

УДК 65.014.1

**АЛГОРИТМ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВ****Тесленок І.М., к.е.н  
Воровська К.А.***Запорізький національний технічний університет*

Метою даної статті є обґрунтування алгоритму розробки стратегій розвитку для малих підприємств. У статті розглянуто основні принципи та існуючі підходи до процесу розробки стратегії розвитку, теоретичні основи розробки стратегії розвитку для малих підприємств. Порівняно наукові підходи до розробки стратегій розвитку підприємств різних вчених та встановлено, що більшість підходів потребують значних матеріальних, технічних та людських ресурсів, що робить їх використання недоцільним для малих підприємств. У роботі виявлено основні недоліки та проблеми в управлінні малими підприємствами в Україні. Запропоновано загальний алгоритм розробки стратегії розвитку для малих підприємств та визначено найбільш підходящі для цього інструменти та методи з урахуванням актуальних проблем в сфері управління малим бізнесом в Україні. Результати проведеного дослідження можуть бути використані керівниками малих підприємств для вибору обґрунтованої стратегії розвитку та посилення конкурентних позицій підприємств на ринку.

**Ключові слова:** стратегія розвитку, алгоритм розробки стратегії розвитку, розробка стратегії, мале підприємство, стратегічне управління

UDC 65.014.1

**THE ALGORITHM OF DEVELOPMENT STRATEGY FORMATION FOR SMALL ENTERPRISES****Teslenok I., PhD in Economics  
Vorovska K.***Zaporizhzhya national technical university*

The purpose of the article is to justify the algorithm of the development strategy formation for small enterprises. In the article the basic principles and the existing approaches to the formation process of development strategies, theoretical bases for forming strategies of development for small enterprises have been considered. It has been compared the various scientific approaches to formation of enterprise development strategies and established that most approaches require significant material, technical and human resources, which makes their use impractical for small enterprises. The paper has identified the main shortcomings and problems in the management of small enterprises in Ukraine. A general algorithm of development strategy formation for small enterprises is proposed and the most suitable tools and methods for it has been

determined, taking into account actual problems in the sphere of small business management in Ukraine. The results of the conducted research can be used by managers of small enterprises for the choice of the reasonable development strategy and strengthening of competitive positions of the enterprises in the market.

**Keywords:** development strategy, algorithm of development strategy formation, strategy formation, small enterprise, strategic management.

**Актуальність проблеми.** Прискорення інтеграції України у світовий та європейський економічний простір вимагає у підприємств застосування комплексу сучасних методів та засобів стратегічного розвитку, зокрема розробки стратегії розвитку. В Україні найчисельнішою категорією підприємств є малі підприємства – їх нараховується 291118 одиниць (95%), зокрема 247614 одиниць мікропідприємств (80,8%) [1]. Однак, малі та мікропідприємства, незважаючи на їхню значну чисельність, створюють лише близько 20% загальної доданої вартості в країні. Це обумовлено низькими показниками рентабельності малих підприємств через постійні зміни в економіці, політиці, стрімкий розвиток технологій та низький рівень обізнаності в сфері стратегічного управління.

У країнах Європи малий бізнес працює більш ефективно. Наприклад, у Німеччині, малі та мікропідприємства складають 96,6% усіх підприємств та створюють 29,2% доданої вартості, у Франції ці показники 99,8% та 43,8% відповідно, у Італії ці показники – 99,4% та 51,8% відповідно [2].

Досвід багатьох розвинутих країн свідчить про те, що малий бізнес є рушійною силою економіки. Тому питання застосування стратегічного управління на малих підприємствах з метою підвищення їх ефективності є достатньо актуальним та потребує подальшого дослідження.

**Аналіз досліджень і публікацій останніх років.** В економічній науці накопичено чималий досвід з питань стратегічного управління підприємствами. Теоретичні основи формування стратегій розвитку у своїх працях досліджували як вітчизняні, так і зарубіжні науковці, а саме: І. Ансофф, Н. Мескон, Ф. Хедоури, М. Альберт О.С Виханський, С.А. Попов, Т.С. Муляр, А.А. Мазаракі, Г.І. Кіндрацька, І.М. Тесленок, Л.Є. Довгань, Ю.В. Каракай, Л.П. Артеменко, А. Стрікленд, Г. Томсон, О.М. Талавирия, І.В. Смолін, З.Є. Шершньова та інші. Незважаючи на значні здобутки вітчизняних та зарубіжних вчених-економістів,

залишаються недостатньо дослідженими питання послідовності розробки стратегії розвитку малих підприємств та визначення найбільш підходящих інструментів та методів для її формування. Адже більшість існуючих підходів орієнтовані на довгострокове планування стратегій розвитку великих за розміром підприємств, що потребує розробки стратегічних планів, бюджетів, програм розвитку та ін. Все це є майже неможливим на малих підприємствах, враховуючи особливості їх організаційної структури, брак статистичних даних, обмежену кількість персоналу та інших факторів.

