

УДК 658:65.014.1.

**Гунченко М. В.**

**Амеліна І. В.**

**Сизон Р. В.**

Полтавський національний технічний університет  
імені Юрія Кондратюка

#### **ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ РИЗИКУ**

У статті наведено різні точки зору вітчизняних і зарубіжних науковців щодо проблеми формування стратегії розвитку діяльності підприємства в сучасних умовах. Показано компліментарність поглядів дослідників щодо застосування різних видів стратегій розвитку на національному та міжнародному рівнях. Доведено актуальність використання системного підходу для вдосконалення стратегії сучасного підприємства. Встановлено доцільність застосування методології стратегічного управління з урахуванням новітніх умов конкурентного середовища.

**Ключові слова:** стратегія, стратегічне управління, підприємство, стратегії розвитку.

**Постановка проблеми.** В умовах ризику кожному підприємству особливо важливо правильно оцінити ринкові обставини, що склалися, щоб використовувати ефективні засоби функціонування, які, з одного боку, відповідали би поста-

лим ринковим обставинам і тенденціям їхнього розвитку, а з іншого боку, найбільш повно використовували можливості цього конкретного підприємства. На жаль, в Україні теорія і практика стратегічного управління не знайшли широкого

поширення. Хоча саме стратегічне управління є найважливішим засобом забезпечення успішного виживання підприємства в агресивному динамічному конкурентному середовищі, засобом його адаптації до змін в цьому середовищі.

В Україні з часу переходу на ринкові засади функціонування національної економіки актуалізувались питання стратегічного розвитку діяльності підприємств, зокрема розроблення стратегій розвитку діяльності підприємств, що обумовлює доцільність проведення досліджень із зазначеної теми.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** На сучасному етапі вагомий внесок у розроблення теоретико-методологічних засад формування та реалізації стратегій розвитку підприємства зробили праці таких вітчизняних та зарубіжних учених, як І. Ансофф, М. Портер, А. Стрікленд, А. Томпсон, Т. Фролова, Г. Кіндрацька, Н. Треніов, А. Юданов, А. Гапоненко, Л. Довгань.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** З огляду на багатоплановий характер діяльності підприємства треба зазначити, що є необхідним існування певного переліку взаємопов'язаних стратегій, що є так званим стратегічним набором.

**Мета статті** полягає в поданні результатів проведених досліджень щодо методологічних особливостей формування та застосування системного підходу до вивчення та розроблення стратегій розвитку діяльності підприємства в сучасних конкурентних умовах.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Стратегічний набір – це система стратегій різного типу, що розробляє підприємство на певний відрізок часу, яка відбиває специфіку функціонування та розвитку підприємства, а також рівень його претендування на місце й роль у зовнішньому середовищі.

Вимоги до стратегічного набору такі:

- орієнтація на досягнення реальних взаємопов'язаних цілей;
- зрозумілість змісту та усвідомлення необхідності застосування певного набору (системи) стратегій;
- ієрархічний характер, оскільки можна виокремити загальну стратегію, продуктово-товарні стратегії окремих підрозділів, основні та забезпе-

чувальні стратегії (ресурсні та функціональні) для кожного зі скалярних ланцюгів;

- надійність, що передбачає його всебічну обґрунтованість, зваженість;
- відображення господарських процесів у їхній сукупності та взаємозв'язку;
- гнучкість та динамічність стратегічного набору, тобто врахування змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі, що відбувається у змінах пріоритетів та змісту, за необхідності переході на резервні стратегії;
- баланс рівноваги між прибутковими та витратними стратегіями, основними та компенсаційними, резервними [3, с. 29].

Стратегічний набір – це не демонстрація загальних намірів, а акцентування на визначних характеристиках та особливостях окремих підприємств. Не може бути двох ідентичних стратегічних наборів, якими керуються підприємства, навіть якщо вони належать до однієї й тієї самої галузі. Це пояснюється умовами функціонування кожного з підприємств, а саме особливостями адаптації внутрішнього середовища до вимог зовнішнього оточення, ступенем активності впливу керівництва на формування середовища функціонування організації загалом. Немає двох однакових підприємств, тому не може бути двох однакових стратегічних наборів. Добре сформований стратегічний набір – це той, що відображає досягнутий рівень розвитку, особливості та умови його подальшого руху відповідно до вибраних стратегій.

