

**І. Д. Падерін**  
*академік АЕН України*  
**Л. Д. Чалапко**  
*канд. екон. наук*  
*м. Дніпропетровськ*

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ МАЛИМ ПІДПРИЄМСТВАМИ ТА СЕРЕДНІМ БІЗНЕСОМ РЕГІОНУ

**Актуальність теми.** Досвід країн з ринковою економікою свідчить, що малим підприємствам належить значне місце у створенні загального обсягу валового національного продукту, виробництві товарів, наданні послуг, що дає можливість повніше задовольняти попит та збільшувати зайнятість населення, надходження грошових коштів до бюджету, вирішувати соціально-економічні питання. Саме тому розвиток малого бізнесу в Україні дозволить підвищити маневреність економіки, сконцентрувати значні фінансові і виробничі ресурси населення, реалізувати антимонопольний потенціал та завершити структурну перебудову економіки, тим самим формуючи відповідний рівень економічної безпеки країни. Це дає можливість стверджувати, що забезпечення умов для становлення та розвитку малого підпри-

ємництва є однією зі стратегічних задач забезпечення розвитку України.

**Аналіз останніх публікацій.** Розвиток малого бізнесу становить одну з цільних ніш інтересу світової економічної думки. Перші теоретичні дослідження його ролі та функцій в економічних процесах зробили такі західноєвропейські вчені, як Р. Кантільон, С. Сімонді, Ж.-Б. Сей та ін. Велика заслуга у формуванні сучасної теорії малого бізнесу належить австрійському економістові Й. Шумпетеру, котрий вбачає суть підприємництва в тому, щоб впроваджувати у виробництво нововведення, втілювати в життя інновації. [1].

З-поміж українських вчених у цьому сенсі відома плеяда таких імен, як М. Туган-Барановський (основположник інноваційної теорії економічного розви-

тку), Є. Слуцький, С. Подолинський. Серед вагомого доробку представників сучасної вітчизняної науки вирізняються дослідження О. Барановського, З. Варналія, Л. Воротиної, В. І. Ляшенко, Ю. Клочко, М. Козоріз, Т. Ковальчука, В. Кредісова, О. Кузьміна, І. Михасюка, С. Реверчука, С. Соболя, О. Титаренка, В. Черняка. [3].

Багато проблемних питань розвитку підприємництва висвітлено в працях Н. Редіної, Л. Безчасного, В. Бородюка, Є. Бойка, В. Гейця, А. Грищенко, М. Долішнього, С. Злупка, С. Мочерного, Ю. Ніколаєнка, В. Новікова, Ю. Палкіна, Ю. Пахомова, В. Рибалкіна, В. Савчука, В. Степаненко та ін. [5].

**Результати досліджень.** Особливої актуальності набувають питання стратегічного розвитку малого і середнього бізнесу. Це зумовлюється, зокрема, тим, що сьогодні саме малими та середніми підприємствами створюється більша частина валового внутрішнього продукту в країнах із розвинутою ринковою економікою, на які нині орієнтується Україна.

Ринкова трансформація економічної системи України та її інтеграція до світового господарства викликали інтерес до проблем управління малим бізнесом, стали поштовхом до розгортання, заглиблення і впровадження досліджень стратегічного управління.

Першочергового значення набувають установки на підвищення конкурентоспроможності підприємств малого бізнесу. Конкурентне середовище потребує прийняття відповідних управлінських рішень, швидко і рішуче реагувати на зміни навколишнього середовища.

Сучасна концепція управління системами різного рівня, в тому числі підприємств малого бізнесу — це концепція стратегічного управління, що виникла як відповідь на виклики зовнішнього середовища: значного технологічного прориву, інформаційної революції, посилення глобалізації, загострення конкуренції та нестабільності.

Термін «стратегічне управління» введений у побут на рубежі 60–70-х рр. ХХ століття для того, щоб позначити різницю між поточним управлінням на рівні виробництва і управлінням, здійснюваним на вищому рівні. Необхідність фіксації такого розходження була викликана в першу чергу змінами в умовах ведення бізнесу. Провідною ідеєю, що відбиває сутність переходу від оперативного управління до стратегічного з'явилася ідея необхідності перенесення центру уваги вищого керівництва на оточення, для того щоб відповідним чином і вчасно реагувати на зміни, що відбуваються в ньому

Широта та інтенсивність досліджень свідчать про те, що відбувається пошук нової парадигми в галузі стратегічного менеджменту. Коло питань, що обговорюються по відповідному напрямку, надзвичайно широке:

- поточний рівень стратегічного управління в малому бізнесі;
- предмет стратегічного управління;
- зв'язок капіталізації малого бізнесу підприємства з задачами стратегічного менеджменту;
- зростання ролі нематеріальних активів в досягненні її стратегічних цілей;
- розробка концептуально-методологічної бази стратегічного менеджменту;
- розробка інформаційних технологій для стратегічного управління малим підприємством.