**Метою статті** є обґрунтування алгоритму розробки стратегій розвитку для малих підприємств.

**Виклад основного матеріалу.** Діяльність сучасних малих підприємств України характеризується все більшою невизначеністю і непередбачуваністю змін у зовнішньому середовищі, що обумовлено суттєвими змінами та кризовими явищами в економіці упродовж останніх чотирьох років, змінами купівельної спроможності та структури споживчого кошика населення, розвитком нових технологій та багатьма іншими факторами.

Таким чином, виникає необхідність застосування стратегічного підходу у процесі управління малими підприємствами, який буде сприяти прийняттю найбільш доцільних управлінських рішень, вибору найперспективніших напрямів діяльності та забезпечення оптимального рівня ефективності підприємства.

Для розробки ефективної стратегії розвитку підприємства, спочатку необхідно детально спланувати весь процес розробки стратегії, вирішивши, якою буде послідовність етапів цього процесу, якими принципами слід керуватися під час розробки та які чинники повинні бути досліджені.

Як зазначає Смолін В.І. [3] основними перевагами розробки стратегії розвитку підприємства є те, що вона дозволяє визначити поведінку підприємства на ринку з врахуванням умов зовнішнього середовища та вірогідного характеру їх зміни; оцінити конкурентоспроможність та стратегічні конкурентні переваги конкретного підприємства; сформулювати глобальну ціль його діяльності; визначити ресурси, які необхідні для досягнення поставлених цілей та забезпечити найбільш ефективно їх використання.

Муляр Т.С. у своїй науковій праці [4] визначив наступні принципи розробки стратегії розвитку підприємства:

- орієнтація на довгострокові глобальні цілі підприємства як господарської системи та економічні інтереси його власників;
- багатоваріантність можливих напрямів розвитку, яка зумовлена динамічністю зовнішнього середовища підприємства;
- безперервність розробки стратегії розвитку, постійна адаптація до змін, що відбуваються у внутрішньому та зовнішньому середовищі;
- комплексність розробки стратегії, узгодженість стратегічних рішень за окремими напрямами діяльності підприємства, видами ресурсів, функціями тощо.

Розробка стратегії розвитку підприємства є складним та багатогранним процесом, що складається з певної послідовності задалегідь визначених етапів. Підходи до процесу розробки стратегії розвитку підприємства різних авторитетних вчених відображено в табл. 1.

*Таблиця 1 - Основні підходи до процесу розробки стратегії розвитку підприємства*

№	Вчений	Характеристика підходу
1	І. Ансофф [5]	Виділяє дев'ять етапів розроблення: 1) внутрішня оцінка фірми; 2) оцінка зовнішніх можливостей; 3) формулювання цілей і вибір завдань; 4) рішення про диверсифікацію і вибір стратегії диверсифікації; 5) вибір конкурентної стратегії; 6) формування компонента стратегії диверсифікації і конкурентної стратегії у вигляді окремих проектів.
2	А. Томпсон., А.Дж. Стрікланд [6]	Розглядають п'ять взаємозалежних завдань, що становлять основу формування і реалізації стратегії підприємства: 1) визначення сфери діяльності і формування стратегічних установок; 2) постановка стратегічних цілей і завдань для їх досягнення; 3) формулювання стратегії для досягнення накреслених цілей і результатів діяльності виробництва; 4) реалізація стратегічного плану; 5) оцінка результатів діяльності і зміна стратегічного плану і/або методів його реалізації.

