

## **СТРАТЕГІЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИКЛІЧНИХ КОЛИВАНЬ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ**

У статті розглядаються проблеми та перспективи стратегічного розвитку малих підприємств в Україні. Акцент зроблено на особливостях стратегічного управління саме малими підприємствами, запропоновані ймовірні шляхи їх стратегічного розвитку у сучасних динамічних умовах нестабільного підприємницького середовища.

В статье рассмотрены проблемы и перспективы стратегического развития малых предприятий в Украине. Сделан акцент на особенностях стратегического управления именно малыми предприятиями. Предложены вероятные пути их стратегического развития в современных динамических условиях нестабильной предпринимательской среды.

The problems and prospects of the strategic development of small enterprises in Ukraine. Focuses on the characteristics of strategic management is small business. Suggested possible ways of their strategic development in today's dynamic business environment unstable.

*Ключові слова:* мале підприємство, стратегія, стратегічний розвиток малих підприємств.

Процес розробки і вибору стратегії діяльності малих підприємств є надзвичайно актуальним, оскільки швидкі зміни підприємницького середовища, що пов'язані з новими технологіями, глобалізацією діяльності фірми, обумовлюють необхідність пристосування малих підприємств до змін, необхідність прогнозування власних дій через розробку відповідних планів та стратегій бодай на найближчу видиму перспективу. При цьому слід пам'ятати високі конкурентні умови, особливо жорсткі у період циклічних коливань, у період економічної кризи, коли є обмеженими і ресурсні можливості, і купівельна спроможність споживачів тощо. Такий стан справ вимагає концентрувати увагу не тільки на внутрішньому середовищі, а й обов'язково звертати увагу на якомога більшу кількість факторів зовнішнього оточення підприємств. Адже навіть незначна зміна одного із даних чинників для малого підприємства є значно чутливішою, ніж для великого.

Досить широко у літературі висвітлені питання вивчення економічних криз. Зокрема, свого часу даними питаннями займалися та займаються відомі світові та вітчизняні вчені, серед яких Г.Томпсон, М.Фрідмен, П.Герст, М.Алле, О.Барановський, В.Геєць, С.Мочерний, І.Хаджинов, І.Школа та ін. У роботах цих авторів розкрито суть, фактори, різноманіття криз, їх цикли та особливості, наслідки для економіки регіонів та країн, а також світової економіки в цілому, проаналізовані причини криз, запропоновані моделі їх прогнозування тощо.

Теоретичні засади стратегічного управління розроблено зарубіжними дослідниками І.Ансоффом, Г.Мінцбергом, М.Портером, А.Стріклендом, А.Томпсоном, А.Чандлером та ін. Особливої уваги заслуговують праці вітчизняних економістів, що досліджували стратегічне управління підприємствами, серед яких В.Апопій, О.Березін, І.Бланк, Ю.Дайновський, О.Кузьмін, А.Мазаракі, Б.Мізюк, Н.Міценко, Ф.Хміль, Л.Балабанова, Л.Довгань, Н.Куденко, В.Немцов, В.Оберемчук, С.Оборська, В.Перебийніс, І.Решетнікова, З.Шершньова та ін.

Відзначимо також науковий інтерес у сфері вивчення впливу умов кризової економіки України на функціонування підприємництва, зокрема малого, відомих економістів О.Амоші, О.Барановського, Л.Безчасного, П.Беленького, О.Білоруса,

Є.Бойка, З.Варналія, С.Вовканича, В.Геєця, М.Козоріз, Є.Крикавського, О.Кузьміна, І.Лукінова, В.Мікловди, М.Пітюлича, С.Реверчука, А.Чумаченка, А.Чухна та інших.

Водночас слід відзначити недостатність теоретичних напрацювань щодо розкриття суті та особливостей розвитку малих підприємств в умовах циклічних коливань економіки. Зокрема, подальших досліджень потребують питання урахування впливу на економічний розвиток малих підприємств умов кризового та післякризового періоду.

Метою дослідження є висвітлення шляхів розвитку малих підприємств в умовах циклічних економічних коливань в Україні.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання: визначити суть стратегії малого підприємства, дослідити особливості її формування у вітчизняних реаліях та на основі даних аналізу обґрунтувати основні шляхи їх подальшого функціонування у сучасних умовах.

Наслідки економічної кризи, що почалася у 2008 році, й досі суттєво визначають економічне середовище вітчизняного підприємництва, зокрема й малого. Науковці і практики твердять про затухання кризи, але не про її припинення. Остаточне оздоровлення світової економіки вже мало хто береться прогнозувати [1].

