

## ВИКОРИСТАННЯ АДАПТИВНОГО МОДЕЛЮВАННЯ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ

DOI: 10.32620/cher.2020.3.02

*Постановка проблеми.* В умовах реформування влади підприємствам малого бізнесу доводиться шукати напрями економічного зростання, стабільності та розвитку на локальних ринках. Ефективним способом таких дій є адаптивне моделювання стратегій розвитку. *Метою статті є* обґрунтування необхідності розробки адаптивної стратегії розвитку підприємств малого бізнесу у мінливих умовах господарювання з виокремленням низки критеріїв оцінювання результатів адаптації, які б засвідчували ефективність діяльності бізнес-структур і користь застосування адаптаційних заходів за умов децентралізації. *Об'єктом дослідження є* процес моделювання адаптивних стратегій розвитку в умовах децентралізації. *Методи, використані в дослідженні* – аналіз, синтез, наукове узагальнення, системний підхід. *Гіпотезою дослідження є* припущення, що розвиток підприємств малого бізнесу в умовах реформування влади повинен орієнтуватися на використанні адаптивної стратегії. *Виклад основного матеріалу.* В умовах децентралізації підприємства малого бізнесу повинні вміти швидко та ефективно прилаштовуватися до змін ринкового середовища. Саме завдяки адаптивному моделюванню, підприємства мають можливість вийти із таких ситуацій з найменшими ризиками, адже мають наготові розроблену свою адаптивну стратегію розвитку. В ході дослідження виділено 4 види адаптивних стратегій розвитку. З метою вибору досконалої стратегії, запропоновано структурно-логічну схему визначення адаптивної стратегії розвитку на основі оцінки 5 етапів. *Оригінальність та практична значимість* визначається формуванням адаптивних стратегій розвитку з пропозицією застосування методичного інструментарію – матриці. *Висновки та перспективи дослідження.* Вважаємо, що в умовах ОТГ, подальші дослідження будуть актуальними в економіко-математичному напрямі для розрахунку доцільності застосування запропонованих адаптивних стратегій розвитку.

**Ключові слова:**

адаптація, моделювання, малий бізнес, децентралізація, стратегія, розвиток, підприємство.

### STRATEGIES FOR DEVELOPMENT OF SMALL BUSINESS ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF DECENTRALIZATION

*Formulation of the problem.* In the context of government reform, small businesses have to look for areas of economic growth, stability and development in local markets. An effective way of such actions is adaptive modeling of development strategies. *The purpose of the research* substantiation of the need to develop an adaptive strategy for the development of small businesses in changing economic conditions with the identification of a number of criteria for evaluating the results of adaptation, which would indicate the effectiveness of business structures and the benefits of adaptation measures in decentralization. *The object of the research* is the process of modeling adaptive development strategies in the context of decentralization. *The methods of the research* – analysis, synthesis, scientific generalization, systems approach. *The hypothesis of the research* is the assumption that the development of small businesses in terms of government reform should focus on the use of adaptive strategy. *The statement of basic materials.* In the context of de-

<sup>1</sup> Панухник Олена Віталіївна, д-р екон. наук, професор, завідувачка кафедри економіки та фінансів, Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, м. Тернопіль, Україна.

**Panukhnyk Olena**, Doctor of Economic Science, Professor, Head of Economics and Finance Department, Ternopil Ivan Puluj National Technical University, Ternopil, Ukraine.

**ORCID ID:** 0000-0001-7381-6885

**e-mail:** panukhnyk@gmail.com

<sup>2</sup> Голич Наталія Василівна, аспірантка кафедри економіки та фінансів, Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, м. Тернопіль, Україна.

**Holych Nataliia**, Postgraduate of the Department of Economics and Finance, Ternopil Ivan Puluj National Technical University, Ternopil, Ukraine.

**ORCID ID:** 0000-0003-0499-6979

**e-mail:** natakv93@gmail.com





centralization, small businesses must be able to quickly and efficiently adapt to changes in the market environment. It is thanks to adaptive modeling that companies have the opportunity to get out of such situations with the least risk, because they have their adaptive development strategy ready. During the study, 4 types of adaptive development strategies were identified. In order to choose the perfect strategy, a structural and logical scheme for determining the adaptive development strategy based on the assessment of 5 stages is proposed. *The originality and practical significance of the research* is determined by the formation of adaptive development strategies with a proposal for the use of methodological tools – the matrix. *Conclusions and perspectives of further research.* We believe that in terms of OTG, further research will be relevant in the economic and mathematical direction to calculate the feasibility of the proposed adaptive development strategies.

**Key words:**

adaptation, modeling, small business, decentralization, strategy, development, enterprise.

---

## ИСПОЛЬЗОВАНИЕ АДАПТИВНОГО МОДЕЛИРОВАНИЕ СТРАТЕГИЙ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ МАЛОГО БИЗНЕСА В УСЛОВИЯХ ДЕЦЕНТРАЛИЗАЦИИ

*Постановка проблемы.* В условиях реформирования власти предприятиям малого бизнеса приходится искать направления экономического роста, стабильности и развития на локальных рынках. Эффективным способом таких действий является адаптивное моделирование стратегий развития. *Целью статьи* является обоснование необходимости разработки адаптивной стратегии развития предприятий малого бизнеса в меняющихся условиях хозяйствования с выделением ряда критериев оценки результатов адаптации, удостоверяющих эффективность деятельности бизнес-структур и пользу применения адаптационных мероприятий в условиях децентрализации. *Объектом исследования* является процесс моделирования адаптивных стратегий развития в условиях децентрализации. *Методы, использованные в исследовании* – анализ, синтез, научное обобщение, системный подход. *Гипотезой исследования* является предположение, что развитие предприятий малого бизнеса в условиях реформирования власти должен ориентироваться на использовании адаптивной стратегии. *Изложение основного материала.* В условиях децентрализации предприятия малого бизнеса должны уметь быстро и эффективно приспосабливаться к изменениям рыночной среды. Именно благодаря адаптивному моделированию, предприятия имеют возможность выйти из таких ситуаций с наименьшими рисками, ведь имеют наготове разработанную свою адаптивную стратегию развития. В ходе исследования выделено 4 вида адаптивных стратегий развития. С целью выбора совершенной стратегии, предложено структурно-логическую схему определения адаптивной стратегии развития на основе оценки 5 этапов. *Оригинальность и практическая значимость* определяется формированием адаптивных стратегий развития с предложением применения методического инструментария – матрицы. *Выводы и перспективы исследования.* Считаем, что в условиях ОТГ, дальнейшие исследования будут актуальными в экономико-математическом направлении для расчета целесообразности применения предлагаемых адаптивных стратегий развития.

