

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Західноукраїнський національний університет  
Навчально-науковий інститут інноватики, природокористування та  
інфраструктури  
Кафедра економічної експертизи та землевпорядкування

**РЕУТОВА Анастасія Юріївна**

**Формування стратегії розвитку підприємств малого та середнього бізнесу //**  
**Formation of small and medium-sized business enterprises development strategy**

спеціальність 051 – Економіка  
освітньо-професійна програма – Експертна оцінка землі та нерухомого майна

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи ЕОЗм-21  
А.Ю. Реутова

---

Науковий керівник:  
к.е.н., доцент А.М. Бутов

---

Кваліфікаційну роботу допущено  
до захисту:

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ Б.О. Язлюк

ТЕРНОПІЛЬ - 2022

## ЗМІСТ

Вступ	3
<b>РОЗДІЛ 1. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО І СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ</b>	<b>6</b>
1.1. Стратегічне планування у системі менеджменту малих і середніх підприємств	6
1.2. Вітчизняний та зарубіжний досвід формування стратегії розвитку підприємств малого і середнього бізнесу	15
Висновки до розділу 1.	26
<b>РОЗДІЛ 2. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО І СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ ТА ОЦІНЮВАННЯ ЇЇ ЕФЕКТИВНОСТІ</b>	<b>27</b>
2.1. Оцінювання ефективності формування стратегії розвитку підприємств малого і середнього бізнесу	27
2.2. Ефективність стратегії розвитку підприємств малого і середнього бізнесу в агропродовольчому секторі	46
Висновки до розділу 2.	55
<b>РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО І СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ</b>	<b>57</b>
Висновки до розділу 3.	71
Висновки	72
Список використаних джерел	74

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Перманентна зміна внутрішніх і зовнішніх умов розвитку підприємств малого і середнього бізнесу вимагають від власників і менеджменту цих підприємств постійно здійснювати моніторинг відповідності обраної стратегії і тактики розвитку ринковій кон'юктурі, економічним явищам і тенденціям. Проблема полягає у тому, що, з одного боку, стратегія підприємства як довгостроковий план його розвитку не може і не повинна кардинально змінюватись, оскільки базується на місії організацій визначених нею цілей. З іншого боку, підприємства малого і середнього бізнесу, які функціонують заради отримання прибутку і прагнуть до зростання рентабельності в умовах обмеженості ресурсів змушені використовувати весь свій потенціал для вирішення поставлених задач. Зазвичай ці можливості мають стратегічний, тактичний і оперативний характер. Попри це, умови зовнішнього середовища, які пов'язані із мінливими економічними, соціальними, правовими і політичними тенденціями є об'єктивними підставами для коригування стратегічних планів розвитку. Формування обраних бізнес-стратегій, їх узгодження із місією підприємства, а також тактичними і оперативними планами є складним завданням, яке вимагає застосування актуальних науково-обґрунтованих підходів.

Серед науковців, які досліджують проблеми стратегічного планування в системі менеджменту підприємства є М. Альберт, І. Ансофф, Б. Андрушків, Б.Будзан, С. Гуткевич, В. Геєць, В. Дорофєєв, Б. Мільнера, О. Моргулець, М. Мескон, Г. Мінцберг, С. Лапіцька, В. Рувльєв, В.Соловійов, Л.Скібіцька, Г. Щокін, Ф. Хміль, А. Шмельова, Н. Шестопап, А. Шегда та інші.

Незважаючи на велику кількість наукових праць і значні досягнення в теорії та практиці формування стратегії розвитку підприємств малого і середнього бізнесу, залишаються питання, які є постійним об'єктом дискусій. Поза увагою науковців залишилися концептуальні положення з формування стратегій розвитку підприємств в умовах глобалізації та євроінтеграційних процесів малого і середнього бізнесу; метод урахування рівня спеціалізації

підприємства, його гнучкості до ринкових сигналів якості комунікацій та рівня професіоналізму його власників, менеджерів і персоналу підприємства у процесі оцінювання ефективності формування стратегії розвитку; метод економічного оцінювання стратегії розвитку підприємств малого і середнього бізнесу; метод прогнозування ефективності реалізації стратегії розвитку підприємств малого і середнього бізнесу; модель інформаційно-аналітичного забезпечення формування стратегії розвитку підприємств малого і середнього бізнесу. Це актуалізує необхідність розроблення теоретичних і методико-прикладних положень щодо формування стратегії розвитку підприємств малого і середнього бізнесу.

**Мета і завдання дослідження.** Метою кваліфікаційної роботи є удосконалення існуючих і розроблення нових теоретичних і методико-прикладних положень із формування стратегії розвитку підприємств малого і середнього бізнесу.

**Завданнями роботи є:**

- визначити місце і функції стратегічного планування в системі менеджменту малих і середніх підприємств;
- узагальнити вітчизняний і зарубіжний досвід процесу формування стратегій розвитку підприємницьких структур;
- удосконалити критерії оцінювання економічної ефективності стратегій розвитку підприємств малого і середнього підприємництва;
- поліпшити модель інформаційно-аналітичного забезпечення стратегій організацій малого і середнього бізнесу;
- запропонувати стратегії конкурентного розвитку аграрних малих і середніх підприємницьких структур;

**Об'єктом дослідження** є процес формування стратегії розвитку підприємств малого і середнього бізнесу.

**Предметом дослідження** є теоретико-методологічні та методичні положення із формування стратегії розвитку підприємств малого і середнього бізнесу.

**Методи дослідження.** Теоретичною основою проведеного дослідження стали положення сучасних економічних течій, теорії систем, стратегічного управління та інформатизації бізнес-процесів. Використано нормативно-правові акти Верховної Ради України, рішення Кабінету Міністрів України, укази Президента України. Під час дослідження проаналізовані звіти господарсько-фінансової та управлінської діяльності аграрних підприємств, а також наукові джерела, які відображають досвід вітчизняних і зарубіжних авторів із формування стратегії розвитку підприємств малого і середнього бізнесу.

**Наукова новизна** одержаних результатів полягає в удосконаленні існуючих і розробленні нових теоретичних і методико-прикладних положень щодо формування стратегії розвитку підприємств малого і середнього бізнесу.

**Практичне значення** одержаних результатів. Практична цінність результатів дослідження полягає у розробленні інструментарію, спрямованого на формування стратегії розвитку підприємств малого і середнього бізнесу в агропродовольчому секторі.

## РОЗДІЛ 1

### ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО І СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ

#### 1.3. Стратегічне планування у системі менеджменту малих і середніх підприємств

В умовах розвитку транзитивності економічних систем ринкових відносин, важливого значення для підприємств усіх форм власності набуває формування ефективної системи менеджменту. Саме система менеджменту демонструє високу ефективність тоді, коли між рівнями управління є налагоджений, зрозумілий і чіткий алгоритм взаємовідносин, відсутність якого знижує управлінську ефективність усієї організації. Однак, при цьому важливо, щоб серед усіх складових елементів системи менеджменту, особливе місце приділялось, також, стратегічному плануванню у структурі управління підприємством. Адже завдяки стратегічному плануванню підприємства здатні швидко адаптуватися до умов зовнішнього середовища та формально прогнозувати майбутні проблеми і можливості.

Водночас, у науковій літературі, як вітчизняні так і зарубіжні науковці, такі, як: М. Альберт, І. Ансофф, Б. Андрушків, В. Андрійчук, В. Вітвіцький, Е. Ветрова, В. Гриньова, Ю. Дерев'янка, Г. Емерсон, В. Забродський, А. Карпова, М. Кропивко, О. Кузьмін, Ю. Лупенко, М. Малік, В. Месель-Веселяк та інші., значну увагу приділяють проблемам формування системи менеджменту. Проте, не в достатній мірі представлено результативні дослідження, щодо місця стратегічного планування у системі менеджменту підприємства. З огляду на це, назріла необхідність дослідження та визначення місця стратегічного планування в системі менеджменту підприємства.

Аналіз наукових праць вітчизняних вчених засвідчує, що автори по різному визначають сутність поняття «менеджмент» та «система менеджменту».

Менеджмент, на думку Л. Скібіцької – це уміння домагатися поставлених цілей, використовувати працю, інтелект та мотиви поведінки інших людей

[39].

Б. Будзан охарактеризовує менеджмент як процес управління ресурсами і людьми, який включає певні цілі, планування, організацію, лідерство й контроль, що спрямовуються на досягнення кінцевої мети [6].

Згідно із твердженнями О. Кузьміна «менеджмент – це цілеспрямований вплив на колектив працівників або окремих виконавців з метою виконання поставлених завдань та досягнення визначених цілей» [23].

У працях О. Моргулець висвітлено менеджмент як систему – це сукупність взаємопов'язаних і взаємозалежних елементів: функцій, процесу, структури, механізму, суб'єкта і об'єкта [29].

Таким чином, менеджмент можна визначити як систему економічного управління підприємством в умовах ринкової економіки, яка складається з певних елементів, які взаємодіють та взаємопов'язані між собою.

Як показують дослідження, в системі менеджменту використовуються різні підходи, які дають можливість упорядкувати, націлити та ефективно організувати виконання притаманних йому функцій, процедур і операцій, необхідних для здійснення управлінського впливу.

Відповідно до системного підходу ефективність цілого залежить від ефективності усіх його частин, а не окремих частин із найліпшою ефективністю [29].

При дослідженні управління будь-який управлінський процес доцільно розглядати з позиції функціонального підходу. Сутність якого полягає в тому, що діяльність розглядається як сукупність управлінських функцій, які становлять основу організації процесу управління, та які потрібно виконати з метою досягнення місії та цілей підприємства. А його особливістю виступає – комплексність.

З огляду на це, позитивною стороною такого підходу можна вважати чіткий розподіл функцій для кожної підсистеми, що сприятиме стабільній роботі підприємства, а також підвищення якості управління усіма підсистемами підприємства. Однак, при такому підході існує відсутність

відповідального за кінцевий результат та контроль за технологією в цілому, оскільки кожна підсистема підприємства відповідає за певну ділянку роботи, яка для основного результату є проміжною ділянкою.

На підставі зазначеного можна стверджувати, що ефективність системи управління в значній мірі визначається особливостями застосування функцій менеджменту в процесі діяльності підприємства.

Проведений аналіз системи менеджменту, дає змогу виділити його складові, а саме: функції менеджменту, методи менеджменту, управлінські рішення. Усі ці складові системи менеджменту взаємодіють та взаємопов'язані між собою. Одним із елементів, що включає в себе система менеджменту, є стратегічне планування. Стратегічне планування займає одне із пріоритетних місць у цій системі. Саме стратегічне планування є головною та першочерговою функцією менеджменту, яка зв'язує разом всі управлінські функції.

Г. Мінцберг стверджував, що «стратегія» послідовна, узгоджена та інтегрована структура управлінських рішень [27]. Тобто «стратегія» є не тільки планом, а комплексом рішень та дій. Він запропонував п'ять тлумачень поняття «стратегія» [28, с. 11–21]:

1) стратегія як план, тобто стратегія є план, якийсь вид свідомо і навмисно розробленої послідовності дій, дороговказівна лінія (або ряд таких ліній), якої дотримуються у конкретній ситуації;

2) стратегія як спритний прийом, тобто спритний прийом, свого роду «маневр», що вживаються з метою перехитрити противника або конкурента;

3) стратегія як патерн, тобто принцип поведінки, стійка схема дій; стратегія – і заздалегідь продумана, і така, що формується з ходом розвитку подій, – є певна послідовність у поведінці;

4) стратегія як позиція, тобто співвідношення організації із зовнішнім середовищем, тобто стратегія стає опосередковуючою силою, або «посередником»;

5) стратегія як перспектива, тобто концепція; винахід, фантазія, продукт



чиєїсь уяви, незалежно від того, розробляється вона навмисно для регулювання поведінки в майбутньому або ж вилучається з минулого досвіду). На його думку, усі розглянуті визначення взаємопов'язані між собою та жодне з них не може вважатися єдино вірним. Однак ці поняття у якомусь сенсі самостійні, але в більшій мірі кожна з них немислима без інших.

М. Портер, розглядає «стратегію» як спосіб реакції на зовнішні можливості й загрози, внутрішні сильні та слабкі сторони [38]. Він у визначенні стратегії робить наголос на її всеосяжному характері, оскільки передбачається розв'язання проблем розвитку підприємства, забезпечення збалансованості його діяльності у зовнішньому та у внутрішньому середовищі.

В. Вінокуров, робиться наголос на те, що: стратегія – це саме управлінські рішення стосовно діяльності підприємства, діяльність підприємства повинна враховувати вплив змін у зовнішньому оточенні підприємства, стратегія повинна допомагати в досягненні цілей організації [15].

О. Виханський охарактеризовує «стратегію» як довгостроковий, якісно новий визначений напрям розвитку, що стосується сфери, засобів і форм діяльності, системи відносин, а також позицій у зовнішньому середовищі, що обумовлює виконання поставлених цілей [16].

З. Шершеньова стверджує, що «стратегія» – це довгостроковий курс розвитку підприємства, спосіб досягнення цілей, який воно визначає для себе з альтернативних варіантів, керуючись власними міркуваннями в межах своєї політики [44]. У своєму визначенні поняття «стратегія» зазначає, що стратегія повинна сприяти досягненню цілей, вказує, що це довгостроковий захід. Відмінною рисою визначення є те, що вказується на можливість вибору плану дій з кількох альтернатив.

Таким чином, з урахуванням викладеного вище, можна впевнено стверджувати, що існує неоднозначність та невизначеність щодо поняття «стратегія». З огляду на це, можна зробити висновки щодо поняття «стратегія» та розглядати, як систему цілей спрямованих на досягнення мети об'єднаних у

загальну програму дій.

Підкреслимо, що відомий науковець, фахівець із стратегічного планування А. Чандлер основним процесом у виборі та розробленні стратегії визначав раціональне планування. Такої ж концепції дотримуються інші американські спеціалісти, такі як Д. Куїнн та У. Глюк. А тому, відповідно до їх тверджень стратегія є пов'язана зі стратегічним плануванням, зміст якого полягає у визначенні цілей та засобів їх досягнення.

Щоб дати визначення поняття «стратегічне планування» необхідно розглянути змістовне наповнення категорії «планування», яке теж, доволі широко трактується у науковій літературі та вживається на думку багатьох вчених, як синонім поняття «стратегія». Саме це пов'язане з тим, що саму стратегію часто визначають як план дій. А власне тому, трактують, як генеральний план дій, який визначає пріоритети стратегічних завдань, ресурси і послідовність кроків щодо досягнення стратегічних цілей [22].

В економічних словниках «планування» визначається як «складова частина управління, що полягає у розробленні та практичній реалізації документів – планів, які визначають майбутній стан економічної системи, а також шляхи, способи та заходи досягнення цього бажаного стану».

Г. Минцберг вважає, що «планування» – це формалізована процедура, спрямована на отримання чітко визначеного результату, яка має форму інтегрованої системи рішень [28].

Р. Акофф, «планування» – це процес формування цілей, визначення пріоритетів, засобів та методів їх досягнення [2].

М. Дунок, Г.Дімок зазначають, що «планування» – це визначення цілей, а потім з'ясування того, які дії потрібно вжити, хто має діяти, коли, в який спосіб і за які кошти, аби досягти бажаної мети [46].

С. Мочерний розглядає «планування» на макрорівні як форму управління народним господарством що передбачає визначення цілей, розроблення планів та їх реалізацію на основі наукового передбачення, що базується на пізнанні економічних законів [30, с. 425].

Отже, приходимо до висновку, що стратегічне планування багато науковців розглядають як процес і результат, оскільки процес охоплює послідовне вивчення підприємства та її середовища тими, хто зацікавлений в її успішній діяльності у майбутньому, а результат – це вже документ, у якому детально викладені усі заходи, які необхідні для досягнення майбутніх цілей, визначених на основі отриманої під час процесу планування інформації.

Підсумовуючи можна сказати, що, у сучасних умовах господарювання, підприємство не може ефективно функціонувати без розробленої стратегії, а стратегічне планування є однією з основних елементів управління підприємством, необхідним інструментом в досягненні ним своїх цілей, а від так найважливішою функцією у системі менеджменту.

Сам процес стратегічного планування на підприємстві можна зобразити у вигляді низки послідовних етапів (рис.1.1).

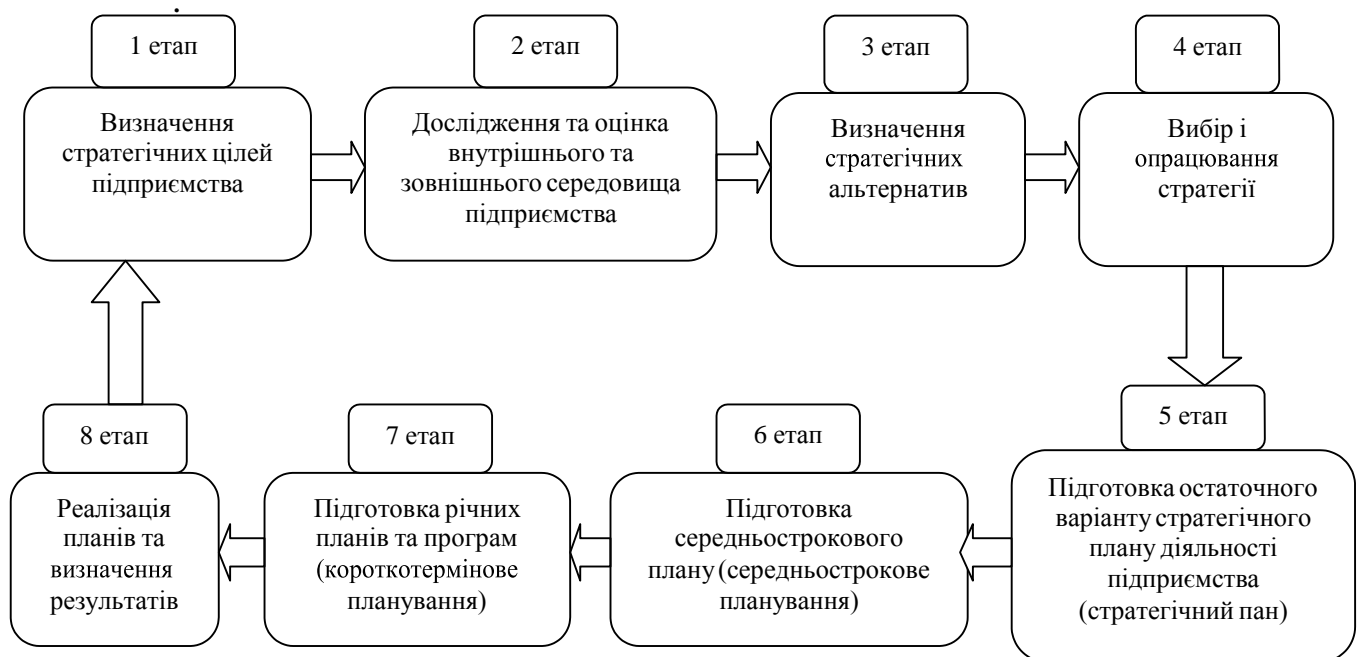


Рис. 1.1. Процес стратегічного планування на підприємстві

У своїх дослідження багато вчених визначають сутність і роль стратегічного планування як складової стратегічного управління, виділяють основні принципи стратегічного планування, розглядають концептуальні підходи до його здійснення в контексті формування загальної стратегії розвитку підприємства. Однак, питання щодо особливостей стратегічного

планування на малих та середніх підприємствах, на сьогоднішній день, потребують більш детального розгляду.

