

Стратегічні напрями розвитку малого підприємництва в умовах нестабільності

Турчак В.В.

кандидат економічних наук,
доцент кафедри економіки підприємства та міжнародної економіки
Вінницького торговельно-економічного інституту
Київського національного торговельно-економічного університету

У статті розглядається актуальна проблема подальшого розвитку малого підприємництва в умовах економічної нестабільності. Визначено основні фактори, що створюють першочерговий вплив на підприємницьке середовище. Запропоновано показники, що дозволяють досягти загальної стратегічної мети в межах збалансованої системи. Виділено концептуальні напрями забезпечення конкурентних переваг.

Ключові слова: мале підприємництво, стратегічні напрями, стратегія, конкурентоспроможність, конкурентні переваги.

Turchak V.V. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ МАЛОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В УСЛОВИЯХ НЕСТАБИЛЬНОСТИ

В статье рассматривается актуальная проблема дальнейшего развития малого предпринимательства в условиях экономической нестабильности. Определены основные факторы, создающие первоочередное влияние на предпринимательскую среду. Предложенные показатели, позволяющие достичь общей стратегической цели в пределах сбалансированной системы. Выделены концептуальные направления обеспечения конкурентных преимуществ.

Ключевые слова: малое предпринимательство, стратегические направления, стратегия, конкурентоспособность, конкурентные преимущества.

Turchak V.V. THE STRATEGIC DIRECTIONS OF SMALL ENTREPRENEURSHIP DEVELOPMENT IN INSTABILITY CONDITIONS

The problem of small entrepreneurship development in conditions of economic instability is considered in the article. The main factors that make a decisive impact on the business environment are defined. The indicators that allow to achieve common strategic objectives within a Balanced Scorecard are proposed. The conceptual directions of providing a competitive advantage are detected.

Keywords: small entrepreneurship, strategic directions, strategy, competitive, competitive advantage.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Мале підприємництво відіграє структуроутворюючу роль в економічно розвинених країнах. Насамперед, це пов'язано з історичними аспектами становлення економіки, проте не є виключенням і сьогодні. Роль малого підприємництва полягає в реалізації новітніх технічних і комерційних ідей, надання гнучкості економічному середовищу, формування конкуренції, становлення і розвитку демократії, вирішення проблем соціальної політики, зокрема зайнятості, послаблення соціальної диференціації, пом'якшення соціальної напруги. Суб'єкти малого підприємництва є найбільш незахищеними від впливу агресивного зовнішнього середовища. Сьогодні мале підприємництво в Україні потребує особливої підтримки не лише через кризові явища в економіці, а й у зв'язку з її перебудовою, трансформацією.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми розвитку малого підприємництва в Україні присвятили свої праці багато вчених. Серед них: З.С. Варналій [1], Т.Г. Васильців [1], О.В. Ганенко [2], С.Г. Дрига [3], Н.С. Поповенко [2], Д.С. Покришка [1], О.В. Попело [4], О.М. Ткачук [5] та інші. Проте низка проблем, що існують і досі не вирішені у сфері малого підприємництва, свідчать про актуальність та необхідність досліджень в цьому напрямку.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є дослідження стану малого підприємництва та визначення стратегічних напрямів його розвитку з використанням досвіду розвинених країн.

Виклад основного матеріалу дослідження. За щорічним рейтингом Світового банку "Doing Business-2016" за легкістю ведення бізнесу Україна посіла 83 місце. Ключовою реформою, яка сприяла підвищенню

рейтингу, є спрощення реєстрації бізнесу (зростання на 40 пунктів). Проте залишається багато «вузьких місць», зокрема отримання дозволу на будівництво, підключення до систем електропостачання, оподаткування, міжнародна торгівля, забезпечення виконання контрактів, вирішення неплатоспроможності, захист міноритарних інвесторів [6].

Суб'єктами малого підприємництва виступають фізичні особи-підприємці та юридичні особи, у яких середня кількість працівників за рік не перевищує 50 осіб, а обсяг річного доходу не перевищує суму, еквівалентну 10 млн. євро [7].