**Ключевые слова:**

адаптация, моделирование, малый бизнес, децентрализация, стратегия, развитие, предприятие.

---

**Постановка проблеми.** Перехідний період від однієї системи суспільно-економічних відносин до іншої завжди пов'язаний з великими ускладненнями. Специфіка психолого-економічних проблем сучасного періоду визначається необхідністю засвоєння нового підприємницького досвіду, бо саме малий бізнес несе у собі потенціал економічних трансформаційних змін. Працюючи в конкурентному середовищі, в умовах децентралізації влади, підприємствам малого бізнесу постійно доводиться адаптуватись до змін у господарському середовищі, отримуючи нові знання як із зовнішніх, так і з внутрішніх джерел. Такі процеси спонукають до зростання вимог щодо формування

адаптивних стратегій підприємницького потенціалу.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Дослідженням питань адаптації підприємства, адаптивного управління та виокремлення адаптивних стратегій присвячено роботи зарубіжних та вітчизняних вчених – Р. Акоффа [1], Ю. П. Анісімова [2], І. Ансоффа [3], К. О. Астапова [4], Г. А. Буреніної, О. С. Виханського, З. Н. Варламової, А. П. Градова, Дж. Гібсона, Ф. Ж. Гіяра, Н. Ю. Мариненко [5], Г. Мінцберга, А. Н. Петрова, М. М. Будніка [6], М. Портера, А. І. Хорєва, А. Файоля, Л. В. Соколової [7] та інших. Однак, незважаючи на достатньо велику кількість робіт, вивчення опублікованих

праць свідчить про недостатнє висвітлення в літературі питань дослідження. Особливо це стосується проблеми вибору ефективної адаптивної стратегії розвитку підприємств малого бізнесу в умовах зростання впливу чисельних факторів зовнішнього середовища.

**Мета статті** – обґрунтування необхідності розробки адаптивної стратегії розвитку підприємств малого бізнесу у мінливих умовах господарювання з виокремленням низки критеріїв оцінювання результатів адаптації, які б засвідчували ефективність діяльності бізнес-структур і користь застосування адаптаційних заходів за умов децентралізації.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Процес утворення об'єднаних територіальних громад – це дуже важливий етап змін в економіці як громади, регіону, так і країни загалом. Формування спроможних територіальних громад напряму залежить від стану розвитку підприємницького сектору в ній, а саме – малого бізнесу. Це пояснюється тим, що підприємства малого бізнесу є, перш за все, суб'єктами регіональних економічних систем, а їх розвиток неможливий без підтримки місцевої влади. Створення та функціонування малих підприємств в межах локальних ринків не потребує значної концентрації факторів виробництва, що сприяє активізації підприємницької діяльності. Всі зміни, які відбуваються на законодавчому рівні мають безпосередній вплив на кожне підприємство галузі, при цьому підприємства малого бізнесу повинні бути готовими до швидких перетворень буквально в будь-який момент часу. Грамотне управління та адаптивне стратегічне моделювання дає змогу підприємствам бути застереженим до цього виклику, адже в такому випадку вже є розроблена своя адаптивна стратегія розвитку. Здебільшого адаптивна стратегія докорінно відрізняється від тієї стратегії, що використовується в нормальних умовах і може застосовуватися в двох випадках: в умовах кризової ситуації, в якій виявляється окремо взятий суб'єкт підприємницької діяльності та в умовах загальнонаціональної економічної кризи, котра є актуальною сьогодні для підприємств малого бізнесу в Україні.

Процес реформування влади у Тернопільській області розпочався ще у 2015 році, коли у 26-ти ОТГ відбулися перші місцеві вибори, які охоплювали 28% території та 21 % населення області [8]. Станом на початок 2020 року область займає 10 місце

в загальному рейтингу щодо формування спроможних громад серед 24 областей України (тобто у 53 громадах відбулися перші вибори). Площа об'єднаних територіальних громад Тернопільської області складає 6904 км<sup>2</sup>, тобто майже 50 % від загальної площі області (13823 км<sup>2</sup>), а населення – 691,7 тис. осіб і це 66,1 % від загальної кількості населення. Лідируючі позиції в Тернопільській області по створенню ОТГ займає Тернопільський район – 13 ОТГ, Гусятинський – 11 ОТГ, Борщівський – 10 ОТГ та Чортківський – 9 ОТГ [9].

У процесі моделювання адаптивних стратегій розвитку велике значення для суб'єктів малого бізнесу набуває питання підвищення їх професійних знань і навичок в сфері підприємництва, а сам процес має відбуватися однозначно висококваліфікованими професіоналами та спеціалістами відповідної галузі. Однак, такий підхід можуть дозволити собі лише великі чи середні підприємства із достатнім рівнем фінансових ресурсів, а що стосується підприємств малого бізнесу, то переважна більшість навряд чи може собі це дозволити. Наслідком цього є те, що малий бізнес в цілому не володіє необхідними знаннями про те, як слід правильно вести бізнес в умовах адаптації та не використовує в своїй практиці такого роду стратегії. Навряд чи можна сумніватися в тому, що шкода, яку від цього несуть як сам малий бізнес, галузь промисловості, так і економіка громади, регіону та держави в цілому, – значна. Разом з тим, доводиться констатувати, що значимість даної проблеми в Україні до сих пір не усвідомлена ні органами влади, ні бізнес-середовищем, ні експертами.