Нестабільність економічного середовища і високий рівень ринкових ризиків спонукають суб'єктів господарювання до активного пошуку ефективних, таких, що відповідають сьогodнішнім викликам, стратегій розвитку. В умовах, коли підприємства щодня мають розробляти, обґрунтовувати й приймати економічно вивірені господарські та управлінські рішення, питання тактики і стратегії розвитку є пріоритетними. У кризових умовах зростає потреба у формуванні адекватних стратегій розвитку, які б враховували невизначеність зовнішнього середовища функціонування підприємства й дозволяли максимально зменшити вплив несприятливих соціально-економічних чинників, мінімізувавши тим самим імовірність негативного результату або навіть банкрутства підприємства.

Адже параметри функціонування малих підприємств свідчать про погану їх динаміку та низький загальний рівень. Зокрема, частка малих підприємств у загальних обсягах реалізованої продукції становить приблизно 12-17% по Україні, залишаючись на такому рівні досить тривалий період. Хоча у структурі усіх підприємств малі займають близько 5,7%. На малих підприємствах працює близько 8% найманих працівників від усієї чисельності зайнятих в Україні. За кількістю малих підприємств на 10 000 осіб населення показник знаходиться на рівні 70 підприємств. І хоча кількісно динаміка зареєстрованих малих підприємств є позитивною, однак кількість малих підприємств, які, за даними Державної податкової служби, сплачували податки у 2012 році знаходиться на рівні 60% та скорочується [2]. При цьому спостерігається атомізація малих підприємств – різке збільшення питомої ваги підприємців-фізичних осіб серед суб'єктів малого підприємництва.

Це свідчить про те, що підприємства малого бізнесу не використовують свої можливості та ресурси повною мірою. У сучасних умовах мале підприємництво є

найбільш незахищеним сектором економіки, адже державна підтримка малого бізнесу мінімальна, зокрема, погіршує ситуацію новий податковий кодекс, який нещодавно прийнятий в нашій країні, але вже потребує суттєвого коригування. Тобто, можна зробити висновок, що мале підприємництво знаходиться на недостатньому рівні свого розвитку, не розвиває власний потенціал та неповністю використовує наявні можливості.

Чим можна пояснити складність розвитку малих підприємств? Які фактори впливають на формування та вибір шляхів їх розвитку?

Звернемося до історії розвитку підприємництва взагалі та малих підприємств зокрема.

Якщо згадати історичний огляд концепцій стратегічного управління підприємствами, то побачимо взаємозв'язок стратегії, планування й прогнозування, з одного боку, та вплив механізму процесів розробки стратегії та традицій прийняття відповідних рішень на ефективність функціонування різноманітних підприємств – з іншого боку. Стратегія підприємства у 50-ті роки ХХ ст. будувалась переважно на результатах оцінювання переваг і недоліків різноманітних варіантів поведінки. В умовах високих темпів економічного розвитку перед розробниками стратегії стояло завдання уникнути помилок при аналізі, перш ніж виявити суттєві переваги підприємства. У 60-ті роки великого поширення набула концепція аналізу портфеля видів діяльності, що свідчило про визнання існування відповідних обмежень та ризиків для кожного виду діяльності, зокрема концепція кривої досвіду показала, що при збільшенні масштабів виробництва собівартість продукції знижується. Згідно з поглядом, що малі підприємства не зможуть витримати конкуренції з великими, частка ринку, яка належить підприємству, стала розглядатися як його головна перевага, тоді як найбільш привабливою рисою ринку вважалося його розширення. Однак практика засвідчила, що ці підходи до розробки стратегії відповідають лише періоду економічного зростання. З кінця 70-х років зовнішні умови діяльності підприємств стали більш мінливими, їх ефективність падає. Як наслідок, робляться спроби вивести стратегію із жорстких рамок планування.

Стало зрозуміло, що у динамічному, змінному підприємницькому середовищі не можна розділяти стратегію та оперативну діяльність, довгострокову і короткострокову перспективи, концепцію та її здійснення.

В умовах економічної кризи в Україні головною метою переважної більшості малих підприємств має стати адаптація до умов підвищеної динамічності зовнішнього та внутрішнього середовища. Відтак малим підприємствам необхідна відповідна стратегія розвитку, яка стала б основою прийняття ефективних управлінських рішень. Оскільки кожне мале підприємство унікальне за своїм існуванням, процес розробки та реалізації стратегії для кожного з них індивідуальний і залежить не лише від зовнішнього та внутрішнього середовища, а й від їх взаємодії.

Ми виходимо з того, що для малого підприємства стратегія є комплексним системним планом забезпечення досягнення довгострокових цілей підприємства, в якому обґрунтовуються рішення щодо того, як розвивати бізнес підприємства у

своїй ніші, яке місце зайняти на ринку, як протидіяти «великим» конкурентам, як посилити свої позиції серед «малих» конкурентів тощо.

