

СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ

А. О. РЕВУЦЬКА, кандидат економічних наук

Уманський національний університет садівництва

Г. І. ДИБЕНКО, викладач вищої категорії

Гайворонський політехнічний коледж

В статті розглянуто основні підходи до визначення понять «стратегічне управління», «стратегічні зміни», «управління стратегічними змінами». Розкрито теоретичні основи стратегічного управління змінами на підприємствах малого і середнього бізнесу. Проведено дослідження за визначенням місця стратегічних змін у системі стратегічного управління підприємством. Проаналізовано основні етапи процесу стратегічного управління і розглянуто основні підходи до розробки алгоритму управління стратегічними змінами на підприємстві.

Ключові слова: стратегія, управління, малий бізнес, середній бізнес, розвиток, стратегічний набір, управління стратегічними змінами.

Постановка проблеми. Сучасний бізнес, зокрема малий та середній, має досить специфічний зміст, спрямованість і модель реалізації. Незважаючи на це, бізнес практично не може обійтися без стратегії, іншими словами, конкретного й чіткого плану дії у визначених умовах ринку, координатах часу та простору. Адже в бізнесі найголовніше – це кінцевий вигравш, тобто завжди позитивний фінансовий результат: одержання належної величини прибутку й забезпечення достатньо високого рівня рентабельності.

Сучасний бізнес експерти визначають як вельми динамічну модель поведінки суб'єктів господарювання на ринку, яка характеризується розширенням виробництва та сфер впливу й урізноманітненістю своєї діяльності. За цих умов для бізнесу важливо мати в арсеналі управління належний перелік стратегій (іншими словами, стратегічний набір стратегій), що «накриває» кожний вид діяльності суб'єкта господарювання. Однак, щоб застосування обраних стратегій було для підприємства, фірми чи компанії результативним та ефективним, виникає нагальна потреба дослідження взаємозв'язку між стратегією (стратегічним набором стратегій) і функцією управління бізнесом.

На нашу думку, це надасть реальні можливості власникам фірм і компаній зосередити увагу саме на формуванні «боездатного» арсеналу стратегій, який стане підґрунтям для ефективного управління бізнесом за умов динамічного й багатовекторного розвитку ринку. Тож, актуальність опису сучасної концепції взаємозв'язку стратегій та управління бізнесом нині не викликає жодних сумнівів. У перспективі це надасть можливість розвинути теорію й

методологію стратегічного управління бізнесом за умови неминучої трансформації світового ринку та кардинальної переорієнтації регіональних ринків усередині України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Мале та середнє підприємництво виконує важливі функції в країні, серед яких задоволення потреб суспільства, створення робочих місць, наповнення бюджетів усіх рівнів, створення середнього класу як основи ринкової економіки. Стабільний розвиток малого та середнього бізнесу здатний забезпечити підвищення економічної ефективності країни, сконцентрувати фінансові та виробничі ресурси населення, реалізувати потенціал держави та завершити структурні перетворення економіки. Це в свою чергу забезпечить умови для розвитку малого та середнього бізнесу при стратегічному управлінні змінами на підприємствах. Таким чином, досліджувана проблема є своєчасною та актуальною.

Огляд літературних джерел, присвячених розгляду сутності понять «стратегія», «стратегічне управління», «бізнес», «управління малим та середнім бізнесом», конкурентного потенціалу бізнесу та розробці стратегій для ефективного ведення господарської діяльності суб'єктами господарювання [1–10, 14, 15], вказує на необхідність дальшого дослідження взаємозв'язку стратегій і бізнесу, впливу стратегій на ефективне управління бізнесом та формування його конкурентних переваг. Крім того, необхідність проведення таких досліджень обґрунтовується ще й тим, що складні ринкові умови вимагають перегляду концептуальних положень формування поведінкової моделі бізнесу й коригування набору стратегій для успішного його ведення.

