

**І. Д. Падерін,**  
академік АЕН України,

**Є. Е. Новак,**  
аспірант,  
м. Дніпропетровськ

## АНАЛІЗ ВПЛИВУ ЗОВНІШНІХ ТА ВНУТРІШНІХ ФАКТОРІВ НА СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ

**Постановка проблеми.** Підприємство є найважливішим поняттям у сучасному менеджменті. Будь-яке підприємство (організація) знаходиться і функціонує під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів. Кожна дія всіх без винятку підприємств можлива тільки в тому випадку, якщо ці фактори допускають його здійснення. Тому ці моменти повинні бути предметом постійної уваги з боку менеджера. Дана тема є актуальною. У новому тисячолітті наша країна повинна навчитися жити в умовах ринкової економіки, а важлива умова цього є висококваліфіковані управлінці. Уміння проаналізувати та розробити заходи є запорукою успіху фірми.

**Аналіз досліджень і публікацій.** Дослідженню проблем стратегічного управління та оцінюванню його ефективності в умовах впливу зовнішніх і внутрішніх факторів присвятили свої роботи як українські, так і закордонні вчені, серед яких І. Ансофф, В. Геєць, Л. Довгань, М. Портер, Г. Мінцберг, М. Пітюлич, Т. Пітерс, Р. Уотермен, Ж. Філіпс та ін.

Але, на нашу думку, проблема впливу внутрішнього та зовнішнього середовища на стратегію підприємства має бути досліджена більш глибоко і різносторонньо. Найчастіше дослідники звертають увагу на світовий досвід розвинутих країн. Але підприємства України не завжди можуть використовувати досвід Америки чи Японії за сучасних економічних, політичних і суспільних умов у нашій країні.

**Мета статті** полягає в узагальненні теоретичних засад впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на стратегію підприємства і обґрунтування напрямів протидії цим впливам в умовах економічної перебудови.

**Виклад основного матеріалу.** Головною функцією даної проблеми є стратегія, факторами є внутрішні та зовнішні фактори впливу.

Стратегія – це загальний, недеталізований план певної діяльності, який охоплює тривалий період, спосіб досягнення складної цілі.

Стратегію можна розглядати як довгостроковий, послідовний, конструктивний, раціональний, підкріплений ідеологією, стійкий до невизначеності умов середовища план, який супроводжується постійним аналізом та моніторингом в процесі його реалізації. Стратегія має здатність переходити від абстракції до конкретики у вигляді конкретизованих планів для функціональних підрозділів [7].

Основні види стратегії підприємств: еволюційна стратегія, стратегія зростання, стратегія диференціації, стратегія контролю над витратами, стратегія скорочення.

1. Еволюційна стратегія спирається на інновації, як правило, вона не пов'язана з підтримкою держави. Зміцнення позицій на ринку відбувається за рахунок модернізації, диференціації, гнучкої зміни асортименту товарів, поліпшення обслуговування покупців. Описуємо стратегію за допомогою SWOT-аналізу (рис. 1).

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Неповне використання наявних потужностей</li> <li>• Наявність об'єктів незавершеного будівництва</li> <li>• Недостатньо кваліфікований персонал в регіоні</li> </ul>	Слабкі сторони	Сильні сторони	Наявність могутньої ресурсної бази Наявність технологічно оновлених устаткувань і споруд
	Загрози	Можливості	

**Рис. 1. SWOT-аналіз еволюційної стратегії**

2. Стратегія диференціації орієнтує на виробництво кращих товарів, надання привабливіших послуг щодо конкурентних. Цього можна досягти завдяки іміджу, сервісу, розгалуженій мережі філій.

Стратегія диференціації є надійною і довгостроковою, дає змогу досягти вищого, ніж середньогалузевий, рівня прибутків, оскільки клієнти, які віддають перевагу певній марці товару, послужі певної фірми, менш сприйнятливі до ціни (рис. 2).