Відповідно до вимог, які висуваються до підприємств малого бізнесу в процесі адаптації, всі стратегії можна охарактеризувати дискретною кількістю індикаторів, які нами об'єднано в 4 узагальнених блоки:

- продукт (параметри реалізованої продукції);
- управління (параметри системи управління підприємством малого бізнесу);
- ринок (параметри зовнішнього середовища, де функціонує підприємство та економічні й географічні його межі);
- фінанси (параметри фінансового та інвестиційного стану підприємства).





Звичайно, ми вважаємо, що будь-яка адаптивна стратегія розвитку призводить до переходу підприємства в новий стан, котрий характеризується новими значеннями вищенаведених індикаторів. Таким чином, якщо їх спростити, то можна виділити 4 види адаптивних стратегій розвитку підприємств малого бізнесу:

- інноваційну, котра спрямована на покращення продукту, можливо навіть його заміну з врахуванням не тільки матеріальних особливостей продукту, а й нематеріальних якостей;

- внутрішньоуправлінську – основна увага зосереджується на підвищенні ефективності управління;

- ринкову, яка направлена на зміну становища підприємства на ринку господарювання;

- інвестиційну – покращення фінансового та інвестиційного стану підприємства.

У таблиці 1 дано детальну характеристику запропонованих нами адаптивних стратегій розвитку підприємств малого бізнесу, які доцільно застосовувати в умовах реформування влади.

Т а б л и ц я 1

**Опис основних параметрів адаптивних стратегій розвитку**

| Стратегія           | Інноваційна   | Внутрішньо-управлінська   | Ринкова  | Інвестиційна  |
|---------------------|---|---|--|---|
| 1                   | 2   | 3   | 4  | 5   |
| Індикатори розвитку | - невеликі бар'єри розвитку галузі;<br>- технологічна та інноваційна можливість переробки відходів;<br>- розвиток НТП та дослідження і впровадження новинок;<br>- високий стан техніко-технологічної бази;<br>- ефективність використання ресурсів;<br>- можливість оптимізації витрат. | - підвищення професійного рівня працівників;<br>- якість управління на підприємстві;<br>- соціальна відповідальність;<br>- впровадження нових управлінських структур;<br>- підвищення рівня інтелектуального потенціалу;<br>- вдосконалення системи трудової мотивації. | - конкурентоздатність ринку;<br>- високі темпи росту ринку;<br>- велика ємність ринку;<br>- задоволеність та лояльність споживачів підприємства;<br>- репутація, імідж підприємства на ринку;<br>- довіра ділових партнерів. | - можливість залучення фінансових ресурсів до реалізації стратегії;<br>- активність підприємства в сфері інвестування;<br>- динаміка основних параметрів підприємства та його діяльності;<br>- зміна фінансово-економічного стану підприємства. |
| Цілі реалізації     | - зміцнення ринкових позицій за рахунок нових продуктів.  | - підвищення ринкової і виробничої стабільності;<br>- зниження ринкових, виробничих та фінансових ризиків.  | - захоплення нових ринків;<br>- зміцнення конкурентних переваг підприємства;<br>- зміцнення експортного потенціалу.  | - підвищення рентабельності підприємства;<br>- комерціалізація стратегії;<br>- розвиток дослідницької інфраструктури;<br>- створення стабільного потоку фінансових ресурсів з комплексом адаптаційних заходів.                                  |
| Напрямок розвитку   | - покращення продукту.  | - підвищення ефективності управління.   | - зміна становища підприємства на ринку господарювання.  | - покращення фінансового та інвестиційного стану підприємства.  |

Продовження табл. 1

| 1                   | 2  | 3  | 4  | 5  |
|---------------------|--|--|--|--|
| Недоліки реалізації | - нестача висококваліфікованих кадрів;<br>- ризик зниження виробничої потужності основної продукції. | - необхідність зміни менеджменту;<br>- перегляд організаційної структури управління підприємством;<br>- додаткові витрати на навчання, підвищення кваліфікації працівників;<br>- розробка управлінської та соціальної адаптації. | - підлаштування продукту до нового ринку;<br>- збільшення фінансових та виробничих витрат. | - надмірно високі очікування від змін;<br>- пошук нових партнерів та інвесторів;<br>- узгодження інтересів групи впливу на підприємстві. |

Джерело: розроблено авторами

На практиці кожна адаптивна стратегія рідко може зустрічатися окремо в роботі підприємства, а також кожна із них може призвести до зміни показників одразу в декількох блоках. По суті, всі з 4 запропонованих нами адаптивних стратегій також направлені на зміну одразу в декількох

напрямах із виокремленням головного, пріоритетного. Для визначення адаптивної стратегії розвитку підприємства малого бізнесу при застосуванні вищезазначених чотирьох стратегій нами запропоновано методичний інструментарій – матрицю, котра поділена на 4 квадранти (рисунок 1).

