



УДК 65.012.32

Усатенко О.В., Грошелева О.Г.

## РОЛЬ ІНСТРУМЕНТІВ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ДЛЯ МАЛОГО БІЗНЕСУ

Розглянуті деякі аспекти функціонування малих підприємств в Україні. Запропоновані найбільш придатні інструменти стратегічного менеджменту, що дозволяють поліпшати діяльність малих підприємств.

Some aspects of operating small enterprises in Ukraine have been considered. The most suitable tools of strategic management, allowing small enterprises to improve their activity, have been proposed.

Цікавою особливістю сучасного бізнесу є той факт, що за останні 10–20 років трапились відчутні зміни у процесі управління великими компаніями. Успішна діяльність багатьох з них багато в чому залежить від виключних можливостей топ-менеджерів. Проте кількість фахівців, які мають таку виключну компетенцію, є досить обмеженою, тому, якщо організація, плануючи свій подальший розвиток, орієнтується лише на прихід геніїв-керівників, то швидше за все вона приречена на невдачу. Відчуття напрямку бізнесу – це не щось, що привноситься у компанію обдарованими менеджерами; це результат особливого способу мислення, планування, організації і управління компанією, що зветься стратегічним управлінням. Організації виживають та досягають успіху лише тоді, коли для управління пристосовують компетентних людей, які серйозно сприймають свою роботу та використовують сучасні й адекватні інструменти управління.

Проте проблема оптимального управління актуальна не лише для великих компаній. Притаманною особливістю сучасної української економіки є динамічні позитивні тенденції і досягнення добрих економічних показників після глибокої та затяжної кризи. Протягом останніх 4-х років спостерігається стале зростання ВВП (у середньому біля 10% на рік [1]). Економіка України входить у фазу поживлення підприємницької активності, одним з показників якого є розвиток малого та середнього бізнесу. Віднесення організації до категорії малого бізнесу може відбуватися за 2-ма ознаками: обсягами виручки та чисельністю персоналу. Малі підприємства (МП) створюють додаткові робочі місця та здатні оперативно реагувати на зміни споживачього ринку. Статистичні дані свідчать, що при зростанні кількості МП з 173400 у 1998 р. до 217930 у 2001 р. (майже на 26% [2]) частка їх продукції у загальному обсязі знизилась з 11,1% до 6,9% [2] відповідно. Таке становище стає зрозумілим, якщо врахувати, що 65% [2] таких підприємств припадає на сферу торгівлі та послуг. При цьому частка промисловості складає лише 16% [2]. На МП зайнято 5% працездатного населення [3]. Структура зайнятості дещо інша: частка торгівлі та сфери послуг складає 49%, а промисловості – 18% [3]. Стабілізація ситуації та позитивні тенденції дозволяють передбачити зростання ролі малого бізнесу та зміну динаміки його подальшої структури на користь виробничої промисловості. Їх фінансово-експлуатаційний цикл набагато довший, тож такі підприємства більш зацікавлені у прогнозі майбутнього стану оточуючого середовища та його можливого впливу на свою діяльність. Хоча “сліпе” копіювання результатів, що були досягнені великими компаніями, неможливе для малого бізнесу, оскільки

разом зі спільними рисами він має ряд особливостей, однак проблема ефективного управління є загальною, і для її розв'язання можна використати інструменти, які були випробовані на великих підприємствах і дають добрі результати.

Одним з таких інструментів є впровадження моделі стратегічного управління, що дозволяє не лише правильно реагувати на зміни оточуючих умов, але й попереджувати їх. Оскільки діяльність МП орієнтована на короткостроковий період, використання такої моделі управління дозволить нівелювати ігнорування довгострокової перспективи і зробити підприємство менш вразливим до загроз середовища, що його оточує. При цьому необхідно відібрати та випробувати такі інструменти, використання яких не потребує значної та малодоступної додаткової інформації, їх алгоритм має бути максимально простим, а результати – давати наочну картину причинно-наслідкових зв'язків та надавати зрозумілі загальні рекомендації подальшої поведінки.