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Висока собівартість продукції</li> <li>• Нестача власних оборотних коштів</li> <li>• Зміна потреб і смаків покупців</li> </ul>	Слабкі сторони	Сильні сторони	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Наявність торгової марки</li> <li>• Наявність сервісу</li> <li>• Висока розгалуженість філій</li> <li>• Наявність фінансово стабільного середовища</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Наявність об'єктів незавершеного виробництва</li> <li>• Нестабільне правове поле держави</li> </ul>	Загрози	Можливості	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Розвинута інфраструктура регіону</li> <li>• Корпоративне навчання</li> </ul>

Рис. 2. SWOT-аналіз стратегії диференціації

3. Стратегія зростання передбачає постійне підвищення рівня показників відносно поперед-

нього періоду. До неї вдаються у галузях і на підприємствах, що швидко розвиваються (рис. 3).

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Застаріле обладнання</li> <li>• Недостатній управлінський талант і неглибоке володіння проблемами</li> <li>• Нездатність фінансування змін у стратегії</li> </ul>	Слабкі сторони	Сильні сторони	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Наявність торгової марки</li> <li>• Висока розгалуженість філій</li> <li>• Сучасна технологія</li> <li>• Прискорене зростання ринку</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Несприятлива політика уряду</li> <li>• Сповільнення росту ринку</li> <li>• Збільшення продажу товарів-замінників</li> </ul>	Загрози	Можливості	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Розвинута інфраструктура регіону</li> <li>• Корпоративне навчання</li> </ul>

Рис. 3 - SWOT-аналіз стратегії зростання

4. Стратегія контролю над витратами ґрунтується на зниженні витрат на виготовлення власних виробів порівняно з витратами конкурентів. Це досягається шляхом контролю над витратами, регулю-

вання розміру підприємства, обсягу продукції, що забезпечує більш високу ефективність виробництва. Встановлення завдяки цьому низьких цін може стримати появу нових конкурентів (рис. 4).

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Нестача власних оборотних коштів</li> <li>• Сповільнення росту ринку</li> <li>• Конкурентні недоліки</li> </ul>	Слабкі сторони	Сильні сторони	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Низька собівартість продукції</li> <li>• Наявність фінансово стабільного середовища</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Наявність об'єктів незавершеного виробництва</li> <li>• Несприятлива політика держави</li> </ul>	Загрози	Можливості	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Розвинута інфраструктура регіону</li> <li>• Корпоративне навчання</li> <li>• Повне використання виробничих потужностей</li> </ul>

Рис. 4. SWOT-аналіз стратегії контролю за витратами

5. Стратегія скорочення пов'язана із визначенням цілей нижче досягнутого рівня. Її варіантами є ліквідація підприємства (розпродаж матеріальних

запасів й активів), відсікання зайвого (припинення деяких видів діяльності), скорочення й переорієнтація (реструктуризація активів) (рис. 5) [3].

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Застаріле обладнання</li> <li>• Мала ліквідність підприємства</li> <li>• Висока розгалуженість філій</li> </ul>	Слабкі сторони	Сильні сторони	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Компетентність</li> <li>• Наявність інноваційних можливостей</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Наявність об'єктів незавершеного будівництва</li> <li>• Нестабільне правове поле держави</li> </ul>	Загрози	Можливості	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Розвинута інфраструктура регіону</li> <li>• Вихід на нові сегменти ринку</li> </ul>

Рис. 5. SWOT-аналіз стратегії скорочення

Аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів вважається початковим процесом стратегічного управління, адже він забезпечує базу для визначення місії і цілей та вироблення стратегії поведінки, що дозволяє підприємству здійснити свою місію і досягти поставлених цілей. Тому вкрай важливою при аналізі середовища існування підприємства є діагностика усіх значущих факторів, що впливають на систему стратегічного управління підприємства.

Середовище підприємства включає внутрішнє та зовнішнє.