Особливістю стратегічного розвитку малих підприємств є те, що стратегічні рішення у них приймаються менеджерами-власниками. Тобто тут діє інший рівень як мотивації, так і компетентності управлінців:

1) мотивація керівників малих підприємств є значно вищою за мотивацію керівників великих підприємств, оскільки керівники малих є одночасно їх власниками, а отже несуть повну майнову відповідальність за успішність бізнесу;

2) рівень компетентності у сфері стратегічного управління керівників малих підприємств зазвичай значно нижчий за їх колег на великих підприємствах, оскільки керівники малих, як правило, мають досвід роботи лише з малими підприємствами, а найчастіше вони є фундаторами й незмінними керівниками одного й того ж бізнесу протягом тривалого проміжку часу, крім того, часто взагалі не володіють необхідними теоретичними знаннями щодо стратегічного управління;

3) принципи управління малими і великими підприємствами відрізняються в силу значних відмінностей у самому функціонуванні різних за розміром підприємств, тому керівники малих підприємств не можуть використати досвід великих підприємств, спостерігаючи за ними, залучаючи найманих працівників з великих підприємств чи якимось іншим способом.

При цьому слід зауважити, що далеко не весь методологічний інструментарій формулювання та вибору стратегій, розробки стратегічних альтернатив чи декомпозиції корпоративної стратегії підприємства може бути однаковою мірою використаний як великими, так і малими підприємствами.

Погіршує ситуацію той факт, що в сучасних умовах не всі підприємства малого бізнесу вважають, що для вибору стратегії необхідно проводити оцінку та аналіз середовища підприємства, що тільки від отриманих даних можливо лише обрати ефективну стратегію.

Але світовий досвід показує, що розробка та реалізація стратегій діяльності підприємства малого бізнесу дає можливість керівнику постійно стежити за ситуацією і мислити перспективно. І керівник зобов'язаний скористатися такою можливістю, адже сьогодні важко розраховувати на увагу клієнтів без пропозиції їм принципово нових варіантів рішень класичної проблеми ефективності – придбання товарів та послуг в умовах обмеженості ресурсів (доходів).

Повертаючись до проблеми інструментарію, зазначимо, що теоретичним підґрунтям досліджень стратегічного вибору загалом для підприємств є системний, поведінковий, когнітивний та інституціональний підходи. Системний підхід є методологічним базисом теорії прийняття рішень, він дозволяє врахувати обмеження стратегічного вибору підприємства, що пов'язані з впливом часу, попередніх і подальших стратегічних рішень. В основі поведінкового та когнітивного підходів лежить визнання факту суб'єктивності прийняття стратегічного вибору підприємства. Поведінковий підхід дозволяє інтерпретувати стратегічний вибір підприємства через процеси взаємодії учасників його прийняття на рівні соціологічних і психологічних процесів, тобто вплив

упереджень, переконань, мотивів, стереотипів на стратегічний вибір. За допомогою когнітивного підходу вивчаються здатності та знання осіб, які здійснюють стратегічний вибір підприємства в умовах невизначеності. Використання інституціонального підходу в дослідженнях стратегічного вибору скероване на вивчення впливу як зовнішніх інститутів на підприємство, так і чинників інституту прийняття стратегічних рішень на підприємстві – застосування влади та взаємодії інтересів груп, що беруть участь у стратегічному виборі.

Тому для формулювання та вибору шляхів розвитку українських малих підприємств важливо поєднувати різні аспекти даних підходів з адаптацією їх до вітчизняного економічного середовища з урахуванням розмірів підприємств та масштабів їх діяльності. Синтез зазначених підходів у методології стратегічного вибору дозволяє обґрунтувати погляд на систему його прийняття та реалізацію на підприємстві як на інститут, що сприяє створенню, засвоєнню, захисту, використанню та інтеграції знань у діяльності підприємства.

На визначення основних шляхів розвитку малих підприємств впливає передусім тип самого підприємства.

Серед множини класифікацій малих підприємств цікавим є підхід А.Лузіна [3]. Він пропонує все різноманіття існуючих видів малих підприємств поділити на три групи, які умовно можна назвати «підлітки», «карлики» та «клони». Основні їх конкурентні переваги та особливості господарювання наступні.

«Підлітки» – це фірми, для яких перебування у категорії «малих» є тимчасовим. Їх головне завдання – якнайшвидше вирости. Всі світові лідери бізнесу колись були «підлітками», і багато хто, як ось Ford, Apple, Sony, починали свою операційну діяльність в гаражах. Однак їх засновники з самого початку були окрилені грандіозною мрією стати, з часом, світовими лідерами у своїй сфері. Амбіційне бачення реалізовувалося в агресивній стратегії постійного розширення.