Необхідно зазначити, що стратегія управління малими та середніми підприємствами має свою специфіку, адже значною мірою це управління розвитком, основними компонентами якого є формування бачення, виявлення цілей і завдань, визначення стратегії, розроблення планів розвитку, завоювання відповідного лідерства. Будь-яку організацію можна представити як сукупність умінь, навичок, кваліфікацій і компетентності, які спрямовані, насамперед, на її розвиток. У зв'язку із цим міняється й зміст управлінської діяльності. Таким чином, вона переважно спрямовується на перетворення і, меншою мірою, – на адміністрування. Саме тому, сучасне розуміння стратегічного управління в малих та середніх підприємствах виходить із необхідності збереження максимальної гнучкості підприємства, тому що на ринку проявляється непередбачений характер конкуренції, бувають підвищення й падіння цін, з'являються нові інструменти в державному регулюванні й інші події, внаслідок чого відбуваються зміни стратегії суб'єкта підприємництва [18].

Таким чином, ми погоджуємось із думкою, що стратегія управління малим та середнім підприємством – це цілеспрямований, багатоплановий, гнучкий процес, що передбачає опрацювання комплексу заходів, які забезпечили б йому життєздатність на ринку в майбутньому. Тільки після остаточного прийняття стратегії і її документального підтвердження у вигляді стратегічного плану підприємству доцільно переходити до обґрунтування своїх планів, побудови організаційної структури управління, визначення розміру необхідних інвестицій тощо.

Що ж стосується діяльності, то малі й середні підприємства є обмежені різними факторами, такими, як: професійний рівень менеджменту, час, гроші, ресурси. Тому найважливішим завданням стратегічного планування малих та середніх підприємств є прийняття рішень про розподіл ресурсів між різними потребами підприємства, оскільки без стратегічного планування розподіл ресурсів може відбуватися під впливом поточної кон'юнктури й ґрунтуватися на

міркуваннях негайної необхідності, а не на стратегічній важливості розвитку в майбутньому. Саме підприємець повинен визначити, на чому будуть сконцентровані його зусилля, для того, щоб розвинути весь наявний потенціал. Однак, маємо усвідомлювати, що не всі малі та середні підприємства можуть бути успішними та прагнути стати великими підприємствами.

Доцільно зазначити, що сьогодні малі підприємства реалізують свою діяльність у жорстких кризових умовах із високим рівнем ризику, щодо прибутковості та навіть банкрутства. Певна кількість підприємств переходять до іншої групи через обмежений попит та проблеми з ліквідністю. І цю складну ситуацію підтверджують статистичні дані (табл. 1.1). За аналізований період спостерігаються суттєві зміни в кількості малих та середніх підприємств. Так у 2020 р. порівняно з 2014 р. кількість малих і середніх підприємств скоротилася майже на 36% та 29% відповідно.

Таблиця 1.1

## Динаміка розподілу середніх та малих підприємств в економіці України

Рік	Разом	Середні підприємства	Відхилення	Малі підприємства (без мікро)	Відхилення	Мікро підприємства	Відхилення
2014	2183928	21338	-	68316	-	2093688	-
2015	1701620	21059	-1	71083	4	1608819	-23
2016	1600127	20550	-2	68103	-4	1510776	-6
2017	1722070	19210	-7	65021	-5	1637180	8
2018	1932161	16618	-13	55159	-15	1859887	14
2019	1974318	155510	-7	47555	-14	1910830	3
2020	1796629	15042	-3	43751	-8	1737427	-9

Так, найбільшу частку серед усіх підприємств України займають малі та середні підприємства – 99,9% у загальній кількості (1,8 млн.) підприємств та фізичних осіб-підприємців, зареєстрованих станом на кінець 2020 р. Тоді, як великі підприємства займають лише 0,1%,). [40 с. 3].

Серед усіх підприємств України, саме малі підприємства займають найбільшу частку (у 2014 р. – 94,3% від загальної кількості підприємств, у 2018 р. – 99,1%). У 2018 – 2020 рр. частина підприємств, які вважалися як великі, мали обсяг реалізації менший за граничне значення 50 млн євро, тому були враховані статистично як середні підприємства.

Отже, виходячи з динаміки чисельності малих та середніх підприємств середовище функціонування є неоднозначним, мінливим і непередбачуваним. Враховуючи таку ситуацію, малим та середнім підприємствам для успішного розвитку потрібно не відмовлятися від стратегічного планування, а шукати способи його удосконалення в умовах інституційної невизначеності, щоб забезпечити вчасне прийняття оптимальних стратегічних управлінських рішень для успішного розвитку свого бізнесу.

Таким чином, стратегічне планування як найбільш важливий елемент стратегічного управління є необхідним інструментом досягнення підприємством своїх цілей.

Для досягнення загальної мети великі, середні та малі підприємства повинні мати сформовані цілі стратегічного планування (табл.1.2).

Таблиця 1.2

## Цілі стратегічного планування середніх та малих підприємств

Цілі стратегічного планування	Характеристика стратегічного планування
Створення нових малих підприємств	Необхідно сприяти створенню нових малих суб'єктів господарювання і спонукати всі прошарки населення до участі у створенні широкого різноманіття фірм їх діяльності
Зростання малих підприємств	Стратегія повинна бути націлена на довгострокову підтримку і ріст малих підприємств і індивідуальних підприємців, які вже працюють і реорганізують свою діяльність
Підвищення ефективності	Стратегія повинна прагнути до підвищення ефективності, конкурентоспроможності і результативності господарюючих суб'єктів, які працюються у секторі малого бізнесу.
Гнучкість сектора малого і середнього бізнесу	Потреби сектору малого і середнього бізнесу змінюються, інфраструктура підтримки повинна бути гнучкою і швидко реагувати на ці зміни.
Формування позитивного іміджу	Стратегія повинна сприяти формуванню позитивної суспільної думки про малий бізнес і розумінню важливості сектору малого і середнього бізнесу серед більшості населення, щоб стимулювати широке коло людей на участь у ньому як в якості організаторів, так і в якості працівників цього сектору, а також продемонструвати широкій громадськості той потенційний внесок, який сектор малого і середнього бізнесу може зробити в економічне і соціальне благополуччя.

Підсумовуючи здійснений аналіз, можна зазначити, що нестабільність і складність зовнішнього середовища та необхідність адаптації до його умов потенціалу для досягнення власних цілей, вимагає від малих та середніх

підприємств застосування ефективної стратегії розвитку. Специфіка стратегій порівняно з великими підприємствами пов'язана із тим, що малі та середні підприємства, як правило, оперують у вузьких ринкових сегментах, при цьому набір можливих стратегій зводиться до концентрації зусиль, збережених, як правило на місцевих ринках товарів/послуг, конкурентних переваг, нарощуванні зусиль або елімінації і переорієнтації на інші ринкові ніші.

#### **1.4. Вітчизняний та зарубіжний досвід формування стратегії розвитку підприємств малого і середнього бізнесу**

Підприємствам малого та середнього бізнесу необхідно здійснювати активний пошук ефективних підходів до розроблення стратегій розвитку заради підвищення своєї конкурентоспроможності та покращення результатів діяльності. З метою задоволення потреб, які диктує ринок, та зміцнення конкурентної позиції, необхідним є вибір адекватної поведінки підприємства на зміну факторів зовнішнього середовища. Можливість вирішення проблеми розвитку підприємства полягає у відстежуванні тенденцій розвитку ринку, вивчені та реалізації усіх видів конкурентних переваг, що значною мірою можуть бути реалізовані на основі ефективної стратегії розвитку підприємства.

Розглядаючи зміст поняття «розвиток», Л. Мельник визначив його як незворотну, спрямовану, закономірну зміну системи на основі реалізації внутрішньо притаманних їй механізмів самоорганізації. Таким чином, основними властивостями розвитку є незворотність, спрямованість, закономірність, а також впорядкованість та активна роль внутрішніх механізмів самоорганізації.

За думкою Е. Короткова, «розвиток» полягає у сукупності змін, які сприяють виникненню нової якості та зміцнення життєвої системи, посилення її здатності здійснювати опір руйнівним силам зовнішнього оточення. Розвиток надає підприємству нові можливості, властивості, якості та характерні ознаки, які сприяють здатності підприємства реалізувати нові функції, вирішувати істотно інші задачі, які зміцнюють його позиціонування в зовнішньому

середовищі та підвищують здатність протидіяти його небезпечним впливам.

В. Василенко, вважає «розвиток» – процесом, що не припиняється в часі, але його перебіг не відбувається постійно та безупинно, найчастіше він проходить стрибкоподібно з подоланням різних по глибині й охопленню криз [9]. Таким чином, із даного твердження випливає, що для підприємства розвиток є постійним та довготерміновим процесом, що проявляється в реалізації кількісних та якісних змін, внаслідок чого збільшується його потенціал, підвищується здатність протидіяти небезпечному впливу зовнішнього оточення та помножується життєздатність. А тому, із впевненістю можна стверджувати, що розвиток є результатом реалізації стратегії, а стратегія – це інструмент забезпечення розвитку підприємства, тому ці два поняття тісно пов'язані між собою.

З огляду на це, назріла необхідність дослідження поняття «стратегія розвитку». У науковій літературі не існує єдиного тлумачення поняття «стратегія розвитку».

Так, професор О. Гудзинський розглядає сутність стратегії розвитку, як систему планованих внутрішніх організаційних заходів, спрямованих на удосконалення функціонування підприємства щодо наявних та очікуваних станів її оточення а отже, й організаційного розвитку [17, с. 51].

Серед вчених-економістів існує безліч різних думок, стосовно видів стратегій розвитку. Так, українські науковці В. Рудьєв, С. Гуткевич та російські – В. Дорофєєв, А. Шмельова, Н. Шестопаєл до стратегії розвитку відносять [19]:

- стратегію росту. На їхню думку, ця стратегія притаманна молодим підприємствам, які бажать у найкоротші терміни зайняти лідируючі позиції;
- стратегія обмеженого росту – це стратегічна альтернатива, яка характеризується цілями, встановленими на рівні минулих досягнень з урахуванням інфляції;
- стратегія скорочення, яка приймається при економічному спаді й загрозі банкрутства. Вони стверджують, що ця стратегія містить таку



альтернативу, як стратегія скорочення витрат та стратегія скорочення організації.

На думку А. Зуб підприємство у загальному вигляді має п'ять варіантів стратегічного розвитку [20, с.95]:

- залишити все без змін;
- забезпечити внутрішнє зростання;
- обрати стратегію зовнішнього зростання;
- провести вилучення вкладень ;
- вийти на міжнародний ринок.

В. Зайцев, С. Логвінов, Є. Павлова визначають три основні види стратегій розвитку:

- стратегія стабільності;
- стратегія зростання;
- стратегія скорочення.

Н. Трен'єв у своїй роботі пропонує наступні види стратегій розвитку [42, с. 55]:

- основну, що включає в себе стратегії зростання, підтримання, догляду, комбінування;
- конкурентну, що містить в собі стратегії зниження цін, диференціації, концентрації;
- функціональну стратегію підприємства.

Зазначене дозволяє нам стверджувати, що стратегію розвитку підприємства – це цілеспрямований вектор розвитку підприємства в майбутньому, який передбачає якісно сформульовану послідовність дій в залежності від цілей та необхідних ресурсів, що дозволить перетворити кількісно-якісні параметри підприємства, внаслідок якого буде збільшуватися його потенціал, помножуватися його здатність протидіяти небезпечному впливу зовнішнього оточення та підвищуватися його конкурентоспроможність.

Питаннями щодо розроблення та формулювання різних підходів до стратегічного планування займалися багато зарубіжних вчених.

Так, згідно з підходом С. Сінка, методи встановлення стратегій залежать від знання позицій підприємництва в галузі, цілей, завдань, бажаних результатів його розвитку.

З огляду на це, він виділяє стратегії, що сформульовані «за натхненням» ситуація, коли наперед невідомо, що і як треба зробити, але є інтуїтивне відчуття необхідності змін. За цією стратегією С. Сінка виділяє, що суттєву роль відіграє досвід і знання керівників.

Стратегії, що базуються на здоровому глузді, передбачають застосування методу «спроб і помилок, експерименту». Згідно із цими стратегіями вчений підкреслює потребу участі у їх розробленні висококваліфікованих експертів.

Наступними він виділяє стратегії, створені на основі компромісу, сутність якої полягає в оцінці ситуації, визначенні напрямів немає спільної згоди, але в наявності володіння науково-методичним та прикладним інструментарієм досягнення цілей. Саме за цими стратегіями С. Сінка основну увагу приділяє досягненню згоди.

У свою чергу, стратегії, розраховані та сплановані передбачають залучення спеціалістів різного фаху, відпрацювання конкретних процедур та взаємовідносин.

У своїх працях С. Сінка підкреслює та звертає увагу на те, що кожен з цих підходів застосовується залежно від ситуації та рівня підготовки керівників підприємства до стратегічної діяльності, сприяє формування більш чи менш обґрунтованої стратегії.

І. Ансофф і Г. Мінцберг у своїх працях обґрунтували низку різноманітних моделей стратегій розвитку.

Модель стратегій розвитку за І. Ансоффом, з допомогою вибору стратегічних позицій припускає аналіз перспектив підприємства; визначення пріоритетів і розподіл ресурсів між різноманітними перспективними видами діяльності; оцінку можливих варіантів диверсифікації підприємства; прогноз динаміки чинників нестабільності; планування нових стратегій, що відповідають очікуваним рівням нестабільності середовища; передбачення організаційних

змін і можливостей підприємства [2]. Для цієї моделі характерні контроль процесу прийняття рішень на предмет відповідності наслідків рішень наявним у системі менеджменту стратегічним настановам та безперервне відновлення й перегляд актуальних стратегічних задач.

На можливості використання різних підходів до опрацювання стратегій наголошував Г. Мінцберг. Він описує та виділяє три основні моделі: «планову», «підприємницьку» та «навчання на досвіді».

Відповідно до планової моделі стратегія розробляється, виконується та оцінюється у плановому режимі із залученням спеціального штату висококваліфікованих фахівців, які за допомогою різних моделей і методів визначають можливі результати і знаходять найефективніший шлях досягнення цілей;

Підприємницька модель передбачає використання більш неформальних методів побудови стратегій, що базуються на особистому досвіді, знаннях щодо логіки функціонування галузі. Ці чинники використовуються для формування «бачення» майбутнього бізнесу, яке враховується у планах, проектах і програмах;

Модель навчання на досвіді використовується в умовах нестабільного середовища. При цьому сам процес розроблення та коригування стратегій може бути дещо спонтанним, слабо контрольованим [27].

Зазначені моделі акцентують увагу на підприємницькому підході до процесу планування, що відрізняє визначення цілей в умовах довгострокового планування (формальний, раціоналістичний процес) від стратегічного (із застосуванням широкого спектра формальних і неформальних методів). У сучасній теорії стратегій розвитку є прихильники різних підходів, які виступають з різкою критикою протилежних поглядів.

Їх можна поділити на дві групи:

- «раціоналістичну» – пропагує підхід, який базується на плановому прийнятті рішень і зумовлює виникнення альтернативних структур (однієї чи більше) «стратегічної підсистеми» підприємства;

- «поведінкову» – пропагує підхід, який використовує методи ідентифікації системних норм поведінки, що діють в організації. Головне при цьому – швидка реакція на проблеми, що виникають згідно з критеріями, прийнятними для встановлених відносин [24, с.95].

А. Томпсон розрізняє підходи до стратегій розвитку підприємства залежно від участі керівника та виконавців. У своїх працях він значну увагу приділяє ролі керівника та вищого управлінського персоналу в формуванні стратегій. Згідно із цим, він виокремлює такі підходи «одноосібний», «побудований на делегуванні», «побудований на співробітництві», «побудований на конкуренції».

Що ж стосується одноосібного підходу, то А. Томпсон стверджує, що керівник є головним стратегом, тобто архітектором, який має вирішальний голос при аналізі, формуванні альтернатив і визначенні основних стратегій розвитку. На його думку керівник, є останньою інстанцією в прийнятті стратегічних рішень, однак це не означає, що він працює один.

Підхід, який побудований на делегуванні, на думку вченого, полягає у тому, що керівник делегує майже весь обсяг робіт підлеглим, найчастіше – спеціальним плановим чи іншим відділам. Він зазначає, що керівник зводить процес вибору стратегії «однієї з – поміж інших», не більш важливих за планування поточних робіт, а результатом може бути написання планів, яких ніхто і ніколи не виконуватиме.

Щодо підходу побудованого на співробітництві, то А. Томпсон вважає його проміжним підходом, а тому зазначає, що спільно з плановими органами керівник використовує допомогу майбутніх ключових виконавців. А отже, за цим підходом, на його думку, можна сформувати стратегію збалансовану за змістом, термінами, а також взаємодією виконавців.

Четвертий підхід, який виділяє вчений, – це підхід побудований на конкуренції. На його думку, сутність цього підходу полягає в заохоченні підлеглих до участі в розробленні стратегії, до боротьби за першість у висуванні ідей, пошуку найефективніших способів досягнення поставлених цілей. За цим

підходом він стверджує, що формування стратегій розвитку відбувається за допомогою майбутніх виконавців [41].

Ураховуючи все вище зазначене, можна проаналізувати підходи до опрацювання стратегій підприємства та виділити переваги та недоліки даних підходів (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Аналіз підходів А. Томпсона щодо розробки стратегій розвитку підприємства

Підходи	Переваги підходів	Недоліки підходів
Головний стратегічний або одноосібний підхід	Вкрай централізована робота з формування стратегії розвитку виправдана, коли керівник має сильне інтуїтивне бачення того, що і як має бути зроблено	Масштаб стратегії надто залежить від майстерності однієї людини
Підхід, побудований на делегуванні повноважень	Можливість для керівника обирати з безлічі стратегічних ідей, а також широку участь персоналу усіх рівнів та з різних регіонів	Загроза віддалення керівника від процесу розроблення стратегії. Результат – домінування поточних проблем над використанням можливостей підприємства в майбутньому
Спільний або побудований на співробітництві підхід.	Участь виконавців у розробленні стратегії посилює їх мотивацію до успіху втілення планів	Стратегія може стати компромісом, позбавленим сміливої креативної ініціативи.
Підхід, побудований на конкуренції	Фахівцям із привабливими стратегічними пропозиціями надають можливість і ресурси у висуненні ідеї	Складність реалізації відповідних заходів щодо втілення ключових факторів успіху

Отже, слід підкреслити, що підхід до формування стратегій розвитку обирається керівництвом у залежності від багатьох факторів, ключовими з яких є особливості певного підприємства та стиль управління організацією.

Узагальнення результатів проведеного дослідження методів розробки стратегії розвитку притаманним зарубіжним компаніям відображено на рис 1.2.



Рис. 1.2. Характеристика методів опрацювання стратегій притаманним зарубіжним компаніям

Варто зазначити, що основою системи стратегічного управління провідних зарубіжних компаній вважається вартісний підхід до управління, в якому найважливішою метою управління на всіх рівнях ієрархії є максимізація вартості. Пріоритетність вартісного підходу пояснюється основною метою будь-якого бізнесу – створення доданої вартості, тобто фінансової цінності та ліквідності активів.