Продовження Таблиці 1

№	Вчений	Характеристика підходу
3	М. Мескон [7]	Вважає, що процес стратегічного управління має складатися з таких етапів: 1) вибору місії фірми; 2) формулювання цілей фірми; 3) аналізу зовнішнього середовища; 4) управлінського обстеження внутрішніх сильних і слабких сторін; 5) аналізу стратегічних альтернатив; 6) вибору стратегії; 7) реалізації стратегії; 8) управління і планування, реалізації і контроль 9) реалізації стратегічного плану; 10) оцінки стратегії.
4	О.С. Віханський [8]	Передбачає такі етапи: 1) аналіз середовища; 2) визначення місії і цілей; 3) вибір стратегії; 4) виконання стратегії; 5) оцінка і контроль виконання.
5	С.А. Попов [9]	Визначає наступні етапи формування стратегії розвитку підприємства: 1) аналіз зовнішнього середовища організації; 2) внутрішня діагностика (оцінка сильних і слабких сторін) організації; 3) визначення місії і цілей організації; 4) розробка, оцінка і вибір альтернативних стратегій за конкретними підсистемами організації; 5) розробка і розгорнуте визначення корпоративної стратегії як програми конкретних дій; 6) реалізація стратегії; 7) оцінка результатів і зворотний зв'язок.
6	З.Є. Шершньова [10]	Пропонує наступну послідовність розробки стратегії підприємства: 1) концепція управління організацією 2) аналіз зовнішнього середовища, внутрішнього середовища та конкурентоспроможності; 3) діагноз сильних та слабих сторін підприємства; 4) прогноз тенденцій змін внутрішнього та зовнішнього середовища 5) цілі діяльності організації 6) стратегія розвитку підприємства 7) система планів та програм розвитку організації 8) підсистеми забезпечення виконання планів, формування управління 9) стратегічний контроль діяльності системи стратегічного управління

Джерело: Побудована авторами на основі [5; 6; 7; 8; 9; 10]

Варто зазначити, що думки вітчизняних і зарубіжних вчених з приводу розробки стратегій розвитку підприємства відрізняються і не існує універсального набору методів і інструментів для всіх підприємств. Більш простими та узагальненими є підходи до цього процесу А. Томпсона, А.Дж. Стріклєнда [6] та С.А. Попова [9]. А. Томпсон і А.Дж. Стріклєнд розглядають процес формування стратегії підприємства як п'ять взаємозалежних етапів та акцентують увагу на чіткому визначенні сфери діяльності підприємства та формуванні стратегії на основі поставлених цілей та задач. Попов С.А. [9], в свою чергу, приділяє багато уваги детальному вивченню підсистем компанії та розробки програми конкретних дій її реалізації. Більш ґрунтовно підходить до процесу розробки стратегії Шершньова З.Є. [10]. Автор пропонує застосовувати концептуальну схему стратегічного управління та детально описує кожен складовий етап розробки стратегії.

Як бачимо, більшість дослідників вважають, що основою для визначення подальших цілей і завдань з розвитку підприємства є внутрішня діагностика підприємства, аналіз зовнішнього середовища, розробка деталізованих планів реалізації стратегій. Слід відзначити, що ці етапи є досить трудомісткими і передбачають, що аналіз внутрішньої і зовнішньої середовища підприємства буде проводити працівники, котрі є спеціалістами з менеджменту і вміють використовувати на практиці потрібні методи та інструменти. Такий підхід є неприйнятним для більшості малих підприємств, адже ці етапи потребують багато часу, значних людських і матеріальних ресурсів, досконалої системи обліку і статистичної звітності. Враховуючи, що розробкою стратегії розвитку у малому бізнесі загалом займаються самі власники, які рідко мають високий рівень знань в сфері стратегічного управління та необхідний досвід проведення досліджень. Отже, вони не будуть здатні провести якісний стратегічний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Рішенням цієї проблеми може бути використання послуг консалтингових компаній, але, слід зазначити, що дослідження фахівців будуть вимагати значних витрат з боку малого підприємства, що може собі дозволити не кожне. Однак, процес розробки стратегії розвитку є надзвичайно необхідним для підвищення ефективності діяльності малих