«Карликами» народжуються або стають. Малі підприємства, зайняті в обслуговуючому секторі: ресторани, ремонтні майстерні, адвокатські контори тощо дістаються власникам у спадок або створюються підприємцями. На відміну від їх колег – власників «підліткових» підприємств, довгострокове бачення «карликів» обмежується рамками малого бізнесу. Цьому є дві причини: сам характер бізнесу, що передбачає реалізацію у малих формах, і відсутність у засновників амбіцій і здібностей для прориву у нову розмірну категорію.

«Клони». В останні десятиліття, по мірі популяризації і все більш широкого розповсюдження концепції франчайзингу, спостерігається швидкий ріст кількості малих підприємств, які працюють за ліцензією, отриманою від крупних франчайзингових компаній. Нерідко схожі з формами-карликами за розміром і організацією, вони мають низку принципових відмінностей. Але головне – вони не народжуються і не розвиваються. Вони штучно створюються, клонуються за жорстко відпрацьованою схемою при всебічній допомозі і під наглядом головної компанії. Будучи зробленими за зразком модельного підприємства, залишаючись у прямій залежності від фірми-франчайзера, власники фірм-«клонів» практично позбавлені можливості для проявлення своїх підприємницьких здібностей, навіть якщо вони у них уже є.

Основні відмінності даних трьох типів малих підприємств згрупуємо і занесемо до таблиці 1.

Таблиця 1

*Типи малих підприємств за класифікацією А.Лузіна*

	«Підлітки»	«Карлики»	«Клони»
Ціль	Перетворення у велике підприємство	Укрупнення позицій і розширення операцій	Підвищення прибутковості
Керівник	Лідер-інноватор	Спеціаліст-менеджер	Організатор-контролер
Найважливіша якість	Амбіційне бачення і здатність робити "неможливе"	Стабільність й адаптаційна здатність	Організаційні здібності, ретельність і пунктуальність
Рівень ризику	Дуже високий	Помірний	Незначний
Вживання через 2 роки	10-15%	30-40%	Більше 70%

Відповідно до типу малого підприємства використовується певний набір інструментів для формулювання стратегічних альтернатив його розвитку з врахуванням особливостей даного конкретного підприємства та середовища його функціонування.

Тому ми пропонуємо використовувати такий підхід при стратегічному планування шляхів розвитку малих вітчизняних підприємств за даних нестабільних політико-економічних умов, який би полягав у наступному.

Якщо власник створює бізнес, то йому варто почати з визначення того, до якої з перерахованих категорій він відноситься і відповідно вибудувувати стратегію розвитку. Дуже важливо мати чітке й ясне уявлення про свої ключові компетенції і відповісти для себе на питання: чому саме його продукту нададуть перевагу споживачі? що вигідно відрізняє його від конкурентів?

Потім варто визначити, на які конкретно конкурентні переваги варто зробити ставку.

І нарешті, потрібно вибудувати стратегію розвитку через довгострокове бачення перспектив залежно від одного з трьох сценаріїв бізнесу згідно описаних вище типів малих підприємств.

У результаті дослідження розвитку малих підприємств в Україні нами був проаналізований їх сучасний стан, а також можливі варіанти та типові шляхи розвитку.

Запропонована типологія шляхів розвитку малих підприємств в Україні є дискусійною, але окреслює три варіанти їх поведінки за даних динамічних та нестабільних умов підприємницького середовища, дотримуючись яких, кожне підприємство здатне наблизити себе до зони успішності та ефективності, а всі малі підприємства загалом – стати тією рушійною силою в розвитку економіки, тією складовою економічного потенціалу країни, яка створює додаткові робочі місця, стимулює великі підприємства, сприяє покращенню якості та рівня задоволення споживчих потреб, оптимізує структуру економіки, підвищує її конкурентоспроможність у світі тощо.

**Список використаних джерел:**

1. Мировой финансово-экономический кризис // Режим доступу: [http://ru.wikipedia.org/wiki/Мировой\\_финансово-экономический\\_кризис](http://ru.wikipedia.org/wiki/Мировой_финансово-экономический_кризис);
2. Аналітичний звіт про стан та перспективи розвитку малого та середнього підприємництва в Україні [Електронний ресурс] // Режим доступу: <http://www.dkrp.gov.ua/info/1220>;
3. Лузин А.Е. Большие возможности малого бизнеса [Електронний ресурс] // Режим доступу: [http://www.elitarium.ru/2008/03/19/vozmozhnosti\\_malogo\\_biznesa.html](http://www.elitarium.ru/2008/03/19/vozmozhnosti_malogo_biznesa.html).