Внутрішнє середовище є джерелом життєвої сили підприємства. Воно містить в собі потенціал, який дає можливість існувати і функціонувати на певному проміжку часу. Внутрішнє середовище може бути і джерелом проблем та ліквідації фірми, якщо воно не забезпечує її функціонування. Серед внутрішніх факторів слід виділити: організаційну структуру, персонал, основні фонди, оборотні кошти, інноваційно-інвестиційні можливості, витрати і прибуток.

1. Організаційна структура – це впорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів, що знаходяться між собою у стійких взаємостосунках, які забезпечують їх функціонування і розвиток як єдиного цілого.

2. Персонал – це сукупність всіх людських ресурсів, якими володіє організація. Це співробітники організації, а також партнери, які залучаються до реалізації деяких проектів, експерти, які можуть бути залучені для проведення досліджень, розробки стратегії, реалізації конкретних заходів тощо.

3. Основні фонди – це сукупність вироблених суспільною працею матеріально-речових цінностей, що діють протягом тривалого періоду. До основних фондів в ринковій економіці відносять землю, будівлі, споруди, передавальні пристрої, машини, обладнання, транспортні засоби, інструменти, виробничий і господарський інвентар, робоча і продуктивна худоба та інші.

4. Оборотні кошти – це сукупність коштів підприємства, що авансуються на створення оборотних фондів та фондів обігу і забезпечення їх неперервного обігу.

5. Інноваційно-інвестиційну спроможність підприємства пропонується розглядати як потенційну або реалізовану здатність агрегувати та задіяти сукупність організаційних, технічних, фінансових, матеріальних, трудових, інформаційних, юридично-правових, комунікаційних можливостей, які дозволяють на будь-якому суспільно-політичному рівні виконувати функції та вирішувати завдання, спрямовані на досягнення поставлених цілей розвитку протягом певного періоду часу при здійсненні інноваційно-інвестиційної діяльності підприємства.

6. Витрати – це зменшення обсягу матеріальних цінностей, коштів тощо, які відбуваються в про-

цесі свідомої людської діяльності; зменшення певних ресурсів у фізичних процесах

7. Прибуток – одне з основних джерел формування фінансових ресурсів підприємства та формування фондів грошових коштів підприємства. На операційну діяльність використовується близько 95% прибутку.

Зовнішнє середовище є джерелом ресурсів для підтримки внутрішнього потенціалу. Адже підприємство перебуває в стані постійного обміну із зовнішнім оточенням. Оскільки ці ресурси є обмежені і на них також претендують конкуренти, то може виникнути загроза, за якої фірма не одержить потрібні їй ресурси, що призведе до негативних наслідків. Серед зовнішніх факторів важливо розглянути: законодавчу підтримку держави, податкову політику держави, кредитно-фінансову політику держави, інноваційно-інвестиційну політику держави, інформаційну безпеку підприємства, культурну підтримку підприємства державою.

1. Законодавча підтримка держави полягає у розвитку малого та середнього підприємництва в Україні. Реалізується відповідними загальнодержавними, регіональними та місцевими органами влади з метою узгодження інтересів держави і малого та середнього підприємництва. Протягом останніх років на урядовому рівні приділяється значна увага побудові системи державної підтримки малого підприємництва. Про це свідчать прийняті останнім часом законодавчі та нормативно-правові акти. В останні роки було чимало зроблено для розвитку малого бізнесу Державним комітетом України з питань регуляторної політики та підприємництва, міністерствами та відомствами. Відносини, пов'язані з розвитком малого і середнього підприємництва в Україні, базуються на Конституції України і регулюються Господарським, Цивільним та Податковим кодексами України, законами та законодавчими актами (Закон України "Про господарські товариства", Закон України "Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом", Закон України "Про звернення громадян", Закон України "Про національну програму сприяння розвитку малого підприємництва в Україні", Закон України "Про розвиток та державну підтримку підприємництва в Україні"), а також міжнародними договорами України, згода на обов'язковість яких надана Верховною Радою України.