Стратегічне управління — діяльність менеджменту по досягненню довгострокових цілей. Перед малими підприємствами регіону стоять такі стратегічні цілі:

- зайняти лідируюче положення у своєму сегменті ринку;
- довести ринкову вартість підприємства до бажаного рівня;
- домогтися конкурентної переваги (технологічної, по якості товарів і послуг, внутрішньої організації тощо); стати високоприбутковим підприємством.

Стратегічне управління — це діяльність з розробки місії, найважливіших цілей малого та середнього бізнесу і способів їх досягнення, що забезпечують їх розвиток в нестабільному зовнішньому середовищі шляхом змін в самій організації, і її зовнішнього середовища. Стратегічне управління поділяється на три етапи: підготовчий (стратегічний аналіз та прогнозування зовнішнього і внутрішнього середовища), основний етап (стратегічне планування), заключний (стратегічна організація і мотивація, контроль і регулювання).

Особливими рисами стратегічного управління можна назвати такі: націленість на досягнення результатів в зовнішньому середовищі, поява стратегічно адаптованих рішень, що доповнюють контур передбачуваних, запланованих стратегічних рішень; безперервність процесу; ускладнення функцій та результатів управління. Це безперервний процес вибору і реалізації цілей та стратегій організації.

Кожне підприємство рано чи пізно зіштовхується з необхідністю чітко сформулювати свої стратегічні цілі, місію, бачення, концепцію розвитку. Без цього неможливе управління, особливо у великих структурах. Причому формулювання — це тільки початок стратегічного управління. Необхідно донести ціннісно-цільові установки до співробітників. Втрата мети — серйозний фактор зниження привабливості роботи для персоналу

Постає запитання: що робити з цими формулюваннями, як впроваджувати стратегію, як змусити все це працювати? Досвід співробітництва з різними підприємствами свідчить про типовість подібного стану. Можна сконцентрувати всю увагу на управлінні реалізацією заходів, спрямованих на досягнення стратегічних цілей. Але як втягнути у цей процес весь персонал? Як оцінити конкретний захід — чи допомагає він руху малого бізнесу до світлого завтра чи гальмує його? Стратегічне управління підприємством складають три елементи: вище керівництво; спеціалізована структура стратегічного управління, на чолі з директором зі стратегічного управління та стратегічна рада. Рецепторами стратегічної інформації в малому бізнесі є персонал. В малому бізнесі, в яких до процесу пошуку стратегічної інформації, її аналізу в процесі стратегічного управління залучені не тільки вищі керівники, а й персонал — досягають значно більшого. Потенціал малого бізнесу значно зростає внаслідок виникнення синергетичного ефекту.

Стратегія бізнесу — це фундамент, на якому будується бізнес, а стратегічний аналіз — це матеріал проектування для самого бізнесу, його структури, перспектив, можливостей. На сьогоднішній день у більшості українських підприємств відсутнє стратегічне управління як таке: низький рівень культури в напрямі стратегічного управління для малих підприємств сьогоднішній день є важливішим, ніж

завтрашній, а, можливо, не вистачає просто навичок чи ресурсів для паралельного вирішення стратегічних задач.

Як показали дослідження близько 50 % підприємств малого бізнесу будують системи оцінки ефективності, беручи за основу винятково фінансові показники. Існує ряд обмежень на використання стратегічного управління.

По-перше, стратегічне управління не дає точної і детальної картини майбутнього [6]. Визначений в стратегічному управлінні опис бажаного майбутнього організації — це сукупність якісних побажань щодо того, у якому стані повинна знаходитись організація в майбутньому, яку позицію вона повинна займати на ринку, яку мати організаційну культуру тощо

По-друге, стратегічне управління не може бути лише сумою правил, процедур і схем. У нього немає теорії, що наказує, що і як робити при розв'язанні визначених задач у визначених ситуаціях. Стратегічне управління — це скоріше визначена філософія чи ідеологія бізнесу і менеджменту. Звичайно, існує ряд рекомендацій, правил і логічних схем аналізу проблем і вибору стратегії, а також здійснення стратегічного планування і практичної реалізації стратегії.