Через кризові явища в економіці у 2015 р. загальна кількість підприємств України зменшилась на 6,41 тис. Найбільше постраждали фірми з продажу і ремонту авто, будівельні компанії, ферми, а також компанії, що працюють в сфері мистецтва, спорту і розваг [8]. Мале підприємство в таких умовах має низку переваг та недоліків порівняно з іншими суб'єктами господарювання. З однієї сторони, це загострення конкурентної боротьби, з іншої – активізація підприємницької ініціативи.

Серед позитивних наслідків кризових явищ можна виділити наступні: розширення ринку збуту продукції; стимулювання розвитку вітчизняного виробництва; формування новітніх стратегій розвитку; відмова від реалізації чи виробництва малорентабельних товарів та послуг, створення додаткового сервісу та пропозицій. Поряд з позитивними існує низка негативних змін: подрібненість малого бізнесу до рівня фізичних осіб-підприємців; формування фінансово нестійкого сектору роботодавців; тінізація підприємницької діяльності; недобросовісна конкуренція; зменшення обсягів діяльності.

Стратегія малого підприємництва повинна спрямовуватися не на зниження торговельної націнки та витрат, а на збільшення ділової активності та залучення кваліфікованих кадрів. Найпопулярнішою у світі концепцією управління реалізацією стратегії є збалансована система показників (Balanced Scorecard, BSC) за Д. Нортоном та Р. Капланом [9], що розглядає організацію з чотирьох аспектів: фінанси, клієнти, бізнес-процеси, персонал. Для досягнення загальної стратегічної мети пропонуємо використовувати наступні показники, які в сукупності утворюють збалансовану систему:

1. Стратегічна ціль в аспекті персоналу – сфокусувати персонал на потребах клієнтів, для чого необхідно:

- організувати внутрішній аудит і контроль роботи персоналу;
- підвищити мотивацію персоналу;
- забезпечити підвищення кваліфікації та зростання компетенцій;
- удосконалювати та зміцнювати корпоративну культуру.

2. Стратегічна ціль в аспекті бізнес-процесів – конкурентоспроможність продукції. Для досягнення цієї мети необхідно:

- розробити ефективні маркетингові програми;
- підвищити ефективність обслуговування;
- розвивати клієнтську мережу і канали просування;
- оптимізувати витрати;
- розвивати нові якості та властивості продукції;
- розширювати асортимент.

3. Стратегічна ціль в аспекті клієнтів – збільшення і збереження клієнтів, що володіють високою та потенційно високою цінністю. Досягнення цілей даного рівня взаємопов'язане з виконанням цілей другого і першого рівня та являє собою наслідок раніше вирішених завдань. Задоволення клієнтів виражається у вигляді посилення лояльності клієнтів. Проблема підвищення лояльності обумовлена високою конкуренцією. Фактором формування лояльності клієнта повинен слугувати позитивний досвід. Позитивне ставлення клієнтів є основою стабільних доходів.

4. Стратегічна мета в аспекті фінансів – підвищення прибутковості. Стратегічна мета в аспекті фінансів виконується за умови досягнення цілей першого, другого і третього рівнів визначених напрямків поліпшень в аспектах збалансованої системи показників.

В результаті розгляду варіантів поліпшень основних бізнес-процесів обирають ті, які можуть бути реалізовані з урахуванням готовності персоналу до змін, фінансових, кадрових, технічних можливостей суб'єкта малого підприємництва. При цьому слід враховувати, що одночасно досягти покращення всіх показників дуже складно, тому в межах кожної стратегічної цілі в чотирьох аспектах діяльності суб'єктів малого підприємництва в кризових умовах пропонуємо вирішити по одній-дві задачі:

- в аспекті персоналу – підвищення мотивації, забезпечення підвищення кваліфікації та зростання компетенцій;
- в аспекті внутрішніх бізнес-процесів – підвищення ефективності обслуговування,

розвиток нових якостей та властивостей продукції;

- в аспекті клієнтів – збільшення привабливості продукції для споживачів;
- в аспекті фінансів – зростання ресурсної бази (збереження існуючих клієнтів і залучення нових).