2. Податкова політика держави відображена в Податковому кодексі України. В ньому збережена спрощена система оподаткування. З 1 січня 2012 року існують 4 групи платників єдиного податку. Затверджено введення двох додаткових груп, що збільшить планку для роботи на єдиному податку до 20 млн грн. До кінця поточного року запроваджений мораторій на фактичні перевірки, до платників єдиного податку не застосовуються штрафні

санкції. Робляться певні кроки зі спрощення регуляторних процедур: ліквідації перешкод на шляху реєстрації підприємницької діяльності, отримання ліцензій, сертифікатів, дозволів тощо. Докладено зусиль по скороченню різноманітних перевірок контролюючих органів, підлягає перегляду кількість таких органів. В 2015 році Верховна Рада України прийняла зміни до Податкового кодексу України, якими передбачено:

- скорочення кількості податків та зборів з 22 до 9;

- система електронного адміністрування ПДВ діятиме у тестовому режимі з 1 лютого 2015 року. Повноцінно механізм може запрацювати у II півріччі 2015 року лише за згодою парламенту;

- податок на прибуток розраховуватиметься на підставі даних бухгалтерії, шляхом коригування фінрезультату до оподаткування на різниці, які визначатимуть платники з доходом більше 20 млн грн на рік, або 5% від загальної кількості платників. "Тобто, 95% платників податку можуть визначати податок на прибуток підприємств за даними фінансової звітності без визначення різниць", – йдеться у законі;

- законом запроваджується разове "нульове" декларування доходів, майна та фінансового стану, в тому числі одержаних з порушенням оподаткування, валютного регулювання;

- підвищено ставку податку для пасивних доходів (процентів, інвестиційного прибутку, роялті) до 20%;

- законом передбачено, що місцеві органи стягуватимуть акцизний податок до 5% від обсягу реалізації алкоголю, тютюнових виробів та палива;

- нормативно-правовим актом визначено, що до 1 січня 2016 року ставки рентної плати за користування надрами для природного газу, який реалізується не для потреб населення, видобутого з покладів до 5 км збільшується з 28 до 55%. З покладів понад 5 км рентна плата підвищується з 15 до 20%. Під час виконання договорів про спільну діяльність, незалежно від глибини видобутку плата становитиме 70%;

- також передбачена нова модель податку на нерухоме майно. Розмір податку на інше (нежитлове) нерухоме майно будуть визначати органи місцевого самоврядування від 0 грн до 24 грн. Промислові і виробничо-господарські приміщення, МАФи і ринки взагалі не будуть оподатковуватися [6].

3. Кредитно-фінансова політика держави полягає в забезпеченні законодачої процедури забезпечення підприємств позиковими коштами. Законодавчо неопрацьованою залишається програма мікrokредитування суб'єктів малого підприємництва, за участі банківських та небанківських структур. Треба зауважити, що українські банки

прискіпливо ставляться до представників малого та середнього бізнесу і, незважаючи на численну рекламу щодо вигідних умов для малих та середніх підприємств, не охоче надають кредити, особливо довгострокові. В процесі своєї діяльності малим та середнім підприємствам доводиться стикатись з безліччю факторів, які можуть здійснювати як позитивний, так і негативний вплив на їх функціонування в різних галузях. Роль держави полягає в створенні таких умов, в яких дані фактори мали б позитивний вплив, в протилежному випадку – звести їх негативну дію до мінімуму.

4. Інноваційно-інвестиційна політика держави – це діяльність держави, спрямована на створення сприятливих нормативно-правових та економічних умов для інвестицій взагалі й інвестицій в інновації, стимулювання процесу формування інвестиційних умов для інноваційного розвитку, а також формування ринку інновацій та інвестицій.

Інноваційно-інвестиційна політика держави повинна бути спрямована на забезпечення зростання обсягів капіталовкладень у сферу впровадження інноваційних технологій.