Ретроспективний аналіз досягнень науки в галузі стратегічного менеджменту дозволив встановити, що напрям досліджень сильно залежить від умов оточуючого середовища. Всю історію розвитку цієї галузі знання можна поділити на 4 етапи, характеристика та основні представники яких подані у таблиці 1 [4,5,6,7]:

Таблиця 1

**Етапи розвитку стратегічного менеджменту**

<i>Період, роки</i>	<i>Характеристика</i>	<i>Представники</i>
1900–1950 рр.	Фінансове планування, управління витратами. Реакція на зміни визначається після завершення події.	Ф. Тейлор, П. Ньюмен
1950–1970 рр.	Довгострокове планування, що отримало популярність у зв'язку із змінами у конкуренції. Процес управління базується на екстраполяції минулих подій.	М. Портер, Ендрюс, Кристиансен, И. Ансофф, Х. Ульрих, К. Зандиг
1970–1990 рр.	Перехід від реактивної форми до управління на базі аналізу та прогнозів. Побудова стратегії від майбутнього через минуле до сучасного.	Кей, Мінзберг, Сокол, Р. Шойсс, Х. Хінтерхубер, Э. Браухлін
з 1990 р. до теперішнього часу	Взаємне проникнення стратегічного та інноваційного менеджментів. Важке передбачення майбутнього становища створює необхідність самостійно його будувати.	В. Хіль, Р. Кюн, Р. Грюніг, К. Бляйхер, С. Закс, К. А. Барлетт

Керівники більшості МП сьогодні приймають стратегічні рішення, спираючись лише на свій досвід. Існує протиріччя між потребою в ефективному управлінні МП та відсутністю випробуваних методів стратегічного управління саме для умов малого бізнесу України. Огляд показує, що існують досить сприятливі умови для подальшого поглиблення досліджень у цій сфері. Таким чином, ціллю цієї статті є спроба на прикладі конкретного МП продемонструвати ефективність використання методів та моделей стратегічного менеджменту для встановлення причинно-наслідкових зв'язків між внутрішнім та зовнішнім оточенням підприємства, а також відобразити ефективність управлінських рішень, що отримані таким чином.

Аналіз діяльності компанії сфери малого бізнесу був проведений на прикладі поліграфічної фірми, що має статус ТОВ та діє на ринку Дніпропетровська протягом 7 років. Цьому підприємству належить 7,9% ринку поліграфічної продукції. Штат співробітників досить стабільний та складає в середньому 12 осіб. Обсяг продажу коливається від 189,4 до 1174,1 тис. грн.

Використання методів фінансово-економічного аналізу дозволяє встановити внутрішні сильні та слабкі сторони підприємства. При цьому висновки, які отримані за допомогою цієї методики, обмежені власним потенціалом підприємства та повністю ігнорують можливості, що їх надає зовнішнє середовище. Таким чином у динамічних умовах економіки, що розвивається, фінансово-економічний аналіз не може розглядатись як універсальний та достатній метод для визначення поведінки підприємства у довгостроковій перспективі. Разом з тим дані, які отримані за його допомогою, є вихідною основою для розробки майбутньої стратегії, оскільки, співставляючи їх з даними про оточуюче середовище, дозволяють побачити чітку картину можливостей розвитку конкретного підприємства.

Визначальними є результати господарської та фінансової діяльності, що заносяться до матриці фінансової стратегії, розробленої французькими вченими Ж. Франшоном та І. Романе. Необхідно відмітити, що рівноваги та позитивного результату для МП в цілому можливо досягнути за рахунок вдалого ведення господарської діяльності, на долю фінансової ж приділяється найменша увага. Це, у свою чергу, є причиною того, що за різких змін оточуючого економічного середовища МП не одразу може вийти на позитивну динаміку. Було встановлено, що для підприємства, що аналізується, та для схожих МП найбільш типовим є І-ий квадрант матриці – “батько родини” [8, с.110]. Знаходження у цьому квадраті дозволяє підприємству сподіватись на подальше зростання. Однак, як вказує більш детальний факторний аналіз, для виходу на додаткову динаміку підприємству необхідно мати випереджаючі темпи зростання. Як відзначалося вище, МП, ігноруючи залучення боргових коштів, орієнтовані на оптимізацію використання власних коштів. Таким чином, їх можливості відгуку на зміни оточуючого середовища обмежені власними засобами. Пошук джерел подальшого зростання лише всередині самого підприємства призводить до переміщення підприємства у менш перспективні квадрати. За такі умови вони можуть лише пасивно реагувати на зміни, що відбуваються, але ніяк не випереджати їх. Тому використання методик стратегічного менеджменту дозволить підприємствам цієї сфери подолати відкрите протиріччя між можливостями та необхідністю, підприємство може стати менш вразливим для оточуючого середовища.

