лідер на ринку, що не потребує високих витрат на НДДКР.

Залежна стратегія передбачає залежність від політики інших підприємств, які займають позицію головних («материнських») підприємств в коопераційних технологічних зв'язках у галузі.

Змішана стратегія використовується підприємствами, які працюють у різних сферах бізнесу і на різних ринках. Для одного ринку обирається наступальна стратегія, для іншого – традиційна або захисна. Її застосовують багато транснаціональних компаній. Зазвичай використовується холдинговими компаніями, наприклад такими як «ІСД», «СКМ», група «Приват» тощо.

Висновки та рекомендації.

1. Стратегічне управління малими та середніми підприємствами – це процес розробки місії, найважливіших цілей і визначення потенціалу малого та середнього бізнесу і способів їх досягнення для забезпечення розвитку в нестабільному зовнішньому середовищі.

2. Процес розробки та реалізації стратегій малих та середніх підприємств включає такі управлінські завдання: розробку стратегічного бачення, місії підприємства, постановку цілей, розробку стратегій, втілення і реалізацію стратегій, оцінку діяльності підприємства, відстеження середовища та внесення коригувань.

3. До основних етапів стратегічного управління малим та середнім підприємством в умовах перетворень відносяться: вивчення ринку, збір інформації, проведення емпіричних досліджень, транснаціональний бізнес, прийняття рішень, дух підприємництва, формування бачення довгострокових перспектив, визначення стратегічних альтернатив, міждисциплінарний підхід, оптимізація використання ресурсів підприємства, здійснення стратегії та контролю.

4. Механізм стратегічного управління ефективною включає аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів бізнесу, вибір основних факторів, розробку та реалізацію заходів щодо виконання цілей підприємства.

5. Знання про типи інноваційних стратегій дозволять професійно підійти до вибору вірного довготривалого інноваційного напрямку та вирішити стратегічне питання: який тип інноваційної стратегії необхідний для підприємства з урахуванням внутрішнього та зовнішнього середовища.

Література

1. **Ансофф І.** Стратегический менеджмент / И. Ансофф: учебник. – СПб. : Питер, 2009. – 344 с.
2. **Виханский О.С.** Стратегическое управление: учебник / О.С. Виханский. – 2-е изд., доп. и перераб. – М. : Экономика, 2003. – 296 с.
3. **Герасимчук В.Г.**

Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання / В.Г. Герасимчук : навч. посібник. – К. : КНЕУ, 2000. – 360 с. 4. **Комарова К.В.** Менеджмент : навч. посіб. / К.В. Комарова, Н.І. Редіна, С.А. Шмельова. – Дніпропетровськ, ДДФА, 2005. – 326 с. 5. **Комарова К.В.** Стратегічне управління : опорний конспект лекцій для студентів ВНЗ / К.В. Комарова. – Дніпропетровськ, ДДФА, 2013. – 146 с. 6. **Шумпетер Й.** Теорія економічного розвитку: учебник / Й. Шумпетер. – М. : Прогресс, 1982. – 412 с. 7. **Ляшенко В.І.** Регулювання розвитку малого підприємництва в Україні: проблеми та шляхи вирішення : монографія / В.І. Ляшенко; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. – Донецьк, 2007. – 452 с. 8. **Розвиток** малого підприємництва промислового регіону : монографія / за заг. ред. академіка АЕНУ Н.І. Редіної. – Дніпропетровськ, ДДФА, 2014. – 200 с. 9. **Горященко Ю.Г.** Ринок інновацій в Україні та характеристика інноваційних стратегій / Ю.Г. Горященко, Б.С. Байов // Економічний Вісник Національного гірничого університету. – 2017. – №1(57). – С. 132-139. 10. **Падерін І.Д.** Парадигма функціонування малого підприємництва в умовах децентралізації регіонів / І.Д. Падерін, Ю.Г. Горященко // Економічний вісник Донбасу. – 2016. – № 3 (45). – С. 90-93. 11. **Офіційна** сторінка компанії «Amway Україна» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.amway.ua.

Падерін І. Д., Горященко Ю. Г., Новак Є. Е.
Стратегічне управління на підприємствах малого та середнього бізнесу

Розглянуто основні підходи до визначення понять «стратегічне управління», «стратегічні зміни», «управління стратегічними змінами». Розкрито теоретичні основи стратегічного управління змінами на підприємствах малого і середнього бізнесу. Проведено дослідження за визначенням місця стратегічних змін у системі стратегічного управління підприємством. Проаналізовано основні етапи процесу стратегічного управління і розглянуто основні підходи до розробки алгоритму управління стратегічними змінами на підприємстві.

Ключові слова: стратегія, управління, малий бізнес, середній бізнес, управління стратегічними змінами.

Падерин И. Д., Горященко Ю. Г., Новак Е. Э.
Стратегическое управление на предприятиях малого и среднего бизнеса

Рассмотрены основные подходы к определению понятий «стратегическое управление», «стратегические изменения», «управление стратегическими изменениями». Раскрыты теоретические основы стратегического управления изменениями на предприятиях малого и среднего бизнеса. Проведено исследование по определению места стратегических изменений в системе стратегического управления предприятием. Проанализированы основные этапы процесса стратегического управления и рассмотрены основные подходы к разработке алгоритма управления стратегическими изменениями на предприятии.

Ключевые слова: стратегия, управление, малый бизнес, средний бизнес, управление стратегическими изменениями.

Paderin I., Goryaschenko J., Novak Ye.
Strategic management on the enterprises of small and medium business

The main approaches to the definition of the concepts «strategic management», «strategic changes», «management of strategic changes» are considered. Theoretical bases of strategic management of changes at the enterprises of small and medium business are opened. A study was conducted to determine the place of strategic changes in the system of strategic enterprise management. The main stages of the strategic management process are analyzed and the main approaches to the development of the algorithm for managing strategic changes at the enterprise are considered.

Keywords: strategy, management, small business, medium business, management of strategic changes.

Стаття надійшла до редакції 17.04.2017

Прийнято до друку 22.06.2017