

4. Овчаренко Г. Пенсионная реформа в Украине [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.finance.liga.net/economics/2017/6/20/opinion/53686.htm>

5. Про внесення змін у додаток до Постанови Кабінету Міністрів України від 25 грудня 1996 р. № 1548 та визнання такими, що втратили чинність, деяких постанов Кабінету Міністрів України [Електронний ресурс] : Постанова Кабінету Міністрів України від 07.06.2017 р. № 394. – Режим доступу : <http://www.zakon3.rada.gov.ua/laws/show/394-2017-п>

6. Про реалізацію пілотного проекту щодо тимчасового обмеження застосування Постанови Кабінету Міністрів України від 25 грудня 1996 р. № 1548 та Постанови Кабінету Міністрів України від 17 жовтня 2007 р. № 1222 [Електронний ресурс] : Постанова Кабінету Міністрів України від 22.09.2016 р. № 656. – Режим доступу : <http://www.zakon3.rada.gov.ua/laws/show/656-2016-п>

7. Урядовий портал [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.kmu.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=250054696&cat_id=244274160

8. Що буде з цінами після першого липня? Коментують тернопільські експерти [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.online.te.ua/2017/06/16/shho-bude-z-tsinamy-pislya-pershogo-lipnya-komentuyut-ternopilski-eksperty>

9. Топішко Н. П. Проблеми підвищення стимулюючої ролі пенсійної системи в Україні / Н. П. Топішко // Фінансова система України: становлення та розвиток: матеріали XI Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Острог, 17–18 травня 2013 р.). – Острог : НУ “Острозька академія”, 2013. – С. 39–41.

10. Баранник Л. Б. Світові тенденції пенсійного забезпечення та досвід України / Л. Б. Баранник // Світові тенденції та перспективи розвитку фінансової системи України : зб. матер. наук.-практ. конференції, 27–28 жовтня 2016 р. / Київський нац. ун-т імені Тараса Шевченка. – К., 2016. – 284 с.



УДК 334.012.61-022.51/55:005.21

С. Е. Новак, аспірант
Університету митної справи та фінансів

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ

Проведено аналіз наявних підходів щодо розуміння основних правил, норм і внутрішніх засад розвитку стратегії підприємств малого та середнього бізнесу. Сформовано й систематизовано сукупність принципів стратегії підприємства малого та середнього бізнесу з метою застосування їх до умов національної економіки України. Поданий блок принципів складається з шести змістовних груп, які відповідають основним аспектам формування та функціонування стратегії: принципи обґрунтованості, принципи прозорості, принципи легітимності, принципи адекватності, принципи підконтрольності, принципи логічності. Виділено основні

© С. Е. Новак, 2017

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

Ключові слова: стратегія підприємства; мале та середнє підприємства; принципи стратегії; види стратегії; національна економіка.

This article analyzes the existing approaches about understanding the basic rules, norms and principles of internal development strategy of small and medium businesses enterprises. The problem of search strategies for small and medium businesses is considered in the article . The article gives the definition of small and medium businesses according to the legislation of Ukraine. The definition of business strategy is posted. A multifaceted work to identify principles of strategy of small and medium businesses was also held . The necessity of developing enterprise strategy was proved .

As a result a set of strategy principles for small and medium businesses in order to apply them to the conditions of the national economics of Ukraine has been formed and systematized . The given block of principles consists of six meaningful groups that meet the basic aspects of the strategy formation and its operation: the principles of reasonableness, the principles of transparency, legitimacy principles, principles of adequacy, the principles of accountability and logical principles. The main types of business strategies are formed: evolutionary strategy, differentiation strategy, strategy of cost control, reduction strategy. Important conclusions for future scientific analysis and researches are made.

Key words: *strategy of enterprises; small and medium enterprises; strategy principles; types of strategies; national economics.*

Постановка проблеми. Одним із найважливіших завдань, зумовлених процесом інтеграції України до Європейського Союзу, є проведення структурної реструктуризації національної економіки, зокрема, формування потужного сектора малого і середнього бізнесу. Його значення полягає не лише в розвитку підприємництва як основної функціональної форми ринкової економіки, а й у формуванні середнього класу – основи громадського суспільства. Таким чином, всебічне проникнення малого та середнього підприємництва у соціально-економічну систему країни є необхідною передумовою адаптації національної економіки до Європейської системи та забезпечення розвитку інноваційної діяльності підприємств, розв'язання проблем зайнятості, підвищення рівня життя населення.