Аналіз зовнішнього середовища треба починати з безпосереднього огочення підприємства. Якщо в умовах сучасної глобалізації для великого підприємства буває важко і неможливо виділити конкретне поле бізнесу, то для МП, як правило, типовою є належність до якоїсь галузі. У цих умовах на перший план виходить проблема оцінювання привабливості та перспективності галузі, протягом чого найбільш важливим є виділення тих необхідних показників, дані по яким є доступними, та при цьому їх цілісне відображення дозволяє достовірно оцінити перспективи бізнесу у конкретній галузі. Для МП протягом спостережень найбільш важливими виявилися наступні показники:

- розміри та темпи зростання галузі – дозволяють оцінити потенційні можливості ринку та, співставляючи їх з реальними можливостями підприємства, приймати рішення про опанування ринку;
- прибутковість галузі – порівнюючи цей показник із прибутковістю державних цінних паперів чи з депозитною ставкою комерційних банків, легко оцінити привабливість бізнесу;
- масштаби конкуренції та вхідні (вихідні) бар'єри у галузі – значна конкуренція та низькі вхідні бар'єри є серйозною загрозою для бізнесу. У цій ситуації для оцінювання привабливості бізнесу необхідне більш детальне вивчення конкурентних переваг МП;

– стадія життєвого циклу – важливий показник для підприємства, що приймає рішення про опанування ринку. В залежності від стадії життєвого циклу обирається тип стратегії.

У випадку з підприємством, що розглядається, було встановлено, що галузь досить ємна, прибутковість біля 17%; при цьому галузь знаходиться на стадії зростання, конкуренція дуже висока з низькими вхідними бар'єрами. Таким чином, встановлено, що галузь досить перспективна і для отримання найбільшого доходу узгоджуються довгострокові та короткострокові цілі. Необхідно відзначити, що для МП перевагу має короткострокова перспектива. Уся загрозливність такого підходу ще у 80-х рр. була оцінена промисловістю США. Спроби максимізувати короткостроковий прибуток створюють загрозу життєздатності компанії у довгостроковій перспективі. Необхідною умовою виживання МП залишається мінімальна капіталізація коштів для зберігання маневреності. При цьому зростаючий ринок вимагає значних вкладень, фінансування яких не завжди можливе за рахунок маневрування структурою балансу та використання кредиторської заборгованості. Необхідність в активному веденні фінансової діяльності пов'язана з потребою у більш детальному аналізі оточуючого середовища.

Як було встановлено, МП орієнтовані, в основному, на внутрішнє середовище, тому, перш за все, необхідно встановити, наскільки менеджери підприємства орієнтуються у зовнішньому середовищі та готові реагувати на його потреби. Для оцінки становища рекомендовано заповнення форми EFAS (External Strategic Factors Analysis Summary – резюме аналізу зовнішніх стратегічних чинників) [9].

