

## ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВ

У статті розглянуто особливості використання стратегічного аналізу та його завдання на малих підприємствах. Порівняно умови функціонування великих та малих підприємств. Розкрито методичний інструментарій стратегічного аналізу для підприємств малого, великого бізнесу України.

In the article features of the use of strategic analysis and its tasks for small businesses are considered. Operating of large and small enterprises conditions are compared. Methodical tools of strategic analysis for small and large business of Ukraine are given.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** У сучасних умовах відбуваються швидкі зміни економічної ситуації, що висуває жорсткі вимоги до системи управління підприємством, а саме - здатність системи швидко та адекватно реагувати на відповідні виклики. Тому зростає роль сучасних інструментів оцінювання та інформаційного забезпечення господарської діяльності, які у режимі реального часу дають змогу вирішувати існуючі проблеми розвитку. Одним із таких інструментів є стратегічний аналіз.

Стратегічний аналіз має свої особливості для підприємств різних масштабів та сфер економічної діяльності. Зокрема, потребують оптимізації методи стратегічного аналізу для підприємств малого бізнесу.

**Аналіз досліджень і публікацій останніх років.** Стратегічному аналізу підприємств присвячують наукові праці такі зарубіжні вчені, як: Д. Аакер [1, с.215-260], А. Томсон і А. Стрікленд [2, с.369-401], Р. Каплан і Д. Нортон [3, с.269-385], А. Дженстер і Д. Хассі [4, с.112-116].

Українські науковці значну увагу приділяють окремим елементам стратегічного аналізу, зокрема пошуку ефективних інструментів і механізмів реалізації стратегічних ідей, у т.ч. шляхом виявлення унікальних характеристик підприємства як активного суб'єкта ринкових відносин: З. Шершньова [5, с.312-454], А. Наливайко [6, с.112-196], В. Пастухова [7, с.78-124], В. Немцова і Л. Довгань [8, с.228-341].

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** На жаль, у всесвітній науці бракує праць, де були б структуровані особливості стратегічного аналізу малих підприємств, а саме використання окремих методів та показників. Більш того, не має чітко визначених особливостей стратегічного аналізу малих підприємств у вітчизняній літературі.

**Постановка завдання.** Визначити особливості стратегічного аналізу малих підприємств за рахунок порівняння певних умов функціонування підприємств малого та великого бізнесу, зокрема визначення методів та показників.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Малі підприємства відіграють важливу роль у соціально-економічному розвитку країни. Малий бізнес здійснює вагомий внесок у створення робочих місць, реалізації інновацій, впровадженні нових товарів та послуг тощо. Проте не існує єдиного надійного джерела даних по малому бізнесу. Частково це пов'язано з тим, що саме поняття «малий» є досить відносним.

У різних країнах використовують різні класифікаційні ознаки (критерії) визначення малого підприємства. Встановлено граничні величини, при досягненні яких підприємство перестає відноситись до категорії малих. Як правило, обмеження стосуються чисельності працюючих, розміру капіталу, річного обороту, обсягу інвестицій, валюти балансу тощо [9].

Слід зазначити, що між великим та малим бізнесом є суттєва різниця, (табл.1) [10].

По-перше, обмеженість доступу до ринків фінансових та грошових ресурсів як через можливість збільшення ризику втрати прийняттого показника фінансового стану підприємства, так і через відсутність (у більшості випадків) визначеної ефективної кредитної політики.

По-друге, ефективність діяльності суб'єкта малого бізнесу прямо пов'язана з добробутом власника, а можливість диверсифікації інвестиційного портфеля обмежена межами капіталу підприємства через специфічні склад, рівень та ієрархію ризиків.

По-третє, основною метою діяльності є збільшення ринкової вартості підприємства. Проте визначення саме еквівалента справедливої ціни суб'єкта найчастіше є необґрунтованим у зв'язку із оцінюванням не фінансового ринку, а використанням методів експертних оцінок із застосуванням суб'єктивних чинників.

Водночас з тим суб'єктам малого бізнесу притаманний низький рівень ліквідності, що пов'язано із наявністю високого рівня поточних зобов'язань. На нашу думку, суб'єкт малого бізнесу має забезпечувати інноваційну активність і підтримувати конкурентне середовище.