По-третє, вимагаються величезні зусилля і великі витрати часу і ресурсів для того, щоб в організації почав здійснюватися процес стратегічного управління [6]. Потрібно введення і здійснення стратегічного планування, що суттєво відрізняється від розробки довгострокових планів, обов'язкових до виконання в будь-яких умовах. Необхідно також створення служб, що здійснюють відстеження оточення і включення організації в середовище.

По-четверте, різко підсилюються негативні наслідки помилок стратегічного передбачення. В умовах надто високої рухливості зовнішнього середовища бізнесу невірне передбачення і, відповідно, помилки стратегічного вибору можуть стати фатальними для організації. Особливо трагічними наслідки невірного прогнозу бувають для організацій, що здійснюють безальтернативний шлях функціонування або ж реалізують стратегію, що не піддається принциповому корегуванню

По-п'яте, при здійсненні стратегічного управління найчастіше основний акцент робиться на стратегічне планування. Однак цього зовсім недостатньо, тому що стратегічний план не забезпечує його обов'язкового успішного виконання. Насправді найважливішою складовою стратегічного управління є реалізація стратегічного плану.

На практиці стратегічне управління — це: симбіоз інтуїції і мистецтва вищого керівництва вести бізнес до стратегічних цілей; високий професіоналізм і творчість службовців, що забезпечують зв'язок організації з середовищем активне включення всіх працівників у реалізацію задач організації, у пошук найкращих шляхів досягнення її цілей.

Підсумовуючи сказане, слід зазначити, що на сучасному етапі світового економічного розвитку відбувається значне загострення конкурентної боротьби. Це негативно позначається на конкурентоздатності і стійкості функціонування вітчизняних підприємств малого бізнесу. У даний час для ринкових відносин і зовнішнього економічного середовища властива суперечлива динаміка. Щоб успішно функціонувати підприємству необхідні: передбачення, адекватні міри пристосування і конкурентні переваги. Такі можливості багато в чому визначаються здатністю підприємства швидко адаптувати свою стратегію до зовнішніх ринкових умов. Стра-

тегічні альтернативи як простір маркетингових рішень у більшості випадків обмежені не тільки нестабільністю сегментів ринку, загостренням конкуренції, але і стратегією управління самого підприємства малого бізнесу.

Не кожне вітчизняне підприємство може дозволити собі використовувати стратегічний менеджмент і приймати перспективні рішення. Але якщо підприємство має у своєму розпорядженні ресурси, що дають можливість активно впливати на конкурентів та кадри, що правильно формують стратегічні рішення, то перспектива розвитку багато в чому буде визначена.

Малий бізнес знаходиться під постійним впливом середовища. Відсутність адекватної реакції на вплив факторів означає відірваність від ринку, від ситуації і часто веде до втрати контролю над розвитком малого бізнесу, зниження конкурентоспроможності.

Стратегічне управління — найвищий рівень роботи менеджера, де бізнес стає мистецтвом. Тільки поєднання мистецтва і точного розрахунку, прагнення до змін та вміння підтримувати стабільність можуть забезпечити успіх.

Стратегічне управління покликане забезпечити фірмі виживання в довгостроковій перспективі, коли підприємство досить успішно справляється із своїми задачами, приносить своєю діяльністю задоволення тим, хто входить у сферу її ділової взаємодії. У першу чергу це стосується покупців, співробітників підприємства і її власників. Для цього воно повинно робити продукт, що стабільно буде знаходити покупців. Банально, але факт. Це означає, що продукт повинен бути, по-перше, цікавий покупцю настільки, що він готовий віддати за нього гроші, і, по-друге, цікавий покупцю більше, ніж аналогічний чи схожий по споживчих якостях продукт інших фірм. Якщо продукт має ці дві властивості, то говорять, що продукт має конкурентні переваги.

Отже, підприємство малого бізнесу може успішно існувати і розвиватися тільки в тому випадку, якщо її продукт має конкурентні переваги. Створювати ж конкурентні переваги покликане стратегічне управління.

Зовнішнє середовище, у якому функціонують різні за формою господарські підприємства, стає все більш складним і невизначеним. Управління повинне бути пристосоване до ринкової самоорганізації. Тому особливо для підприємств малого бізнесу виникає необхідність використання методів стратегічного менеджменту. Принципово важливого значення набувають не тільки питання освоєння сучасних ринково-орієнтованих методів планування, управління, організації і контролю виробничо-господарської й економічної діяльності, але і розробка нових логістико-орієнтованих концепцій, підходів, методологій до стратегічного аналізу і управління організаційно-економічною стійкістю в умовах ризику і невизначеності.

