

## ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

*Сергачова А.О.*

*Магістр Київського національного університету  
технологій та дизайну*

*Наук. кер. к.е.н., доц. Крахмальова Н. А*

Дослідження діяльності вітчизняних підприємств показало, що значна частина з них працює без визначеної наперед стратегії свого розвитку, що призводить до відсутності цільових орієнтирів у прийнятті виробничих, маркетингових, фінансових та інших управлінських рішень. Відсутність чітко визначеної стратегії послаблює позиції підприємства у конкурентній боротьбі, особливо у разі виходу підприємства на зовнішні ринки збуту.

З літературних джерел відомо, що стратегія – комплекс дій, спрямованих на забезпечення стійких позицій підприємства на ринку, отримання і підтримку довгострокових конкурентних переваг у діяльності підприємства, а також чітке визначення курсу дій і грамотний розподіл ресурсів, які будуть необхідні для досягнення поставленої мети. Вибір стратегії передбачає прийняття управлінським персоналом низки рішень з метою досягнення найкращих показників діяльності у конкретно обраній сфері діяльності. Але на рівень стратегії, комплексність, ступінь інтеграції впливають тип і розмір підприємства. Залежно від розміру, фінансових потужностей, ринкових перспектив та інших факторів сучасне підприємство може здійснювати один напрям діяльності або диверсифікувати свою діяльність відразу за декількома напрямками. Наприклад, у маленького підприємства всього одна стратегія, а велике підприємство володіє розробленою стратегією для кожного рівня дій.

Для найбільш повного аналізу необхідно розглянути найпоширеніші, які називаються базисними, або еталонними. Вони показують підходи до зростання підприємства та пов'язані зі зміною стану одного чи кількох елементів [1]: продукту; ринку; галузі; положення підприємства всередині галузі; технології. Кожний із наведених елементів може перебувати в одному з двох станів: існуючому чи новому. Наприклад, щодо продукту, то це може бути рішення робити той самий продукт, або переходити до виробництва нового. Першу групу еталонних стратегій становлять стратегії концентрованого зростання, які пов'язані зі зміною продукту і (чи) ринку. При використанні цієї стратегії підприємство намагається поліпшити або виробляти новий продукт, не змінюючи галузі. Підприємство веде також пошук можливостей поліпшення свого положення на існуючому ринку або ж переходу на новий ринок, який буде реалізовуватися на вже освоєному підприємством ринку.

Однак стратегії інтегрованого зростання пов'язані з розширенням підприємства шляхом додавання нових структур. Використання такої стратегії можливо, якщо підприємство перебуває в сильному бізнесі, не може здійснювати стратегії концентрованого зростання, в той же час інтегроване зростання не суперечить її довгостроковим цілям. Підприємство може здійснювати інтегроване зростання шляхом придбання власності або розширення зсередини. Виділяють два основних типи стратегій інтегрованого зростання: стратегія зворотньої та прямої вертикальної інтеграції [2].

В першому випадку стратегія спрямована на зростання підприємства внаслідок придбання або ж посилення контролю над постачальниками. Стратегія прямої вертикальної інтеграції виражається зростанням підприємства за рахунок придбання

або ж посилення контролю над структурами, що знаходяться між підприємством й кінцевим споживачем, а саме – системами розподілу та продажу. Такий тип інтеграції надзвичайно вигідний, якщо посередницькі послуги дуже розширюються з якісним рівнем роботи.

Стратегія диверсифікованого зростання реалізується тоді, коли підприємство далі не може розвиватися на цьому ринку з цим продуктом у рамках цієї галузі. Фактори, що обумовлюють вибір стратегії диверсифікованого зростання: ринки в стані насичення або ж скорочення попиту на продукт; значні грошові надходження, які можуть бути вкладені більш прибутково в інші сфери бізнесу; новий бізнес може викликати ефект синергії за рахунок ефективного використання устаткування, комплектуючих виробів, сировини тощо; антимонопольне регулювання не дає змоги далі розширювати бізнес у рамках галузі; скорочення податкових витрат; полегшення виходу на світові ринки; залучення нових кваліфікованих службовців або ефективного використання потенціалу наявних менеджерів.

До стратегій диверсифікованого зростання відносять [3]: стратегія центрованої диверсифікованості; стратегія горизонтальної диверсифікованості; стратегія конгломеративної диверсифікованості.

Зазначимо, що стратегії скорочення підприємства використовують для цілеспрямованого згортання виробництва. Виділяється чотири типи стратегій скорочення бізнесу [4]: стратегія ліквідації компанії, стратегія «збирання врожаю», стратегія скорочення частини підприємства, стратегія скорочення витрат. Процес стратегічного вибору передбачає узгодження цілей, не допускаючи конфлікту між цілями та завданнями підприємства.