Таблиця 1

Умови функціонування підприємств малого та великого бізнесу

Показники	Малий бізнес	Великий бізнес
1	2	3
Обсяг доходу	Річний валовий дохід не більше ніж 70 млн. грн.	Валовий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг) за звітний (фінансовий) рік понад 100 млн. грн.
Сукупний капітал	Обмеженість грошових і матеріальних ресурсів, потреба у розумній підтримці державою і великим бізнесом	Немає обмеженості в грошових ресурсах, може з легкістю залучити великий об'єм інвестицій
Форма виробництва	Орієнтація на малі замовлення, одиничні, унікальні товари	Орієнтується на великомасштабне серійне виробництво
Інновації	Залучається велика кількість розробок по інноваціям, більш новітнім технологіям	Частина інновацій в великому бізнесі незначна, підприємству важко переорієнтуватися на нову технологію виробництва
Середньооблікова чисельність працівників	Не більше ніж 50 осіб за звітний період (календарний рік)	Понад 250 осіб за звітний фінансовий рік
Обсяг інформації	Незначний, так як фірм-конкурентів може бути незначна кількість, як і інформації за сегментом ринку	Велика кількість інформації, оскільки підприємство має аналізувати інформацію не лише про конкурентів, положення на ринку, але й про його можливі дочірні компанії та філії.
Територіальна приналежність	Може мати як велику територію, так і тільки орендовану	В основному має велику виробничу територію, а також є можливість посівних паїв тощо.
Державні програми підтримки	Велика кількість програм, які при умові ефективного проведення та контролю, можуть успішно функціонувати та принести результати у вигляді доходу чи збільшені вартості бізнесу	Незначна кількість програм, але за рахунок нестабільної економічної ситуації та нехватки коштів – важко проконтролювати їхнє виконання та побачити результати.

З метою подальшого розвитку малому підприємству необхідно використовувати певні інструменти, які допоможуть орієнтуватись у швидко змінному економічному середовищі. Одним з дієвих інструментів є стратегічний аналіз.

При проведенні стратегічного аналізу обов'язково потрібно враховувати особливості середовища, у якому функціонує мале підприємство, і зважати на рівень невизначеності, з яким доведеться зіткнутися під час дослідження.

Стратегічний аналіз на малому підприємстві повинен визначити:

- місце і роль його в системі малого підприємства (а в деяких випадках і місце в малому підприємстві України);
- роль субпідрядників, що беруть участь у виробництві товарної продукції, і роль постачальників ключових ресурсів, матеріалів;
- дію чинників паралельного промислового виробництва продукції в кінцевому виробі;
- роботу кожного працівника та вплив браку, чи не виконання поставленого завдання на кінцевий продукт;
- найбільш ефективну з погляду ресурсів і витрат технологію, виробничий процес;
- задатки раціональної системи стратегічного управління на підприємстві;

До загальних завдань стратегічного аналізу (з погляду змін його зовнішнього оточення) належить: визначення ресурсів, здатності й навичок, ланцюгів створення цінностей, систем мотивації; аналіз зовнішнього конкурентного середовища на мікро- та макрорівні; аналіз ситуацій на ринку, конкурентів і споживачів, організаційної структури, системи власності, стилю керівництва; аналіз стратегічних орієнтирів, конкурентних переваг, стилю конкурентної поведінки. Враховуючи зовнішній вплив, мале підприємство визначає орієнтири свого розвитку.

Стратегічний аналіз внутрішнього середовища малого підприємства повинен здійснюватися з урахуванням тенденцій, що склалися в зовнішньому середовищі та забезпечити відповідність характеристик його найважливіших складників умовам зовнішнього оточення, де суб'єкт підприємництва функціонує. У процесі такого аналізу досліджують усю систему господарювання суб'єктів підприємництва й окремих його підсистем щодо реалізації можливостей, а також вживають заходів щодо запобігання, послаблення загрози його існуванню, тобто виявляють сильні / слабкі сторони з оцінкою ймовірності реалізації перших, подолання останніх.

Щоб провести стратегічний аналіз, необхідно вибрати методичний інструментарій, який буде відповідати умовам функціонування підприємствам малого чи великого бізнесу (табл. 2).

Таблиця 2

Використання інструментарію стратегічного аналізу на великих та малих підприємствах

Методи стратегічного аналізу	Малі підприємства	Великі підприємства
1	2	3
Аналіз інформаційних оглядів, проектів, звітів, статистичних довідок	+	+
Аналіз життєвого циклу галузі	-	+
Аналіз життєвого циклу організації	+	+
Аналіз ключових факторів успіху	-/+	+
SWOT – аналіз	+	+
SPACE – аналіз	+	-
PIMS – аналіз	-	+
PEST – аналіз	+	-
SNW – аналіз		

1	2	3
Бенчмаркінг	-	+
Стратегічний фінансовий аналіз	+	+
Стратегічний інвестиційний аналіз	-/+	+
Кластерний аналіз	+	-/+
Методи прогнозування банкрутства	-/+	+
Матричні методи портфельного аналізу	+	+
Метод сценаріїв	-	+
Методи експертних оцінок	-	+

Отже, при розгляді методичного інструментарію для малих та великих підприємств, було виявлено:

По-перше, майже всі методи стратегічного аналізу можна застосувати на великих підприємствах, наприклад, SWOT – аналіз, аналіз інформаційних оглядів, стратегічний фінансовий аналіз, матричні методи портфельного аналізу, PIMS – аналіз, метод сценаріїв;

По-друге, було виявлено методи стратегічного аналізу, які найбільш доцільно використовувати на малих підприємствах, а саме:

- SPACE – аналіз,
- PEST – аналіз, кластерний аналіз,
- SNW – аналіз.