Незважаючи на значний доробок науковців щодо опису сутності, змісту, спрямованості, процедур розробки й реалізації стратегії для суб'єктів господарювання різної галузевої належності й специфіки їхньої діяльності та характеристики сучасного бізнесу, нині все ще залишається відкритою проблема розуміння взаємозв'язку стратегій і функції управління останнім у межах загальної філософії бізнесу.

Метою статті є розкриття теоретичних основ стратегічного управління змінами на підприємствах малого та середнього бізнесу та обґрунтуванні напрямів щодо їх удосконалення в умовах економічних перетворень.

Методика досліджень. Теоретичною та методологічною основою дослідження є наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених, провідних фахівців у сфері стратегічного управління. У процесі вивчення проблеми забезпечення конкурентного потенціалу малого та середнього бізнесу за рахунок реалізації стратегічного набору стратегій застосовувалися методи аналізу і синтезу, абстрактно-логічний метод та метод порівняння і узагальнення.

Результати досліджень. Обґрунтування взаємозв'язку стратегій і функції управління сучасним бізнесом вимагає звернутись до розгляду таких понять, як: «стратегія», «стратегічне управління», «стратегічний набір стратегій», «бізнес».

Поняття «стратегія» доволі часто трапляється в сучасній економічній, військовій і політичній літературі. Звісно, і визначень терміну «стратегія» на цей момент часу наведено досить багато. Проте, з погляду автора, визначенням, що заслуговує на увагу в контексті розглядуваного в статті питання, є трактування Альфреда Дюпона Чандлера: стратегія – це встановлення основних довгострокових цілей і завдань підприємства, прийняття курсу дій і розподілу ресурсів, необхідних для виконання поставлених цілей [14].

Поняття «стратегічний набір стратегій» дослідниками у вітчизняній літературі задекларовано не так давно й воно пов'язане з підприємством або фірмою. Сучасне підприємство, фірма, щоб вижити в умовах ринкових відносин, змушені займатись багатоплановою діяльністю. Ця обставина вимагає від них наявності конкретного переліку взаємопов'язаних стратегій різного рівня (операційних, функціональних, «ділових», конкурентних й ін.), які по суті своїй і представляють собою так званій «стратегічний набір стратегій» [11, с. 80]. Таким чином, на думку автора, «стратегічний набір стратегій» – це система стратегій різного типу й виду, що формулює та розробляє підприємство на визначений відрізок часу з урахуванням специфіки його функціонування на обраному сегменті ринку для успішного розвитку і якнайшвидшого досягнення визначених цілей.

Наявність у формулюванні «стратегічного набору стратегій» такої категорії як час указує на одну з найважливіших характеристик останнього – реактивність, тобто здатність оперативно реагувати на зміни. Звідси випливає, що саме «стратегічний набір стратегій» є конкретним адаптером бізнесу до динамічного ринкового середовища, до нових ситуацій і несподіванок, які постійно виникають.

Щодо трактування поняття «бізнес», то на шпальтах сучасної економічної літератури дискусію ще не завершено. Проте, якщо прийняти точку зору, що бізнес – це діяльність, яка спрямована на одержання прибутку або будь-який вид діяльності, що приносить дохід чи інші вигоди, то варто вказати на незриму присутність стратегії як одного із складників бізнесу. Діяльність – це насамперед план, за яким її здійснюють. Немає плану – немає й діяльності! На думку автора, в цьому складається перший аспект взаємозв'язку стратегії та бізнесу, а точніше – управління бізнесом і його дальшого розвитку.

З огляду на зміст наведених трактувань «стратегія», «стратегічне управління», «стратегічний набір стратегій» можна зробити висновок, що вони є взаємопов'язаними та ключовими в плануванні, організації й управлінні сучасним бізнесом. Проте, ядроформувальним елементом бізнесу все ж слід визнати саме стратегію (у загальному її розумінні). На думку автора, вона й визначає базис бізнесу, його спрямування та розвиток. Останнє пов'язане з:

- 1) визначенням довгострокових цілей і формулюванням відповідних завдань;
- 2) прийняттям курсу дій щодо виконання завдань для досягнення цілей;
- 3) оптимальним розподілом ресурсів, необхідних для вирішення поставлених завдань для швидкого досягнення цілей;

4) забезпеченням конкурентного потенціалу й формуванням конкурентних переваг.