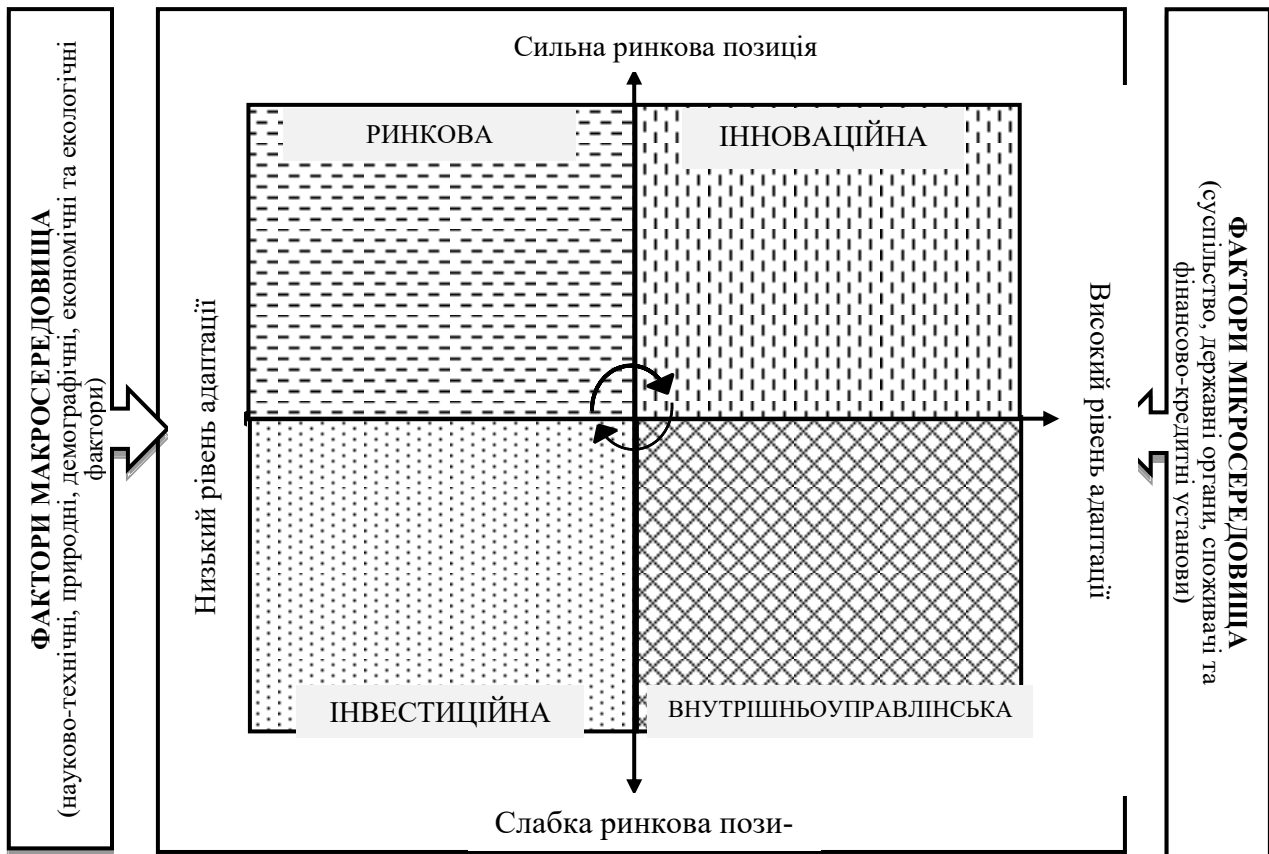


Рисунок 1 – Матриця адаптивних стратегій підприємств малого бізнесу

Джерело: розроблено авторами



На осі абсцис відзначено рівень адаптивності підприємства до зовнішніх умов, а на осі ординат – рівень ринкової позиції підприємства. При цьому на вибір стратегії можуть впливати фактори як з боку макросередовища (науково-технічні, природні, демографічні, економічні та екологічні фактори), так і зі сторони мікросередовища (суспільство, державні органи, споживачі та фінансово-кредитні установи). Дана матриця дає можливість керівництву визначити можливі способи реагування на зміни середовища, шляхи вирішення вже існуючої ситуації, в якій знаходиться суб'єкт господарювання, а також можливий напрям збільшення свого

потенціалу розвитку. Початкове становище будь-якого підприємства малого бізнесу знаходиться в середині матриці, звідки суб'єкт на основі аналізу параметрів зміщується в відповідний квадрант, де намічена йому рекомендована адаптивна стратегія розвитку. Варто відмітити, що площа «ринкова позиція та рівень адаптації» є головним джерелом формування адаптивної стратегії розвитку. Загалом, на основі аналізу пропонування адаптивних стратегій розвитку підприємств малого бізнесу, нами визначено головні вимірники кожної із них (таблиця 2).

Т а б л и ц я 2

**Система вимірників ефективності адаптивних стратегій розвитку**

| № з/п | Стратегія               | Напрямок розвитку   | Показник   |
|-------|-------------------------|---|--|
| 1     | Інноваційна             | Покращення продукту   | Фондовіддача<br>Фондомісткість<br>Коефіцієнт зносу основних виробничих засобів<br>Матеріаловіддача<br>Матеріаломісткість   |
| 2     | Внутрішньо-управлінська | Підвищення ефективності управління                          | Чисельність працюючих<br>Рівень відповідності винагородження працівників<br>Рівень соціальної захищеності працівників<br>Коефіцієнт забезпеченості інтелектуальною власністю<br>Індекс підвищення кваліфікації<br>Продуктивність праці<br>Ефективність стратегічного управління підприємством  |
| 3     | Ринкова                 | Зміна становища підприємства на ринку господарювання        | Коефіцієнт ефективності реклами та засобів стимулювання збуту<br>Коефіцієнт відносної частки на ринку  |
| 4     | Інвестиційна            | Покращення фінансового та інвестиційного стану підприємства | Коефіцієнт абсолютної ліквідності<br>Коефіцієнт швидкої ліквідності<br>Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття)<br>Коефіцієнт фінансової незалежності<br>Коефіцієнт фінансової залежності<br>Коефіцієнт маневреності власного капіталу<br>Коефіцієнт фінансування (фінансової стабільності)<br>Коефіцієнт фінансової стійкості<br>Коефіцієнт забезпеченості оборотних коштів власними оборотними коштами<br>Коефіцієнт співвідношення необоротних і оборотних коштів<br>Коефіцієнт рентабельності активів<br>Коефіцієнт рентабельності власного капіталу<br>Рентабельність продукції<br>Прибутковість інвестицій у підприємство<br>Коефіцієнт інвестування |

*Джерело:* розроблено авторами



Для того, щоб обрати досконалу адаптивну стратегію розвитку підприємства малого бізнесу за перемінних умов, наявності нормативних і законодавчих змін, в умовах

децентралізації влади, нами сформовано п'ять основних етапів визначення стратегії адаптивного розвитку (рисунок 2).