Ризики при прийнятті рішень щодо розвитку підприємства супроводжуються [6–9]:

- нестабільність політичної ситуації у країні, ризик несприятливих соціально-політичних змін у країні, регіоні, області;
- нестабільність економічного законодавства, невизначеність економічної ситуації, часті зміни умов інвестування, особливості розподілу та використання прибутків;
- ризики, пов'язані із погіршенням відносин із країнами і, як наслідок, ризики, пов'язані із регулюванням зовнішньоекономічної діяльності;
- виробничо-технологічні ризики, пов'язані із складністю адаптації нової техніки і технології до діючого виробничого процесу, можливість браку тощо;
- ризики, пов'язані із неточністю, неповнотою або викривленням інформації щодо фінансового стану партнерів та інших учасників бізнесу;
- ризики, пов'язані із збалансованістю інтересів усіх учасників (власників, менеджменту, партнерів), із узгодженням загальної стратегії підприємства і його можливостей.

Звичайним явищем при виборі стратегії є наймання консалтингових агентств, що не входять до складу організації. Такий метод використовується, якщо існують конфлікти усередині організації, необхідність у застосуванні цінного досвіду персоналу агентств у різних питаннях управління та в забезпеченні об'єктивності стратегічного вибору. Консультанти мають достатньо багатий досвід роботи з різними організаціями, що можна використати до конкретної ситуації. Але варто враховувати, що залучення зовнішніх консультантів завжди пов'язане із додатковими витратами.

Стратегія розвитку підприємства визначається в результаті вивчення зовнішнього оточення і можливих внутрішніх перспектив її діяльності з урахуванням непередбачених ринкових обставин. Згідно з концепцією стратегічного управління, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища – необхідний елемент визначення місії та цілей підприємства, стратегії виступають як інструменти досягнення цілей, а для успішної реалізації обраного стратегічного набору необхідно, щоб підприємство функціонувало відповідно до вибраної концепції управління. Таким чином, стратегія розвитку підприємства передбачає формування основоположних цілей і завдань на довгостроковій основі, а також чітке визначення курсу дій і грамотний розподіл ресурсів, які будуть необхідні для досягнення поставленої мети. Стратегія підприємства завжди має поєднувати у собі заплановану та продуману лінію поведінки, а також можливість реагувати на все нове.

**Література:** 1. Міщенко А.П. Стратегічне управління: навч. посіб. / А.П. Міщенко. – К.: Центр навч. літератури, 2004. – 336 с. 2. Виханский О.С. Стратегическое управление: учебник. –2–е изд., перероб. и доп. – М.: Гардарики, 2008. – 296 с. 3. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2000. – 360 с. 4. Люкшинов А.Н. Стратегический менеджмент: учеб. пособие. – М.: ЮНИТИ, 2000. – 375 с. 5. Катькало В.С. Эволюция теории стратегического управления / В.С. Катькало. – 2–е изд. – СПб.: Высшая школа менеджмента СПбГУ, 2008. – 548 с. 6. Гибсон Дж.Л. Организации: поведение, структура, процессы: пер. с англ. / Дж.Л. Гибсон, Д.М. Иванцевич, Д.Х. Донелли. – М.: Инфра–М, 2000. – 662 с. 7. Грант Р.М. Современный стратегический анализ. 5–е изд. / Р.М. Грант; пер. с англ. под ред. В.Н. Фунтова. – СПб.: Питер, 2008. – 560 с. 8. Каммингс С. Реконструкция стратегии / С. Каммингс. – Х.: Изд–во ХГУ, 2010. – 560 с. 9. Пономаренко В.С. Багатовимірний аналіз соціально–економічних систем: навч. посіб. / В.С. Пономаренко, Л.М. Малярець. – Х.: Вид. ХНЕУ, 2009. – 384.

## **OF THE ENTERPRISE THE PROBLEM OF EVALUATION THE RESOURCE POTENTIAL**

*L. Khyzhnyak,  
Master of the Kiev National University  
of Technologies and Design  
I.Goncharenko, Supervisor, PhD*

The activity of any enterprise is based on the resource potential management, which is the basis of sustainable development. The resource potential of an enterprise is a collection of resources of all types as available from the company at the time of production, as well as those that can be attracted in the future, and their compounds, based on their target and qualitative characteristics, to produce new types of products (works, services) or more of their value.

Analysis of resource potential (internal capacity) of the enterprise is the key stage of strategic analysis. Exploring the factors of production in aggregate and in isolation, is determined by the ability of the enterprise to function effectively. Given the answer to the key question of development: is it possible the company to increase the volume of production in the future, or it is close to the period of difficulties of operation and it is necessary to take measures for its stabilization and survival?