Держава, використовуючи певні механізми, має забезпечити умови для формування та стимулювання розвитку інвестиційно-інноваційної діяльності насамперед через створення позитивного інвестиційного клімату внаслідок поліпшення загального міжнародного іміджу країни.

Вплив держави має здійснюватися шляхом застосування системи організаційно-інформаційних заходів та фінансової підтримки, а саме розробки нормативно-правової бази інноваційно-інвестиційної діяльності; розробки стратегічної програми розвитку; визначення оптимального рівня частки державної власності.

Важливим механізмом забезпечення інноваційно спрямованої промислової політики є визначення пріоритетів стратегічного розвитку країни, які повинні врахувати загальне підвищення рівня науки, техніки, виробництва. Визначення пріоритетів – це лише початок, оскільки ще більш важливим є розробка програм, які забезпечать їх реалізацію і передбачатимуть відповідне фінансування.

5. Інформаційна безпека підприємства – характеризується конфіденційністю, цілісністю, доступністю та може розглядатися як сукупність таких елементів: безпечні умови функціонування інформаційних технологій, побудова ефективної інфраструктури інформаційного простору, цілісного ринку інформації, створення оптимальних умов для проходження інформаційних процесів. Забезпечення незмінності існуючого порядку функціонування інформаційних систем має відбуватися на трьох рівнях: адміністративному – за допомогою політики безпеки організації, локальному – шляхом

формування специфічних правил та рекомендаційних норм для персоналу, об'єктному – використання сертифікованих, легальних засобів програмного та апаратного забезпечення.

Одним з найбільш ефективних методів оптимізації рівня інформаційної безпеки є конкретна програма державної політики у цій сфері, яка повинна формуватися відповідно до норм чинного законодавства.

Указом Президента України введено в дію рішення Ради національної безпеки і оборони України від 28 квітня 2014 року "Про заходи щодо вдосконалення формування та реалізації державної політики у сфері інформаційної безпеки України" згідно з яким, Рада національної безпеки і оборони України вирішила:

– доручити Кабінету Міністрів України законопроекти про внесення змін до деяких законів України, зокрема до законів України "Про основи національної безпеки України", "Про інформацію", "Про захист інформації в інформаційно-телекомунікаційних системах", "Про Службу безпеки України", "Про Державну службу спеціального зв'язку та захисту інформації України", щодо приведення національного законодавства у відповідність із міжнародними стандартами з питань інформаційної та кібернетичної безпеки, вдосконалення системи формування та реалізації державної політики у сфері інформаційної безпеки України;

– державній службі спеціального зв'язку та захисту інформації України разом із Службою безпеки України у двомісячний строк ужити додаткових заходів щодо захисту інформації з обмеженим доступом (насамперед персональних даних, що належать до конфіденційної інформації) під час її обробки в інформаційних системах [5].

Г.Я. Аніловська одним із методів забезпечення інформаційної безпеки підприємства називає стандартизацію інформаційної структури інформаційної системи, елементами якої є форми існування і подання інформації у цілому, а зв'язками – операції перетворення інформації в системі. Стандартизація цього типу полягає у запровадженні єдиних правил введення, зберігання, аналізу, оброблення інформації [4].

6. Культурна підтримка підприємства державою регулюються Законом України «Про культуру», згідно з яким заклади, підприємства, організації і установи культури у пріоритетному порядку забезпечуються відео-, теле-, радіо-, кіноапаратурою, технічними засобами, музичними інструментами, меблями, сценічним обладнанням, папером, іншими матеріалами, необхідними для здійснення професійної та культурно-освітньої діяльності.

Важливо відзначити, що вплив внутрішніх та зовнішніх факторів на стратегію підприємства має

певну залежність. Особливий інтерес даного дослідження представляє оцінка долі ризику діяльності, яка отримана під впливом факторів зовнішнього походження, тобто яку частину ризику підприємство контролювати не здатне, оскільки зовнішні фактори можливо лише враховувати, але управляти ними не є можливим. Внутрішніми ж факторами підприємство може управляти. На рис. 6 схематично зображено формування стратегії підприємства під впливом факторів.