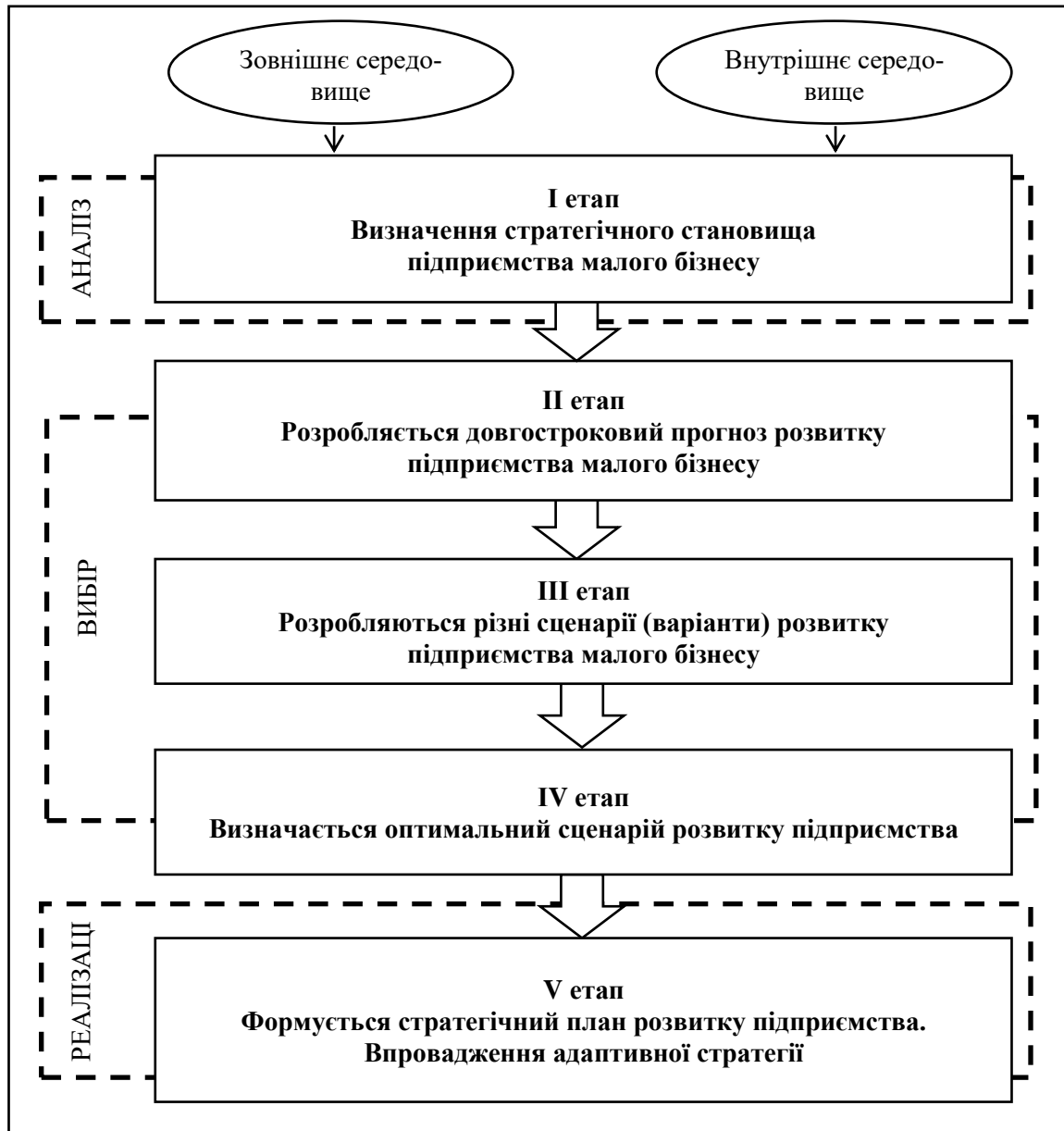


Рисунок 2 – Структурно-логічна схема визначення адаптивної стратегії розвитку підприємства малого бізнесу

Джерело: розроблено авторами

На першому етапі визначення стратегії розвитку підприємства в умовах адаптації до умов ринку визначається стратегічне становище підприємства: аналізується зовнішнє та внутрішнє середовище функціонування підприємства, визначаються сприятливі і несприятливі для розвитку підприємства фактори зовнішнього середовища, а також сильні та слабкі сторони його внутрішнього середовища.

При оцінці факторів зовнішнього середовища виділяються основні індикатори впливу на розвиток підприємства та ті, які будуть аналізуватися. Оцінка зміни індикатора адаптивної стратегії та загальна зміна відбувається з урахуванням значущості:

$$I = \sum_{i=1}^n V_i * Z_i, \quad (1)$$

де n – кількість індикаторів, що досліджуються;

$V_i$  – величина індикатора, який характеризує i-ий фактор;





$Z_i$  – значущість  $i$ -ого фактора.

При умові якщо  $I \rightarrow \min$  – варто внести незначні коригування у вже використовувану стратегію; при умові якщо  $I \rightarrow \max$  – проводиться повністю заміна стратегії.

На другому етапі на основі результатів аналізу становища підприємства розробляється довгостроковий прогноз його розвитку. При цьому передбачаються різні варіанти розвитку:

- песимістичний прогноз – за переважання несприятливих чинників розвитку;
- оптимістичний прогноз – за переважання сприятливих факторів розвитку;
- найбільш реалістичний варіант розвитку підприємства.