Обґрунтований стратегічний набір – це той, що є правильним для цього підприємства і якого можна досягти за допомогою наявного потенціалу та певних зусиль щодо його трансформації на забезпечення конкурентоспроможного рівня в довгостроковій перспективі. Добре керовані фірми можуть ставити за стратегічні орієнтири певні межі, які слабші підприємства не можуть собі дозволити; останні ж мають робити деякі речі, які сильні фірми можуть і не робити (наприклад, формувати стратегічне мислення персоналу, бо в сильних фірмах воно вже є).

Процес побудови стратегічного набору – це діяльність, яка здійснюється на всіх рівнях управлінської ієрархії (рис. 1). Існують такі стратегії:

- загальні для всього підприємства загалом;

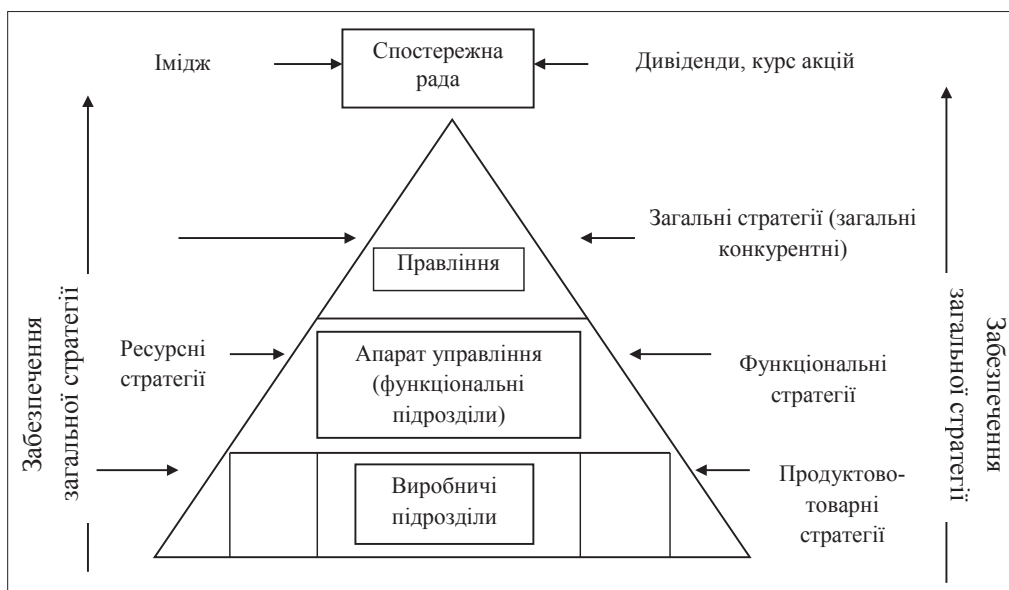


Рис. 1. Ієрархія «стратегічного набору» акціонерного товариства

Джерело: [5, с. 63]

- загальні конкурентні за окремими бізнес-напрямами;
- для кожного з напрямів діяльності організації (як з виробництва різних видів товарів, так і з надання різних послуг);
- для кожної з функціональних підсистем підприємства;
- ресурсні для забезпечення досягнення стратегічних орієнтирів загального, функціонального та продуктово-товарного типів.

Стратегічна прогалина – це інтервал між можливостями, зумовленими наявними тенденціями зростання підприємства, та бажаними орієнтирами, необхідними для розв’язання нагальних проблем зростання та зміцнення підприємства в довгостроковій перспективі [1, с. 109].

Стратегічний набір має заповнити «стратегічну прогалину» підприємства, тобто забезпечити умови для його саморозвитку. Щоби створити ефективний стратегічний набір, кожну з його складових потрібно формулювати із залученням тих фахівців, які перебувають у тих підсистемах і підрозділах, що будуть розвиватись на основі вибраних стратегій. У такий спосіб забезпечується ефективна координація різноспрямованих стратегій стратегічного набору та виконання дій, що зумовлені стратегічними планами, розробленими для реалізації стратегічного набору.