Теорії стратегічного планування знайшли своє відображення і у працях багатьох вітчизняних вчених. Зокрема, доцільно відзначити п'ять моделей стратегічного планування З. Шершньової, яку схематично представлено на рис. 1.3.

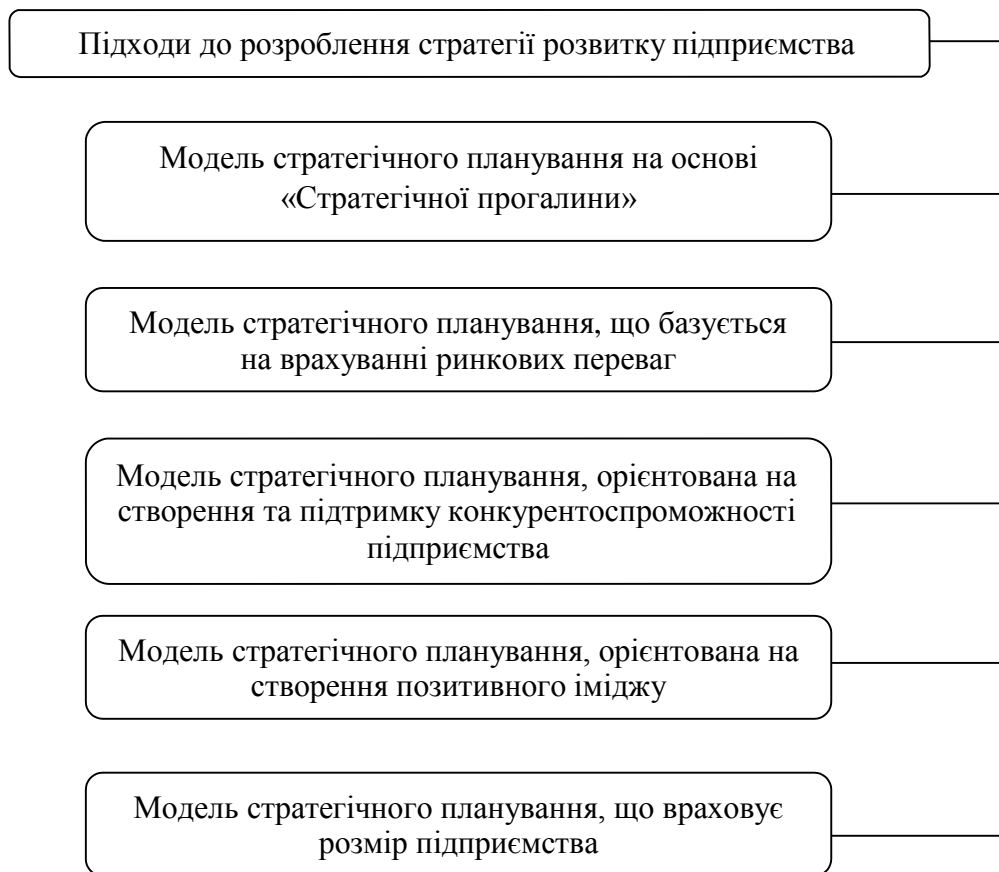


Рис. 1.3. Підходи до розробки стратегії підприємства

Модель стратегічного планування на основі «стратегічної прогалини» передбачає формування «поля стратегічних рішень», які мають прийняти керівники для перетворення наявних тенденцій у належному напрямі з метою досягнення потрібних параметрів розвитку підприємства. Такий підхід робить акцент на приведення «того, що можливо» з «тим, чого треба досягти». Слід зазначити, що модель стратегічного планування на основі «стратегічної прогалини» може використовуватися на всіх підприємствах незалежно від розміру, форм власності та характеру діяльності.

Друга модель стратегічного планування, що заснована на врахуванні ринкових переваг базується на використанні результатів SWOT-аналізу, у значній мірі враховує інтереси акціонерів, які беруть участь у прийнятті рішень стосовно заходів, які забезпечують довгостроковий розвиток підприємства.

Модель стратегічного планування, орієнтована на створення та підтримку конкурентоспроможності підприємства, передбачає орієнтацію підприємства на

довгострокову конкурентоспроможність шляхом використання більшого спектра стратегічних заходів. Визначаються ключові фактори успіху підприємства.

Модель стратегічного планування, орієнтована на створення позитивного іміджу. Передбачає опрацювання варіанта інвестування для довгострокового розвитку господарюючого суб'єкта, оскільки підприємства з надійною репутацією мають лояльних споживачів, надійних партнерів, широкий доступ до кредитів, інвестицій.

Модель стратегічного планування, що враховує розмір підприємства, залежать від позиціонування на ринку товарів, масштабів попиту, галузевих особливостей, технологій, що використовуються та засобів виробництва, тощо.

Заключна модель заснована на формуванні та ефективному використанні специфічної організаційної системи, у якій передбачається існування відповідальних осіб, які здійснюють окремі роботи з формування та виконання різних стратегічних планів розвитку [44].

Узагальнюючи проведений нами аналіз можна виділити переваги та недоліки даних підходів (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

#### Переваги та недоліки моделей стратегій розвитку підприємств

Модель стратегічного планування	Переваги підходу	Недоліки підходу
На основі «стратегічної прогалини»	Сприяє розвитку сильних і усунення слабих сторін діяльності підприємства; використовує усі моделі і методи обґрунтування стратегічних рішень, що допомагають заповнити «стратегічну прогалину»	На варіантів заповнення «стратегічних прогалин» витрачається багато часу і ресурсів; більшість із цих варіантів залишаються незатребуваними
На врахуванні ринкових переваг	Модель тісно пов'язана з використанням SWOT– аналізу, що дає можливість систематизувати зовнішні та внутрішні фактори, які впливають на процес стратегічного управління; можливість оцінити поточний стан компанії і вчасно зорієнтуватися у ринковій ситуації	Використання обмежене через складність у визначенні та балансуванні інтересів великої кількості співвласників; різне трактування ринкових переваг акціонерами ускладнює вироблення стратегічних та тактичних планів, контроль за їх виконанням, інтерпретацію отриманих результатів



Орієнтована на створення та підтримку конкурентоспроможності підприємства	Цільова спрямованість на довгострокову конкурентоспроможність; широкий спектр стратегічних заходів порівняно з моделлю, орієнтованою на «стратегічну прогалину»	Проблемою є визначення ключових факторів успіху та опрацювання відповідних заходів щодо їхньої реалізації в умовах недосконалих конкурентних практик
Орієнтована на створення позитивного іміджу підприємства	Охоплює розроблення та реалізацію заходів щодо створення продукції або надання послуг відповідно до вимог споживачів і суспільства щодо сталого розвитку економіки країни	Велика вартість формування позитивного іміджу підприємства та тривалість цього процесу, а його втрата може бути миттєвою
На врахуванні розмірів підприємств	Використання планування в повному обсязі, з проходженням необхідних етапів, під етапів, процедур та операцій створення системи планів, проектів і програм; для малих підприємств використовується спрощений варіант стратегічного планування	Помилка у плануванні може призвести до збитків і навіть до банкрутства; необхідність витрачання значних коштів та часу на попередній аналіз і збір інформації, оформлення та узгодження великої кількості документів; для малих підприємств якість плану залежить від фахової підготовки керівника (власника) в питаннях стратегічного управління

Отже, з урахуванням проведеного дослідження, у вище перелічених підходах не достатньо приділено уваги саме процесу формування відповідної стратегії розвитку. Дані моделі носять узагальнений характер та не мають комплексного скоординованого підходу до визначення ефективної стратегії на усіх рівнях управління.

Формування стратегії розвитку підприємства здійснюється певними етапами, які є важливою складовою процесу стратегічного планування. Врахування цих етапів відіграє важливу роль для забезпечення якомога найкращого результату діяльності підприємства.

Таким чином, стратегія розвитку підприємства передбачає формування основоположних цілей і завдань на довгостроковій основі, а також чітке визначення курсу дій і раціонального розподілу ресурсів, які будуть необхідні для досягнення поставленої мети.

Отже, можна зробити висновки, що кожне підприємство, яке використовує стратегічне управління та стратегічне планування як його складову, має свої підходи до проблеми раціонального вибору, які обираються керівництвом у залежності від багатьох факторів, ключовими з яких є

особливості певного підприємства. Адже, саме стратегічне планування може стати інструментом ефективного сучасного управління, завдяки якому підприємства зможуть стабілізувати свою діяльність і одержати необхідний імпульс для стабільного економічного розвитку.

На нашу думку, підприємствам малого та середнього бізнесу необхідно у своїй діяльності застосовувати вартісний підхід у процесі стратегічного планування розвитку підприємств. Таким чином, стратегічне управління підприємствами малого та середнього бізнесу є управління його вартістю з метою довгострокової максимізації цієї вартості. Вважаємо, що життєздатними й конкурентоспроможними будуть лише ті вітчизняні підприємства малого та середнього бізнесу, які дотримуватимуться системи стратегічного управління на основі вартісного підходу. Для цього українським підприємствам, які в даний час відносяться до категорії малих, доведеться стати середніми, а середнім можливо, перетворитися на великі.

### **Висновки до розділу 1.**

Проведений аналіз системи менеджменту, дав змогу виділити його складові, а саме: функції менеджменту, методи менеджменту, управлінські рішення. Усі ці складові системи менеджменту взаємодіють та взаємопов'язані між собою. Одне із пріоритетних місць у цій системі займає стратегічне планування, яке є одним з основних елементів управління підприємством, необхідним інструментом в досягненні ним своїх цілей, а від так найважливішою функцією у системі менеджменту.

Визначено, що сам процес розроблення стратегій розвитку для малих, середніх і великих підприємств має суттєві відмінності. Специфіка використовуваних стратегій пов'язана із тим, що малі та середні підприємства, як правило, оперують у вузьких ринкових сегментах, при цьому набір можливих стратегій зводиться до концентрації зусиль, збереженні конкурентних переваг, нарощуванні зусиль з метою переорієнтації на інші ринкові ніші.

## РОЗДІЛ 2

### ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО І СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ ТА ОЦІНЮВАННЯ ЇЇ ЕФЕКТИВНОСТІ

#### 2.1. Оцінювання ефективності формування стратегії розвитку підприємств малого і середнього бізнесу

Аналіз стану формування стратегій розвитку підприємств малого і середнього бізнесу та оцінювання їх ефективності спирається на ідентифікацію параметрів цих підприємств. Вирішення цього завдання є основою для висновків щодо каталізаторів та причин успішності малого бізнесу, також на їх основі можливо дослідити, які фактори впливають на успішність управлінських рішень на стадіях зародження та раннього зростання підприємств.

Проблеми успішності малого і середнього бізнесу являються одним із найважливіших ще з половини ХХ ст., оскільки в цей час стало зрозумілим, що розвиток економіки та зростання рівня життя є неможливим без створення передумов та рівних можливостей для широкого кола громадян реалізувати власні ідеї та себе як індивідуальності. Право на самореалізацію, гідний рівень життя і досягнення власних мрій – невід’ємне право закріплене за кожним громадянином у цивілізованих країнах. Суб’єкти малого і середнього бізнесу створюють можливості для динамічного розвитку економіки, створення нових робочих місць і наповнення місцевих, регіональних і державного бюджетів, беруть активну участь у вдосконаленні інфраструктури, розвитку медицини, освіти та культури свого регіону. Високий рівень гнучкості та територіальна, психологічна і побутова «близькість» малих та середніх підприємств до клієнтів сприятливо впливає на рівень і якість життя, оскільки створює широку пропозицію нових, інноваційних та часто нетрадиційних товарів, які задовольняє ті чи інші потреби споживачів.

Динамічне підвищення рівня життя у капіталістичних країнах, ускладнення бізнес-процесів, їх спеціалізація та диверсифікація, зародження й розвиток ринків сприяли науково-технічному прогресові, швидкому відновленню інфраструктури після Другої Світової війни та досягненню високих

стандартів життя. Науковці, аналізуючи досягнення капіталістичної моделі економіки, одним із головним каталізаторів цих змін, вбачають у малому і середньому бізнесу, який проник у вузькоспеціалізовані «невеликі» ринки зайнявши ті ніші, які в силу об'єктивних причин не зміг освоїти великий бізнес, тим самим, створюючи безперервний ріст пропозиції на ринку товарів і послуг, що в умовах низької інфляції призвело до росту реальних доходів і формування основи для довгострокового фінансового благополуччя домогосподарств Західної Європи, США, Канади тощо.

Починаючи з 70-х рр. ХХ ст., розвиток малого і середнього бізнесу, його державне регулювання та побудова моделей формування оптимальних стратегій для довгострокового зростання новостворених підприємств стає важливою темою наукових дискусій. Однією із перших праць, яка концептуально та всеохоплююче описує вирішення означених питань слід вважати роботу Ларі Стейнметца [191] «Критичні стадії росту малого бізнесу» (Critical Stages of Small Business Growth), опубліковану у 1969 р. Праця переносить модель циклічного розвитку підприємництва із стратегічного управління великими підприємствами у сферу малого бізнесу, розглядаючи його розвиток на основі чотирьох стадій:

- пряме управління (Direct Supervision) (не більше 25–30 працівників, розмір активів не вище 750 тис. дол. США);
- управління управлінцями (Supervised supervisor) (до 250–300 працівників, розмір активів до 10 млн. дол. США);
- непряме управління (Indirect Control) (до 1000 працівників, розмір активів до 50 млн. дол. США);
- дивізійна організація (Divisional organization) (більше 1000 працівників, розмір активів – від 50 млн. дол. США).

На рис. 2.1 зображено криву росту малого бізнесу відповідно до стадій його життєвого циклу.

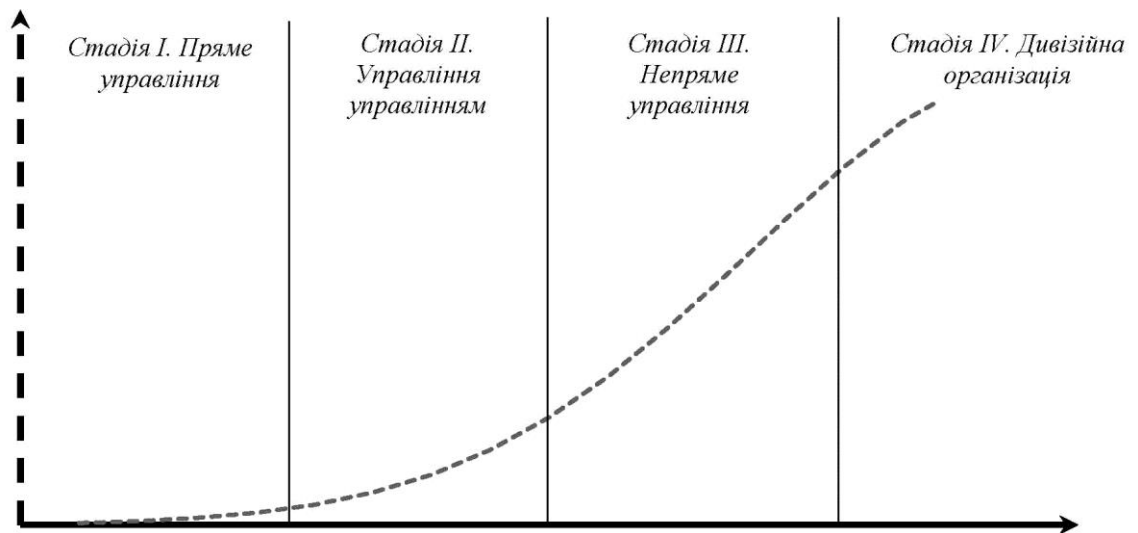


Рис. 2.1. Ілюстрація стадій розвитку підприємництва

Протягом зазначених стадій розвитку підприємництва відбувається зростання обсягів реалізації, чистого прибутку, ймовірно підприємство здійснює диверсифікацію продукції та представлено на декількох ринках. На стадії зародження («живи або помри» відповідно до Л. Стейнметца) підприємець володіє цікавою ідеєю і вірить у її комерційний потенціал. Відсутність досвіду та недостатній обсяг стартового капіталу і ресурсів створюють певні труднощі. Підприємство знаходиться на етапі зародження, його стан є найбільш вразливим до несприятливого впливу зовнішніх чинників. На даному етапі талант підприємця і його віра у власну ідею – вирішальні чинники успішності «молодого» бізнесу. Виходячи із особливостей ведення бізнесу на даному етапі підприємець стикається з чималими труднощами і тому досягнення прибутковості не являється вирішальним завданням. Головною ціллю є вижити на ринку і визначити чи пропонований товар або послуга матимуть попит на ринку. На наступному етапі росту, підприємство досягає певного рівня прибутковості. Схема функціонування ланцюга доданої вартості повністю налагоджена і протестована у «польових умовах». Підприємець здобувши цінний досвід і перші результати, починає розширювати власний бізнес, наймаючи нових людей, удосконалюючи діяльність свого підприємства та залучаючи нових клієнтів. Відповідно до автора концепції, даний етап називається «Будучи менеджером», оскільки підприємець уже не бере участь у створенні продукту, а

лише координує виробничий і маркетинговий процес.

Подальший розвиток бізнесу, ускладнення виробничих відносин, диверсифікація торговельних каналів збуту продукції та постачання ресурсів, збільшення масштабів діяльності зобов'язують до формування непрямих механізмів контролю за реалізацією бізнес-процесів. На цій стадії підприємець перетворюється на стратегічного координатора, делегуючи вирішення тактичних і оперативних завдань менеджерам середньої та нижньої ланки управління. Цей етап розвитку підприємства являється останнім етапом переходу середнього бізнесу у форму великого, тому наступні стадії не розглядаються у цій роботі.

Робота Л. Стейнметца розкриває особливості росту індивідуальної підприємницької діяльності, розглядаючи підприємство як окремий організм, який народжується, росте, функціонує, досягає піку своєї активності і помирає. Етапи життєвого циклу підприємницької активності ідентифікуються на основі обсягів реалізації або чистого прибутку підприємства. В умовах загостреної конкуренції та змінного зовнішнього середовища, підприємець завжди знаходиться у «зоні» ризику втрати ринку, клієнтів чи бізнесу тому крива росту успішного підприємства є нелінійною. Темпи зростання є найшвидшими на другому етапі, оскільки у цей час підприємство управляється досвідченими управлінцями, а продукція яку воно виробляє уже здобуло підтримку серед клієнтів. На етапах I і III, темпи росту є відповідно зростаючими і сповільненими, оскільки на першій стадії бізнес знаходиться на етапі зародження, а новий товар ще не знайшов масову підтримку на ринку. На етапі III, підприємство зустрічається із уповільненням темпів росту обсягів реалізації через скорочення попиту на продукцію або несприятливий вплив підприємств-конкурентів чи появи товарів-субститутів. Тому обсяги реалізації та темпи їх зміни слід розглядати як критерії ідентифікації розвитку малих і середніх підприємств.