На третьому етапі в рамках найбільш ймовірного прогнозу розробляються різні сценарії розвитку підприємства малого бізнесу. За потреби ще раз здійснюється уточнення місії та цілей господарської діяльності підприємства та визначаються критерії ефективності його розвитку (частка на ринку, обсяг продажів, розмір прибутку, рівень питомих витрат і т.п.). На цьому ж етапі визначаються можливі напрями тактичних заходів, наприклад, за допомогою методу «дерево цілей», який є найпоширенішим способом уточнення цілей і завдань.

Четвертий етап характеризується визначенням оптимального сценарію розвитку

підприємства малого бізнесу в адаптаційних умовах на основі обраних критеріїв ефективності функціонування підприємства.

На п'ятому етапі формується стратегічний план розвитку підприємства, в основі якого оптимальний сценарій його розвитку, розроблений на попередньому етапі.

Саме така послідовність вибору адаптивної стратегії розвитку підприємства дозволяє врахувати вплив зовнішнього середовища, виявити сучасні ринкові тенденції, задати орієнтири довгострокового розвитку підприємства з урахуванням наявного ресурсного потенціалу, системи взаємовідносин, а також ринкової позиції [10]. Адже головне призначення впровадження адаптивних стратегій – це можливість переорієнтувати підприємства малого бізнесу зі шляху екстенсивного росту на якісно новий, інноваційний шлях, який дозволить вистояти у кризовий період і забезпечить надійну основу для успіху та ринкового домінування на період майбутнього зростання економіки.

Моделювання кожної із запропонованих нами 4 видів адаптивних стратегій розвитку в процесі децентралізації на практиці не можливо здійснювати без нагляду і контролю. На рисунку 3 нами представлено види контролю при формуванні адаптивної стратегії розвитку на кожному із етапів.

**Стратегічний нагляд**



Рисунок 3 – Рівні контролю при формуванні адаптивної стратегії розвитку підприємства малого бізнесу

*Джерело:* розроблено авторами

Також варто відмітити, що в процесі формування і розробки адаптивної стратегії розвитку підприємства малого бізнесу, можна повертатися до попередніх етапів і виконувати кожний етап ще раз використовуючи при

цьому інструмент – карту стратегічного розвитку (рисунок 4). На даній карті стратегічного розвитку відмічено основні етапи реалізації стратегії та її напрям, який переважно здійснюється математичним методом.



| Етап<br>Стратегія           | Етап <sub>1</sub><br>(з по ) | ...                      | ...                      | Етап <sub>n</sub>        |
|-----------------------------|------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Інноваційна                 | ...                          |                          |                          |                          |
| Внутрішньо-<br>управлінська |                              | Цілі і завдання<br>етапу |                          |                          |
| Ринкова                     |                              |                          | Цілі і завдання<br>етапу |                          |
| Інвестиційна                |                              |                          |                          | Цілі і завдання<br>етапу |

Рисунок 4 – Карта стратегічного розвитку підприємства малого бізнесу  
Джерело: розроблено авторами

В умовах децентралізації для досягнення спрямованого, незворотного, законного розвитку підприємства важливою в контексті дослідження є розробка відповідного механізму, який буде спрямований на зміну існуючої системи управління з метою нейтралізації факторів, що негативно впливають на функціонування підприємства. При цьому слід зазначити, що для коректної побудови механізму формування стратегії розвитку спочатку необхідно дослідити фактори, що негативно та позитивно впливають на

розвиток підприємства [11]. Так, протягом останніх років, на розвиток малого бізнесу впливали, окрім реформування влади, різні як політичні, так і економічні фактори. Згідно проведених досліджень АВСА, найголовнішими бар'єрами для ефективного розвитку підприємств малого бізнесу є брак попиту, висока конкуренція, нестабільна політична ситуація в країні, високі ставки податків, інфляційні процеси, нечіткість законодавства та корупція (таблиця 3).

Т а б л и ц я 3

Рейтинг перешкод для ведення бізнесу за розмірами та галузями господарювання в умовах децентралізації (станом на жовтень 2019 р.), %

| № з/п | Перешкоди зростанню виробництва                                     | За розміром |        |         |             | За галузями        |               |               |                      |       |                |            |      |
|-------|---|-------------|--------|---------|-------------|--------------------|---------------|---------------|----------------------|-------|----------------|------------|------|
|       |   | всі         | великі | середні | <i>малі</i> | важка <sup>1</sup> | машинобудівна | деревообробна | будівельні матеріали | легка | <i>харчова</i> | поліграфія | інші |
| 1     | 2   | 3           | 4      | 5       | 6           | 7                  | 8             | 9             | 10                   | 11    | 12             | 13         | 14   |
| 1     | Недостатньо кваліфікованих працівників                              | 37,1        | 33,9   | 41,9    | 35,2        | 53,3               | 50,0          | 28,6          | 36,4                 | 46,9  | 21,9           | 34,8       | 31,7 |
| 2     | Недостатньо замовлень/обсягів реалізації/низький попит на продукцію | 47,0        | 41,1   | 46,5    | 50,0        | 23,3               | 71,4          | 35,7          | 45,5                 | 43,8  | 43,8           | 60,9       | 26,1 |
| 3     | Недостатньо сировини/матеріалів                                     | 11,4        | 10,7   | 8,1     | 13,9        | 20,0               | 8,9           | 7,1           | 9,1                  | 12,5  | 15,6           | 8,7        | 0,0  |
| 4     | Проблема ліквідності/брак обігових коштів                           | 19,3        | 16,1   | 18,6    | 21,3        | 26,7               | 19,6          | 35,7          | 18,2                 | 15,6  | 14,1           | 21,7       | 17,4 |
| 5     | Несприятлива політична ситуація                                     | 15,2        | 14,3   | 17,4    | 13,9        | 10,0               | 28,6          | 7,1           | 9,1                  | 18,8  | 14,1           | 0,0        | 13,0 |
| 6     | Недостатньо виробничих потужностей                                  | 10,2        | 3,6    | 7,0     | 15,6        | 6,7                | 5,4           | 14,3          | 4,5                  | 3,1   | 15,6           | 13,0       | 21,7 |
| 7     | Доступність кредитів  | 11,4        | 8,9    | 11,6    | 12,3        | 16,7               | 17,9          | 14,3          | 18,2                 | 12,5  | 6,3            | 0,0        | 4,3  |
| 8     | Корупція  | 12,1        | 16,1   | 4,7     | 15,6        | 13,3               | 8,9           | 14,3          | 4,5                  | 18,8  | 14,1           | 13,0       | 8,7  |