**Приклад.** На початку 80-х років маленький заводик фірми «Тойота» з випуску двигунів був оснащений американськими верстатами 50-60-х років.

У технічному плані він був безнадійно відсталим порівняно з підприємствами «Форда» і «Крайслера». Проте якість двигунів і їх дизайн значно перевершували аналогічні показники американської продукції. Основна причина подібного успіху фірми «Тойота» – більш вдалі методи організації та управління, впроваджені на підприємстві.

Відзначено, що розробкою стратегії переважно займаються власні фахівці підприємства або ж власні фахівці під керівництвом топ-менеджерів (43 і 34% відповідно), в 16% компаній до розробки залучалися консультанти українських, і в 14% – зарубіжних компаній. Як правило, залучення зовнішніх консультантів, не виключає паралельної роботи власних спеціалістів над формуванням стратегії підприємства. Результатом такої спільної роботи є збалансована стратегія, що визначається об'єктивним поглядом на ситуацію незалежних експертів, з урахуванням багатого досвіду і знань фахівців реального бізнесу.

#### **Висновки**

1. Дослідження показало, що внутрішнє середовище є джерелом життєвої сили підприємства. Тоді як зовнішнє середовище є джерелом ресурсів для підтримки внутрішнього потенціалу. Саме тому ці два середовища постійно взаємодіють і мають постійний вплив на підприємство.

2. Результатом SWOT-аналізу є виділення таких груп факторів зовнішнього середовища: економічні, політико-правові, ринкові, науково-технічні, міжнародні, соціальні, які впливають на дані стратегії.

3. Внутрішнє середовище має декілька зрізів, кожен з яких включає набір основних процесів і елементів. Стан яких визначає потенціал і можливості підприємства. Серед них виділяють кадровий, організаційний, маркетинговий, фінансовий зрізи.

4. Отже, вибір стратегії підприємства здійснюється керівництвом, на основі аналізу факторів, що характеризують його стан, з урахуванням результатів аналізу портфеля бізнесу. До головних факторів, котрі має бути враховано перш за все при виборі стратегії, належать: стан галузі і позиція в ній під-