З погляду автора, перелічене виступає як основа для обґрунтування взаємозв'язку стратегій і функції управління бізнесом. Якщо перші три позиції не викликають необхідності широкоформатної дискусії, то четверта позиція – забезпечення конкурентного потенціалу й формування конкурентних переваг – має багатовекторну природу та потребує ґрунтовного аналізу. Для її дослідження необхідно насамперед зрозуміти: 1) потенційні можливості стратегій щодо формування конкурентних переваг бізнесу та 2) модель забезпечення конкурентного потенціалу останнього за рахунок реалізації стратегічного набору стратегій.

Для вирішення першого завдання було побудовано матрицю потенційних можливостей широко використовуваних стратегій стратегічного набору сучасних підприємств в аспекті управління й розвитку бізнесу (табл. 1).

Табл. 1. Потенційні можливості стратегій щодо формування конкурентних переваг бізнесу

Рівень управління	Вид стратегії	Можливості бізнесу від реалізації стратегії	Конкурентна перевага
Корпоративний	Загальні	Підвищення ефективності, безпеки, легітимності бізнесу. Зниження ризику. Розвиток регіонального ринку	Стратегічне передбачення Інноваційність Реактивність Динамізм
Діловий (бізнес-рівень)	Загальні конкурентні	Освоєння виробництва нових продуктів, розширення переліку послуг для споживачів. Диверсифікація. Інтеграція. Експансія нових ніш чи сегментів ринку	Гнучкість у виборі виду й сфери діяльності Забезпечення стійкості продукту на визначеному сегменті ринку Багатоваріантність продуктів і процесів
Функціональний	Функціональні	Створення конкурентоспро-можного продукту. Забезпечення збалансованості функціоналу	Швидка реакція на зміни потреб споживачів. Ресурсоефективність
Операційний	Операційні	Оптимізація процесів й операцій в координатах часу і простору. Оптимізація ресурсного забезпечення. Скорочення операційного циклу	Зниження витрат ресурсів і скорочення часу на виконання процесів й операцій

Джерело: створено авторами.

Змістовно ця матриця прив'язана до рівнів прийняття стратегічних рішень [12, с. 47] та до піраміди ієрархії стратегічного набору стратегій диверсифікованої організації [11, с. 66] – у загальному описі це загальна, загальні конкурентні, функціональні й операційні стратегії.

З практичного погляду для управління бізнесом і його дальшого розвитку виділити з наведеного переліку стратегій якісь основні неможливо та й буде неправильним. Усі вони в сукупності формують потенційні можливості розвитку бізнесу. Для повної реалізації таких можливостей необхідно власникам бізнесу знати склад і спрямованість загальних, загальних конкурентних, функціональних та операційних стратегій. Їхня типологія й опис спрямованості наведемо в систематизованій формі в табл. 2.

Табл. 2. Типологія та спрямованість стратегій корпоративного, функціонального, операційного рівнів управління бізнесом

Види стратегій	Основні типи стратегій	Спрямованість стратегій
Загальні	Стратегії зростання (СЗ). Стратегії підтримки (СП). Стратегія реструктуризації (СР)	Розвиток, підвищення ефективності бізнесу. Зміцнення конкурентних позицій на ринку. Збільшення частки ринку
	Стратегії скорочення (згорання) діяльності (ССД). Стратегія санації (СС)	«Ефективне» скорочення бізнесу, закриття бізнесу
Загальні конкурентні	Стратегія лідерства за витратами (СЛВ). Стратегія широкої диференціації (СШД). Стратегія оптимальних витрат (СОВ). Сфокусована стратегія на низьких витратах (ССВ). Сфокусована стратегія диференціації (ССД)	Підвищення ефективності й результативності бізнесу. Формування нових бізнес-напрямів діяльності. Створення нових продуктів, нового формату послуг
Функціональні	Маркетингова стратегія (МС). Стратегія науково-дослідних і проектно-конструкторських розробок (СНДіПКР). Виробнича стратегія (ВС). Фінансова стратегія (ФС). Стратегія управління персоналом (СУП). Логістична стратегія (ЛС). Стратегія зовнішньоекономічної діяльності (СЗЕД)	Рішення завдань щодо: – підтримки напрямів (напрямів) діяльності, – розвитку нових напрямів діяльності. Забезпечення ефективності й результативності діяльності за визначеними напрямками
Операційні	Стратегія технічного обслуговування й ремонту машин і устаткування (СТОіР). Стратегія заміни зношених машин, механізмів, устаткування (СЗЗМ). Стратегія оновлення техніко-технологічної бази (СОТТБ). Стратегія закупок матеріальних цінностей (СЗМЦ). Інші стратегії	Підвищення ефективності виконання оп-рацій і процесів. Забезпечення ефективного використання ресурсів