На наш погляд, кожне мале підприємство, має розробляти свої методичні засади для стратегічного аналізу власного середовища, які б відбивали його особливості, розширюючи чи звужуючи у випадку потреби відповідні групи чинників.

Головна мета при цьому – визначення «критичних точок» у функціонуванні й управлінні малим підприємством, які стають основою для встановлення пріоритетів у розв'язанні стратегічних проблем.

**Висновки і перспективи подальших розробок.** Застосування стратегічного аналізу створює найважливіші переваги у функціонуванні малого підприємства: готує підприємство до змін у зовнішньому середовищі; пов'язує його ресурси зі змінами зовнішнього середовища; передбачує проблеми, які можуть виникнути; координує роботу його різних структурних підрозділів; покращує контроль на підприємстві.

Процес формування моделі внутрішнього стратегічного аналізу має враховувати зміни зовнішнього середовища і слугувати основою зміни розподілу ресурсів і компетенції малого підприємства.

Формування стратегічних наборів малого підприємства здатне стати позитивним інструментом забезпечення стратегічного розвитку малого підприємства і сприяти формуванню готовності його до стратегічних змін.

На нашу думку, саме стратегічний аналіз стане тим поштовхом, який надасть малим підприємствам можливості рухатися в майбутнє більш впевненими кроками без боязні майбутнього дня.

Він сприяє детальному вивченню всіх складових внутрішнього середовища малого підприємства, їх впливу один на одного, факторів, невикористаних резервів.

Це дасть можливість керівництву малого підприємства розробити такі важливі рішення у бізнесі, як визначення оптимальних обсягів виробництва, вибір найбільш ефективних з погляду ресурсів і витрат технологій, виробничих процесів, підвищення конкурентоспроможності продукції, зростання потенціалу ринку, створення раціональної системи стратегічного управління, досягнення фінансової стабільності.

За результатами досліджень стратегічного аналізу малого підприємства керівництво може виявити ключові чинники успіху малого підприємства у відповідній галузі, важливі показники їх конкурентної сили, що сприятиме поліпшенню ринкової позиції малого підприємства, збільшенню його вартості.

Отже, особливостями стратегічному аналізу малого підприємства є:

- невеликий обсяг інформації;
- орієнтація на впровадження інноваційних технологій;
- обмеженість в досвідчених та висококваліфікованих фахівцях;
- наявність «критичних точок» в управлінні підприємством;
- відповідності цілей та місії підприємства його нинішній господарській поведінці.

Дослідження довели, що для стратегічного аналізу малих підприємств найбільш оптимізовані методи: PEST – аналіз, SNW – аналіз, так як вони в основному концентрують свою увагу на внутрішньому середовищі підприємства, а отже, можуть виявити резерви його ефективної господарської діяльності в різних сферах та методи їх підвищення.

Подальшими перспективами дослідження може бути автоматизація запропонованого методичного інструментарію малого підприємства, але при цьому необхідно враховувати спеціалізацію підприємства; сегмент ринку; вид продукції чи послуг, що надає підприємство. Тобто залежно від специфіки діяльності малого підприємства потрібно відштовхуватися при виборі програмного продукту.

Також для малого підприємства є перспективним на майбутнє розробити збалансовану систему показників, які будуть відповідати його діяльності.

Так як дана система може бути як розгалуженою з багатьма показниками, так і спрощеною, при цьому потрібно врахувати чи необхідні всі запропоновані показники, чи можливо варто переглянути, що саме вони будуть відображати на малому підприємстві.

### Література

1. Аакер Д. Бизнес-стратегия. От изучения рыночной среды до выработки беспроигрышных решений / Д. Аакер. – М.: 2007. – 464 с.
2. Томпсон А. Стратегический менеджмент / А. Томпсон, А. Стрикленд. – М.: Юнити, 1998. – 569 с.
3. Каплан Р. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в реальные результаты. / Р. Каплан, Д. Нортон. – М.: Олимп-Бизнес, 2005 – 436 с.
4. Дженстер А. Анализ сильных и слабых сторон компании: определение стратегических возможностей: [пер. с англ.] / А. Дженстер, Д. Хасси. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2004. – 364 с.
5. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: [підруч., 2-ге вид., перероб. і доп.] / З. Є. Шершньова. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.
6. Наливайко А. П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку: [монографія] / А. П. Наливайко. – К.: КНЕУ, 2001. – 227 с.
7. Пастухова В. В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність: [монографія] / В. В. Пастухова. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2002. – 302 с.
8. Немцов В. Д. Стратегический менеджмент / В. Д. Немцов, М. Е. Довгань. – К.: УППК ЕКСОБ, 2001. – 560 с.
9. Підсакулич В. Ю. Методи ідентифікації малих підприємств / В. Ю. Підсакулич [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://intkonf.org/pudsakulich-vyu-metodi-identifikatsiyi-malih-pidpriemstv>.
10. Ткаченко С. О. Суб'єкт малого бізнесу як складова фінансової системи держави / С. О. Ткаченко [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/vkhnu/Ekon/851/09tsofed.pdf>.