Дослідження Стейнметца викликало критику серед колег і поклало початок широкій дискусії у науковому середовищі на предмет стадій розвитку бізнесу від зародження до зрілості. Це сприяло народженню нових моделей. До

них можна віднести п'ять стадій організаційного росту Л. Грейнера [50] (Larry Greiner) та стадії розвитку малого бізнесу М. Скотта і Р. Брюса (Mel Scott і Richard Bruce). Модель Грейнера є більш ранньою і складається з таких етапів розвитку малого бізнесу:

1. Ріст через креативність. Завершення цієї стадії супроводжується кризою лідерства.
2. Ріст через управління. Завершення стадії відбувається паралельно із кризою автономності або незалежності.
3. Ріст через делегування. Стадія завершується тоді коли настає криза контролю.
4. Ріст через координацію. Завершення цього етапу відбувається в момент кризи «Червоної стрічки», під якою розуміється перевиробництво та зрілість підприємства.
5. Ріст через співпрацю. Завершення цієї стадії дає відповідь на питання: «В якому напрямку підприємству рухатись далі?».

Досягнення кожної із наведених стадій розвитку малого бізнесу супроводжується розширенням диверсифікації, зменшенням рівня гнучкості та досягненням великих обсягів реалізації і чистого прибутку. Підприємство, проходячи останні стадії свого розвитку, зазвичай уже є великим і тому знаходить на зрілому етапі свого функціонування. Ця стадія характеризується стабільністю та необхідністю формування нової стратегії довгострокового розвитку. Перші три стадії життєвого циклу Грейнера характеризують стан підприємства у той час коли воно є малим або середнім. Етап росту через креативність передбачає реалізацію нових творчих ідей із створення нової продукції, яка задовольняє досі незадоволені потреби споживачів. На цій стадії підприємець не володіє достатнім рівнем знань і досвіду, що потребує креативних управлінських рішень та індивідуальної винахідливості.

Стадії росту через управління та делегування передбачають розширення виробництва, налагодження стабільного функціонування ланцюга доданої вартості та створення умов для автоматизації бізнес-процесів. На цьому етапі

підприємець прагне до участі в стратегічному управлінні підприємством, делегує частину функцій на найманих працівників, створюючи таким чином пасивний дохід. Л. Грейнер вважає, що ознаки завершення стадій розвитку малого бізнесу можна вважати окремими етапами розвитку підприємства, які передбачають еволюцію бізнесу шляхом подолання загроз і стратегічних труднощів.

Модель М. Скотта і Р. Брюса узагальнює етапи життєвого циклу Стейметца і Грейнера, формуючи 5-ти крокову послідовність розвитку малого бізнесу на основі нелінійної зміни показників діяльності підприємства і особливостей підприємницької діяльності на кожній із стадій. Дослідники виділяють наступні етапи росту малого підприємства:

- початок (народження підприємства, на цьому етапі воно може бути збитковим);
- виживання (підприємство здобуває перших клієнтів, але ще не має стабільних показників росту, на цій стадії бізнес також може бути збитковим);
- ріст (підприємство здобуває визнання серед клієнтів та створює високий рівень довіри в партнерів, на цьому етапі бізнес, як правило, є прибутковим і зростаючим);
- розширення (підприємство розширює масштаби діяльності, здобуваючи нових клієнтів та виходячи на нові ринки, бізнес є прибутковим проте темпи його росту скорочуються);
- зрілість (підприємство не розширює масштаби діяльності, зосереджуючись на своєму сегменті, темпи росту прибутковості уповільнюються).

Модель Скотта і Брюса доводить існування зв'язку між розмірами підприємства та стадією його розвитку, а також акцентує увагу на необхідності прийняття нестандартних еволюційних управлінських рішень на етапі переходу від однієї стадії життєвого циклу до іншої. Важливим є те, що дослідники вважають власну модель засобом діагностики стану розвитку малого бізнесу не відносячи її до інструментів стратегічного управління.

Емпіричний аналіз розвитку економік різних країн як би штовхає



науковців до пошуку моделей і закономірностей, які сприятимуть росту макроекономічних показників та стандартів життя. Це стає основою для формування перших наукових точок зору щодо ролі малого бізнесу у розвитку економіки та причинах його успішного зародження і розширення. Однією із перших робіт у цьому напрямку є праця американських дослідників М. Піоре (Michael J. Piore) та Ч. Сабель (Charles F. Sabel) «Італійський малий бізнес: уроки для американської промисловості» (Italian Small Business Development: Lessons for U.S. Industrial Policy). Дослідження аналізує розвиток італійської економіки протягом періоду з 60-х до 80-х рр., розкриваючи ключові причини швидких темпів зростання макроекономічних індикаторів та рівня життя. Науковці приходять до висновку, що головною причиною високих темпів розвитку економіки Італії у другій половині ХХ ст. є розвиток малого бізнесу та утворення кластерів із вузькою спеціалізацією й раціональним розподілом праці або об'єднанням торговельних і виробничих процесів.

Автори дослідження акцентують увагу на концентрації малих підприємств на території «Третьої Італії», географічного регіону, який об'єднує невеликі села і міста неподалік Болоньї, Флоренції, Анкони та Венеції. На цій території розташована найбільша кількість дрібних підприємств, які спеціалізуються на виготовленні окремих видів продукції, від сільськогосподарської до товарів текстильної і машинобудівної промисловості. Більшість населення у цьому регіоні задіяна у дрібному бізнесі, практично усе життя виробляючи власний товар і продаючи його на ринку. Як зазначають науковці, концентрація підприємців настільки висока, що майже кожна сім'я є невеликим підприємством, яке виробляє і/або продає певну продукцію і послуги. Кожна із цих сімей, образно кажучи, торгує власним іменем на ринку власних товарів, борючись за позитивний імідж і довіру покупців. Деякі із цих сімей все життя виробляють тільки один товар, здобуваючи надзвичайно високий рівень майстерності, досвіду і знань, що робить їхню продукцію неповторною на ринку за співвідношенням «ціна-якість».

Якщо зануритись глибше у причини розвитку економіки Італії у часи після

Другої Світової війни, варто згадати відмий роман італійського майстра прози А. Палацескі «Сестри Матерассі» (опублікований у 80-х рр.), який оповідає історію сестер, що все своє життя займаються шиттям, створюючи унікальну продукцію, яка користується великим попитом на ринку. Проте, в той же час, вони настільки зайняті, що не можуть знайти час для себе, і як наслідок, стають абсолютно відірваними від зовнішнього світу, банально не розбираючись навіть у тонкощах сучасної моди. Сестри Матерассі все життя важко працюють і на старості створюють велике багатство. Їх історія ілюструє модель розвитку малого бізнесу в Італії. Узагальнюючи та підсумовуючи сказане наведемо такі головні причини розвитку малого бізнесу в Італії протягом 60–80-х рр.:

- децентралізація державного управління та дерегуляція економіки і бізнесу;
- сімейні традиції італійців;
- роль торговельних об'єднань та вільних ринків;
- спеціалізація населених пунктів на окремих товарах або послугах.

Швидкі темпи розвитку малого бізнесу в Італії вивели її у лідери світового економічного розвитку, перетворивши на країну широких можливостей та високого рівня життя. Протягом 60–70-х рр. середні річні темпи росту ВВП Італії складали 4%, в той час, як у Франції, Німеччині та Великій Британії, цей показник становив 1–3%. Розвиток торгівлі та спеціалізація окремих регіонів сприяв накопиченню досвіду ведення бізнесу, удосконаленню виробничих процесів, що стимулювало розвиток економіки та сприяло самоствердженню громадян Італії, підсилювало їх віру у себе і свою країну.

Таким чином, вузька спеціалізація, важка праця і високий рівень майстерності є передумовою конкурентоспроможності малого бізнесу. Вагомим фактором розвитку економіки Італії в згаданий період є те, що держава не підтримувала «вмираючі» галузі і не сприяла розвитку нових видів діяльності, формуючи «здоровий організм» економіки, який самостійно вчиться пристосовуватись до змін у внутрішньому і зовнішньому середовищі і зберігати високий рівень конкурентоспроможності протягом тривалого періоду часу.

Аналіз успішності деяких економічних систем та визнання домінуючої ролі малого бізнесу у довгостроковому зростанні економіки та стандартів рівня життя, спонукає науковців до ширшого дослідження сутності поняття підприємця та його унікальних рис. Одним із перших хто проводить дослідження у цьому напрямі є В. Гартнер [47] (William B. Gartner), автор праці «Хто такий підприємець? – неправильне запитання» (“Who is an Entrepreneur?” Is the Wrong Question). Учений аналізує існуючі визначення сутності поняття «підприємець» і приходять до висновку, що науковці використовують неправильний підхід, оскільки він базується на аналізі особливостей самого підприємця як, індивідуальності, та його досягнень. Гартнера доводить неправильність таких суджень порівнюючи підприємця із танцюристом. Науковець обґрунтовує, що довести відмінність між танцем і танцюристом неможливо, тим самим аналізуючи поняття підприємця необхідним є дослідження його поведінки, що також є аналізом підприємницької діяльності. Дослідження знайшло широку підтримку у науковому світі сприяючи новому розумінню економіки як науки про поведінку господарюючих суб’єктів .

Починаючи із 90-х рр. роль малого бізнесу у забезпеченні розвитку економіки країни визнається, як одна із вирішальних, що створює підґрунтя для нових теоретичних напрацювань та емпіричних висновків. Науковці досліджують можливості існуючих економічних систем щодо переходу до нового виду відносин – постіндустріального суспільства. Цьому сприяє розвиток інформаційно-комунікаційних технологій, інновацій, формування економічних кластерів та концентрація багатства в окремих країнах. Політичні перетворення та розпад СРСР у 1991 р. формує основу для подальшого збагачення економічних знань та їх апробації на прикладі країн постсоціалістичного «табору» Східної Європи. Розвиток малого і середнього бізнесу у капіталістичних країнах та удосконалення бізнес-процесів формують основу для нових розвідок, які починають активно оприлюднюватись вже з 1996 р. У цей час публікується робота британського вченого А. Гібба (Allan A. Gibb) «Підприємництво та управління малим бізнесом: чи можемо ми дозволити собі ухилятися від них у

бізнес-школі XXI-му століття». Вчений аналізує емпіричні звіти Європейської комісії (ЄС) та Організації економічного співробітництва і розвитку (ОЕСР) протягом 80–90-х рр., приходячи до висновку, що феноменальний злет малого бізнесу у країнах Західної Європи є головною причиною розвитку їх економіки та росту рівня життя домогосподарств. Науковець доводить, що тактика державного регулювання у Західній Європі була орієнтована не на створення робочих місць в умовах високого рівня безробіття, а на розвиток умов для створення бізнесу, що дало змогу державам економити бюджетні кошти і навіть збільшити надходження. Країни Західної Європи дали змогу своїм громадянам проявити себе, прийнявши кейнсіанську модель розвитку, яка базується на втручанні держави у економіку шляхом.

На противагу країнам Західної Європи, в Україні та деяких інших країнах пострадянського простору, розвиток ринкових відносин відбувається на основі збереження позицій державних підприємств та заходах протекціонізму і недостатньому трансфері знань, технологій і товарів. Керівництво цих країн недовіряє західній моделі розвитку, побоюючись, що капіталізм призведе до концентрації національних багатств в руках закордонних інвесторів та втрати суверенітету. Ці фактори, а також нестабільність і складність фіскальної системи, бюрократія, централізація державного управління та державних фінансів та відсутність реальних заходів із створення вільного конкурентного середовища, спрощення ведення бізнесу і підтримки малого підприємництва призводить до збереження державних монополій, концентрації національних ресурсів в руках великого бізнесу, критичних обсягів тіньової економіки і зайнятості та корупції. Державні органи управління, сковані низьким рівнем доходів працівників та бюрократією нездатні захистити інтереси середнього класу перед великим бізнесом, який зацікавлений у збереженні свого монопольного становища та подальшого накопичення ресурсів і влади. Україна, як і деякі інші держави із транзитивними економіками перетворюється на суспільство без середнього класу та низьким рівнем розвитку громадянської активності. Середньостатистичний українець не вірить у свою здатність

створити власний бізнес, що в умовах корумпованості та недовіри до державних органів влади і фінансових установ, а також зниження рівня освіти і медицини призводить до скорочення активності малих підприємців та посилення впливу великого бізнесу. Девальвація національної грошової одиниці та бідність населення посилюють процеси монополізації економіки та знищують потенціал країни у створенні товарів з високою доданою вартістю. Оскільки це потребує гнучких та креативних рішень на які часто не здатен великий бізнес, досвід якого в Україні базується на експорті сировинних національних ресурсів.

Посилення ролі процесів переходу до постіндустріальних економічних систем, які характеризуються зростанням сфери послуг та домінуванням інтелектуальної праці у виробничих процесах, сприяє формуванню нового бачення розвитку економіку на основі створення кластерів віртуальної продукції, яка експортується на основі передачі інформації та знань, досвіду та технологій. Це актуалізує дослідження систем малих форм підприємництва, які активно працюють на міжнародних ринках. Явище інтернаціоналізації малого бізнесу широко аналізується у статті Н. Ковієлло (Nicole Coviello) та Г. Монро (Hugh Munro), які акцентують увагу на формуванні нового різновиду бізнес відносин на основі експорту віртуальної продукції через використання сучасних технологій. Оскільки розвиток галузі ІТ в Україні відбувається швидкими темпами (деталі представлено у наступному розділі), наведемо пропоновані згаданими науковцями стадії розвитку мережі відносин у міжнародному просторі для малого бізнесу, який функціонує у сфері високих технологій:

- 1) підприємницька мережа розпочинає перші операції з наміром створити зв'язки із закордонними контрагентами;
- 2) відносини із великими підприємствами, розвинуті у перший рік життєвого циклу малого підприємства, спрямовані на розвиток та просуванні товару і формування режиму поведінки на психологічно близькому сегменті ринку;
- 3) сформована система офіційних і неофіційних контактів із клієнтами та партнерами, а також наявний досвід і широкі можливості доступу до світових

ринків. На цій стадії, вік малого підприємства орієнтованого на міжнародну співпрацю складає приблизно 3 роки, кількість ринків на яких воно діє – не менше двох;

4) популярність малого підприємства зростає, це сприяє покращенню фінансових та людських ресурсів, здобуття нових знань і досвіду, а також впевненості в успішності бізнесу у перспективі;

5) накопичення досвіду формує сильну ринкову позицію підприємства, сприятливий імідж серед клієнтів та довіру у партнерів, мале підприємство переходить у розряд середнього і розпочинає диверсифікацію своєї продукції та сфер діяльності.

Таким чином, успішність ведення малого бізнесу на сучасному етапі розвитку ринкових відносин залежить не тільки від географічного розташування, оскільки сучасні телекомунікаційні технології дають змогу побудувати бізнес у віртуальному просторі, створюючи інтелектуальний продукт, який експортується у різні країни світу. Перехід до постіндустріального суспільства, здешевлення технологій та їх доступність, дають змогу сформувати ефективну систему комунікацій в умовах невисоких стартових інвестицій. Ці обставини створюють нову генерацію малих та середніх підприємств, ефективність який залежить від впровадження інновацій, що при певному рівні гнучкості дає їм змогу конкурувати з великим бізнесом.

Пропозиції Н. Ковієлло та Г. Монро дають змогу переосмислити ведення малого бізнесу з точки зору реалізації особистісного потенціалу людини, як носія творчих ідей, потреб і бажань, що формують структуру споживчого попиту. Проблема системності у створенні і розвитку кластерів зберігає свою актуальність у 90-х рр., оскільки вирішальним чинником успішності підприємницьких новацій є здатність комбінувати інфраструктурні можливості з метою перетворення ресурсів на «вході» у товар і гроші на «виході» бізнес-процесу. Узагальнення наукових пропозицій щодо формування системних можливостей для створення середовища з метою «вирощування» малих підприємств дає підстави уже згаданому А. Гіббсу для узагальнення чинників і

складових зовнішнього середовища малого підприємства, які впливають на його успішність [48]:

- Банки (Bankers);
- Споживачі (Customers);
- Постачальники (Suppliers);
- Регуляторні органи (Regulatory authorities);
- Персонал (Staff);
- Асоціації (Associations);
- Сім'я (Family);
- Однолітки або подібні дрібні підприємства (Peers);
- Юристи (Lawyers);
- Бухгалтери (Accountants);
- Інші сервіси, наприклад, транспорт (Other services).

Тому стратегічна основа для довгострокового зростання малого бізнесу спирається на наявність ряду організацій або осіб, які беруть участь у створенні продукту. Деякі з яких також є малими підприємцями. Розвиток малого бізнесу можливий тільки за умови коли розвивають одночасно всі сфери, що забезпечують постачання необхідних комплектуючих, матеріалів та послуг для виготовлення товару. Це логічно впливає також із того, що малий бізнес не здатен інвестувати у формування вертикального ланцюга створення вартості і часто будується на основі короткострокових планів. А. Гібб, Н. Ковієлло і Г. Монро доводять у своїх роботах те, що мале підприємство є організацією, яка вчиться на власному досвіді будувати відносини із клієнтами на основі удосконалення комунікацій та поставок від партнерів, шляхом формування довіри й позитивної ділової репутації, а також шляхом пошуку оптимальної логістики і надійних постачальників.

Поглиблення ідей щодо формування системного середовища розвитку малого бізнесу приводить науковців до дослідження циклічності в ефективності постачання послуг, капіталу та ресурсів, необхідних для реалізації бізнес-ідеї на ранній стадії її втілення. Так, американські дослідники А. Бергер (Allen N.

Berger) і Г. Удел (Gregory F. Udell) приходять до висновку, що схема постачання малого бізнесу на ранніх етапах його зародження базується на венчурному фінансуванні та залученню коштів від бізнес-ангелів. Інколи інвесторами виступають родина, друзі, близькі. Компанія Amazon свій стартовий капітал одержала від родичів засновників, розмір капіталізації підприємства зріс до 1 млн. дол. США після того, як у гру вступили бізнес-ангели. Роботи Бергера і Удела доводять, що розвиток малого бізнесу спирається на розвинену фінансову та логістичну інфраструктуру.

Успішний розвиток економіки США у 80–90-х рр. призводить до посилення конкуренції між європейськими і американськими виробниками. Відсутність цілісного регулювання розвитку малого бізнесу та неприйняття моделі повної дерегуляції економіки змушують європейських політиків ігнорувати швидкі темпи зростання малого і середнього бізнесу, який протягом даного періоду розвиває Силіконову Долину та перероджується у могутній кластер із транснаціональних корпорацій. Останні перетворюються на монополістів у своїх сегментах високотехнологічної продукції і забезпечують технологічну перевагу США на міжнародних ринках. Р. Тюрік (Roy Thurik) і С. Венекерс [59] (Sander Wennekers), нідерландські науковці у своїй роботі «Підприємництво, малий бізнес і економічний ріст» стверджують, що політики ЄС протягом 80-х рр. ігнорують досягнення «гаражного» бізнесу майбутніх силіконових гігантів і діють не послідовно щодо розвитку малого бізнесу, не розглядаючи його як головний каталізатор розвитку економіки. Лише у другій половині 90-х рр. коли економіки ЄС зустрічається із посилення конкуренції компаній із США, та експансією американської високотехнологічної продукції, європейський політикум реалізує ряд рішучих кроків, спрямованих на підтримку розвитку кластерів малого і середнього бізнесу на території Західної Європи. Іншим невтішним висновком, до якого приходять Тюрік і Венекерс є те, що у США концентрація капіталу в руках окремих людей є значно нижчою. Так, частка власників капіталу (підприємців) у ЄС в 70–80-х рр. зростає із 10,6% до 12,5% і знижується до рівня 11,8 %, у той час як у США даний показник не



перевищує 10,7%. Це свідчить про те, що концентрація капіталу у ЄС є більшою. Значний рівень концентрації капіталу у Європі не дає змогу малим підприємствам успішно конкурувати на зовнішніх ринках. Це стає причиною формування технологічних інститутів у другій половині 90-х рр.