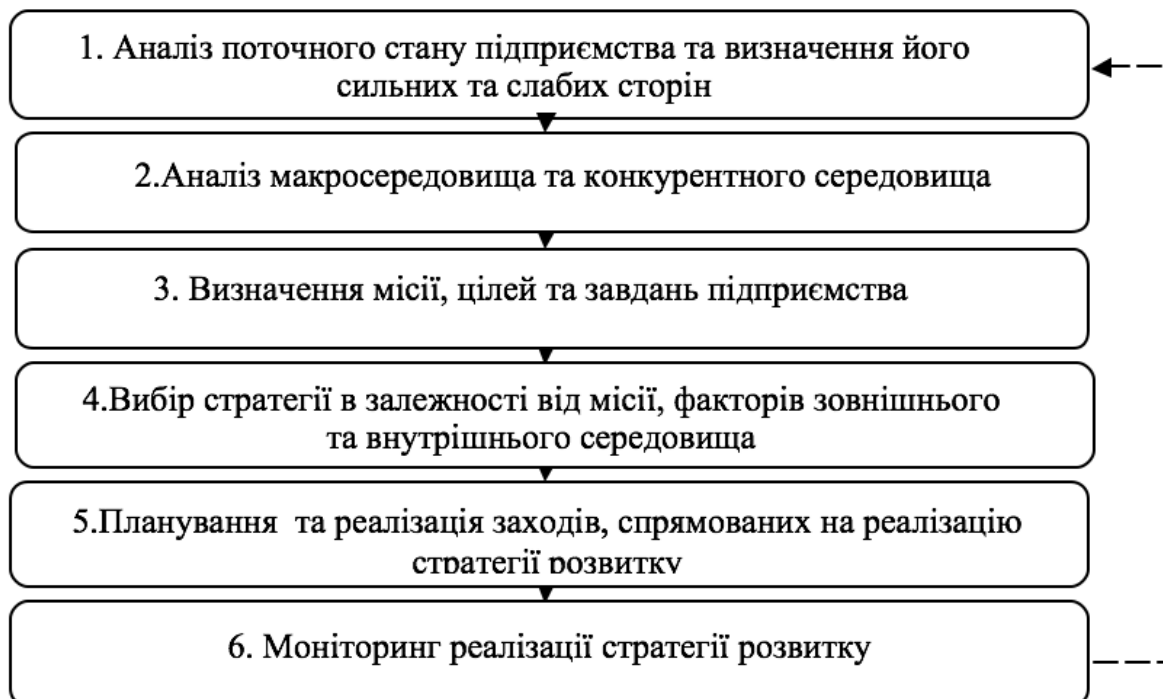
підприємств, оскільки з моменту незалежності України малий та середній бізнес є досить незахищеним та уразливим до зовнішніх загроз через постійні зміни в економіці, політиці, оподаткуванні, відсутності достатньої підтримки з боку держави та багатьох інших чинників.

Крім економічних та політичних проблем, розвиток малого бізнесу в Україні також гальмується за рахунок наступних проблем та недоліків в управлінні малими підприємствами:

- обмеженість матеріально-фінансових ресурсів малих підприємств;
- недосконалість системи обліку та статистичної звітності малого підприємництва;
- обмеженість інформаційного та консультативного забезпечення з боку держави щодо ефективного ведення бізнесу;
- недосконалість системи навчання та перепідготовки кадрів для підприємницької діяльності;
- низький рівень обізнаності у сфері стратегічного управління, відсутність знань щодо методів та інструментів стратегічного управління, аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, що особливо важливо за часів криз та нестабільності економіки;
- використання частіше від інших за розміром підприємств неофіційних методів управління, обходячи складне планування і методи управління, необхідні для належного обґрунтування рішень. На малих підприємствах, де існує планування та управління на основі визначених методів, вони зазвичай охоплюють короткі терміни часу, є неофіційними, нерегулярними і невичерпними[11].

Зрозуміло, що кожне підприємство самостійно визначає, як йому розробляти свою стратегію розвитку. Однак, слід погодитися з Довгань Л.Є., що стратегії малих організацій насамперед мають бути спрямовані на мінімізацію конкурентної боротьби з великими організаціями та на максимальне використання переваг малого бізнесу [12].

На нашу думку, загальний алгоритм розробки стратегії розвитку для малого підприємства, виходячи із проблем малого бізнесу та багатоваріантності стратегічних напрямів його розвитку є наступні (рис. 1):



*Рис. 1 Алгоритм розробки стратегії розвитку підприємства розвитку малого підприємства*

*Джерело: авторська розробка*

На першому етапі проводиться внутрішня діагностика підприємства. Її роль полягає у визначенні сильних і слабких сторін організації, порівнянні їх з аналогічними даними конкурентів.

Далі досліджується зовнішнє середовище підприємства. Аналіз макросередовища переслідує насамперед наступні цілі:

– з'ясувати сприятливі можливості або фактори, які можуть сприяти досягненню цілей підприємства;

– охарактеризувати загрози та небезпеки для підприємства, які лімітують можливості організації у просуванні до встановленої мети.