Таблиця 2

## Резюме аналізу зовнішніх стратегічних факторів (форма EFAS)

Зовнішні стратегічні фактори	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
<i>Можливості</i>			
1. Державна політика “Сприяння розвитку малого підприємництва”	0,2	3	0,6
2. Додатня тенденція ВВП, поживлення у сфері виробничих галузей	0,1	3	0,3
3. Державна політика «дешевих грошей»	0,09	2	0,18
4. Мінімальний темп інфляції	0,01	2	0,02
5. Підвищення рівня життя	0,1	4	0,4
<i>Загрози</i>			
1. Лояльне ставлення до іноземного капіталу у галузі поліграфії	0,08	1	0,08
2. Зростання курсу національної валюти	0,07	1	0,07
3. Зростаючі ціни на енергоресурси	0,2	4	0,8
4. Незначний вплив на ціну	0,1	5	0,5
5. Випереджуючий розвиток іноземних виробників	0,05	1	0,05
<i>Сумарна оцінка</i>	1	-	<b>3,0</b>

Оцінювання відбувається за 5-бальною шкалою. При цьому усі зовнішні фактори розподілені на можливості та загрози. Оскільки кожен фактор має різне значення для діяльності конкретного підприємства, то для урахування сили впливу фактору йому присвоюється визначена вага. Ранжування факторів за значенням допомагає менеджерам пересвідчитись у правильності своєї оцінки прерогатив. Так, якщо навіть підприємство при розробці своєї стратегії буде повністю враховувати темп інфляції, але, через незначну тривалість операційного циклу, цей

фактор мало впливає на його діяльність, то така стратегія може виявитися нежиттєздатною. По-друге, менеджерам необхідно приділяти однакову увагу і можливостям і загрозам, оскільки невикористані можливості легко обертаються на загрози, а проігноровані загрози можуть привести до катастрофічних наслідків.

Наступним етапом стратегічного аналізу має стати заповнення SWOT-матриці [6]. При цьому рекомендоване використання її модифікованого варіанту, що включає попарне порівняння факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, оскільки проста констатація сильних та слабких сторін діяльності організації, а також можливостей та загроз зовнішнього середовища не призведе до виробки ефективної стратегії. Щоб мати можливість попередити потреби ринку, які викликані динамічними змінами, необхідне встановлення взаємозв'язку між внутрішнім та зовнішнім середовищем. Як засвідчили спостереження, при аналізі оточення підприємства вдається виявити велику кількість факторів, які у тій чи іншій мірі впливають на його діяльність. Проте захоплення аналізом призводить до ускладнень щодо сприйняття цілісної картини. Тому для включення факторів до SWOT-матриці, необхідно провести попереднє ранжування факторів за силою та ймовірністю їх впливу на організацію. Найбільшої уваги заслуговують фактори, поява яких має високу та середню ймовірність, а сила впливу сильна та середня; від інших має сенс абстрагуватися. Надалі, з урахуванням визначених обмежень, заповнюється SWOT- матриця. Фактори, що знаходяться на перетині "сильні сторони-можливості" стають конкурентними перевагами підприємства, на них може та повинна базуватися успішна стратегія. Сильні сторони, що послаблюються загрозами, та слабкі сторони, що підкріплюються можливостями, мають знаходитись у колі зору менеджерів. Найбільшу загрозу приховує сектор SWOT-матриці, де слабкі сторони погіршуються загрозами зовнішнього середовища. При розробці стратегії їм має бути приділено виключної уваги.

Після визначення своїх конкурентних переваг для підприємства важливо оцінити, наскільки вони присутні у конкурентів. Тут також можна додати вагові коефіцієнти, що враховують значення кожної конкурентної переваги. Перелік може варіювати, однак, як показали спостереження, найбільш типовими є ті, що наведені у таблиці 3.

Таблиця 3

**Оцінка конкурентної сили підприємства**

№ п./п.	Конкурентні змінні	ТОО «Енєм»	ХЕЛП	Росток
1	Стабільність якості продукції	7	5	7
2	Мінімізація витрат	3	3	2
3	Продуктивність обладнання	7	5	6
4	Репутація / імідж	7	6	6
5	Гнучкість виробництва	7	6	6
6	Ефективність менеджменту	3	4	5
7	Обсяг реалізованої продукції	6	5	7
8	Ефективність інвестицій	7	4	6
9	Орієнтація на потреби клієнта	7	5	7
<b>10</b>	<b>Загальна оцінка сили фірми</b>	<b>54</b>	<b>43</b>	<b>52</b>

Заповнення такої форми допомагає виявити найбільш загрозливих конкурентів. Для оцінювання деяких позицій варто залучати клієнтів підприємства.