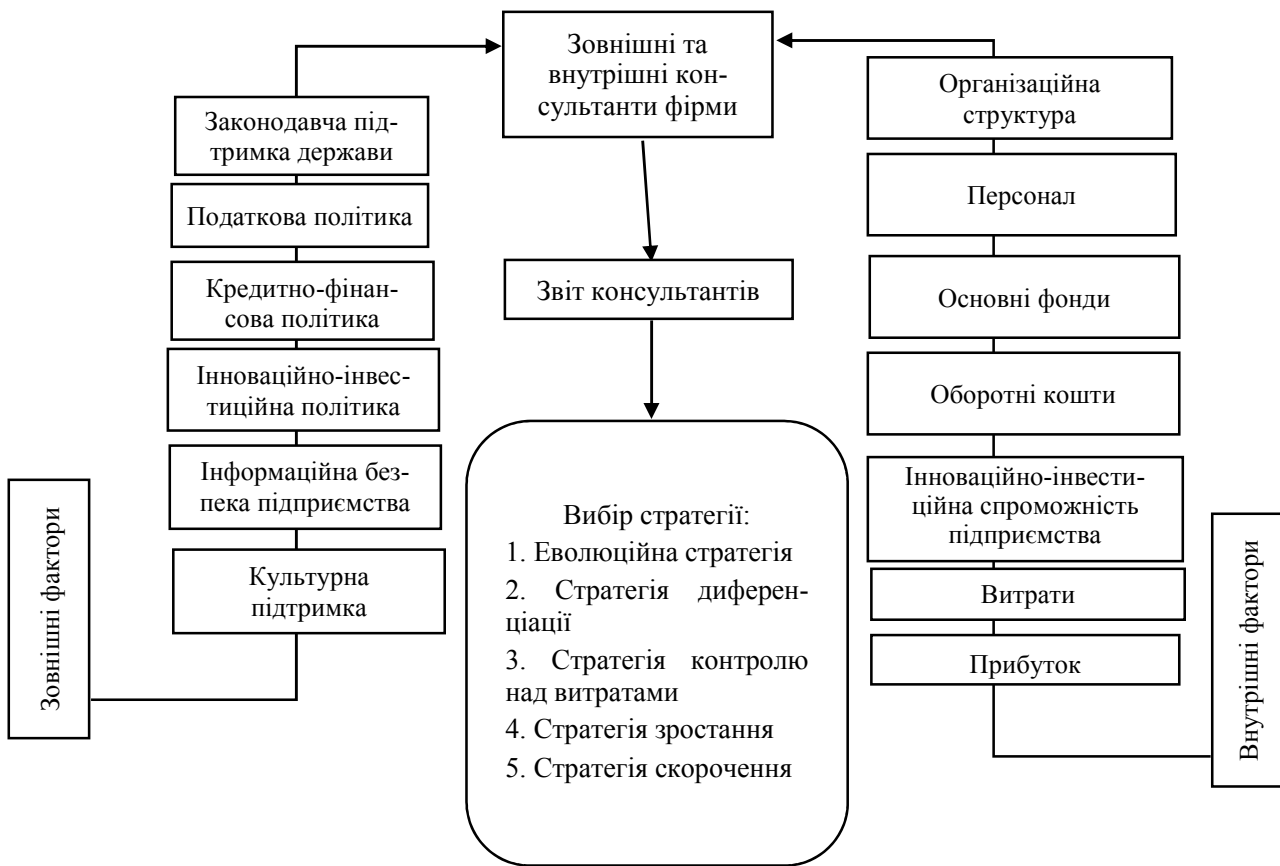


Рис. 6. Схема формування стратегії під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів

приємства, кваліфікація працівників, міра залежності від зовнішнього середовища, зобов'язання підприємства, фінансові ресурси.

5. Законодавчий вплив на вибір стратегії залежить від основних законодавчих актів прийнятих Верховною Радою, постанов Кабінету Міністрів та наказів Президента України. В 2014-2015 рр. було внесено ряд змін в законодавчі акти. В Податковому кодексі передбачено зменшення кількості податків, система електронного адміністрування ПДВ, підвищено ставку для пасивних доходів, передбачена нова модель податку на нерухоме майно. Також було видано Указ Президента України «Про заходи щодо вдосконалення формування та реалізації державної політики у сфері інформаційної безпеки України» згідно з яким було вжито додаткових заходів щодо захисту інформації з обмеженим доступом, а також внесено ряд змін до Законів України у сфері інформаційної безпеки.

#### Література

1. **Черниш Т.О.** Діагностика факторів, що впливають на систему стратегічного управління підприємства / Т.О.Черниш, А.Е. Черниш // Вісник Східноукраїнського національного університету

ім. В. Даля. – 2011. – № 7(161). – С. 257-263. 2. **Мізюк Б.М.** Стратегічне управління: підручник / Б.М. Мізюк. – 2-ге вид., перероб., і доп. – Львів: Магнолія 2006, 2007. – 392 с. 3. **Портер М. Е.** Стратегія конкуренції: Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів / Майкл Портер ; пер. з англ. К. Олійника, Р. Скільського. – К. : Основи, 1997. – 390 с. 4. **Аніловська Г.Я.** Інформаційна безпека підприємства в умовах використання сучасних інформаційних технологій [Електронний ресурс] / Г.Я. Аніловська. – Режим доступу: [www.nbuv.gov.ua/portal/chem\\_biol/nvnlts/18\\_9/270\\_Anilowska](http://www.nbuv.gov.ua/portal/chem_biol/nvnlts/18_9/270_Anilowska). 5. **Указ** Президента України Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 28 квітня 2014 року «Про заходи щодо вдосконалення формування та реалізації державної політики у сфері інформаційної безпеки України» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [zakon4.rada.gov.ua/laws/show/n0004525-14](http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/n0004525-14). 6. **Податковий кодекс України:** прийнятий Верховною Радою України 02.12.2010 р. № 2755-VI: текст із змін, станом на 01.05.2015 р. / М-во юстиції України. – Офіц. вид. – К.: Укрправінформ, 2015. – 588 с. 7. **Ансофф І.** Стратегічне управління / І. Ансофф [пер. с англ.]. – М.: Прогрес, 1989. – 519 с.