Оцінка конкурентного оточення дозволить виявити основних конкурентів, структуру і динаміку галузі, а також зрозуміти характерні для галузі можливості та наявні загрози, визначити позиції підприємства відповідно до його конкурентного середовища. Для аналізу конкурентного середовища найбільш зручною в застосуванні на малому підприємстві буде модель п'яти сил конкуренції М Портера, оскільки у ній використовується набір прийомів, який дає можливість правильно оцінити умови галузі, що постійно змінюються, і визначити характер і рівень конкурентної боротьби [13].



На третьому етапі керівнику малого бізнесу слід визначити пріоритетні напрями розвитку підприємства, цілі та задачі. Для цього більш за все підходить метод постановки цілей SMART, розроблений П. Друкером [14]. Аббревіатуру SMART утворено із англійських слів *specific, measurable, attainable, relevant, time-bound* — конкретна, вимірювана, досяжна, доцільна, обмежена в часі. Відповідність поставлених цілей та завдань наведеним критеріям суттєво збільшує ймовірність їх реалізації. Оскільки, чим краще їх уявляє керівник, тим більше у нього шансів досягти успіху.

На четвертому етапі керівник має розробити стратегічні альтернативи розвитку підприємства за допомогою SWOT - аналізу та SPACE- аналізу, щоб потім здійснити обґрунтований вибір стратегії розвитку підприємства. Але слід зауважити на те, що для застосування SWOT - аналізу та SPACE - аналізу, керівник має досконало знати усі сфери діяльності підприємства та його галузі або звернутися за порадою до експертів.

При виборі стратегії розвитку варто звернути увагу на базові стратегії, розроблені в залежності від життєвого циклу підприємства: стратегія зростання, стратегія утримання, стратегія скорочення [15]. Для малих компаній, які працюють у бізнесі нещодавно, або розвиваються оптимальним вибором є стратегія зростання. Далі в залежності від результатів SWOT та SPACE аналізів обирають, який з різновидів стратегії зростання слід використати. Це може бути стратегія концентрованого розвитку – коли подальший розвиток підприємства забезпечується за рахунок удосконалення діяльності в межах освоєного ринку функціонування; стратегія диверсифікованого розвитку, тобто розвиток за рахунок диверсифікації діяльності та освоєння нових ринків збуту або стратегія інтегрованого розвитку, що реалізується за рахунок утворення нових структурних підрозділів, розвитку нових видів діяльності, застосування різноманітних форм інтеграції зі своїми контрагентами.

Також для полегшення вибору стратегії можна скористатися матрицею «товар – форма існування організації», запропонованою Кіндрацькою Г.І., яка представлена на рис. 2.

Форми існування малої організації	Суверенітет	Стратегія копіювання	Стратегія оптимального розміру
	Симбіоз	Стратегія використання переваг великої організації	Стратегія участі у виробництві продукту великої організації
		Подібний до продукту великої організації	Оригінальний
Продукт малої організації			

*Рис. 2. Стратегії малого бізнесу*

*Джерело: [16]*

Стратегія копіювання використовується в тому випадку, якщо організація належить до малого бізнесу та випускає продукт, який є копією марочного продукту. В такому випадку марочний продукт відомої марки (бренду) має вищу ціну й кращу якість. На малому підприємстві ціна значно нижча, ніж оригінального продукту, через відсутність витрат на науково - дослідні роботи, рекламу, просування товару на ринок тощо.

Стратегію оптимального розміру впроваджують малі організації в тому випадку, коли найдоцільніше виробництво продукції малими партіями. Об'єднання малих виробників може зумовити втрату оперативності, гнучкості, економічну неефективність.

Стратегія участі у виробництві продукту великої організації передбачає кооперацію з великим підприємством. Щоб запобігти залежності від великої фірми, бажано, щоб мала організація співпрацювала з кількома великими партнерами, частка кожного не перевищувала б 20% у загальному обсязі продажу.

На п'ятому етапі підприємство реалізує стратегію розвитку, що включає проведення заходів, за рахунок яких підприємство досягає своїх стратегічних цілей.

На останньому шостому етапі повинен здійснюватися моніторинг ходу реалізації стратегії розвитку діяльності, досягнення проміжних цілей та оцінки загальних результатів наприкінці визначеного періоду.