З огляду на значну роль малого та середнього бізнесу в розвитку окремих територій і держави в цілому існує нагальна потреба в державному та регіональному регулюванні даного інституту ринкових відносин. У зв'язку із цим набуває значної актуальності, за нинішніх умов розвитку національної економіки, формування державної й регіональної політики з метою визначення стратегії розвитку малого та середнього бізнесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Наразі існує значна кількість наукових досліджень, адаптованих до діяльності малого та середнього бізнесу як на рівні підприємств, так і на рівні бізнес-процесів. Однак відсутні дослідження щодо ефективних стратегій розвитку малого та середнього підприємництва, які б дозволяли йому активно та успішно розвиватися на будь-якому рівні.

Можна виокремити праці таких зарубіжних і вітчизняних авторів, які розглядають ці проблеми, зокрема, І. Ансофф, З. С. Варналій, А. С. Гальчинський, С. І. Гром'як, Р. В. Добжанський, С. М. Карбовник, М. М. Крижанівський, Анджей Ліманський, Кейт Лістер, В. М. Литвиненко, В. І. Ляшенко, Дж. Майер, Г. Мінцберг, Д. Олесневич, Ш. М. Остер, І. Д. Падерін, М. Г. Пивоваров, М. Портер, Л. В. Руденко, А. Строкленд, А. Томпсон, А. С. Філіпенко, В. В. Хахулін, А. Д. Чандлер, С. І. Чоботар та ін.; а також авторів публікацій у наукових журналах: Р. Білик, В. Бондаренко, М. Глухівський, Б. Данілішин, В. Костецький, А. Полешко та ін.

Але, на нашу думку, проблема пошуку розвитку стратегії малого та середнього бізнесу висвітлюється недостатньо. Зокрема, увага найчастіше звертається на світовий досвід розвинутих країн і досить рідко – на досвід країн з транзитивною економікою чи такою, що розвивається, але які вже досягли певних результатів у даній сфері. Адже Уряд України не завжди може використовувати досвід Америки чи Японії за сучасних економічних, політичних і суспільних умов у нашій країні.

Мета статті – висвітлення теоретичних засад стратегії розвитку малого та середнього бізнесу й обґрунтування напрямів її удосконалення в умовах економічної перебудови.

Виклад основного матеріалу. Відповідно до ст. 63 Господарського кодексу України (далі – ГКУ), встановлено такі критерії належності підприємства до малого та середнього бізнесу:

– підприємства залежно від кількості працюючих та обсягу валового доходу від реалізації продукції за рік можуть бути віднесені до малих підприємств, середніх або великих підприємств [1].

Згідно з п. 3 ст. 55 ГКУ, малими (незалежно від форми власності) визнаються підприємства, в яких середньооблікова чисельність працюючих за звітний (фінансовий) рік не перевищує п'ятдесяти осіб, а обсяг валового доходу від реалізації продукції (робіт, послуг) за цей період не перевищує суми, еквівалентної п'ятистам тисячам євро за середньорічним курсом Національного банку України щодо гривні [1].

Великими підприємствами визнаються підприємства, в яких середньооблікова чисельність працюючих за звітний (фінансовий) рік перевищує тисячу осіб, а обсяг валового доходу від реалізації продукції (робіт, послуг) за рік перевищує суму, еквівалентну п'яти мільйонам євро за середньорічним курсом Національного банку України щодо гривні [1].

Усі інші підприємства визнаються середніми.

Стратегія підприємства – це узагальнена програма діяльності, спрямована на досягнення бажаного результату, мети завдяки ефективному розподілу, координації й використанню ресурсів.

З огляду на особливості стратегії, закордонні економісти пропонують розглядати її так:

– І. Ансофф дійшов висновку, що “стратегія – складна і потенційно міцна зброя, за допомогою якої сучасна фірма може протистояти мінливим умовам” [2];

– Г. Мінцберг визначає стратегію як сукупність п'яти структурних елементів, як-от: план (курс дій, орієнтир), стратегіми (маневри), позиція, принципи поведінки та перспектива (основний спосіб дії) [3];

– Ш. М. Остер визначав цей термін як “... зобов'язання діяти певним чином: таким, а не іншим” [4];

– М. Портер у роботі “Стратегія конкуренції”, опублікованій у 1980 р., дав новий поштовх для розгляду та тлумачення стратегії в контексті конкурентного середовища. Стратегічна думка, за М. Портером, набуває значного розвитку, основна увага приділяється впровадженню, реалізації стратегії, втіленню стратегічного управління у сферах управління [5];