Важливим для критеріїв оцінювання ефективності формування стратегій розвитку є те, що деякі дослідники акцентують свою увагу на факторах успішності підприємців-початківців, відносячи це до психологічних установок та особистісних характеристик. Е. Волкер (Elizabeth Walker) і А. Браун (Alan Brown) [61] у 2004 р. проводять опитування серед малих підприємств з метою визначити, які фактори є найбільш вагомим у досягненні успіху та збереження ринкових позицій. Дослідники виявляють, що підприємці розпочинають бізнес з метою особистісного розвитку, збагачення новим досвідом, та задоволеності амбітних планів щодо незалежності і самоствердження. Оскільки дослідження проводилося у розвинених країнах, то його навряд чи можна вважати повністю об'єктивним, оскільки бажання досягти матеріального достатку не враховано. Лише незначна частка опитаних підприємців визначили матеріальну сторону проблеми, як головну при формуванні переліку ключових факторів.

До критеріїв створення успішного малого або середнього бізнесу можна також віднести соціальну відповідальність і громадську позицію підприємства. Ця точка зору обґрунтована Я. Лепоутре (Jan Lepoutre) і А. Геєне (Aime' Heene) [52]. Науковці доводять, що активна соціальна позиція підприємства сприяє розвитку бізнесу та являється основою формування успішної моделі економічного зростання і високих стандартів життя.

Розвиток малого підприємництва у XXI ст. формує нові емпіричні дані для нових досліджень за проблематикою критеріїв оцінювання успішності стратегічного розвитку малого і середнього бізнесу. У цей час активно використовується поняття кластерів, як окремих географічних регіонів, які спеціалізуються на виготовленні певної продукції. Умовно еволюцію ключових напрямів щодо формування стратегій розвитку малого підприємництва можна поділити на такі стадії:

1. Забезпечення великих обсягів реалізації, шляхом економії на масштабах виробництва.
2. Створення спеціалізованих підприємств, які накопичують досвід і знання функціонування на вузькому сегменті ринку, що дозволяє їм нарощувати обсяги виробництва і збільшувати економію на витратах.
3. Створення гнучких підприємств, які оперативно реагують на змінах у структурі попиту на внутрішньому і зовнішньому ринках.
4. Створення групи вузькоспеціалізованих підприємств, які спільно функціонують на ринку ресурсів і конкурують на зовнішніх ринках та між собою (створення кластерів).

Економіка, яка базується на кластерах створює широкі можливості для розвитку малого підприємництва, оскільки дає змогу підприємцям-початківцям успадкувати досвід підприємств-конкурентів та використати їх бізнес-модель для розвитку власного підприємства і просування товарів на тих ринках, які ще не зайняті. Досліджуючи аргументи «за» і «проти» кластерів, варто згадати пропозиції К. Лехнера (Christian Lechner) і К. Лейронаса (Christophe Leyronas) [51]:

- 1) Групи малих підприємств асоційовані з високим рівнем децентралізації та низьким рівнем формалізації з неточним описом роботи; недостатній рівень менеджменту чи досвіду стимулює об'єднання у групи;
- 2) Успішність груп малих підприємств залежить від репутації, яка суттєво впливає на їх розвиток; чим менша фірма тим сильнішим є цей вплив;
- 3) Групи малих підприємств володіють кращими можливостями щодо вчасного залучення необхідного обсягу ресурсів;
- 4) Групи малих підприємств мотивовані до розвитку нових відносин і розбудови внутрішньої моделі комунікацій.

Переваги кластерів над індивідуальним бізнесом очевидні, оскільки підприємства, об'єднані в кластер мають змогу обмінюватись досвідом та спільно придбати ресурси, знижуючи їх вартість та створюючи високий рівень індивідуальної конкурентоспроможності з метою збереження та розширення

власних позиці на зовнішніх ринках. Створення, регулювання та переваги кластерів широко обговорюються у вітчизняній і зарубіжній науковій літературі. Проте розгляд цього питання виходить за рамки нашого дослідження. У цій роботі тільки акцентується увага на те, що об'єднання підприємств створює сприятливі можливості для їх росту, а отже, має розглядатись, як один із критеріїв економічного оцінювання ефективності формування стратегій розвитку малого і середнього бізнесу.

Таким чином на основі детального аналізу детермінант розвитку досліджуваної категорії підприємств можливим є прийняття науково-обґрунтованих рішень щодо критеріїв успішності стратегій їх розвитку. Ці критерії мають:

- відображати рівень гнучкості та спеціалізованості підприємства на ринку;
- ураховувати рівень якості продукції;
- відображати рівень автономності та мобільності на ринку товарів і послуг, а також на ринку ресурсів;
- сигналізувати про якість комунікацій із споживачами, партнерами та конкурентами.

Ці особливості ґрунтуються на гіпотезі про те, що мале або середнє підприємство може витримати конкуренцію із великим бізнесом тільки в умовах власної високої гнучкості та зосередженні всіх ресурсів на виготовленні унікального товару чи послуги. Це зумовлено тим, що участь засновників у виробничих процесах часто є вирішальною, оскільки вони беруть пряму участь у створенні продукту чи послуги. Здобуття досвіду, нових знань та вдосконалення власної майстерності дають змогу підприємцю зайняти нішу у сегменті унікальних товарів високої якості, започаткування масового виробництва яких у певний момент і у певній локації є неможливим. Прикладами цього можуть бути відомі у всьому світі бренди, які знайшли своє місце на ринку завдяки високій якості та довірі клієнтів і постачальників ресурсів. Побудова успішних відносин з партнерами та споживачами базується на комунікаціях.

Тому важливим є завоювати довіру і ділову репутацію, що дає змогу створити підґрунтя для започаткування успішного малого або середнього бізнесу. Високий рівень мобільності на ринку готової продукції та ринку ресурсів також виступають одним із вирішальних чинників успішності малого або середнього бізнесу. Співвідношення між стратегією розвитку підприємства, критеріями його ефективності та ринками ресурсів і готової продукції наведено на рис. 2.2.

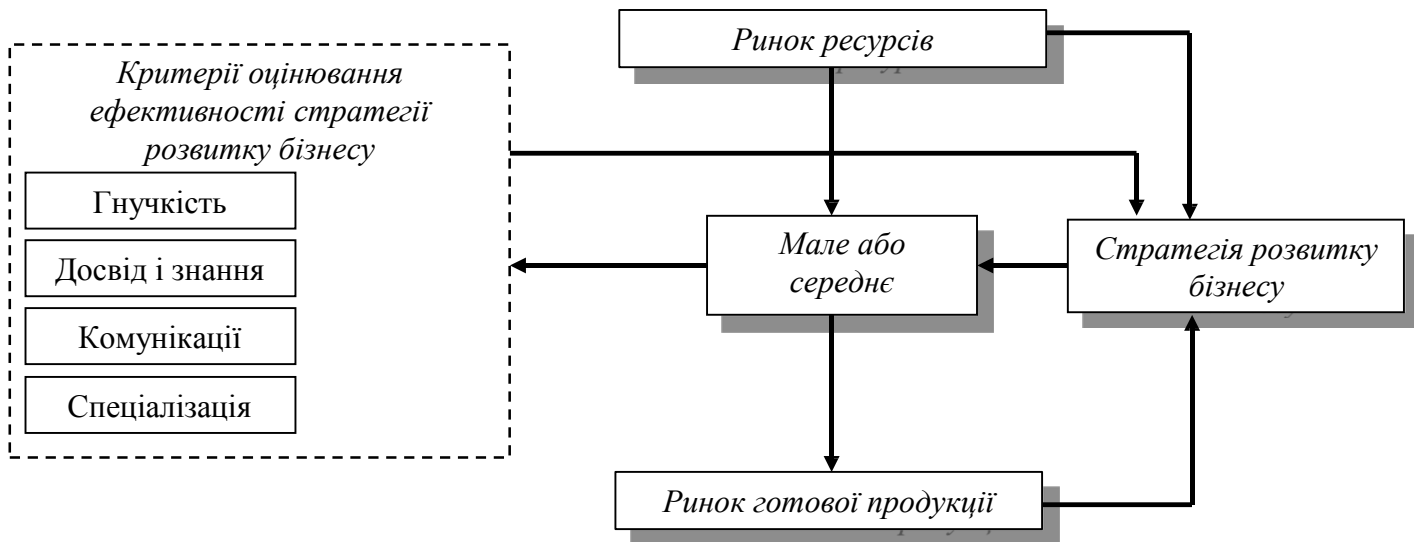


Рис. 2.2. Взаємозв'язок між стратегією розвитку підприємства, критеріями її ефективності та ринками ресурсів і готової продукції

На основі рис. 2.2, можна підсумувати, що стратегія розвитку підприємств малого і середнього бізнесу є успішною, якщо вона створює високий рівень гнучкості на ринку ресурсів і готової продукції, базується на виробництві обмеженого виду товару або послуги. Це дає змогу побудувати успішну комунікацію із партнерами та клієнтами, орієнтовану на довгостроковий період, оскільки враховує можливість зростання майстерності засновників та працівників щодо ведення бізнесу та стабільне виготовлення й реалізація товарів і послуг.

Ураховуючи те, що ведення малого і середнього бізнесу головним чином спирається на підприємницькі здібності його засновників та менеджерів, пряме кількісне оцінювання яких є складним завданням. Тому кількісне визначення критеріїв успішності стратегії розвитку малого і середнього бізнесу слід проводити на основі дослідження непрямих показників реалізації названих

чотирьох напрямків розвитку бізнесу.

Гнучкість на ринку ресурсів і готової продукції може бути оцінена на основі застосування статистичних показників, які відображають співвідношення між досліджуваними параметрами. Так, гнучким на ринку ресурсів є підприємство, яке має можливість диверсифікувати поставки необхідних матеріалів та сировини, яка необхідна для забезпечення виробничого процесу. Поставки мають бути вчасними, сировина і матеріал відповідної якості, а ціни мають бути доступними. Функціонування моделі, яка забезпечує виконання даних критеріїв, можна описати на основі таких показників:

- кількість доступних постачальників одного виду сировини або матеріалів;
- співвідношення середньої ринкової ціни до ціни за якою відбуваються поставки;
- характер взаємовідносин із постачальниками.

Гнучкість на ринку готової продукції базується на здатності підприємства диверсифікувати своїх клієнтів, що досягається на основі вчасної адаптації до змін ринкової кон'юнктури. До показників, які варто враховувати при оцінюванні цієї здатності підприємства можна віднести:

- кількість клієнтів та їх динаміка;
- співвідношення ціни підприємства до середньої ціни на подібні товари;
- час протягом якого підприємство успішно функціонує на ринку.

Спеціалізація підприємства може оцінюватись з використанням аналізу структури товарного асортименту. Малий і середній бізнес є успішним, якщо засновники приділяють вагомому частку свого робочого часу виробництву певного виду продукції або послуг. Не рідко це є хобі підприємця. Це генерує достатній обсяг вхідних грошових потоків, які забезпечують гідне матеріальне становище та дає змогу людині удосконалювати свою справу і підвищувати рівень індивідуальної майстерності. У свою чергу це забезпечує сприятливу ділову репутацію та довіру партнерів і клієнтів. Важливо, щоб малий підприємець

цінував власне ім'я, як нематеріальний актив, тоді товар є невід'ємною складовою. Спеціалізація може оцінюватись на основі показника добутку часток часу витраченого на виготовлення чи реалізацію кожного виду товару і послуги. Це дає змогу оцінити рівень спеціалізації у спектрі від нуля до одиниці, чим вищим є значення показника тим глибшою є спеціалізація.

Успішність комунікацій на ринку готової продукції малого підприємства може оцінюватись на основі зворотного зв'язку з споживачами. До показників, які можуть це відображати відносять (крім названих):

- кількість постійних клієнтів;
- географія клієнтів;
- частка клієнтів, які звертаються повторно;
- відгуки споживачів в соціальних мережах і на сайті підприємства.

Якщо йдеться про оцінювання якості комунікацій на ринку ресурсів, то важливим є дослідження на предмет того, наскільки вчасно постачаються ресурси, співвідношення ціни поставок відносно середньої та якості матеріалів, сировини комплектуючих. Оцінювання досвіду і знань підприємства не може реалізуватись повною мірою на основі дослідження кількісних показників, фінансово-господарської діяльності підприємства, тому вирішення даного завдання лежить в площині характеру взаємозв'язку між часом виробничого і маркетингового періоду та чистим прибутком підприємства. Якщо чистий прибуток протягом певного часу зростає прискорено, то це свідчить про те, що підприємство успішно використовує здобуті знання і досвід, зменшуючи витрати і збільшуючи обсяг реалізації.

## **2.2. Ефективність стратегії розвитку підприємств малого і середнього бізнесу в агропродовольчому секторі**

Розвиток малого і середнього бізнесу в Україні протягом років незалежності являється однією із найбільш суперечливих сфер вітчизняної економіки. З одного боку, прості громадяни намагаються реалізувати своє законне право на гідне життя, побудувавши бізнес, який генеруватиме їм

необхідний капітал та створюватиме умови для довгострокової зайнятості. З другого боку великий бізнес, який побудований і сформований таким чином, щоб задовольняти більшість потреб населення і який займає домінуючі позиції на ринку України. Значні фінансові можливості останнього, відсутність достатнього політичного впливу та волі зі сторони політиків та державних регуляторів, сприяли створенню в Україні лобістського середовища, яке захищало інтереси великого капіталу і прив'язало економіку до моделі протекціонізму, закритих ринків та штучних монополій, а населення прирело на бідне існування протягом уже більше ніж 27 років незалежності.

Закриті ринки, бідність населення, занепад інститутів освіти і медицини призвело до зниження інтелектуального рівня українців, змусило до пошуку зайнятості закордоном та підірвало потенціал країни щодо розвитку малого і середнього бізнесу. Проте незважаючи на чимало негативних чинників, непередумані рішення у державному регулюванні та низький рівень життя, деякі сфери малого бізнесу все ж знайшли можливості для росту, що детально розглянуто у цьому розділі. Відповідно до В. Ваврищука[203], розвиток вітчизняного малого бізнесу протягом періоду з 1986 по 2016 рр. пройшов наступні етапи.

Період з 1986 по 2003 рр. – прийняттям Закону України «Про кооперативи» започатковано інститут малого і середнього підприємництва. Важливі аспекти їх діяльності визначалися постановою Ради Міністрів УРСР від 22 вересня 1990 р. №278 «Про заходи для створення і розвитку малого підприємництва». Нею зазначалося, що перехід до регульованого ринку, потребує створення малих підприємств, «...здатних активізувати структурну перебудову економіки, дати широку свободу вибору та додаткові робочі місця, забезпечити швидку окупність затрат, оперативно реагувати на зміни попиту споживачів».

Постановою Кабінету Міністрів України від 28 грудня 1991 р. N 381 «Про створення Українського національного фонду підтримки підприємництва і розвитку конкуренції» засновано спеціальну неприбуткову установу з мережею в

усіх регіонах. За державні кошти реалізовувалися заходи та програми, спрямовані на забезпечення суб'єктів малого і середнього бізнесу освітніми, консультаційними, гарантійними послугами, що надавалися комерційними банками, а також пільговою фінансово-кредитною підтримкою.

З такою ж метою, постановою Уряду від 14 березня 1992 р. №133 «Про деякі питання розвитку селянських (фермерських) господарств» було створено Український державний фонд підтримки селянських (фермерських) господарств зі своїми відділеннями в усіх областях. Усі новоутворені приватні господарства виготовляли за його кошти земельну документацію, їм частково (до 30%) відшкодовувалась вартість придбання першого трактора, комбайна, вантажного автомобіля.

Спільним наказом Мінагрополітики і продовольства від 30.04.1993 р. №37-20-12/2439 та інших заінтересованих центральних органів виконавчої влади, за погодженням з Асоціацією фермерів України встановлено порядок, умови і граничні розміри виділення на одне господарство державних централізованих капітальних вкладень, що спрямовуються на розвиток селянських (фермерських) господарств та механізм відшкодування за рахунок державного бюджету вартості будівництва об'єктів встановленого переліку, за умови виконання їх згідно з проектами спеціалізованих проектних організацій та за їх власні кошти. У подальшому нормативно-правова база розвивалася на запит реальної економіки щодо сприяння реалізації приватної ініціативи громадян. Зокрема, були прийняті такі законодавчі акти: про підприємство (від 07.02.1991 р. №698); про власність (від 07.02. 1991 р. № 697; про селянське (фермерське) господарство (від 29.06.1993 р. №3312); про сільськогосподарську кооперацію (від 17.07.1997 р. №469); про кооперацію (від 10.07.2003 р. №1087) та інші. З липня 1997 р. розпочав роботу спеціальний центральний орган виконавчої влади – Державний комітет з питань регуляторної політики (з грудня 2014 р. реорганізовано в державну регуляторну службу України).

Починаючи з 1998 р. та метою стимулювання розвитку малого підприємництва, а також зниження рівня неформальної зайнятості була



запроваджена спрощена система оподаткування.

Період з 2003 – 2012 рр.

Число малих підприємств в Україні на кінець 2003р. становила майже 301 тис. одиниць При цьому на 10 тис. наявного населення припадало 62 малих підприємства. Кількість підприємців-фізичних осіб дорівнювала 1,7 млн, тобто зросла порівняно з попереднім роком на 17%. Налічувалося 37,5 тис. фермерських господарств із 67 тис. працюючих, а також близько 6,7 тис. спільних підприємств із прямими іноземними інвестиціями, де було зайнято 115 тис. осіб. Загалом частка виробництва малих підприємств у ВВП складала біля 11%.

Господарським кодексом від 16 січня 2003 р. №436, критерій кількості зайнятих осіб з метою віднесення до тієї чи іншої категорії, доповнено обсягами річного доходу. Виділено також суб'єкти мікропідприємництва (табл. 2.1.).

Таблиця 2.1.

Критерії віднесення до мікро, - малих і середніх підприємств

	Зміст статті 55 Господарського кодексу України
Суб'єкти мікропідприємництва	Фізичні особи, зареєстровані в установленому законом порядку як фізичні особи – підприємці, у яких середня кількість працівників за звітний період (календарний рік) не перевищує 10 осіб та річний дохід від будь-якої діяльності не перевищує суму, еквівалентну 2 мільйонам євро, визначену за середньорічним курсом Національного банку України.
	Юридичні особи – суб'єкти господарювання будь-якої організаційно-правової форми та форми власності, у яких середня кількість працівників за звітний період (календарний рік) не перевищує 10 осіб та річний дохід від будь-якої діяльності не перевищує суму, еквівалентну 2 мільйонам євро.
Суб'єкти малого підприємництва	Фізичні особи, зареєстровані в установленому законом порядку як фізичні особи – підприємці, у яких середня кількість працівників за звітний період (календарний рік) не перевищує 50 осіб та річний дохід від будь-якої діяльності не перевищує суму, еквівалентну 10 мільйонам євро. Юридичні особи – суб'єкти господарювання будь-якої організаційно-правової форми та форми власності, у яких середня кількість працівників за звітний період (календарний рік) не перевищує 50 осіб та річний дохід від будь-якої діяльності не перевищує суму, еквівалентну 10 мільйонам євро.
Суб'єкти середнього підприємництва	Суб'єкти господарювання, у яких середня кількість працівників за звітний період (календарний рік) не перевищує 250 осіб та річний дохід від будь-якої діяльності не перевищує суму, еквівалентну 50 мільйонам євро.