Розглянемо більш детально окремі складові стратегічного набору (рис. 2).

Кожне підприємство, створене для досягнення певного успіху, від самого початку своєї діяльності цільовими орієнтирами вибирає розвиток та зростання. Однак реальне життя коригує ці основні настанови, оскільки нерідко створюються умови, за яких дотримання високих темпів зростання є не найкращим рішенням.

Базою для обґрунтування можливостей здійснення вибраних загальних стратегій є загальні конкурентні стратегії, конкурентні переваги підприємства загалом та його підсистем зокрема (рис. 3).

Будь-яка загальна стратегія базується на вибраних загальних конкурентних стратегіях, розгорнену характеристику яких дав М. Портер. Ці стратегії пов’язують визначені керівниками цільові орієнтири щодо заповнення стратегічної прогалини з конкурентними перевагами, завдяки яким підприємство може їх досягти.

А. Томпсон пропонує розглянути галузі за такими характеристиками, як нова галузь, швидкозростаюча, та, що переходить до зрілості, зріла, та, що занепадає, «вимираюча» галузь, галузь, що бере участь у глобальній конкуренції. Крім того, він пропонує враховувати темпи зростання ринку та конкурентну позицію (рис. 4).

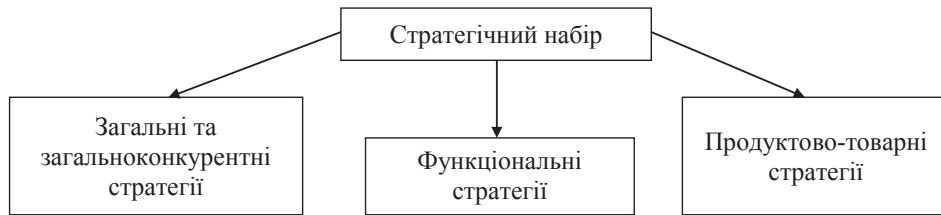


Рис. 2. Складові стратегічного набору підприємства

Джерело: [10, с. 112]



Рис. 3. Основні фактори, що впливають на зміст загальної стратегії підприємства

Джерело: [4, с. 225]

Загальну позицію фірми в галузі найчастіше характеризують таким чином: домінуючий лідер, лідер, сильний переслідувач, слабкий, виснажений переслідувач, агресивний новачок, аутсайдер, «безіменний невдаха».

У ринковій та перехідній економіці головну роль відіграють продуктово-товарні стратегії або стратегії, що розроблюються щодо окремих напрямів діяльності, оскільки лише за їхній рахунок підприємство може здійснювати свій відтворювальний процес, замикаючи цикл обігу грошей в разі успішної реалізації продуктово-товарних стратегій, тобто продаючи продукцію у запланованих обсягах. Треба мати на увазі, що для споживача не існує незамінних товарів, послуг, підприємств, продавців тощо, а найважливішим для нього є власні потреби, цінності, бажання, реальність того, в який спосіб товар чи послуга зможуть зробити для нього щось таке, на що він сподівається.

Поліпродуктова, диверсифікована фірма має різноманітні напрями діяльності. Тут можливі різні комбінації: від «домінуючого» напрямку («стратегічного фокусу») до «рівноправних бізнесів». За наявності такої ситуації використовується портфельно орієнтований підхід під час встановлення напрямів діяльності підприємства, який передбачає визначення мети портфеля підприємства, сфери діяльності, переліку основних СЗГ, ступеня та виду диверсифікації портфеля, бажаного рівня балансу між різними СЗГ (напрямами діяльності) у портфелі.