Найважливішим завданням політики утримання та залучення нових клієнтів є підвищення конкурентоспроможності продукції. З жорсткістю умов конкуренції більш чутливим стає ставлення споживачів до пропонованого сервісу, якості обслуговування та кваліфікації персоналу. Відповідно, необхідно поліпшити процеси продажу і забезпечити розвиток, що відповідає постійно зростаючим вимогам ринку.

У періоди нестабільності суб'єктам підприємницької діяльності слід чітко виділити конкурентні переваги – певні переваги бізнесу або продукту над іншими учасниками ринку, що використовуються для зміцнення своїх позицій. Це те, що становить цінність для споживачів, відрізняє компанію від конкурентів і дозволяє їх випередити. Конкурентна перевага досягається за рахунок надання клієнту більшої кількості послуг, більш якісних продуктів, відносної дешевизни товарів та інших якостей. Для оцінки конкурентних переваг використовують такі критерії:

- корисність (позитивний вплив на результати діяльності, збільшення прибутку);
- унікальність (відмінність від конкурентів);
- захищеність (ускладнення копіювання);
- цінність для цільової аудиторії.

Засоби досягнення даної мети можуть стосуватись як самого продукту, так і сервісу. Якщо конкурентні переваги забезпечує сам продукт, акцент робиться на споживчих властивостях, функціональності, інноваційності; зовнішньому вигляді (упаковка, дизайн), необхідній якості з точки зору цільового ринку, ціні, асортименті, варіативності, символіці бренду (логотип, назва, фірмовий стиль тощо). Якщо конкурентні переваги забезпечуються за допомогою сервісу, що супроводжує даний продукт, важливим є створення додаткової цінності (гарантії, післяпродажне обслуговування, доставка, швидкість та якість обслуговування тощо).

Як зазначає Дж. Шоул, президент компанії "Service Quality Institute" (США) [10], завдяки високій якості обслуговування компанії зберігають свої конкурентні позиції в кризових умовах, а високий рівень сервісу дозволяє біз-

несу розвиватись. Для підвищення продажів керівники активно використовують маркетинг та рекламу, не розуміючи, що впровадження відмінного сервісу дозволяє автоматично підвищити зростання продажів. Зазначений підхід позитивно впливає на лояльність клієнтів, залучення кола їх знайомих.

У процесі надання сервісу мають задовольнятися і потреби суб'єктів підприємництва, і обов'язково досягатися цілі клієнта. Якість сервісу суттєво залежить від процесу порівняння клієнтом власних очікувань до здійснення купівлі продукту з безпосереднім сприйняттям під час та після купівлі. Якщо очікування клієнта не виправдовуються, це негативно впливає на його лояльність і створює антирекламу. Виправдання очікувань є нейтральним по відношенню до лояльності клієнта. Лише перевищення очікувань клієнта формує його лояльність та дозволяє розширити коло споживачів.

Слід зважати також на чинники, які знижують привабливість бізнесу з точки зору споживачів: неввічливість та некомпетентність персоналу; черги; незручний графік роботи; високі ціни; затримки через відсутність працівників на місці; погана репутація; незручно облаштоване приміщення тощо.

Підвищення якості сервісу є довгостроковим та постійним завданням у процесі постійної боротьби за клієнтів. Досліджувана проблема зводиться до того, яким чином зробити цей процес у сучасних умовах найбільш ефективним та оптимальним. Впровадження системи сервісу суб'єктами малого підприємства сприятиме прискоренню процесу адаптації їх до міжнародних норм якості, забезпечить результативність діяльності та конкурентоспроможність. При цьому найважливішими елементами тотального управління якістю, що ведуть до досягнення (підвищення) конкурентоспроможності, є [5]:

1. Управління окремими процесами як ключ до загального успіху.
2. Систематичність покращень.
3. Фокус на рівні всієї організації, а не на окремих підрозділах.
4. Орієнтація на споживача.
5. Управління на основі фактів.
6. Залучення працівників до процесів оптимізації повсякденної діяльності компанії.
7. Багатофункціональний менеджмент.
8. Відносини із постачальниками.
9. Визнання TQM як центральної стратегії завоювання конкурентоспроможності та частки ринку.

