

УДК 65.012.32:334.012.63+334.012.64

Гавриленко Тетяна Володимирівна,
кандидат екон. наук, доцент, доцент кафедри
економіки підприємства
Київський національний університет технологій та дизайну,
м. Київ, Україна

ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В МАЛОМУ ТА СЕРЕДНЬОМУ БІЗНЕСІ

Анотація. Досліджено особливості функціонування малого та середнього бізнесу в Україні. Визначені особливості застосування засад стратегічного управління на малих та середніх підприємствах. Обґрунтовані стратегічні заходи щодо підвищення економічної ефективності виробництва на підприємствах малого та середнього бізнесу.

Ключові слова: малий бізнес, середній бізнес, стратегічне управління, управління, стратегія, ефективність.

Аннотация. Исследованы особенности функционирования малого и среднего бизнеса в Украине. Определены особенности применения принципов стратегического управления на малых и средних предприятиях. Обоснованы стратегические мероприятия по повышению экономической эффективности производства на предприятиях малого и среднего бизнеса.

Ключевые слова: малый бизнес, средний бизнес, стратегическое управление, управление, стратегия, эффективность.

Annotation. Features of operation of small and medium business in Ukraine. Defined especially the use principles of strategic management in small and medium-sized enterprises. Reasonable strategic measures to increase economic efficiency for small and medium businesses.

Key words: small business, medium business, strategic management, strategy, efficiency.

Постановка проблеми. В умовах складних соціально-економічних проблем України, що безпосередньо пов'язані із трансформацією її економіки в напрямку створення соціально орієнтованої ринкової економіки, особливо важливе значення має сфера підприємництва малого і середнього бізнесу. Нестабільність, обмеженість ресурсів, ризики зовнішнього середовища і конкуренція спонукають фахівців до пошуку таких методів управління, які сприятимуть розвитку малих та середніх підприємств. У теперішній час більшість підприємств в економічно розвинених країнах тією чи іншою мірою використовують методи стратегічного управління, що дає їм можливість успішно пристосовуватися до змін умов конкуренції та вимог суспільства. Отже, в конкурентному середовищі неможливо обійтися без наукових методів аналізу стратегічної позиції і перспектив розвитку, оскільки зростання від невеликої фірми до стабільної

великої компанії може відбуватися лише за умови мобілізації усіх ресурсів і формування виключних конкурентних переваг.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В сучасній науковій літературі проблемам управління підприємствами малого і середнього бізнесу уваги приділено недостатньо. Проте, заслуговують уваги праці провідних вчених України: О.І. Амоші, Б.В. Буркинського, В.М. Геєця, В.М. Гриньової, Л.М. Драгуна, В.А. Ткаченка, Р.Б. Тяна, Б.І. Холода, М.Г. Чумаченка; а також зарубіжних вчених: І. Ансоффа, Г. Бірмана, Ю. Блеха, Н. Ільїна, Я. Мелкумова, В. Шахназарова та інших. Незначна кількість досліджень серед науковців свідчить про невирішеність даного питання, що потребує подальшого дослідження та вдосконалення.

Виділення невирішених раніше частини загальної проблеми.

В Україні використання засад стратегічного управління в малому та середньому бізнесі недостатньо поширене. Проте, наростання ринкових відносин, посилення конкуренції роблять цей процес все більш актуальним. Необхідно відзначити, що прогнозування розвитку підприємства в будь-якій сфері неможливо без урахування зовнішнього середовища конкретної галузі, оскільки існує необхідність в орієнтації на поведінку конкурентів, потреби споживачів, можливі зміни ринку.

Отже, ключовим завданням управління на підприємствах малого та середнього бізнесу є розробка відповідної стратегії і тактики поведінки на ринку з урахуванням всіх зовнішніх і внутрішніх факторів.

Мета статті. Головною метою цієї роботи є проведення досліджень для уточнення сутності, особливостей та завдань стратегічного управління на підприємствах малого та середнього бізнесу.

Виклад основного матеріалу.