Мета портфеля полягає в досягненні конкурентних переваг, які можна реалізувати за наявності різних напрямів діяльності (різних бізнесів). Від-

сутність такої чітко сформульованої мети ускладнює подальше формування стратегій, оскільки не дає змогу встановити пріоритети, виявити послідовність дій та обсяги фінансування. Сфера діяльності, ступінь та вид диверсифікації визначають основні СЗГ, тобто напрями діяльності (види бізнесу), ступінь «розмаху» диверсифікації та характеристики видів диверсифікації, а саме центральної (спорідненої), неспорідненої, конгломератної.

Портфельний аналіз та планування від самого початку розвитку використовували матричні моделі. Найчастіше використовуються такі матриці, як матриця Бостонської консалтингової групи (Boston Consulting Group, матриця BCG), 9-секційна матриця «Дженерал-Електрик-Мак-Кінсі» (GE-матриця).

Вибір типу матриці для аналізу бізнес-направів та формування портфеля залежить від переваг, які віддають тим чи іншим підходам керівники підприємства. Можливо, підприємству доцільно побудувати всі моделі, щоб сформувати загальну картину з точки зору різних перспектив. Кожен з підходів має свої «за» й «проти», однак у будь-якому разі важливим є те, що, досягши аналітичної повноти та точності в описі ситуації, яка склалась, підприємство може створити підґрунтя для розв'язання більш складної проблеми, тобто формування та управління портфелем з метою отримання якнайкращих результатів від використання ресурсів підприємства.

Еволюція продуктивних стратегій на підприємстві може відбуватися в такому порядку:

1) освоєння виробництва та збуту нового продукту;



Рис. 4. Матриця стратегічного набору залежно від конкурентної позиції

Джерело: [6]

- 2) збут освоєного продукту на нових ринках;
  - 3) «раціоналізація використання» (тобто знаходження нового застосування для наявних продуктів);
  - 4) «підживлююча інтеграція» (наприклад, виготовлення напівфабрикатів, запчастин, що входять як складові до основного продукту, на продаж);
  - 5) територіальна експансія або всебічна інтеграція (наприклад, з постачальниками та системою збуту для впровадження загальних стандартів високого рівня якості на всі компоненти);
  - 6) виробничо-технічна еволюція з метою уникнення слабких місць наявних продуктів та підвищення їхніх техніко-економічних показників (насамперед, зниження собівартості);
  - 7) щорічна модифікація продукту (зокрема, «косметичного коригування»), тобто центрована диверсифікація;
  - 8) споріднена диверсифікація (виготовлення серії продуктів на основі базового);
  - 9) неспоріднена диверсифікація;
  - 10) конгломератна диверсифікація (освоєння не пов'язаних з основним бізнес-напрямом видів виробів або послуг);
  - 11) баланс «життєвих циклів» продуктів (СЗГ) з метою отримання синергічного ефекту;
  - 12) залучення додаткових інвестицій для розвитку підприємства в різних напрямках (робота з певним «стратегічним набором» з метою вдосконалення всіх підсистем підприємства);
  - 13) «закриття» циклу обігу грошей за рахунок гнучкої системи збуту (кредити, знижки, подарунки тощо) [7].
- Згідно з визначенням стратегічного набору необхідною є координація стратегій різного типу. Підприємство може досягти загальних цілей за умови збалансованості стратегій, обґрунтованості взаємодії окремих видів у «стратегічному наборі», що сприяє їхньому взаємному підсиленню, тобто

досягненню ефекту синергії. «Сила» загальних стратегій підприємства збільшується за допомогою збалансованості «портфеля», де відображено напрями його діяльності.

**Висновки.** Вивчення сучасних підходів до стратегії розвитку підприємства в умовах ризику свідчить про те, що стратегія підприємства має ієрархічну будову, а кожен з вищих рівнів утворює стратегічне середовище для нижчого рівня та обмежує його в чомусь. Вибір стратегії здійснюється на основі порівняння перспектив розвитку підприємства в різних видах діяльності та створення пріоритетів для забезпечення майбутнього розвитку. Під час впровадження ефективної конкурентної стратегії розвитку підприємство має враховувати комплексне системне використання внутрішніх потенційних можливостей створення конкурентних переваг, що забезпечуватимуть адекватну реакцію на зміни факторів зовнішнього середовища, упереджуватимуть заходи конкурентів і сприятимуть сталому розвитку підприємства у визначеному стратегічному періоді.