Варто зауважити, що процес розробки і реалізації стратегії є безперервним процесом, тому що постійно відбуваються зміни у

зовнішньому середовищі, а значить і у діяльності підприємства також. Звідси випливає, що робота над стратегією розвитку малого підприємства повинна будуватися поетапно та мати циклічний характер. Основою для визначення мети, пріоритетних цілей та операційних завдань є результати оцінювання сильних та слабких сторін підприємства, зовнішніх сприятливих можливостей та небезпечних загроз для його розвитку. Визначення цілей стратегії розвитку та завдань повинні насамперед ґрунтуватися на результатах аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища та баченні майбутнього підприємства керівником.

**Висновки.** За результатами дослідження проаналізовано існуючі підходи до розробки стратегії розвитку організацій та виявлено, що більшість підходів є актуальними для великих та середніх підприємств оскільки потребують проведення комплексних та деталізованих досліджень, значних людських та інформаційних ресурсів або звернення до консалтингових фірм, що не завжди є доступним рішенням для малого підприємства.

У статті запропоновано алгоритм розробки стратегії розвитку та визначені інструменти, що на думку авторів, доцільно використовувати на малих підприємствах. Перевагами запропонованого алгоритму до розробки стратегії розвитку є відносна простота, логічна послідовність та гармонійність. За рахунок розробки стратегії розвитку, менеджмент малого підприємства зможе формувати найбільш раціональні управлінські рішення з питань розвитку підприємства та посилити його конкурентні позиції на ринку.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Державна служба статистики України: Кількість підприємств за видами економічної діяльності з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства у 2016 році – Режим доступу: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2013/fin/kp\\_ed/kp\\_ed\\_u/kp\\_ed\\_u\\_2016.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2013/fin/kp_ed/kp_ed_u/kp_ed_u_2016.htm)
2. Dr. Jennifer Abel-Koch. SME Investment and Innovation: France, Germany, Italy and Spain. Bpifrance (BPI), 2015, - 114 p.
3. Смолін І.В. Стратегічне планування розвитку організації : [монографія] / І.В. Смолін. – К. :КНТЕУ, 2004. – 344 с.
4. Муляр Т.С. Формування і реалізація стратегії підприємств / Т.С. Муляр // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету

- (економічні науки). - 2013. - № 2(6). – с. 289-300. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/znptdau\\_2013\\_2\(6\)\\_35](http://nbuv.gov.ua/UJRN/znptdau_2013_2(6)_35)
5. Ансофф И. Стратегическое управление / И Ансофф / Пер. с англ. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.
  6. Томпсон А.А. Стратегічний менеджмент. Мистецтво розробки і реалізації стратегії / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрікланд. - М.: ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
  7. Мескон М.Х., Хедоурі Ф., Альберт М. Основи менеджменту: підручник для вузів / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі; пров. з англ. - 2-е вид., - М.: Справа, 2001. - 432 с.
  8. Виханський О.С. Стратегическое управление / О.С. Виханский. - М.: Экономист, 2004. – 206 с
  9. Попов С.А. Стратегическое управление: 17 – модульная программа для менеджеров “Управление развитием организации”. Модуль 4 / С.А. Попов. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 344 с.
  10. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: навч. посіб. / З.Є. Шершньова, С.В. Оборська. – К.: Вид-во КНЕУ, 1999. – 384с.
  11. Виговська В. Особливості фінансового менеджменту малих підприємств / В. Виговська // Сіверянський літопис. — 2009. — № 1. — С. 163—166. — Біб-ліогр.: с. 165—166.
  12. Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління: навч. посіб. 2ге вид. / Л.Є. Довгань, Ю.В. Каракай, Л.П. Артеменко //– К.: Центр учбової літератури, 2011. – 440 с.
  13. Тесленок І.М. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища в системі управління промисловим підприємством: монографія / І.М. Тесленок, Л.О. Кримська. – Запоріжжя : ЗНТУ, 2012. – 110 с.
  14. Друкер П. Практика менеджмента / П. Друкер. — М.: «Вильямс», 2007. - 400 с.
  15. Мазаракі А.А. Торговельне підприємство: стратегія, політика, конкурентоспроможність: монографія / А.А. Мазаракі, Д.М. Тнеслінський, І.В. Смолін. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010. – 384 с.
  16. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: [навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл.] / Кіндрацька Г.І. – К.: Знання, 2006. – 366 с.