**Падерін І. Д., Новак Є. Е. Аналіз впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на стратегії підприємств малого та середнього бізнесу**

У даній статті проведено аналіз існуючих підходів щодо впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на стратегії підприємств малого та середнього бізнесу. В результаті було сформовано й систематизовано закономірність впливів зазначених факторів на стратегію підприємства малого та середнього бізнесу з метою застосування їх до умов національної економіки України. Подані групи впливу складаються з семи внутрішніх факторів та шести зовнішніх факторів, які відповідають основним аспектам формування та функціонування стратегій. Розглянуто основні види стратегій підприємств: еволюційна стратегія, стратегія диференціації, стратегія контролю над витратами, стратегія скорочення. Визначено вплив факторів на розглянуті стратегії. Розроблено схему взаємодії внутрішніх і зовнішніх факторів із стратегіями підприємств.

*Ключові слова:* стратегія, мале та середнє підприємства, внутрішні фактори, зовнішні фактори, види стратегії, SWOT-аналіз.

**Падерин И. Д., Новак Е. Э. Анализ влияния внешних и внутренних факторов на стратегии предприятий малого и среднего бизнеса**

В данной статье проведен анализ существующих подходов к воздействию внешних и внутренних факторов на стратегии предприятий малого и среднего бизнеса. В результате была сформирована и систематизирована закономерность воздействий указанных факторов на стратегию предприятия малого и среднего бизнеса с целью применения их к условиям национальной экономики Украины. Представленные группы влияния состоят из семи внутренних факторов и с шести внешних факторов, которые соответствуют основным аспектам формирования и функционирования стратегий. Рассмотрены основные виды стратегии предприятий: эволюционная стратегия, стратегия дифференциации, стратегия контроля над расходами, стратегия сокращения. Определено влияние факторов на рассмотренные

стратегии. Разработана схема взаимодействия внутренних и внешних факторов со стратегиями предприятий.

*Ключевые слова:* стратегия, малое и среднее предприятия, внутренние факторы, внешние факторы, виды стратегии, SWOT-анализ.

**Paderin I. D., Novak Ye. E. Analysis of Influence of External and Internal Factors on Strategy of Small and Middle Enterprises**

The analysis of existing approaches to the impact of external and internal factors of strategies in small and medium businesses was carried out in this article. A long-term, consistent, constructive, rational, supported by an ideology, resistant to environmental conditions uncertainty plan, accompanied by constant analysis and monitored during its implementation was considered as a strategy.

As a result the regularity of these factors influence on the strategy of small and medium businesses was formed and systematized in order to use them in national economy conditions of Ukraine. Submitted group of internal factors influence includes: organizational structure, staff, fixed assets, working capital, innovation and investment capacity of the enterprise, cost, and profit. The group of external factors includes: legislative government support, state tax policy, credit and financial policy, innovation and investment policy, informational security of the company, state cultural support of the enterprise.

The main types of business strategies were considered. They are: evolutionary strategy, differentiation strategy, cost control strategy and the strategy of reduction. The influence of the factors on considered strategies was given. The scheme of interaction of internal and external factors with business strategies was developed.

*Keywords:* strategy, small and medium enterprises, internal factors, external factors, types of strategies, SWOT-analysis.

Стаття надійшла до редакції 28.06.2015

Прийнято до друку 16.09.2015