Джерело: створено авторами.

З огляду на опис стратегій, що наведено в табл. 1 і 2, виникає запитання: «Чим необхідно керуватися власникам бізнесу для підвищення його ефективності за рахунок використання тих чи інших стратегій?». На думку автора, обрана стратегія (чи зразу кілька стратегій) повинна відповідати і місії, і головній цілі (за умови, якщо місія й ціль не співпадають) бізнесу, напряму його розвитку та ґрунтуватись на певних цінностях. Це можна пояснити в такий спосіб. Якщо, наприклад, власник бізнесу вирішив збільшити частку ринку, використовуючи можливості розширення географії точок збуту своєї продукції, то в якості профільної стратегії може бути обрано логістичну стратегію, яку буде реалізовано через мінімізацію інвестицій у логістичну інфраструктуру з децентралізацією розподілу товарних потоків [13, с. 125]. Основні напрями реалізації такої стратегії будуть полягати у: 1) використанні логістичних посередників; 2) створенні мережі регіональних розподільних центрів; 3) децентралізованому управлінні логістикою на визначених сегментах ринку; 4) створенні інформаційної системи, що підтримує логістику в межах усього ланцюга (чи кількох каналів) поставок продукції; 5) повному використанні наявної логістичної інфраструктури регіону.

Ще один приклад: за умови, якщо власник фірми для підвищення ефективності бізнесу зосередить увагу на зниженні ціни товару для конкретного сегменту ринку (чи конкретного кола споживачів), то природним вибором буде застосування стратегії мінімізації логістичних витрат [13, с. 126].

Отже, з огляду на вищезазначене можна констатувати, що одним із шляхів ефективного управління бізнесом, його розвитку, безумовно, є своєчасне та фахове застосування певного переліку стратегій відповідно до ситуації, що склалася на ринку та всередині підприємства, фірми чи компанії. Фаховий вибір (чи розробка) конкретного набору стратегій надасть змогу своєчасно забезпечити достатній конкурентний потенціал бізнесу і, насамкінець, конкурентні переваги на визначеному сегменті ринку.

З метою рішення другого завдання – формалізації аналогової моделі забезпечення конкурентного потенціалу бізнесу за рахунок реалізації стратегічного набору стратегій – є необхідність визначити поняття «конкурентний потенціал бізнесу». На думку автора, під конкурентним потенціалом бізнесу варто розуміти сукупність ресурсів і стратегій, які надають реальні можливості формування конкурентних переваг на визначеному сегменті ринку з урахуванням широкого спектру детермінантів ведення бізнесу і сприяють досягненню поставлених стратегічних і фінансових цілей у конкретних часових координатах. З огляду на зміст цього трактування та з використанням інформації, що наведено в табл. 1 і 2, у першому наближенні аналогова модель забезпечення конкурентного потенціалу великого (крупного) бізнесу за рахунок реалізації стратегічного набору стратегій може бути подана у вигляді багатоблокової схеми, яка поєднує в собі: управління бізнесом → стратегії → конкурентний потенціал бізнесу → конкурентні переваги бізнесу → ефективність і результативність бізнесу. Для малого й середнього бізнесу представлена модель трансформується за рахунок так званого ефекту