Аналіз особливостей використання зарубіжного досвіду стратегічного планування на українських підприємствах показав, що стратегічна проблематика підприємств в Україні повинна бути пов'язана не стільки з прискоренням віддачі інвестицій, підвищенням вартості акцій чи завоюванням нових ринків, скільки із загальною економічною кризою, критичним станом виробництва тощо. Тому йдеться перш за все про антикризове управління в умовах відсутності раціональної структури та нестабільності економіки. Більшість українських підприємств втрачає конкурентні позиції та перестає бути життєздатною тільки тому, що топ-менеджмент управляє компанією, використовуючи «застарілі» методи, а колективний підхід до розроблення стратегії взагалі практично не застосовується.

#### Список використаних джерел:

1. Міклода В. Ефективність стратегічного управління підприємствами: сучасні проблеми та перспективи їх вирішення: монографія. Полтава: ПУЕТ, 2013. 231 с.
2. Белова А. Система стратегічного управління реструктуризацією підприємств: цілі, проблеми та перспективи: монографія. Київ: КНУБА, 2014. 292 с.
3. Белоусова К. Стратегічне позиціонування промислового підприємства: монографія. Луганськ: СЛУ ім. В. Даля, 2012. 202 с.
4. Головінов М., Литвинов О. Стратегія розвитку підприємства: сутність і ознаки. Науковий вісник. 2011. Вип. 21.19. С. 224–228.
5. Левицький Ю., Костін Ю. Визначення місця стратегії розвитку в класифікації стратегій. Вісник економічної науки України. 2008. № 2. С. 60–63.
6. Небава М., Ратушняк О. Менеджмент організацій і адміністрування: навч. посіб. Вінниця: ВНТУ, 2012. 105 с. URL: [http://posibnyku.vntu.edu.ua/rat\\_1/index.htm](http://posibnyku.vntu.edu.ua/rat_1/index.htm).
7. Печериця Ю. Місце стратегічного аналізу в системі прийняття стратегічних рішень. URL: [http://www.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/ppei/2012\\_33/Pecher.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/ppei/2012_33/Pecher.pdf).
8. Попова Л. Особливості процесу стратегічного планування в умовах диверсифікації діяльності підприємства. Управління розвитком. 2006. № 7. С. 112–117.
9. Райковська І. Критичний огляд сучасних методик стратегічного аналізу. Вісник ЖДТУ. 2012. № 1(59). С. 172–178.
10. Рудьєв В., Гуткевич С. Менеджмент: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 312 с.

**Амелина И. В.**  
**Гунченко М. В.**  
**Сизон Р. В.**

Полтавский национальный технический университет имени Юрия Кондратюка

#### **ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ РИСКА**

**Резюме**

В статье приведены различные точки зрения отечественных и зарубежных ученых касательно проблемы формирования стратегии развития деятельности предприятия в современных условиях. Показана комплиментарность взглядов исследователей по применению различных видов стратегии развития на национальном и международном уровнях. Доказана актуальность использования системного подхода для совершенствования стратегии современного предприятия. Установлена целесообразность применения методологии стратегического управления на основе новейших условий конкурентной среды.

**Ключевые слова:** стратегия, стратегическое управление, предприятие, стратегия развития.

**Amelina I. V.**  
**Gunchenko M. V.**  
**Season R. V.**

Poltava National Technical Yuri Kondratyuk University

#### **FORMATION OF THE STRATEGY OF THE ENTERPRISE DEVELOPMENT IN THE RISK CONDITIONS**

**Summary**

The article presents different points of view of domestic and foreign scientists on the problem of forming a strategy for the development of enterprise activity in modern conditions. It is shown that the views of researchers on the application of different types of development strategies at the national and international levels are complementary. The actuality of the use of the system approach for the improvement of the strategy of the modern enterprise has been proved. The expediency of using the methodology of strategic management based on the latest conditions of the competitive environment has been established.

**Key words:** strategy, strategic management, enterprise, development strategy.