Наступний крок найбільш важливий та актуальний для підприємств, що працюють у дуже сегментованих галузях. Так, поліграфічна галузь України, наслідуючи світові тенденції, піддається детальному сегментуванню (на сьогодні в ній виділяють 15 сегментів). Фахівці

стверджують, що для успішного ведення бізнесу підприємствам необхідно сконцентруватися на обслуговуванні визначених сегментів. Це дозволяє краще вивчити потреби клієнтів та задовольнити їх найбільш повно. Перед підприємством постає питання вибору найбільш перспективних для нього сегментів. Для реалізації цієї задачі рекомендоване заповнення таблиці, що містить наступні дані:

- *ризик 1* – ризик відсутності попиту, що зумовлений динамікою структури споживацьких переваг;
- *ризик 2* – ризик відсутності попиту, що зумовлений невідповідністю вартісних оцінок продукції споживачем та виробником;
- *ризик 3* – ризик відсутності попиту, що зумовлений науково-технічним прогресом;
- *ризик 4* – ризик відсутності попиту, що зумовлений дією сил конкуренції на відповідному ринку;
- *ризик 5* – ризик відсутності попиту, що зумовлений споживацькою непевністю;
- *Z* – стандартизоване значення категорії ризику;
- *D* – рівень перспективності.

Дані про рівень ризику отримують за допомогою експертних оцінок, а показники *Z* і *D* – шляхом використання неважких підрахунків. Отриманий рівень перспективності порівнюється із середнім рівнем, нормованим визначеним чином, та приймається остаточне рішення про перспективність кожного окремого виду продукції.

Завершуючим етапом стратегічного аналізу має стати побудова стратегічної моделі. У межах стратегічного планування існує велика кількість стратегічних моделей, які за розміщенням підприємства в одному з квадратів матриці дають загальні рекомендації відносно майбутньої поведінки підприємства на ринку. Проте, через незначні обсяги виробництва практично усі моделі неприйнятні для умов малого бізнесу. Таким чином, одним з пріоритетних шляхів подальших досліджень у сфері стратегічних інструментів для умов малого бізнесу має стати розробка адекватної моделі стратегічного планування.

Оскільки МП (як і будь-яке велике) є відкритою системою, що відчуває вплив оточуючого середовища, то використання методів стратегічного менеджменту дозволяє підвищити його життєздатність та посилити можливий відгук на змінні зовнішні умови. Так, використання викладених вище методик у рамках підприємства, робота якого була проаналізована, дозволило посилити його позицію серед конкурентів, та перейти від концентрації виключно на короткострокову вигоду до врахування вимог довгострокової перспективи.

### *Литература*

1. Н. Герасимчук. Тенденции развития промышленности Украины на современном этапе// Экономика Украины. – 2002. - №3.-С24-28
2. Гусев В. О. Формування державної інноваційної політики у секторі малого підприємництва// Статистика України. – 2002. - №4.-С. 33-38
3. Ю.Долгоруков, Н.Редина, О.Ермократьева. Малое предпринимательство в Днепропетровской области// Экономика Украины. – 2002. - №6.- С. 32-35
4. Эдвин Рюли. Политика предприятия// Проблемы теории и практики управления. – 1997. - №4. – С. 99-103
5. Ансофф И. Стратегическое управление: Сокр. пер. с англ./ науч. ред. и авт. предисл. Л. И. Евенко – М.: Экономика, 1989. – 519с.
6. Томпсон А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Пер. с англ. – М.: ЮНИТИ, 1998. – 237с.
7. Виханский О. С. Стратегическое управление: Учебник. – М.: Изд-во МГУ, 1995. – 252 с.
8. Финансовый менеджмент .-М.:Перспектива,1993. – 268 с.
9. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: Курс лекций. – М.: Новосибирск: Сибирское соглашение, 1999. – 288 с.

*Рекомендовано до публікації  
д.е.н., проф. Салигою С.Я. 19.09.03*

*Надійшло до редакції  
11.09.03*