Не зважаючи на деяке піднесення малого і середнього підприємництва він працював у складних соціально-економічних умовах. На офіційному рівні визнавалися: високий рівень корупції та регуляторного тиску; відсутність належної координації між заінтересованими центральними і місцевими органами державної влади; відсутність доступних кредитних ресурсів; ускладненість податкового адміністрування; низький рівень підприємницької культур тощо.

Тому, наступний період відзначений заходами, спрямованими на комплексну дерегуляцію бізнесу.

Період 2012 – 2016 рр.

Законом України від 22 березня 2012 р №4618 «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні» визначено правові та економічні засади державної політики у цій сфері. На його виконання розпорядженням Кабінету Міністрів від 24 травня 2017 р. №504 затверджена «Стратегія розвитку малого і середнього підприємництва в Україні на період до 2020 року». Нею з політичних міркувань втратило чинність розпорядження Уряду від 28 серпня 2013 р. № 641 «Про схвалення Концепції Загальнодержавної програми розвитку малого і середнього підприємництва на 2014–2024 роки».

Новоприйнята Стратегія здійснюється за п'ятьма напрямками, які базуються на результатах проведеного аналізу розвитку сфери підприємництва в Україні з урахуванням міжнародної практики й опосередковано принципів, визначених в Акті з питань малого бізнесу для Європи, та рекомендації Індексу економічної політики в сфері малого і середнього підприємництва. А саме:

- 1) створення сприятливого середовища для розвитку малого і середнього підприємництва;
- 2) розширення доступу малого і середнього підприємництва до фінансування;
- 3) спрощення податкового адміністрування для малого і середнього підприємництва;
- 4) популяризація підприємницької культури та розвиток підприємницьких навичок;
- 5) сприяння експорту/інтернаціоналізації малого і середнього підприємництва.

Зазначені напрями мали бути конкретизовані в плані заходів реалізації

Стратегії, який станом на 30 жовтня 2017 р. знаходився на погодженні в заінтересованих міністерствах і відомствах.

Аналіз окремих показників діяльності суб'єктів господарювання за 2016 – 2020 рр. (табл. 2.2.) показав, що в загальній кількості частка малих підприємств дещо зросла (майже на 1 відсотковий пункт), а середніх – навпаки скоротилась на таку ж величину (з 4,3 до 3,4 в. п.).

Таблиця 2.2.

Результати діяльності малих і середніх підприємств сільського, лісового та рибного господарства

Показник	2014		2017		2020		2020 (2017)до 2014
	малі	середні	малі	середні	малі	середні	
Загальна кількість (з великими підприємствами), од	80321		71058		74620		92,9
з них частка, %	95,7	4,3	95,9	4,1	96,6	3,4	х
Всього зайнято працівників, тис. осіб	811,7		762,2		658,8		81,2
з них частка, %	63,5	38,1	56,6	39,7	54,5	х	
Всього найманих працівників, тис. осіб	738,5		669,9		598		81,0
з них частка, %	69,8	32,9	61,3	33,6	60,0	х	
Загальний обсяг виробленої продукції, млн грн	...		196385		474884		241,8
з неї частка, %	...	33,0	54,6	36,1	51,7	х	
Загальний обсяг реалізованої продукції, млн грн	103561		166278		414800		400,5
з неї частка, %	63,3	32,3	53,6	37,4	49,8	х	
Загальна додана вартість за витратами виробництва, млн грн	...		71569		190168		265,7
з неї частка, %	...	38,3	47,9	38,7	50,9	х	

Щодо останніх, таку ж тенденцію мають й інші їх показники: кількість зайнятих та найманих працівників, обсяги виробленої та реалізованої продукції. Виняток має лише частка доданої вартості за витратами виробництва, адже спостерігається приріст із 47,9% у 2017 р. до 50,9 у 2020 р. Можемо припустити, що це сталося з двох причин. По-перше, через відсутність статистичних даних за 2014 р., по-друге, його обчислення за 2020 р. здійснено відповідно до зміненої Методики розрахунку показника структурної статистики «Додана вартість за

витратами виробництва», внесеними наказом Держстату від 23.11.2017 № 300.

Стосовно показників малого бізнесу, то за останні 6 років, всупереч кризовому стану економіки його частка в загальній кількості зростає з 95,7% до 96,6%, зайнятих працівників – з 32,4% до 39,7%, а реалізованої продукції з 25,4% до 37,4%, або на 12 в. п.

Отримані результати, до певної міри, підтверджують гіпотезу про те, що малий бізнес має значний потенціал «до виживання» і гнучкості своїх планів навіть у несприятливих макроекономічних умовах, за недосконалого регуляторного середовища, обмеженості доступу до ресурсів та падіння платоспроможного попиту населення на внутрішньому ринку тощо.

Таблиця 2.3.

Розподіл фермерських господарств, які здійснювали сільськогосподарську діяльність за розмірами угідь, станом на 01.11.2020 р.

	Кількість підприємств		Площа с.-г. угідь	
	одиниць	у % до загальної кількості	тис. га	у % до загальної площі с.-г. угідь
Господарства, що мали с.-г. угіддя	32032	95,1	4437,9	100,0
у т. ч. площею, га				
до 20	9884	30,9	91,4	2,1
20,1 – 500	20130	62,8	1817,1	49,9
500,1 – 2000	1759	5,5	1654,9	37,3
2000,1 – 4000	202	0,6	534,1	12,0
Більше 4000	57	0,2	340,4	7,7
Господарства, що не мали с.-г. угідь	1650	4,9	х	х

Отже, можна зробити висновок, що за встановленими критеріями, більшість фермерських господарств відносяться до суб'єктів мікро,- і малого підприємництва – 68,3%. У їх обробітку перебуває 1908,5 тис. га, або 52% від загальної площі сільськогосподарських угідь, закріплених за фермерами. Подальші розміри землекористування будуть залежати від моделі запровадження ринкового обігу земель сільськогосподарського призначення та від створення належних умов для розвитку фермерських господарств сімейного типу.

Одним із найважливіших показників ефективності діяльності підприємства є чистий прибуток, оскільки він відображає різницю між обсягом реалізації і величиною витрат. Якщо підприємств має прибуток, воно може вважатись успішним, а якщо динаміка чистого прибутку є зростаючою, то є підстави говорити про економічний розвиток суб'єкта господарювання та перспективи подальшого розвитку. Здобуття нових знань і досвіду сприятливо впливає на прийняття раціональних рішень щодо економії на витратах і зростання обсягів реалізації продукції. Тому аналіз впливу категорії часу (досвід здобувається з часом) дає змогу судити про те, яким чином зростає (зменшується) чистий прибуток у середньому за певні спостережені періоди часу. Це переносить вирішення задачі у площину побудови рівняння, яке характеризуватиме залежність чистого прибутку від індексів часових періодів (або інших позначень в залежності від періодичності спостережень та мети аналізу).

Вибір виду залежності для аналізу впливу досвіду і знань на фінансові результати діяльності підприємства слід здійснювати з урахуванням того, що ці чинники є суб'єктивним і вимірюються, як правило на основі нелінійної динаміки. До нелінійних залежностей, які можуть бути отримані на основі методу найменших квадратів, слід віднести експоненціальну, логарифмічну, степеневу та деякі види циклічних функцій (синусоїда та косинусоїда).

Дослідження впливу гнучкості, спеціалізації, досвіду і знань на ефективність стратегій розвитку малих і середніх підприємств не являється єдиним напрямком аналізу. Важливою складовою малого підприємництва є побудова успішних комунікацій із партнерами та споживачами. Це зумовлено тим, що малий бізнес не має змогу працювати у сегменті масового виробництва і може запропонувати покупцеві дорожчий, але якісніший товар. Цей аспект обґрунтовує припущення про домінуючу роль довіри та репутації у формуванні успішного малого і середнього бізнесу. Чим успішніше побудовані комунікації малого або середнього бізнесу, тим більше постійних клієнтів має підприємство, тим більш зростаючою є динаміка частки нових клієнтів та кількість повторних

замовлень від клієнтів. Саме на успішних комунікаціях, які залишають у споживача приємні спогади від співпраці із підприємцем, базуються успішні стратегії розвитку малого і середнього бізнесу в умовах загостреної конкуренції із великим бізнесом і товарами-субститутами або з аналогічною продукцією.

Важливим є процес формування стратегії успішної комунікації, створення позитивного іміджу та формування у свідомості клієнта цілісного образу, який буде пояснювати чому йому варто співпрацювати саме з цим підприємством. Створення такого іміджу реалізується через ряд таких кроків:

- максимальна відкритість у інформаційному просторі (відомості про підприємство мають бути легкими для пошуку у соціальних мережах і пошукових системах);
- публікація новин про діяльність підприємства в Інтернеті;
- вітання клієнтів із важливим датами та пропонування знижок і акцій з урахування споживчих уподобань;
- публікація звітності у вільному доступі (це підсилить довіру до підприємства, як зі сторони постачальників, так і з боку споживачів);
- публікація статей загального характеру, які є цікаві споживачам і стосуються специфіки діяльності підприємства;
- створення можливостей для охочих вести особистий блог на сторінках підприємства в Інтернеті;
- сприяння збільшенню «цитованості» бренду підприємства на різного роду інформаційних ресурсах.

Дослідження відгуку споживачів та визначення ефективності витрат на комунікації в мережі Інтернет можна здійснити на основі застосування методу найменших квадратів, шляхом дослідження зміни відгуку споживачів відносно зміни часу і коштів, потрачених на реалізацію проектів із створення іміджу підприємства у веб - просторі.

Отже, комунікації є неефективними і, у свою чергу, стратегія розвитку підприємства є нераціональною. Логічним продовженням даного аналізу буде дослідження впливу показника активності відвідувачів сторінок підприємства в

інтернеті на обсяги реалізації. Якщо активність відвідувачів зростає без зростання обсягів реалізації, то це свідчить про те, що комунікації спрямовані у нерациональному напрямі, оскільки не впливають на успішність підприємства в економічній і фінансовій сфері. Виняток становлять лише ті підприємства, які працюють у сфері високих технологій і бізнес-модель котрих побудована на збільшенні активності користувачів/відвідувачів, оскільки тоді обсяг реалізації визначається іншими показниками.

Таким чином, на основі детального аналізу діяльності специфіки діяльності малих і середніх підприємств представлено перелік показників, які слід використовувати для дослідження їх діяльності. Ці показники поділені на чотири групи, в залежності від напрямку їх використання:

- 1) гнучкість підприємства на ринку ресурсів та готової продукції;
- 2) рівень спеціалізації підприємства на ринку ресурсів та готової продукції;
- 3) рівень інтелектуального потенціалу підприємства (досвід і знання працівників, менеджерів, засновників);
- 4) успішність комунікацій.

Діяльність вітчизняних малих і середніх підприємств відбувається в умовах недосконалості фіскальної, кредитної системи та організації документообігу. Відсутність цілісних реформ у цих сферах призвело до спадаючої динаміки активності малих підприємців або перехід їх у «тінь». Проте, на основі зібраної інформації, все ж можливим було побудувати деяку динаміку, що дає змогу сформулювати висновки про рівень гнучкості, спеціалізації, інтелектуального потенціалу і успішності комунікації українських малих і середніх підприємств.

## **Висновки до розділу 2.**

Визначено класифікацію факторів, які впливають на успішність діяльності підприємств малого і середнього бізнесу, які на відміну від існуючих, базуються на врахуванні суб'єктивних чинників, таких як особисті якості та переконання підприємця. Включення психологічних факторів є обов'язковим, оскільки саме

вони визначають наскільки успішним буде мале або середнє підприємство у майбутньому. Віра підприємця у власну ідею та вміння перетворити її у ліквідну форму капіталу являється одним із головних рушійних чинників успішності підприємства. Під час класифікації факторів враховано принцип їх поділу на дві групи: чинники зовнішнього та внутрішнього середовища. Це дало змогу сформуванати теоретичне підґрунтя для подальших наукових пошуків. Використання методу експертного опитування показало, що спеціалізація, гнучкість та інтелектуальний потенціал малих і середніх підприємств являються одним із найважливіших чинників їх успішності.



### РОЗДІЛ 3

## УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО І СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ

Реалізація підприємницької діяльності в умовах загостреної конкуренції потребує використання нестандартних рішень та креативних підходів під час формування стратегічних, тактичних та оперативних планів. Особливо актуальною ця теза є для підприємств, які відносяться до малих і середніх. Цей сегмент бізнесу характеризується високим рівнем впливу психологічних суб'єктивних особливостей підприємця, його віри у власну справу та сприятливого поєднання факторів зовнішнього середовища, вплив на які для суб'єктів малого підприємництва часто є неможливим. Нездатність конкурувати в умовах масового виробництва, що ускладнює можливості скорочення витрат на основі ефекту масштабу, стимулює малий або середній бізнес здобувати довіру споживача у сегменті високої якості за доступними цінами. Прикладом цього можуть бути високі темпи розвитку малого бізнесу у Львівській області, які супроводжуються високим рівнем підприємницької активності у певних географічних регіонах. Кожне із малих підприємств пропонує власний унікальний товар на ринку. Рівень спеціалізації та здатність швидко адаптуватись до змін на ринку готової продукції і ринку ресурсів формує головні передумови успіху. Такі підприємства конкурують шляхом формування позитивного іміджу серед клієнтів, торгуючи не тільки продукцією, а й власним ім'ям. Збереження довіри серед клієнтів і сприятливої репутації на ринку ресурсів створило підґрунтя для довгострокового успішного функціонування у власному сегменті ринку, що з досвідом принесло їм визнання не тільки в Україні, а й закордоном.

Аналізуючи фактори успіху малого і середнього підприємництва, можна відзначити, що вплив суб'єктивних чинників, таких як досвід, знання, віра у власні сили та комерційний потенціал підприємницької ідеї визначають успіх того чи іншого підприємства. Дослідження ефективності стратегій розвитку підприємств малого і середнього бізнесу, окрім приведених вище результатів,

актуалізує необхідність формування та удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення стратегій розвитку цих підприємств. Метою є систематизація джерел інформації для створення стратегічних планів та методів і інструментів їх аналізу. Відомості про діяльність підприємства являються підґрунтям для прийняття стратегічних рішень щодо його розвитку. Оскільки ці рішення приймаються на етапі реалізації уже раніше прийнятих планів, то їх можна розглядати як удосконалення останніх. Тому у цьому розділі розглядаються способи удосконалення інформаційного забезпечення формування і прийняття стратегічних управлінських рішень щодо перспективного розвитку підприємств малого і середнього бізнесу. Вагомість визначення цього поняття обґрунтовується тим, що підприємство має володіти не тільки джерелами інформації, а й методами її аналізу та прогнозування.

Діяльність підприємств малого і середнього бізнесу, як було визначено раніше, реалізується через поведінку на двох ринках: ринку готової продукції та ринку ресурсів. Дослідження характеру взаємодії із клієнтами та постачальниками формує можливості щодо відстеження динаміки ключових індикаторів та їх прогнозування, це дає змогу удосконалювати раніше прийняті стратегічні управлінські рішення. Власне, саме удосконалення реалізується на цьому етапі, через те, що уже наявні ретроспективні дані про діяльність підприємства. До індикаторів, які можуть відстежуватись, як показники діяльності підприємства на двох визначених раніше ринках, слід віднести:

- обсяг реалізації конкретного товару;
- обсяг реалізації для одного клієнта;
- обсяг реалізації конкретного товару конкретному споживачу.

Аналогічно досліджуються значення ціни реалізації товару, як для окремого товару/послуги, так і для певного клієнта. Ці дані абстрагуються з метою паралельного аналізу структури споживачів та структури продукції, яка ними була придбана. Ця інформація створює основу для:

- прогнозування динаміки обсягу реалізації та цін у майбутньому;

- дослідження суб'єктивних стимулів клієнтів купляти той чи інший товар;
- визначення, який у пропонованому асортименті товар є більш затребуваним, а на який попит пішов на спад;
- визначення від продажу якого товару/послуги варто відмовитись за ради максимізації прибутку;
- визначення від співпраці з якими клієнтами варто відмовитись з метою максимізації прибутку.

Проведення цього аналізу реалізується із врахуванням коштів, які надійшли на підприємство. Це робиться з метою відстеження не надійних клієнтів. Тому такий аналіз можна здійснювати на основі, як доходів підприємства, так і на основі надходжень за певний період часу.

Для відстеження поведінки підприємства на ринку ресурсів, необхідним є дослідження таких індикаторів:

- ціна на одиницю конкретного ресурсу від конкретного постачальника;
- середня ціна на ресурси для конкретного постачальника;

Дослідження динаміки зазначених показників можна реалізовувати на основі застосування відповідного спеціалізованого програмного забезпечення. До нього відносять MS Office, MathCad, MathLab, STATISTICA, комплекс програм 1С (офіційно заборонений з 2017 р., як продукт Російської Федерації), комплект програм MeDoc тощо. Перелічені засоби програмного забезпечення дають змогу збирати та аналізувати інформацію. Наші спостереження, що вітчизняні малі підприємці, якщо й користуються цим програмним забезпеченням то часто не аналізують динаміку приведених вище показників. Це призводить до того, що вони не мають повного уявлення про рівень власної спеціалізації та гнучкості на ринках ресурсів та готової продукції. Це є причиною прийняття неоптимальних рішень у моделюванні майбутніх продаж та прийнятті рішень щодо раціональної структури товарів і послуг, які ними виробляються і/або реалізуються. Недосконалість національних засобів електронної звітності

являється однією із причин скорочення підприємницької активності. Іншою причиною є відсутність професійних кадрів у фіскальній службі, державних регуляторних органах та низький рівень фінансової й економічної грамотності активного населення країни.

З другого боку, малі підприємці впевнені у свої правоті стосовно методів аналізу та моделювання перспективи власного розвитку, оскільки для них сучасні технічні засоби є часто недоступними та незрозумілими. Це зумовлено низьким рівнем освіти. Сучасна генерація підприємців вихована радянською елітою та являється продуктом обмеженого розуміння ролі інновацій, ринкових механізмів функціонування бізнесу та низьким рівнем соціальної відповідальності. Будь-які пропозиції щодо удосконалення бізнесу сприймають ними як спосіб заплутати їх та ускладнити їм ведення бізнесу, що із врахуванням методів проведення фіскальної та адміністративної реформи в Україні інколи є справедливим.

Моделювання поведінки малого і середнього бізнесу на ринках ресурсів та готової продукції є складним процесом, який вимагає врахування багатьох чинників та відстеження великої кількості показників. Лише системно поєднавши їх можна отримати уявлення про те, яким має бути розподіл ресурсів підприємця між ринками, товарами, клієнтами та постачальниками. Це дає підстави відобразити простір можливих рішень щодо оптимізації потоків вартості в умовах ведення малого і середнього бізнесу на чотирьох-вимірній площині (рис. 3.1.). Підприємець обирає обсяги та структуру взаємодії із клієнтами та постачальниками. Схема на рис. 3.1. відображає загальний характер збору інформації, яка є важливою для формування успішних довгострокових стратегій розвитку підприємств малого і середнього бізнесу. Підприємець формує оптимальну структуру товарів і послуг, на яких йому варто сконцентруватись, визначає клієнтську базу, відсіюючи тих споживачів, які невчасно оплачують, або зростання співпраці з якими несприятливо впливає на бізнес. Дослідження та детальний аналіз цих процесів є інформаційним підґрунтям для прийняття стратегії поведінки на ринку готової продукції.