Стратегічне управління як наукова концепція сформувалося на базі теорії організації, управління та планування підприємства, обліку витрат, маркетингу, сконцентрувавши в собі методологічний апарат цих теорій та об'єднавши їх для цілей практичного управління в нових господарсько-

економічних умовах. Стратегічне управління та інструментарій, за допомогою якого дане управління здійснюється, виникло як результат історичного розвитку національних економік і пов'язаних із ним розвитком процесів: часті кризові ситуації, нестабільна соціальна та політична обстановка, диспропорція розвитку різних галузей економіки, високий темп інфляції, дефіцит фінансових коштів, сильна залежність підприємств від державних органів та цін на сировину. Всі перелічені фактори підвищують ступінь складності та ризики управління підприємством [1].

Стратегічне управління - особлива галузь менеджменту. Основною відмінністю стратегічного управління є те, що воно в більшій мірі орієнтоване на майбутнє, ніж на сьогоднішній день. Це проявляється в тому, що процес стратегічного управління швидше спрямовує розвиток підприємства, але при цьому, не займається поточними питаннями. Найчастіше в процесі стратегічного управління ставляться завдання, які необхідно вирішити підприємству, але вибір методів і форм їх вирішення залишається за тактикою або оперативним управлінням. При цьому необхідно зауважити, що стратегічне управління на різних підприємствах суттєво відрізняється [6]. В ході дослідження було розглянуто специфіку стратегічного управління на підприємствах малого та середнього бізнесу.

Малий і середній бізнес відіграє важливу роль у розвитку як окремих регіонів, так і країн в цілому. Даний сектор веде країну до інноваційного розвитку, оскільки саме малий і середній бізнес є середовищем формування та розвитку великої кількості інновацій.

Досягнення підприємствами малого та середнього бізнесу «критичної маси» в національній економіці може стати одним з факторів зростання. Такий напрям розвитку є особливо важливим для країн з перехідною економікою, які страждають від наслідків господарського гігантизму і слабкості горизонтальних виробничих зв'язків [6].

До основних особливостей управління малого та середнього бізнесу в умовах нової, інформаційної економіки, де значну роль відіграють нематеріальні активи - знання, інформація, інновації, на наш погляд, можна віднести наступні: висока чутливість до змін зовнішнього середовища (невеликі підприємства найбільш чуйно реагують на зміну господарської кон'юнктури, падіння або підвищення); більша гнучкість в ринкових умовах; підвищена сприйнятливість до інновацій; поєднання високих ризиків з високими потенційними доходами; робота в умовах високої конкуренції підприємницької активності.

Визначимо основні особливості стратегічного управління на підприємствах малого та середнього бізнесу [5]:

1. Складність в організації стратегічного планування.

Проявляється в тому, що малі розміри підприємств визначеного сегменту не передбачають створення великої кількості структурних підрозділів в їх складі. Тобто, на відміну від великих підприємств, які можуть дозволити собі організацію спеціалізованих служб, що відповідають за стратегічне управління, на малих підприємствах функції стратегічного планування будуть додатковими до основних обов'язків оперативного менеджменту. Таке функціональне «перехрещення», з одного боку, знижує ефективність роботи управлінських служб, але, з іншого боку, підвищує концентрацію інформації всередині підприємства, тобто відповідальні за прийняття тактичних рішень, зазвичай, повною мірою розташовують і оперують інформацією стратегічного характеру.

2. Надзвичайна важливість стратегічного планування на малих підприємствах.

Визначена особливість обумовлена тим, що досить часто малі підприємства не володіють достатнім запасом міцності. Якщо проводити аналогію з попереднім пунктом та порівняти за даним параметром малі та великі підприємства, то можна помітити, що на великих підприємствах, за рахунок ефекту масштабу діяльності, великих розмірів активів тощо, дуже

великий запас міцності. Незважаючи на те, що великі підприємства менш гнучкі та з великими труднощами пристосовуються до ринкових змін, тим не менш, в умовах кризових ситуацій вони володіють великими шансами «вистояти» за рахунок накопичених резервів. Малі підприємства є більш гнучкими структурами, але, при цьому, їх резерви не такі міцні. Саме тому, стратегічне планування як фактор, що підвищує готовність до майбутніх змін та ринкових потрясінь, для малих а середніх підприємств є особливо важливим.