«звуження і злиття стратегій». Що це означає? Наприклад, якщо великий бізнес за певних причин починає «скорочуватися» до середнього, а далі до малого, то природним буде й зменшення кількості стратегій у стратегічному наборі, які бізнес реалізовував до моменту скорочення: загальна стратегія зливається із загальними конкурентними, наприклад, у загально-конкурентну стратегію, функціональні стратегії зливаються з операційними в скорочений перелік функціонально-операційних (для середнього бізнесу), а за умови малого бізнесу загально-конкурентна стратегія зливається із функціонально-операційними в єдину загальну, але вузькоспрямовану стратегію – можливо, сфокусовану тільки на вирішення конкретного завдання. Такий процес може реалізовуватись й у зворотному напрямі. Тобто, коли малий бізнес розростається із часом до середнього, а потім до великого.

Безумовно, що вищевказане підлягає дискусії і щодо назв стратегій під час їхнього злиття, і щодо самого механізму цього злиття. Проте, як у теоретичному, так і в практичному аспектах такий процес здійснюється і його необхідно вивчати в кожному конкретному випадку. І це завдання має стати одним із напрямів майбутнього дослідження для розвитку теорії та методології управління бізнесом. Запропонована аналогова модель пропонує тісний зв'язок процесу управління бізнесом із сукупністю стратегій різних рівнів: починаючи з корпоративного і, закінчуючи операційним рівнем. А головним є те, що представлена модель демонструє верховенство стратегічного набору стратегій для забезпечення високої результативності й економічної ефективності бізнесу. Отже, наведений у статті матеріал є підтвердженням взаємозв'язку та взаємозалежності бізнесу й стратегії (набору стратегій). Будь-який бізнес – малий, середній чи великий, ґрунтується першочергово на попередньо розроблених стратегіях, які орієнтовані на певні фінансові й стратегічні цілі, визначені сегменти ринку й обмеження конкретних видів діяльності.

Висновки. У статті набули розвитку теоретико-методологічні положення стратегій управління бізнесом у частині характеристики особливостей сучасного бізнесу; сучасного трактування понять «стратегія», «стратегічне управління», «стратегічний набір стратегій», «бізнес», «конкурентний потенціал бізнесу»; систематизації стратегій управління бізнесом і визначення їхніх потенційних можливостей щодо розвитку останнього; розроблення схеми піраміди ієрархії «стратегічного набору стратегій» диверсифікованої організації. Результатом виконаного дослідження можна вважати:

1) узагальнену систематизацію стратегій, що використовують на практиці для ефективного управління бізнесом і його подальшого розвитку в реальних ринкових умовах;

2) визначення потенційних можливостей стратегій щодо формування конкурентного потенціалу бізнесу в сучасних умовах ринкових перетворень та наявних обмеженнях;

3) формалізовану аналогову модель забезпечення конкурентного потенціалу бізнесу за рахунок реалізації стратегічного набору стратегій.

Перспективні дослідження, на думку автора, варто присвятити: 1) глибшому аналізу впливу стратегій на управління бізнесом та його розвиток у нинішніх умовах вітчизняного ринку; 2) вивченню механізму звуження й злиття стратегій за умови «скорочення» великого (крупного) бізнесу; 3) відпрацюванню методики оцінки ефективності використання стратегічного набору стратегій для результативного управління бізнесом; 4) розробці методики вибору пріоритету стратегій для ефективного управління бізнесом.