– А. Томпсон та А. Стрікланд розуміють стратегію як “комбінацію із запланованих дій і швидких рішень з адаптації до нових досягнень промисловості та нової диспозиції на полі конкурентної боротьби” [6, 20];

– А. Д. Чандлер у своїй фундаментальній роботі “Стратегія і структура” визначив стратегію організації як “встановлення основних довгострокових цілей і завдань підприємства, визначення курсу дій і розподілу ресурсів, необхідних для виконання поставлених цілей” [7, 74];

Таким чином, стратегія підприємства – це систематизований план його потенційної поведінки в умовах неповноти інформації про майбутній розвиток середовища та підприємництва, що включає формування місії, довгострокових цілей, а також шляхів і правил прийняття рішень для найбільш ефективного використання стратегічних ресурсів, сильних сторін і можливостей, усунення слабких сторін та захист від загроз зовнішнього середовища задля майбутньої прибутковості. Отже, необхідність розробки підприємствами стратегії викликана нестабільністю ринкового середовища, неповнотою інформації про його майбутній стан і вплив зовнішнього середовища на підприємство. У життєдіяльності підприємств такі орієнтири мають найвищий пріоритет, досягнення їх потребує стратегічного мислення, особливих підходів до оцінювання ділового середовища. Саме завдяки стратегічному мисленню формується бачення перспективного стану підприємства у бізнес-просторі. В іншому разі неминуче виникають кризові ситуації на підприємстві, відчутно послаблюються його позиції у конкурентному середовищі.

Стратегія підприємства повинна відповідати таким принципам [8]:

– обґрунтованості, – кожне положення стратегії повинно бути підтвержене науковими дослідженнями. Недостатньо обґрунтована стратегічна програма породжує результати, які істотно відрізняються від очікуваних, вимагає непередбачених витрат, а отже, не забезпечує конкурентоспроможності підприємства;

– прозорості, – стратегія повинна мати чіткий і зрозумілий виклад, містити механізми доведення її положень, логіки і цільових орієнтирів до виконавців;

– легітимності, – найбільшою загрозою для будь-якої програми є можливі негативні наслідки її реалізації. Тому в процесі розроблення стратегічної програми слід орієнтуватися на сили, зацікавлені в її реалізації, і домагатися легітимності – розуміння і прийняття її існуючими інституціями;

– адекватності, – суттєва загроза для стратегії – її некритичне запозичення, перенесення в інші економічні реалії, навіть якщо вона за певних умов забезпечила успішні результати. Стратегія повинна максимально враховувати і використовувати національні, регіональні особливості конкретної економічної ситуації, в якій вона реалізується;

– підконтрольності, – стратегічна програма має бути доступною не лише з погляду сприйняття, а й щодо її здійснення, містити чітко визначені критерії реалізації, досягнення конкретних результатів, передбачати застосування чітких оцінок. Це посилює її визнання, довіру до керівництва підприємства;

– логічності, – пропонувані стратегічні рішення повинні базуватися на глибокому аналізі ситуації, обґрунтованих висновках. Вони мають бути чітко вмотивованими, системними, зрозумілими тощо.

До основних видів стратегії підприємств належать: еволюційна стратегія, стратегія диференціації, стратегія зростання, стратегія контролю над витратами, стратегія скорочення.

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.

Стратегія диференціації орієнтує на виробництво кращих товарів, надання більш привабливих послуг, ніж у конкурентів. 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 надають перевагу певній марці товару, послугі певної фірми, менш сприйнятливі до ціни.

Стратегія зростання передбачає постійне підвищення рівня показників відносно попереднього періоду. До неї вдаються у галузях і на підприємствах, що швидко розвиваються.

Стратегія контролю над витратами ґрунтується на зниженні витрат на виготовлення власних виробів порівняно з витратами конкурентів. Це досягається шляхом контролю над витратами, регулювання розміру підприємства, обсягу продукції, що забезпечує більш високу ефективність виробництва. Встановлення завдяки цьому нижчих цін може стримати появу нових конкурентів.

Стратегія скорочення пов'язана із визначенням цілей, нижчих від досягнутого рівня. Її варіантами є ліквідація підприємства (розпродаж матеріальних запасів і активів), відсікання зайвого (припинення деяких видів діяльності), скорочення й переорієнтація (реструктуризація активів) [3].