3. Стратегічне управління як фактор переходу до нових форм ведення бізнесу.

В даному випадку слід зауважити, що організація бізнесу у формі малого підприємства може бути обумовлена різними причинами і може переслідувати різні цілі. Зокрема, в окремих ринкових сегментах малий бізнес є найбільш ефективною формою ведення бізнесу, тобто цей стан підприємства буде незмінним за рахунок впливу фактора економічної обґрунтованості.

В той же час, можлива така ситуація, коли організація бізнесу у формі малого підприємства обумовлена наявністю необхідних засобів і ресурсів, і його успішне функціонування може стимулювати подальше розширення підприємства. В цьому випадку, мале підприємство можна вважати лише перехідною формою організації компанії і метою її роботи є її зростання. В такому випадку, стратегічне управління має будуватися виходячи з кардинально інших принципів, не як фактор взаємодії з майбутнім ринковим станом, а як фактор доведення підприємства до її наступного стану. Тобто всі стратегічні рішення повинні прийматися з урахуванням того стану підприємства, яке воно бажає досягти.

Отже, в результаті аналізу літературних джерел з проблеми дослідження можна запропонувати стратегічні заходи щодо підвищення економічної ефективності виробництва на підприємствах малого та середнього бізнесу:

1. Висунення проблеми підвищення ефективності виробництва в ранг стратегічного завдання підприємства.

2. Постановка і конкретизація місії, цілей і завдань підвищення економічної ефективності діяльності підприємства.

3. Проведення конкурентного аналізу підприємств малого та середнього бізнесу.

4. Порівняння керівництвом підприємства стратегічних і тактичних цілей з реальними можливостями, що запропоновані зовнішнім середовищем, виявлення та аналіз причин відхилень фактичних значень техніко-економічних і фінансових показників діяльності підприємства від запланованих.

5. Визначення та оцінка стратегічних альтернатив розвитку підприємства.

6. Розробка стратегічного плану підвищення економічної ефективності діяльності підприємства.

7. Оперативне планування як фактор реалізації стратегії.

8. Регулярний обмін інформацією між різними рівнями управління в процесі реалізації стратегічного плану.

Висновки і пропозиції. Для малих підприємств стратегічне управління є особливо важливим в силу дії низки об'єктивних причин, при цьому, його організація пов'язана з певними труднощами, але ефект від застосування стратегічного управління в практиці малих підприємств повинен перевищити витрати з його організації.

Список використаних джерел

1. Бугір Л. М. Концептуальні підходи до стратегічного управління / Л. М. Бугір, В. В. Кубіній, І. І. Сокол // Актуальні проблеми економічного та соціального розвитку виробничої сфери : матеріали VII Міжнародної науково - теоретичної конференції молодих вчених і студентів, 20-21 травня 2011 року. – Донецьк, 2011. – Том 1. – С. 64 – 66.

2. *Виханский О.С.* Стратегическое управление / О.С. Виханский – М. : Гардарики, 2002. – 296 с.
3. *Довгань Л.Є.* Стратегічне управління / Л.Є. Довгань, Ю.В. Каракай, А.П. Артименко. – К. : Центр навч. літ-ри, 2009. – 440 с.
4. *Маркова В. Д.* Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений : справ. пособ. / Маркова В. Д., Кузнецова С. А. – М. : ИНФРА-М, 2012. – 319 с.
5. *Ляско В.І.* Стратегії росту для малих, середніх і великих фірм [Електронний ресурс] // Режим доступу: http://www.iteam.ru/publications/strategy/section_17/article_3787/
6. *Широков Б.М.* Малий бізнес. Фінансова середовище підприємництва - Фінанси і статистика, 2010-496 с.

Інформація про автора: Гавриленко Тетяна Володимирівна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки підприємства Київського національного університету технологій та дизайну

Адреса: м. Київ, вул. Закревського, 59/1, кв.66