Література:

1. Комарова К. В., Редіна Н. І., Шмельова С. А. Менеджмент: навч. посіб. Дніпропетровськ, ДДФА, 2005. 326 с.
2. Комарова К. В. Стратегічне управління : опорний конспект лекцій для студентів ВНЗ. Дніпропетровськ, ДДФА, 2013. 146 с.
3. Ляшенко В. І. Регулювання розвитку малого підприємництва в Україні: проблеми та шляхи вирішення : монографія. Донецьк, 2007. 452 с.
4. Карачина Н. П., Перната Л. І. Конкурентний потенціал та його роль у формуванні конкурентоспроможності підприємства. *Економічний простір*. 2014. № 86. С. 164–172.
5. Кирчата І. М., Поясник Г. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в глобальному середовищі: монографія. Харків: ХНАДУ, 2009. 160 с.
6. Лисенко В. Корпоративна стратегія управління ризиками в агробізнесі. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2017. Vol. 3. №. 4. P. 97–108.
7. Лужецький А. І. Ідентифікація поняття «конкурентний потенціал підприємства» та підходи до його управління. *Інноваційна економіка*. 2013. № 8. С. 125–128.
8. Матвеев В. В. Сутність стратегічного управління конкурентним потенціалом підприємства. *Молодий вчений*. 2015. № 2(2). С. 179–184.
9. Розвиток малого підприємництва промислового регіону : монографія / за заг. ред. Академіка АЕНУ Н.І. Редіної. Дніпропетровськ, ДДФА, 2014. 200 с.
10. Стахова М. В., Малик О. В. Потенціал як основа формування конкурентоспроможності підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 16. С. 468–473.
11. Сумець О. М., Ігнатова Є. М. Стратегія підприємства: теорія, ситуації, приклади: навч. посіб. Харків: Міськдрук, 2010. 322 с.
12. Сумець О. М. Основи стратегічного менеджменту сучасного підприємства. Харків: Планета-принт, 2016. 288 с.
13. Сумець О. М. Профільні логістичні стратегії забезпечення конкурентного потенціалу підприємств аграрного сектору економіки. *Актуальні проблеми економіки*. 2017. № 3(189). С. 123–132.
14. Падерін І. Д., Горященко Ю. Г. Парадигма функціонування малого підприємництва в умовах децентралізації регіонів. *Економічний вісник Донбасу*. 2016. № 3.
15. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник. Київ: КНЕУ, 2004. 669 с.
16. Boiko I. Instruments of implementing the enterprises' strategy. *Economics and Sociology*. 2013. Vol. 6. №. 2. P. 73–81.

17. Rankin A., Gray A.W., Boehlje M. D., Alexander C. Sustainability Strategies in U.S. Agribusiness: Understanding Key Drivers, Objectives, and Actions. *International Food and Agribusiness Management Review*. 2011. Vol. 14. Iss. 4. P. 1–20.
18. Štůsek J., Ulrych L. Strategic thinking in the management of agribusiness companies. *Agricultural Economics*. 2008. Vol. 54. №. 3. P. 117–124.
19. Tichá I. Viable strategies in volatile times. *Agricultural Economics*. 2009. Vol. 55. №. 5. Pp. 229–232.
20. Офіційна сторінка компанії «Amway Україна» [Електронний ресурс]. Режим доступу: www.amway.ua.

References:

1. Komarova, K. V., Redina, N. I., Shmelyova, S. A. (2005). *Management*. Dnepropetrovsk, DSFA, 2005. 326 p. (in Ukrainian).
2. Komarova, K. V. (2013). Strategic management: a reference syllabus of lectures for university students. Dnepropetrovsk, DSFA, 2013. 146 p. (in Ukrainian).
3. Lyashenko, V. I. (2007). *Regulation of small business development in Ukraine: problems and solutions*. Donetsk, 2007. 452 p. (in Ukrainian).
4. Karachina, N. P., Pernata, L. I. (2014). Competitive potential and its role in the formation of enterprise competitiveness. *Economic space*, 2014, no. 86, pp. 164–172. (in Ukrainian).
5. Kirchata, I. M., Poyasnyk, G. V. (2009). *Management of enterprise competitiveness in a global environment*. Kharkiv: KhNADU, 2009. 160 p. (in Ukrainian).
6. Lysenko, V. (2017). Corporate risk management strategy in agribusiness. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*, 2017, vol. 3, no. 4, pp. 97–108.
7. Luzhetsky, A. I. (2013). Identification of the concept of "competitive potential of the enterprise" and approaches to its management. *Innovative economy*, 2013, no. 8, pp. 125–128. (in Ukrainian).
8. Matveev, V. V. (2015). The essence of strategic management of competitive potential of the enterprise. *Young scientist*, 2015, no. 2 (2), pp. 179–184. (in Ukrainian).
9. *Development of small business in the industrial region* (2014). / for general. ed. Academician of AENU NI Redina. Dnepropetrovsk, DSFA, 2014. 200p. (in Ukrainian).
10. Stakhova, M. V., Malik, O. V. (2017). Potential as a basis for the formation of enterprise competitiveness. *Global and national economic problems*, 2017, no. 16, pp. 468–473. (in Ukrainian).
11. Sumets, O. M., Ignatova, E. M. (2010). *Strategy of the enterprise: theory, situations, examples*. Kharkiv: Miskdruk, 2010. 322 p. (in Ukrainian).
12. Sumets, O. M. (2016). *Fundamentals of strategic management of modern enterprise*. Kharkiv: Planeta-print, 2016. 288 p. (in Ukrainian).
13. Sumets, O. M. (2017). Profile logistics strategies to ensure the competitive potential of enterprises in the agricultural sector of the economy. *Current economic problems*, 2017, no. 3 (189), pp. 123–132. (in Ukrainian).
14. Paderin, I. D., Goryashchenko, Yu. G. (2016). Paradigm of functioning of small business in the conditions of decentralization of regions. *Economic Bulletin of Donbass*, 2016, no. 3 (in Ukrainian).

15. Shershneva, Z. E. (2004). *Strategic Management*. Kyiv: KNEU, 2004. 669 p. (in Ukrainian).
16. Boiko, I. (2013). Instruments of implementing the enterprises' strategy. *Economics and Sociology*, 2013, vol. 6, no. 2, pp. 73–81. (in Ukrainian).
17. Rankin, A., Gray, A. W., Boehlje, M. D., Alexander, C. (2011). Sustainability Strategies in U.S. Agribusiness: Understanding Key Drivers, Objectives, and Actions. *International Food and Agribusiness Management Review*, 2011, vol. 14, iss. 4, pp. 1–20.
18. Štůsek, J., Ulrych, L. (2008). Strategic thinking in the management of agribusinessu companies. *Agricultural Economics*, 2008, vol. 54, no. 3, pp. 117–124.
19. Tichá, I. (2009). Viable strategies in volatile times. *Agricultural Economics*, 2009, vol. 55, no. 5, pp. 229–232.
20. Official page of company «Amway Ukraine» [Electronic resource]. URL: www.amway.ua.

Annotation

Revutska A. O., Dybenko H. I.

Strategies for managing small and medium business enterprises

The article describes the features of modern small and medium business. The relevance of the study of the relationship between strategy and business management is substantiated. Modern interpretations of the concepts "strategy", "strategic management", "strategic set of strategies", "strategic change", "strategic change management", "competitive potential of business" are given. Theoretical bases of strategic change management at small and medium enterprises are revealed. The material presented in this article confirms the relationship and interdependence of business and a set of strategies. Any business - small, medium or large, is based primarily on pre-designed strategies that focus on specific financial and strategic goals, certain market segments and restrictions on specific activities. A study was conducted to determine the place of strategic changes in the system of strategic management of the enterprise. Also, business management strategies are systematized and their potential opportunities for the formation of competitive advantages of business are identified, the analog model of ensuring the competitive potential of the business through the implementation of a strategic set of strategies has been formalized.

A generalized classification of strategies used in practice for effective business management and development is described. The potential possibilities of strategies for the formation of competitive advantages of business in the current conditions of market transformation are identified. The main stages of the strategic management process are analyzed and the main approaches to the development of strategic change management algorithm at the enterprise are considered. Areas of further research are recommended. These include: analysis of the impact of strategies on the business management process, assessment of the effectiveness of the use of strategies for effective business management and selection of priority strategies for effective business management.

Key words: *strategy, management, small business, medium business, development, strategic recruitment, strategic change management.*