Відповідно до класичних уявлень, стратегічний процес розробки і реалізації стратегії включає такі кроки:

- після аналізу господарських тенденцій, проблем, інвентаризації можливостей і оцінки компетенції з підвищення вартості підприємства, а також аналізу зовнішнього середовища і формулювання місії та цілей визначаються стратегічна проблема і потреба (необхідність) у стратегічних діях;

- аналізуються стратегічні альтернативи, на основі яких можна розв'язати стратегічну проблему, визначається ефективність цих альтернатив;

- аналіз стратегічних альтернатив дозволяє вибрати одну (або декілька) стратегію, що відповідає цільовим настановам фірми;

- формується стратегічний план, що зазвичай складається з програм, проектів, бюджетів та організаційно-технологічних і контрольних заходів;

- оцінюється відповідність обраної стратегії структурі управління організацією й організаційній культурі;

- обрана стратегія є основною для подальших оперативних заходів щодо її реалізації.

Приклад: Компанія “Ліна” працює в Україні з 2010 р., використовує стратегію розвитку. Її продукція: сарафани, пончо, шорти, бриджі, капрі, блузи, плаття, туніки – далеко неповний перелік товарів. Для виконання обраної стратегії компанія вживає таких заходів: залучення клієнтів шляхом розміщення реклами й оголошень у журналах, що

охоплюють широку аудиторію: “Наталі”, “Отдохни”, “Здоров’є” та ін. Пропозиції для клієнтів характеризуються наявністю одягу великих розмірів, що надає змогу розширити сегмент споживачів. Ціна на продукцію встановлюється трохи вища від середньої ринкової, що свідчить про високу якість продукції. Прибуток у компанії високий, оскільки більшість ритейлерів пропонує досить обмежений вибір одягу для “великих” людей і не здатна задовольнити цей сегмент ринку. Задоволеність клієнтів підвищується, оскільки асортимент регулярно поповнюється новими колекціями модного одягу.

Результати: обсяги продажу з кожним роком збільшуються, середня рентабельність становить 15 %.

Висновки з даного дослідження та перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Відповідно до Господарського кодексу України, підприємства поділяються на малі, середні та великі залежно від середньооблікової чисельності працівників за звітний (фінансовий) рік та обсягу валового доходу від реалізації продукції (робіт, послуг) за цей період.

Стратегією підприємства є комплексний план, розроблений з урахуванням найбільш нестабільної ситуації на ринку і в економіці, що має на меті допомогти підприємству в досягненні цілей та розширенні діяльності, а також за потреби зменшити ризики під час ліквідації підприємства.

До основних стратегій підприємства належать: еволюційна стратегія, стратегія диференціації, стратегія зростання, стратегія контролю над витратами, стратегія скорочення.

Стратегія підприємства має передбачати його розвиток і початок нової теоретичної гілки саме в часи кризи. Це дасть змогу більш тонко і точно зрозуміти вклад стратегічного мислення в науку. Необхідно відкинути вислови скептиків щодо не потрібності цієї науки в ситуації ліквідації підприємства.

Список використаних джерел:

1. Господарський кодекс України : Закон України від 16.01.2003 р. № 436-IV: текст зі змін. станом на 02.08.2017 р. // Відомості Верховної Ради України. – 2003. – № 18, № 19–20, № 21–22. – Ст. 144.
2. Ансофф И. Стратегическое управление / Ансофф И. ; [пер. с англ.]. – М. : Экономика, 2011. – 519 с.
3. Минцберг Г. Стратегический процесс: концепции, проблемы, решения / Г. Минцберг, Дж. Б. Куинн, С. Гошал ; пер. с англ. ; под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб. : Питер, 2001. – 684 с.
4. Остер М. Целевое управление организацией / Остер М. – М. : Сов. Радио, 1979.
5. Портер М. Стратегія конкуренції: методика аналізу галузей і діяльності конкурентів / Портер М. – К. : Основи, 2008. – 211 с.
6. Томсон А. А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А. А. Томсон, А. Дж. Стрикленд ; пер. с англ. – 12-е изд. – М. : Вильямс, 2006. – 928 с.
7. Чандлер А. Д. Стратегія і структура: глави в історії американських промислових підприємств / А. Д. Чандлер. – К. : МТТ Press, 1962. – С. 74.
8. Варналій З. С. Мале підприємництво: основи теорії і практики : монографія / З. С. Варналій. – 4-те вид., стер. – К. : Т-во “Знання”, КОО, 2008. – 302 с.