| 1  | 2  | 3    | 4    | 5    | 6    | 7    | 8    | 9    | 10   | 11   | 12   | 13   | 14   |
|----|--|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 9  | Проблеми з енергопостачанням   | 8,0  | 7,1  | 10,5 | 6,6  | 10,0 | 12,5 | 7,1  | 13,6 | 0,0  | 7,8  | 4,3  | 4,3  |
| 10 | Високий регуляторний тиск (нечітке законодавство, перевірки, бюрократичність процедур) | 8,7  | 7,1  | 8,1  | 9,8  | 10,0 | 10,7 | 7,1  | 9,1  | 9,4  | 7,8  | 4,3  | 8,7  |
| 11 | Рівень податків  | 36,0 | 33,9 | 26,7 | 43,4 | 40,0 | 21,4 | 50,0 | 45,5 | 34,4 | 42,2 | 21,7 | 47,8 |
| 12 | Застарілі технології   | 9,8  | 8,9  | 7,0  | 12,3 | 3,3  | 8,9  | 28,6 | 0,0  | 3,1  | 9,4  | 21,7 | 17,4 |
| 13 | Висока ставка кредитів   | 37,5 | 37,5 | 43,0 | 33,6 | 40,0 | 32,1 | 50,0 | 50,0 | 31,3 | 37,5 | 43,5 | 30,4 |
| 14 | Часті зміни економічного законодавства   | 25,4 | 21,4 | 25,6 | 27,0 | 30,0 | 23,2 | 28,6 | 27,3 | 28,1 | 25,0 | 17,4 | 26,1 |
| 15 | Високий рівень конкуренції   | 38,3 | 46,4 | 34,9 | 36,9 | 23,3 | 16,1 | 35,7 | 45,5 | 37,5 | 53,1 | 60,9 | 43,5 |
| 16 | Інше   | 11,4 | 16,1 | 9,3  | 10,7 | 16,7 | 35,7 | 0,0  | 13,6 | 0,0  | 9,4  | 13,0 | 8,7  |

Джерело: розроблено авторами на підставі [12];

<sup>1</sup> До важкої промисловості віднесено металургію, хімічну, нафтохімічну та паливну промисловості

Найбільш вагомими перешкодами зростання виробництва у 2019 році для підприємств малого бізнесу серед всіх підприємств різного розміру традиційно, як і в попередніх роках, є «низький попит» (50,0%). Показник «рівень податків» займає другу сходинку – 43,4 % та «високий рівень конкуренції» – третю (36,9%). Найменше всього має вплив на підприємства малого бізнесу показник – «проблеми з енергопостачанням» (6,6%). Якщо розглядати вплив показників серед підприємств за галузями функціонування, то, наприклад, харчова промисловість найбільше страждає від високого рівня конкуренції (53,1%) та браку замовлень чи низького попиту на продукцію (43,8%). Високим було значення показника «рівень податків» та «висока ставка кредитів» (42,2% та 37,5% відповідно).

Вже зараз, для усунення проблемних ситуацій та досягнення стабільного зростання якості життя населення Тернопільської області та держави, існує багато дієвих програм, ініційованих міжнародними організаціями щодо підтримки малого та середнього бізнесу в Україні. Так, наприклад, станом на початок 2020 року за програмами Державного фонду регіонального розвитку, субвенції ОТГ та субвенції на сільську ме-

дицину, область отримала державну фінансову підтримку в розмірі 603,2 млн грн. [9]. На рівні громад процес об'єднання відбувається повільно перш за все через законодавчу неврегульованість, тому ефективні європейські інструменти, які довели свою успішність можуть та повинні бути використані в українському середовищі. Однак, для цього необхідні докорінні зміни як у сфері державного управління, так і на рівні свідомості кожного громадянина.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Загалом, підприємства малого бізнесу будь-якої галузі, за своєю природою є парадоксальним суб'єктом. З одного боку, вони характеризуються високим ступенем нестійкості, яка обумовлена високим рівнем конкуренції і неміцними позиціями на ринку, обмеженими фінансовими можливостями, високою нестачею кваліфікованих кадрів через неможливості забезпечити їм заробітну плату на рівні великих підприємств, слабкими технологічними можливостями, браком коштів на науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи і т.п. У той же час, з іншого боку, малі підприємства в багатьох випадках демонструють дивовижну здатність швидко адаптуватися до несприятливих змін ринкового середовища і ви-



живати в самих важких умовах всупереч обставинам. Ми вважаємо, що в умовах створення ОТГ, якими б не були зусилля органів державної чи місцевої влади, які б не здійснювалися масштабні і різноманітні програми підтримки малого бізнесу, все одно вирішальним фактором виживання суб'єкта підприємницької діяльності, в кінцевому результаті є їх власні зусилля, досвід, інтуїція, професійні знання, на основі яких повинна вибудовуватися, адекватна обставинам, що склалися, адаптивна стратегія господарської діяльності. Адже успіху досягають ті бізнес-структури, керівництво яких оперативніше за інших зможе оцінити поточний стан справ, розробити свою адаптивну стратегію змін та побороти усталені стереотипи.