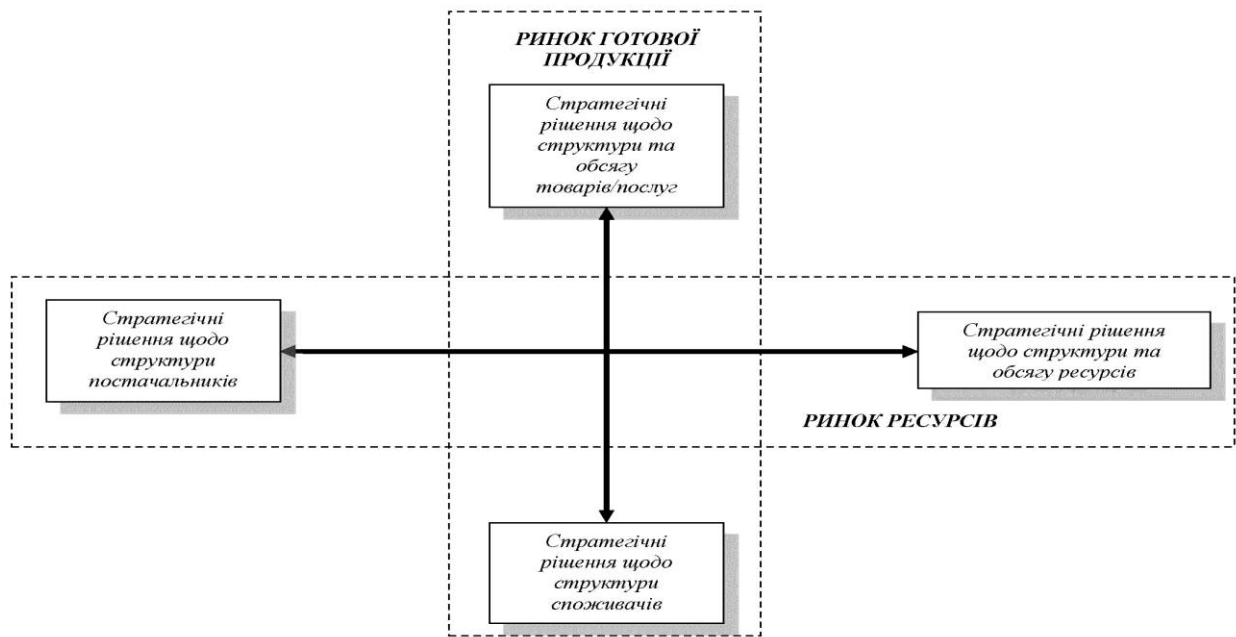


Рис. 3.1. Напрями рішень, які приймаються підприємствами малого і середнього бізнесу на основі застосування інформаційного забезпечення формування стратегій розвитку

На основі рис. 3.1, можна встановити загальну структуру інформаційних ресурсів та засобів необхідних для збору і аналізу даних. Так, до джерел інформації про діяльність підприємства слід вважати: фінансову звітність та оперативний облік. Засоби для її збереження слід розділити на дві групи: традиційні та цифрові. До традиційних відноситься документарне відстеження результатів діяльності підприємства протягом певного періоду часу. До цифрових засобів можна віднести усі наявні різновиди обчислювальної техніки, яка дає змогу зберігати, аналізувати та прогнозувати показники діяльності підприємства. Це можуть бути персональні комп'ютери, ноутбуки, планшетні комп'ютери, смартфони тощо. Вибір засобів залежить від особливостей бізнесу та загальної культури підприємця, а також від його фінансових можливостей.

Використання інформаційного середовища зумовлює систематизацію відомостей про поведінку підприємства на ринку ресурсів та готової продукції. Для детального пояснення цього твердження, розглянемо ринок ресурсів. Підприємство для стабільного функціонування має володіти надійним джерелом вчасного постачання ресурсів необхідного обсягу і якості. Це актуалізує питання чи можливою є оптимізація структури ресурсів, якщо не всі

вони є альтернативними, деякі з них є унікальними або комплементуючими. Це дає підстави вважати, що оптимізація можлива тільки для альтернативних ресурсів та для окремих постачальників, які постачають ресурси одного виду. В іншому випадку прийняття рішення про продовження закупівель певного ресурсу може прийматись підприємцем без використання складних аналітичних прийомів. Достатнім є огляд ринкових цін та якості пропонованих на ринку ресурсів.

Альтернативність ресурсів, які використовуються під час виробництва продукції на малих і середніх підприємствах є поширеним явищем. Це зумовлено специфікою бізнесу. Постачальниками малих підприємств часто можуть бути суб'єкти малого бізнесу, які в не повній мірі задовольняють потребу підприємства у певних ресурсах або поставки яких відбуваються з відхиленнями. Тоді є підстави дослідити якість ресурсів та те, чи вчасно вони постачаються з метою формування детальних часових рядів, які дають змогу визначити рівень ризику при роботі з одним із постачальників. На основі цього можливим є розрахунок оптимальної структури обсягів співпраці із постачальниками. Спосіб проведення цього аналізу представлений нижче.

Альтернативність та комплементарність ресурсів не являються єдиною особливістю, відстеження якої є необхідним для формування інформаційного забезпечення стратегії розвитку малого і середнього бізнесу. Наступною вагомою рисою специфіки ринків на яких працюють малі та середні підприємства може бути сезонність агроподовольчих товарів та послуг, які виробляються або реалізуються ними. Вплив сезонності на динаміку попиту простежується не тільки для малих і середніх підприємств, а й для великого бізнесу. Врахування цього при визначенні обсягу ресурсів, які необхідно закупити в умовах необхідності збереження високого рівня гнучкості, змушує малий і середній бізнес точніше прогнозувати обсяг ресурсів, який необхідний для збереження ринкових позицій.

Тривалість періоду на який прогнозуються обсяги ресурсів, має забезпечити безперебійне функціонування підприємства, встановлюється

якомога коротшим, оскільки чим ближчим є майбутнє, що прогнозується, тим точнішим є прогноз. Це актуалізує необхідність для підприємства стимулювати постачальників працювати за системою вчасних поставок, що і може розглядатись як один із критеріїв оптимізації потоків вартості у малому або середньому підприємстві. Скорочення терміну за якого можна відмовитися від постачальника є вагомим фактором успіху, оскільки створює умови для скорочення обсягів запасів, звільнення обігових коштів та прискорення торговельного обороту.

Варто зазначити, що винахідливість малих підприємств, які часто є справжніми майстрами своєї справи, є підставою припускати можливість перетворення альтернативних ресурсів у комплементарні. Прикладом цього може служити використання інструментів по ремонту техніки не за призначенням, що часто спостерігається у побуті. Фантазія підприємців, які створюють унікальний та рідкісний товар є необмеженою, тому будувати чітке розмежування між комплементарними ресурсами та альтернативними є не завжди обґрунтованим.

На рис. 3.2. представлено співвідношення між видами ресурсів та методами їх аналізу, які є узагальненням описаних у цьому розділі результатів спостереження за діяльністю малих і середніх підприємств.

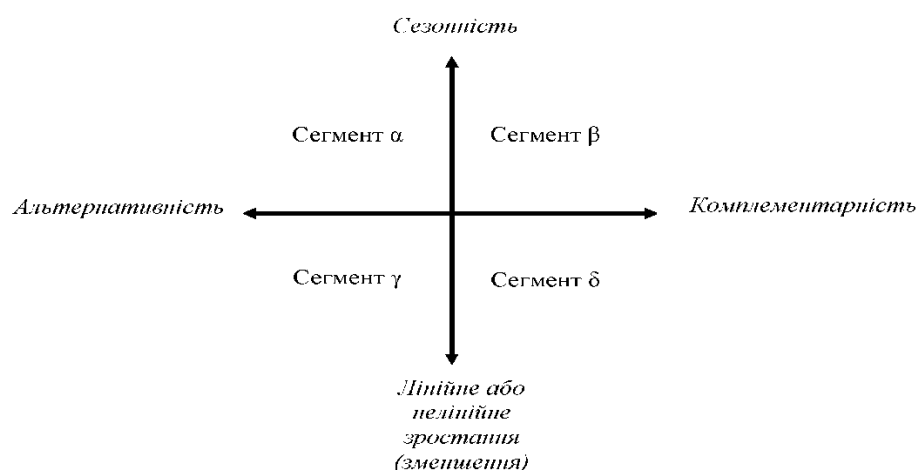


Рис. 3.2. Поділ ресурсів і методів прогнозування потреби у просторі чотирьох величин: сезонність, стабільна зміна, комплементарність та альтернативність

Під регресією на рис. 3.2. розуміється побудова рівняння лінії тренду, яка має характер лінійно або нелінійну зростаючої (спадаючої). Отримання коефіцієнтів цього рівняння є можливим на основі застосування методу найменших квадратів. Незалежними змінними можуть використовуватись як значення індексів часових періодів, так і значення інших факторів, що впливають на попит в ресурсах підприємства. Під циклічними функціями розуміють залежності близькі за змістом до рівнянь регресії, що використовуються для моделювання циклічних процесів. Визначення структури є можливим тільки для альтернативних ресурсів, оскільки вони є взаємозамінні. Необхідність розрахунку такої структури пояснюється ненадійністю постачальників та можливістю не вчасного отримання необхідного обсягу та необхідної якості ресурсів. Кластеризація ресурсів на предмет їх комплементарності здійснюється самим підприємцем, який аналізує специфіку власного бізнесу і досліджує які із ресурсів є взаємозамінними, а які є доповненням одне до одного. Проведення цієї кластеризації за принципом поділу ресурсів на групи, залежно від їх участі у виготовленні того чи іншого товару є не доцільним, оскільки одні і ті самі ресурси можуть використовуватись для виготовлення різних товарів/послуг. Поділ ресурсів у площині чотирьох перелічених величин слід проводити для кожного постачальника окремо. Аналізуючи якість поставок по кожному із них можна визначити оптимальну структуру розподілу ресурсів на основі встановлення найбільш надійних та найменш бажаних постачальників. Табл. 3.1. є прикладом представлення інформації про результати співпраці із постачальниками, на основі якої можливим є дослідити їх надійність та створити підґрунтя для детального аналізу у системі чотирьох наведених на рис. 3.2 напрямків.



Таблиця 3.1.

## Дані про взаємодію підприємств із постачальниками за напрямками

Постачальник	Ресурс	Показники	Динаміка						
			2012	2013	2014	2015	2016	2017	...
Постачальник № 1	Ресурс № 1.1	Рівень якості	1	1	1	-1	1	1	...
		Вчасність поставок	1	1	-1	1	1	-1	...
		Ціна за одн., грн.	120	110	125,6	122	122	127	...
		Повнота, %	100	90	100	100	100	88	...
	Ресурс № 1.2	Рівень якості	1	1	1	-1	1	1	...
		Вчасність поставок	1	1	-1	1	1	-1	...
		Ціна за одн., грн.	130	120	145,6	132	132	117	...
		Повнота, %	100	90	100	100	100	88	...
...	...	...	...	...	...	...	...	...	

На основі табл. 3.1. можливим є дослідити який із постачальників є найбільш надійним та пунктуальним, що є основою для розрахунку оптимальної структури розподілу поставок між ними. За аналогією паралельно розраховується структура поставок для альтернативних ресурсів. Це дає змогу спланувати процес забезпечення ресурсами підприємства найбільш оптимальним способом, більше того, чим довше використовується пропонуваній спосіб моделювання, тим точнішими стають математичні моделі, тим успішнішим є бізнес. На рис. 3.3. представлено процес формування інформаційного забезпечення щодо прийняття стратегічних рішень із удосконалення поведінки підприємства на ринку ресурсів.

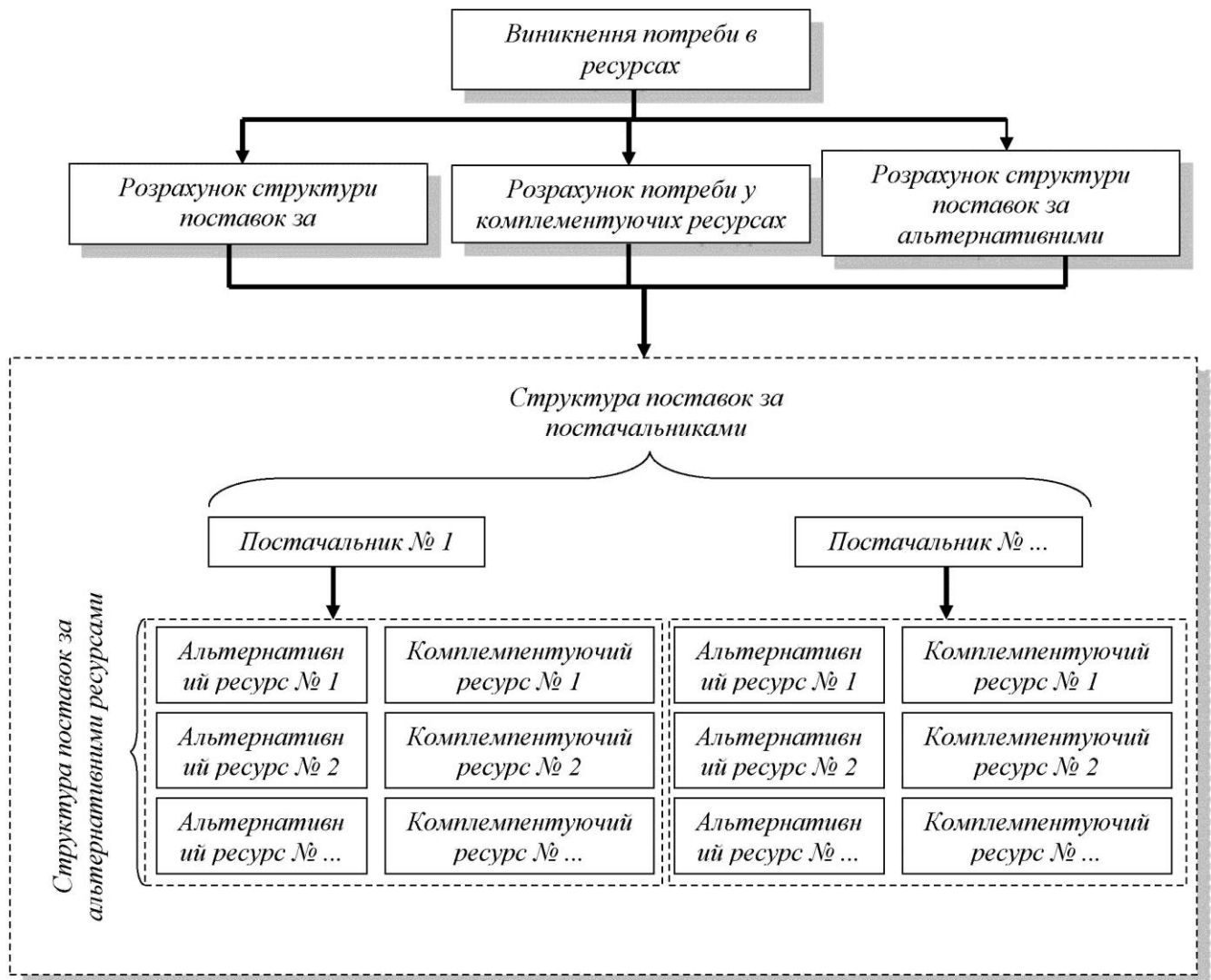


Рис. 3.3. Процес формування інформаційного забезпечення із удосконалення стратегії розвитку підприємств малого і середнього бізнесу

Відповідно до рис. 3.3. та представлених вище результатів невирішеним залишається розрахунок величини поставок взаємодоповнюючих ресурсів за постачальниками. Розв'язання цього завдання лежить у площині врахування таких питань:

- 1) прогнозування потреби у взаємодоповнюючих ресурсах на основі використання регресії і/або циклічних функцій;
- 2) врахування впливу цих ресурсів на виробництво товару відповідно до особливостей бізнесу.

Розв'язання цих проблем частково представлено нами раніше і буде більш деталізовано у наступних підрозділах. Проте варто відмітити, що

запропонувати вирішення, спільне для всіх підприємств є неможливим, оскільки зазвичай підприємець приймає ситуаційне рішення, виходячи із власних знань, досвіду та особливостей його бізнесу.

У табл. 3.2. наведено приклад збору інформації про результати взаємодії із клієнтами, на основі якої можливим є визначення надійності клієнтів та розрахунок структури пропонованого асортименту продукції.

Таблиця 3.2.

Приклад представлення інформації для аналізу надійності клієнтів та розрахунку оптимальної структури пропонованого підприємством асортименту товарів

Клієнт	Товар	Показники	Динаміка						
			2012	2013	2014	2015	2016	2017	...
Клієнт 1	Товар № 1	Вчасність повного розрахунку	1	1	1	-1	1	1	...
		Розрахунок у формі грошових відносин	1	1	1	1	1	1	...
		Ціна реалізації, грн.	120	110	120	120	122	122	...
		Прибуток, грн.	1100	1220	1235	1235	1240	1240	...
		Кількість звернень, од.	10	11	11	12	11	11	...
	Товар № ...	Вчасність повного розрахунку	1	1	1	-1	1	1	...
		Розрахунок у формі грошових відносин	1	1	1	1	1	1	...
		Ціна реалізації, грн.	120	110	120	120	122	122	...
		Прибуток, грн.	1100	1220	1235	1235	1240	1240	...
		Кількість звернень, од.	10	11	11	12	11	11	...
...	...	...	...	...	...	...	...	...	

За аналогією до ресурсів, продукцію, яку виготовляє/продає підприємство можна поділити на взаємодоповнюючу та альтернативну. До альтернативних товарів можна віднести ту продукцію, яка цілісно задовольняє

певну потребу на ринку. Альтернативна продукція конкурує із власними аналогами. Крім цього є продукції взаємодоповнююча, прикладом чого може бути після продажне обслуговування. Це послуга, яка доповнює певний товар і фактично також являється предметом обміну на ринку. Визначити оптимальну структуру розподілу для взаємодоповнюючих товарів є неможливим, оскільки їх реалізація залежить від того наскільки успішно реалізуються альтернативні товари, до яких вони прив'язані.

Процес розрахунку оптимальної структури асортименту можна здійснити так, як це показано на рис. 3.4.