Пропонується питання стратегічного аналізу і управління організаційно-економічною стійкістю підприємств малого та середнього бізнесу слід вирішувати з позицій сучасних концепцій маркетингу і логістики, використовуючи різні методи, з урахуванням впливу ситуацій ризику і невизначеності зовнішньої інфраструктури. При дослідженні процесів, що впливають на організаційно-економічну стійкість підприємств малого бізнесу в стратегічній перспективі можуть бути використані методи математичного програмування, принципи побудови економіко-математичних моделей, основні положення концепцій маркетингу і логістики тощо.

## Висновки

Стратегічне управління — це діяльність з розробки місії, найважливіших цілей малого та середнього бізнесу і способів їх досягнення, що забезпечують їх розвиток в нестабільному зовнішньому середовищі шляхом змін в самій організації, і її зовнішнього середовища. Стратегічне управління поділяється на три етапи: підготовчий (стратегічний аналіз та прогнозування зовнішнього і внутрішнього середовища), основний етап (стратегічне планування), заключний (стратегічна організація і мотивація, контроль і регулювання).

Стратегія бізнесу — це фундамент, на якому будується бізнес, а стратегічний аналіз — це матеріал проектування для самого бізнесу, його структури, перспектив, можливостей.

Стратегічне управління — це скоріше визначена філософія чи ідеологія бізнесу і менеджменту. Звичайно, існує ряд рекомендацій, правил і логічних схем аналізу проблем і вибору стратегії, а також здійснення стратегічного планування і практичної реалізації стратегії.

На практиці стратегічне управління — це: симбіоз інтуїції і мистецтва вищого керівництва вести бізнес до стратегічних цілей; високий професіоналізм і творчість службовців, що забезпечують зв'язок організації з середовищем активне включення всіх працівників у реалізацію задач організації, у пошук найкращих шляхів досягнення її цілей.

Стратегічні альтернативи як простір маркетингових рішень у більшості випадків обмежені не тільки нестабільністю сегментів ринку, загостренням конкуренції, але і стратегією управління самого підприємства малого бізнесу.

Стратегічне управління — найвищий рівень роботи менеджера, де бізнес стає мистецтвом. Тільки поєднання мистецтва і точного розрахунку, прагнення до змін та вміння підтримувати стабільність можуть забезпечити успіх. Отже, підприємство малого бізнесу може успішно існувати і розвиватися тільки в тому випадку, якщо її

продукт має конкурентні переваги. Створювати ж конкурентні переваги покликане стратегічне управління.

При дослідженні процесів, що впливають на організаційно-економічну стійкість підприємств малого бізнесу в стратегічній перспективі можуть бути використані методи математичного програмування, принципи побудови економіко-математичних моделей, основні положення концепцій маркетингу і логістики тощо.

## Література

1. Шумпетер Й. Теория экономического развития. / Й. Шумпетер. — М. : Экономика, 1982. — 412 с.
2. Варналій З. С. Мале підприємництво: основи теорії і практики / З. С. Варналій. — К. : Т-во «Знання», 2001. — 277 с.
3. Вороніна Л. Державна підтримка малого бізнесу в системі трансформації економіки України / Л. Вороніна // Економ. Реформи сьогодні. — 2000. — № 28. — С. 31–34.
4. Ляшенко В. И. Регулирование развития малого предпринимательства в Украине: проблемы и пути решения : монография / В. И. Ляшенко. — НЕН Украины. Ин-т экономики пром-сти. — Донецк, 2007.
5. Малое предпринимательство промышленном регионе: социально-экономическое развитие, формы и методы регулирования, механизм экономического роста : монография / Под ред. Н. И. Рединой — Днепропетровск, ДГФЭИ, 2002. — 281 с.
6. Малое предпринимательство в промышленном регионе: социально-экономическое развитие, формы и методы регулирования, механизмы экономического роста. Изд. 2-е переработанное и дополненное: Коллективная монография / под ред. Н. И. Рединой. — Днепропетровск, ДГФЭИ, 2004. — 352 с.
7. Становлення і розвиток малого бізнесу в регіоні: Колективна монографія / за заг. ред. академіка АЕНУ Н. І. Рединої. — Дніпропетровськ : ДДФА, 2008. — 508 с.