### Література

1. Ackoff R. L. *Management Misinformation Systems* // *Management Science*, 1967. Vol. 14, No. 4. P. 147-156.
2. Анісімова О. Н. *Адаптація економічного механізму функціонування промислових підприємств з урахуванням кон'юнктури міжнародного бізнесу*: Монографія. Маріуполь: ДВНЗ «ПДТУ», 2012. С. 280.
3. Ansoff I. H. *Strategic Management. Classic Edition* // Palgrave Macmillan UK, 2007. P. 251.
4. Астапова Г. В. *Организационно-экономический механизм корпоративного управления в современных условиях реформирования экономики Украины*: Монография. Донецк: ДонГУЭТ им. М. Туган-Барановского, 2001. С. 526.
5. Мариненко Н. Ю. Оцінювання потенціалу адаптивного розвитку підприємства. *Науковий журнал «Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії»*. 2016. Випуск 4 (04), частина 1. С. 108-113.
6. Буднік М. М. *Адаптація промислових підприємств до ринкових умов господарювання*: дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук за спец. 08.06.01 – Економіка, організація та управління підприємствами. Харків: Харківський державний економічний університет, 2002. С. 231.
7. Соколова Л. В. *Організаційно-економічне забезпечення адаптації підприємств до невизначеності бізнес-*

*середовища*: автореф. дис. на здобуття наук. ступеню доктора екон. наук за спец. 08.06.01 – Економіка, організація та управління підприємствами. Донецьк: Інститут економіки промисловості НАН України, 2006. С. 34.

8. Проект Стратегії розвитку Тернопільської області на період 2021-2027 роки та план заходів з її реалізації у 2021-2023 роках. URL: <http://www.terada.org/list/?type=view&id=12259>

9. Моніторинг процесу децентралізації влади та реформування місцевого самоврядування станом на 10 січня 2020 року // Офіційний державний сайт України «Децентралізація в Україні». URL: <https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/526/10.01.2020.pdf>

10. Баланович А. М. *Обґрунтування стратегії розвитку промислового підприємства на основі ринкових тенденцій*: дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук за спец. 08.00.04 – Економіка та управління підприємствами. Харків: Харківський національний економічний університет імені Симона Кузнеця. 2018, С. 343.

11. Бережна Ю. Г., Матичак П. П. *Формування стратегії розвитку суб'єктів господарювання*: матеріали Звітної науково-практичної конференції Луганського національного аграрного університету (26 лютого 2020 р.). Харків, 2020. С. 308.

12. Щоквартальна оцінка ділового клімату. Аналітичний звіт за результатами опитування керівників промислових підприємств в Україні. 2019. № 4 (70). URL: [http://www.ier.com.ua/ua/publications/regular\\_products/business\\_idea\\_industry?pid=6277](http://www.ier.com.ua/ua/publications/regular_products/business_idea_industry?pid=6277)

### References

1. Ackoff, R. L. (1967). *Management Misinformation Systems*: Management Science. Vol. 14, No. 4, 147-156.
2. Anisimova, O. N. (2012). *Adaptation of the economic mechanism of functioning of the industrial enterprises taking into account a conjuncture of the international business*. Mariupol: SHEI «PSTU», 280.
3. Ansoff, I. H. (2007). *Strategic Management. Classic Edition*: Palgrave Macmillan UK. 251.
4. Astapova, H. V. (2001). *Organizational and economic mechanism of corporate governance in modern conditions of reforming the*



Ukrainian economy. Donetsk: DonNUET of M. Tugan-Baranovsky, 526.

5. *Marynenko, N. Yu.* (2016). Assessing the potential of adaptive development of the enterprise. *Economic Bulletin of Zaporizhzhya State Engineering Academy*. Iss. 4 (04), part 1.108-113.

6. *Budnik, M. M.* (2002). Adaptation of industrial enterprises to market conditions: Manuscript of candidate degree for specialty 08.06.01 – Economics, organization and management of enterprises. Kharkiv: HSEU, 231.

7. *Sokolova, L. V.* (2006). Organizational and economic support of adaptation of enterprises to the uncertainty of the business environment: Thesis abstractdis. for Dr. econ. Sciences for specialty 08.06.01 – Economics, organization and management of enterprises. Donetsk: Institute of Industrial Economics of the National Academy of Science of Ukraine, 34.

8. Draft Development Strategy of Ternopil region for the period 2021-2027 and action plan for its implementation in 2021-2023. Retrieved from <http://www.terrada.org/list/?type=view&id=12259>

9. Monitoring the process of decentralization of power and reform of local self-government as of January 10, 2020 // The Official State site of Ukraine «Decentralization in Ukraine». Retrieved from <https://decentralization.gov.ua/>

10. *Balanovych, A. M.* (2018). Substantiation of industrial enterprise development strategies based on market trends. Manuscript of candidate degree for specialty 08.00.04 – Economics and business management. Kharkiv: Simon Kuznets Kharkov National University of Economics, 343.

11. *Berezhna, Yu. H., Matychak, P. P.* (2020). Forming a strategy for the development of business entities. Materials of the Reporting scientific-practical conference of Luhansk National Agrarian University (February, 26). Kharkiv, 308.

12. Quarterly Assessment of Business Climate, (2019). Analytical Report on the Results of the Survey of Heads of Industrial Enterprises in Ukraine. No. 4(70), retrieved from [http://www.ier.com.ua/ua/publications/regular\\_products/business\\_idea\\_industry?pid=6277](http://www.ier.com.ua/ua/publications/regular_products/business_idea_industry?pid=6277)

---

Стаття надійшла  
до редакції : 10.08.2020 р.

---

Стаття прийнята  
до друку: 28.09.2020 р.

---

**Бібліографічний опис для цитування :**

Панухник О. В. Використання адаптивного моделювання стратегій розвитку підприємств малого бізнесу в умовах децентралізації / О. В. Панухник, Н. В. Голич // Часопис економічних реформ. – 2020. – № 3 (39). – С. 17–28.

---