Альтернативним підходом у боротьбі за клієнта є формування систем менеджменту якості (TQM) у відповідності до міжнародних стандартів ISO серії 9 000, моделювання бізнес-процесів, що супроводжується їх стандартизацією, дотриманням вимог до якості обслуговування та впровадженням нових форм маркетингових комунікацій. Зазначене дозволяє не використовувати цінові методи в умовах трансформації поведінки споживача. У процесі постійної боротьби за клієнта головною конкурентною перевагою є належна якість. Відповідно, стратегічною метою є її підвищення. Реалізація даної мети вимагає визначення головних стратегічних завдань управління якістю, які б враховували потреби клієнтів та можливості компанії.

Висновки із цього дослідження. Отже, стратегічною метою розвитку малого підприємництва в умовах нестабільності є підтримка конкурентоспроможності, що являє собою процес змін, які потрібно генерувати і мотивувати.

Стратегія повинна бути спрямована на збільшення ділової активності та залучення кваліфікованих кадрів. Ці зміни створюють позитивні установки й організаційну культуру. Вони сприяють виживанню в агресивному зовнішньому середовищі. Суттєву увагу доцільно приділити шляхам підтримки конкурентоспроможності. Особливого значення, які становлять інтерес для подальших наукових досліджень, набувають такі з них:

1. Моніторинг ситуації, збір та аналіз інформації про стан та тенденції на ринку, їх вплив на бізнес з урахуванням переваг споживачів, динаміки попиту, даних про конкурентів.
2. Розробка песимістичного прогнозу для компанії.
3. Орієнтація на платоспроможних клієнтів.
4. Фокусування на вузькому колі завдань, відмові від непрофільних завдань та напрямів, аутсорсинг.
5. Розгляд можливостей об'єднання з конкурентами на взаємовигідних умовах.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Варналій З.С. Пріоритети вдосконалення державної політики розвитку малого підприємництва в Україні / [З.С. Варналій, Т.Г. Васильців, Д.С. Покришка] // Стратегічні пріоритети. – 2014. – № 2(31). – С. 49–54.
2. Поповенко Н.С. Державна підтримка розвитку малого бізнесу в Україні / Н.С. Поповенко, О.В. Ганенко // Економіка: реалії часу. – 2012. – № 1(2). – С. 126–132.
3. Дрига С.Г. Мале підприємництво України: становлення, механізми управління та підтримки : [монографія] / С.Г. Дрига. – К.: ТОВ «ДКС центр», 2009. – 362 с.
4. Попело О.В. Мале підприємництво як джерело економічного розвитку у високорозвинених країнах / О.В. Попело // Вісник Чернігівського державного технологічного університету. – 2014. – № 3(75). – С. 122–134.
5. Ткачук О.М. Управління розвитком підприємництва в Україні / О.М. Ткачук, В.В. Турчак // Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. – 2015. – № 1(99). – С. 56–64.
6. Ease of Doing Business in Ukraine. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/ukraine>
7. Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні: Закон України // Відомості Верховної Ради України (ВВР). – 2013. – № 3. – С. 23.
8. Підприємства з яких сфер закривалися найчастіше в 2014–2015 рр. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://stina.org.ua/pidpri%D1%94mstva-z-yakix-sfer-zakrivalisya-najchastishe-v-2014-2015>
9. Каплан Р.С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р. С. Каплан, Д. П. Нортон ; пер. с англ. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. – 320 с.
10. Конкурентные преимущества: обзор стратегий и способов развития в кризис. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.kom-dir.ru/article/432-red-konkurentnoe-preimushchestvo>.