Рис. 3.4. Процес прийняття рішення про структуру розподілу товарів і/або послуг підприємства під час формування інформаційного забезпечення для прийняття стратегічних рішень щодо розвитку бізнесу

Розрахунок структури асортименту є простішим, оскільки в даному випадку комплементуючі товари доповнюють конкретні альтернативні товари, що спрощує прогнозування попиту на них у майбутньому. Розрахунок оптимальної структури базується на дослідженні динаміки прибутку для кожного товару, який пропонується на ринку підприємством. Дискусійним являється розподіл товарів за клієнтами відповідно до рівня оптимальності у системі «ризик/дохідність», оскільки не завжди в інтересах підприємця відмовляти клієнтам. Те саме можна сказати і про ринок ресурсів, коли не завжди раціональною є відмова від послуг певного постачальника, навіть якщо його поставки не відповідають домовленостям. З цією метою необхідним є прийняття рішення про застосування фільтрів – індикаторів доцільності продовження співпраці з постачальником або клієнтом. Фільтри можуть обиратись на основі розрахунку середнього арифметичного повноти поставок, відповідності їх якості та вчасності. Прикладом фільтру може бути, наприклад, те, що підприємець відмовляється від взаємодії із постачальником тоді, коли частка не вчасних поставок більша(або) 30 %. Те саме можна сказати про ринок готової продукції, оскільки серед клієнтів можуть бути ті, які розраховуються за поставлену продукцію чи надані послуги не вчасно або не повному обсязі, чи пропонують не вигідні способи оплати, цінні папери, інші товари, що створює труднощі коли підприємець конвертує виручені за продаж продукції об'єкти у найбільш ліквідну їх форму – готівку або електронні гроші. Застосування фільтрів на ринках ресурсів чи готової продукції є доцільним тоді, коли підприємство має велику кількість постачальників та клієнтів, як фактичних так і потенційних.

Розглянемо способи формування фільтрів на ринку ресурсів для малих і середніх підприємств. Як уже було зазначено, надійність постачальника можна оцінити на основі вчасності поставок, якості поставлених ресурсів та повноти поставок. Це дає підстави вважати, що фільтр може обиратись на основі використання одного із цих показників або їх середнього арифметичного чи зваженого середнього. При використанні зваженого середнього проблемним

є вибір вагових коефіцієнтів, що встановлюються підприємцем самостійно або на основі аналізу впливу цих параметрів на успішність його бізнесу, шляхом використання кореляції, регресії тощо. Враховуючи приведені висновки, підсумовуємо, що застосування середнього арифметичного є менш інформативними проте більш зручним у використанні. Тоді формула розрахунку фільтру буде наступною:

$$F_R = \frac{1}{3N} \left[ \sum_{i=1}^N q_{R_i} + \sum_{i=1}^N t_{R_i} + \sum_{i=1}^N e_{R_i} \right], \quad (3.1)$$

Виходячи із логіки розрахунку показника фільтру для ненадійних постачальників, можна припустити, що коли значення даного параметра наближається до 1, то замовник є надійним, чим меншим є його значення, тим більш ненадійним є постачальник. Так, якщо значення показника (3.1) є меншим за 0,5, то постачальнику можна довіряти тільки на 50 %, тобто, від його послуг, якщо є можливість, варто відмовитись.

Розглянемо способи розрахунку фільтрів для ринку готової продукції. Необхідність таких фільтрів пояснюється доцільністю припинення співпраці із клієнтами, які розраховуються не вчасно, або у не вигідній для підприємства формі. Обчислення фільтрів для відсіювання не надійних клієнтів можна здійснити на основі використання середнього арифметичного, або зваженого для показників вчасності повного розрахунку клієнтом за продукцію та відповідності форми розрахунку встановленим вимогам. Тоді формула обчислення показника фільтра для одного споживача буде мати наступний вигляд:

$$F_P = \frac{1}{2N} \left[ \sum_{i=1}^N t_{P_i} + \sum_{i=1}^N b_{P_i} \right], \quad (3.2)$$

Використання фільтрів є ситуаційним інструментом для інформаційного забезпечення удосконалення процесу формування стратегії розвитку підприємств малого і середнього бізнесу. Рішення про доцільність їх застосування приймається підприємцем виходячи із ситуації, яка склалася на

ринку ресурсів та ринку готової продукції. Якщо кількість клієнтів і/або постачальників є не значною, то використання фільтрів є недоцільним.

### **Висновки до розділу 3.**

Процес інформаційно-аналітичного забезпечення формування стратегій розвитку підприємств малого і середнього бізнесу має відбуватись із урахуванням того, що ресурси, які закупає підприємство можуть носити альтернативний або комплементуючий характер. Це вимагає певного структурування управлінської інформації, а саме даних про результати співпраці з постачальниками, і представлення її у формі матриці, яка враховує їх надійність, динаміку, флуктуації цін, якість ресурсів, вчасність та повноту поставок. Ці відомості, представлені у матричній формі дозволять застосувати існуючий математичний інструментарій для апроксимації даних, розрахунку інтегральних показників, встановлення оптимальної структури ресурсного забезпечення, вибору постачальників та оптимізації їх структури за критерієм надійності, вчасності та повноти ресурсів, які вони постачають. Перевагою пропонованої матриці інформаційно-аналітичного забезпечення є те, що її наповнення не потребує значних затрат часу і коштів та може бути реалізоване на основі використання доступного програмного продукту.

## ВИСНОВКИ

На основі теоретичного узагальнення сучасних економічних концепцій управління, теорії систем та інформатизації, а також практик їх використання в системі менеджменту підприємств запропоновано удосконалення існуючих і розроблення нових теоретичних та методико-прикладних положень щодо формування стратегії розвитку аграрних підприємств малого і середнього бізнесу.

Стратегічне планування є одним з ключових елементів в системі менеджменту підприємств. До його основних функцій відносяться: реагування на майбутні зміни зовнішніх та внутрішніх умов ведення бізнесу; урахування мінливого мезо-, макро-, й мегаекономічного впливу на підприємницьку діяльність; визначення раціональних способів адаптації бізнес-процесів. Стратегічне планування – це одночасно: а) процес моніторингу кон'юнктури ринків товарів (послуг) і вивчення поведінки контрагентів; б) мотиваційний механізм для власників, менеджменту і персоналу підприємств; в) документальне оформлення мети, заходів, ресурсів для посилення ринкових позицій, реалізації місії організації та можливих ризиків.

На основі критичного аналізу вітчизняного та зарубіжного досвіду формування стратегій розвитку підприємств малого та середнього бізнесу, з позиції системного, функціонального і процесного підходів розкрито сутнісні ознаки понять «менеджмент», «система менеджменту», «стратегічне планування», «стратегія розвитку» і конкретизовано ключові етапи стратегічного планування,

У межах запропонованих концептуальних положень щодо формування стратегій розвитку підприємств малого і середнього бізнесу розкрито економіко-управлінський зміст принципів ефективного стратегічного планування на засадах системного підходу до забезпечення узгодженості коротко-, середньо- і довгострокових планів та їх відповідність етапам розвитку організації. Аргументовано, що специфіка стратегій, використовуваних малими і середніми підприємствами, полягає в тому, що вони охоплюють вузькі ринкові



ніші й передбачають концентрацію зусиль на збереженні й примноженні конкурентних переваг шляхом нарощування своєї присутності на завойованих ринках, випуску нових видів продукції (послуг) або освоєння інших ринків.

З метою аргументації прийняття стратегічних рішень керівниками малих і середніх підприємств здійснено класифікацію чинників, які впливають на реалізацію стратегій цими організаціями. При цьому доведено, що саме виділені фактори є визначальними і враховують суб'єктивізм керівників і менеджменту підприємств, здатність розвивати інноваційні ідеї та вміння їх комерціалізувати. Задіяння суб'єктивізму під час ідентифікації й систематизації чинників стало можливим завдяки їх поділу за впливом на внутрішнє та зовнішнє середовище. На основі методу експертних оцінок обґрунтовано, що спеціалізація, гнучкість та інтелектуальний потенціал малих і середніх підприємств є одними із найважливіших чинників успішності реалізації ними обраної стратегії розвитку.

Ключовою проблемою удосконалення стратегій розвитку малого і середнього бізнесу є формування такого інформаційно-аналітичного забезпечення суб'єктів управління, що дозволяє володіти оперативною, повною і достовірною інформацією.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акофф Р. Л. Планирование будущего корпорации / Р. Л. Акофф. – М. : Прогресс, 1985. – 327 с
2. Ансофф И. Стратегическое управление /Пер. с англ. – М.: Прогресс, 1989. – 519 с.
3. Барабась Д. О. Конкурентні стратегії. Стратегія економічного розвитку України: наук. зб. 2000. Вип. 2 - 3. С. 201 - 208. 24. Бетелл Т. Собственность и процветание / [Т. Бетелл]; пер. с англ. Б. Пинскера. Москва : ИРИСЭН, 2008. 480 с.
4. Бидик А. Г. Підвищення конкурентоспроможності виробництва в АПК : дис. канд. екон. наук : 08.07.02. Тернопіль, 2014. 234 с.
5. Білецька Л. В., Білецький О. В., Савич В. І. Економічна теорія : політекономія, мікроекономіка, макроекономіка : навч. пос. 2-ге вид., перероб. та доп. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 688 с
6. Будзан Б. П. Менеджмент в Україні: сучасність і перспективи / Б. П. Будзан. – К: Основи, 2001 .— 349 с
7. Будзан Б. П. Менеджмент в Україні: сучасність і перспективи / Б. П. Будзан. – К: Основи, 2001 .— 349 с
8. Варналій З. С. Мале підприємництво: основи теорії і практики. URL: [http://libfree.com/11989390\\_ekonomikapidpriyemnitstvo\\_retrospektiva\\_ekonomichna\\_interpretatsiya.html#418](http://libfree.com/11989390_ekonomikapidpriyemnitstvo_retrospektiva_ekonomichna_interpretatsiya.html#418)
9. Василенко В.А. Стратегічне управління : навч. посіб. / В.А. Василенко, Т.І. Ткаченко. - К.:ЦУЛ, 2003. - 240с.
10. Василенко В.А. Стратегічне управління : навч. посіб. / В.А. Василенко, Т.І. Ткаченко. - К.:ЦУЛ, 2003. - 240с.
11. Васильев СВ. Земельна реформа в Україні: аналіз результатів і перспективи. Вісник Дніпропетровського державного аграрного університету. 2010. Вип. 1. URL : <http://base.dnsgb.com.ua/files/journal/VisnykDdau/VisnykDdau2010-1/Ddau2010-1/33Ddau2010-1-Vasylev.pdf>
12. Вебер М. История хозяйства. Город / [М. Вебер] ; пер. с нем. ; под ред.

И. Гревса. Москва : «КАНОН-пресс-Ц», «Кучково поле», 2001. 576 с.

13. Вебер М. Основные социологические понятия. Теоретическая социология: Антология: В 2 ч. / пер. с англ., фр., нем., ит. ; за ред. С. П. Баньковской. Москва : Книжный дом «Университет», 2002. Ч. 1. 424 с. С. 70-146.

14. Великий енциклопедичний юридичний словник / за ред. Ю. С. Шемшученка. Київ : Юридична думка, 2007. 992 с.

15. Винокуров В.А. Организация стратегического управления на предприятии / В.А. Винокуров – М.: Центр экономики и маркетинга, 1996.-458 с.

16. Виханський О.С. Стратегічне управління : ученик / О.С. Виханський. – 2-е изд., перероб. и доп. – М.: Гардарики, 1998. - 296с.

17. Гудзинський О.Д. Організаційно-регулятивна функція в управлінні стратегічним розвитком підприємства / О.Д. Гудзинський // Ринок праці та зайнятість населення. – 2009 – № 1. – С. 50–52.

18. Донець Л. І. Стратегічне планування як базова складова Стратегічного управління малими підприємницькими структурами / Л.І. Донець // Вісник Запорізького національного університету. - №4(8), 2010

19. Дорофеев В.Д. Менеджмент : учеб. пособие / В.Д. Дорофеев, А.Н. Шмелева, Н.Ю. Шестопал. – М. : ИНФРА-М, 2008. – 440 с.

20. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: теория и практика : учеб. пособ. / А.Т. Зуб. – М. : Аспект Пресс, 2002. – 415 с.

21. Коротков Э. М. Концепция менеджмента / Э. М. Коротков. – М. : Дека, 1997. – 304 с.

22. Кругляню А.В., Білоус А.Я., Стратегічне планування як основа стратегічного управління малими підприємствами / А.В.Кругляню, А.Я.Білоус // Економіка підприємств.

23. Кузьмін О. Є. Нова парадигма побудови систем менеджменту / О. Кузьмін, Н. Петришин, Н.Сиротинська // Науковий вісник «Демократичне врядування». – 2010. – № 6. – С. 75–82.

24. Кухленко О.В., Губар Д.О.. Основні підходи до формування стратегії

розвитку підприємства / О.В. Кухленко, Д.О. Губар // Формування ринкових відносин в Україні № 3 (142)/2013.

25. Малиновський Ю.В., Цьвок Д.Р., Олійник А.М. Конкурентоспроможність та фактори, які впливають на її підвищення. Обліково-аналітичне забезпечення системного менеджменту підприємства : зб. тез наук. робіт учасн. II Міжнар. наук.-практ. конф. Львів: 2014. С.128–129.

26. Маркова В.Д. Стратегический менеджмент : курс лекцій / В. Д. Маркова, С.А. Кузнецова. – М.: ИНФРА-М; Новосибирс. 2002. – 288с.

27. Минцберг Г., Куинн Дж. Стратегический процес/пер. с англ. Под ред. Ю. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2001. – 688 с.

28. Мінцберг Г. Зліт та падіння стратегічного планування / Г.Мінцберг. – К. : Вид-во Олексія Капусти. – 2008. – 389с.

29. Моргулець О. Б. Менеджмент у сфері послуг : навч. посіб. / О. Б. Моргулець. - К. : ЦУЛ, 2012. - 384 с.

30. Мочерний. С. В. Економічна теорія / С. В. Мочерний. – К.: «Академія», 2003. – 656 с.

31. Олійник А.М. Аналіз конкурентоспроможності торговельних підприємств – ритейлерів України. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Сер. «Міжнародні економічні відносини та світове господарство». 2017. С. 8–13.

32. Олійник А.М. Інновації, як засіб підвищення конкурентоспроможності підприємств. Проблеми формування реалізації конкурентної політики: зб. тез наук. робіт учасн. III міжнародної наук.-практ. конф. Львів : Нац. ун-т «Львів. Політехніка», 2013. С.167.

33. Олійник А.М. Інформаційно-аналітичне забезпечення формування стратегій розвитку підприємств агропродовольчого сектору. Електронне наукове фахове видання “Ефективна економіка” № 9, 2018р., <http://www.economy.nayka.com.ua>.

34. Олійник А.М. Стратегічне управління портфелями, програмами та проектами. Вісник Національного технічного університету «Харківська

політехніка». 2015. С. 107–112.

35. Олійник А.М. Формування моделі оцінювання конкурентоспроможності товарів. Національний авіаційний університет. Проблеми системного підходу в економіці. 2017. №3 (59). С. 34–41.

36. Олійник А.М., Цьвок Д.Р. Роль інновацій для посилення конкурентоспроможності підприємства. Математическое моделирование процессов в экономике и управлении инновационными проектами (ММП–2013) : зб. тез наук. робіт учасн. Міжн. наук.-практ. конф. Харків : 2013. С. 242–244.

37. Олійник А.М., Саталкіна Л.О., Цьвок Д.Р. Проект інвестування як складова у структурі інвестиційного портфеля підприємства. Спецпроект: аналіз наукових досліджень : зб. тез наук. робіт учасн. VIII Міжнар. наук.-практ. конф. Дніпропетровськ : 2013. С.80–83.

38. Портер М. Стратегія конкуренції /Пер. з англ.. – К.: Основи, 1998.

39. Скібіцький О.М. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / О.М. Скібіцький. – К. : Центр навч. літ., 2006. – 312с.

40. Стратегія розвитку малого і середнього підприємництва (МСП) в Україні: Міністерство економічного розвитку і торгівлі України (Мінекономрозвитку) від 17.11.2016 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [brdo.com.ua/.../UA\\_clean\\_revised\\_corrected\\_SME\\_Strategy](http://brdo.com.ua/.../UA_clean_revised_corrected_SME_Strategy).

41. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд; Пер. с англ. - М.: Дело, 2006. - 928 с.

42. Тренев Н.Н. Стратегическое управление : учеб. пособие / Н.Н. Тренев - М. : Приор, 2002. - С. 288.

43. Тюха І.В., Денисюк І.О. Стратегія розвитку у системі стратегій підприємства / І.В. Тюха, І.О. Денисюк // Економіка харчової промисловості № 3(19) / 2013

44. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підруч. / З.Є. Шершньова - [2-ге вид., перероб. і доп.]. - К.: КНЕУ, 2004. - 699 с.

45. Coviello, N. and Munro, H. (1997). Network Relationship and Internationalization Process of Small Software Firms. International Business Review

Vol 6, No. 4. pp. 361-386.

46. Dunock Marshall E. Public administration / Dunock Marshall E., Gladys Dimock. – New York: Harper and Row, 1964. – P.131.

47. Gartner, William B. (1989). “Who is an Entrepreneur?” Is the Wrong Question. University of Baltimore. Educational Foundation, pp. 47-67.

48. Gibb, Allan A. (1996). Entrepreneurship and Small Business Management: We Can't Afford Neglect Them in the Twenty-first Century Business School? British Journal of Management, Vol. 7, pp. 309-321.

49. Gibb, Allan A. (1997). Small Firms' Training and Competitiveness. Building Upon the Small Business as a Learning Organization. International Small Business Journal, Vol. 3, No. 15, pp. 13-29.

50. Larry E. Greiner, Evolution and revolution as organizations grow, Harvard Business Review, July/August (1972).

51. Lechner, C. and Leyronas, C. (May, 2009) Small-Business Group Formation as an Entrepreneurial Development Model. Entrepreneurship: Theory and Practice, pp. 645-667.

52. Lepoutre, J. and 'Heene, A.(2006). Investigating the Impact of Firm Size on Small Business Social Responsibility: A Critical Review. Journal of Business Ethics, pp. 257–273.

53. Oliinyk A. Approaches to the Development of Business Growth Strategy. Journal of Vasyl Stefanyk Precarpathian National University. 2017. Vol. 4, No.3–4, Series of Social and Human Sciences P. 88–94.

54. Oliinyk A. Approaches to the Development of Business Growth Strategy. Journal of Vasyl Stefanyk Precarpathian National University. 2017. Vol. 4, No. 3–4, Series of Social and Human Sciences P. 88–94.

55. Oliinyk A. Критерії оцінювання ефективності формування стратегії розвитку підприємства малого і середнього бізнесу. Eurasian Academic Research Journal. 2017, Єреван С. 77–83.

56. Possible effects on eu land markets of new cap direct payments. Study / Johan Swinnen, Pavel Ciaian, d'Artis Kancs, Kristine Van Herck, Liesbet Vranken.

Brussels, 2013. 96 p.

57. Raggi M., Sardonini L., Viaggi D. The effects of the Common Agricultural Policy on exit strategies and land reallocation. *Land Use Policy*. 2013. P. 114-125.

58. Scott, M. and Bruce, R. (1987). Five Stages of Growth in Small Business. *Long Range Planning*, Vol. 20, No. 3, pp. 45-52.

59. Thurik, R. and Wennekers, S. (2004). Entrepreneurship, small business and economic growth. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 11(1), pp. 140-149.

60. Vavryshchuk, V. (2003). Small Business un Ukraine: Macroeconomics Determinants. National University of "Kyiv-Mohyla Academy", Economics education and Research Consortium, Master's Program in Economics.

61. Walker, E. and Brown, A. (2004). What Success Factors are Important to Small Business Owners? *International Small Business Journal*, Vol 22(6), pp. 577-594.