

Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Наказ Міністерства освіти і науки України від 29.12.2014 № 1528)



Дніпропетровський державний
аграрно-економічний університет



№ 6, 2014 [Назад](#) [Головна](#)

УДК 338

Л. Ю. Сажер,
асистент кафедри маркетингу та УІД Сумського державного університету
В. В. Зарубіна,
студент факультету економіки та менеджменту, Сумський державний університет

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ІМПУЛЬС»

Lyudmila Sager,
Assistant Professor the Department of Marketing and MIA, Sumy State University
Viktoria Zarubina,
student of the Faculty of Economics and Management, Sumy state university

STRATEGY PLANNING OF INDUSTRIAL ENTERPRISES FOR EXAMPLE OF «IMPULS»

Стратегічне планування є важливим аспектом у діяльності кожного підприємства, оскільки від нього залежить його майбутнє положення серед конкурентів. Багато керівників підприємств не усвідомлюють переваг стратегічного планування. Відсутність стратегічних орієнтирів - одна з основних загроз, яка може ускладнити розвиток бізнесу успішних компаній. У статті висвітлена роль стратегічного планування на підприємстві в сучасних умовах, основні передумови переходу до стратегічного планування, його переваги та етапи реалізації стратегічного планування. Проаналізовані основні конкурентні переваги підприємства, що виробляє лаки та фарби «Імпульс», визначені джерела і оцінка ступеня впливу конкурентних сил підприємства через стратегічну модель Майкла Портера, проаналізовано бізнес-портфель підприємства через матрицю Бостонської консультативної групи та проаналізоване положення підприємства на даному сегменті ринку через маркетингові конкурентні стратегії.

Strategic planning is an important aspect of the performance of each company, as it determines its future position among competitors. Many business leaders do not realize the benefits of strategic planning. Lack of strategic objectives - one of the major threats that may impede successful business development companies. The article highlights the role of strategic planning at the enterprise in modern terms, the basic preconditions for the transition to strategic planning, its benefits and steps of strategic planning. The basic competitive advantages of the company that manufactures paints and varnishes «Impuls» by sources and evaluation of the impact of competitive forces through strategic enterprise model of Michael Porter, analyzed the business list of the company through the matrix of the Boston Consulting Group and analyzed position on this market segment through marketing competitive strategy.

Ключові слова: стратегічне планування, план, програма, конкурентні переваги, стратегічна модель Майкла Портера, матриця Бостонської консультативної групи, маркетингова конкурентна стратегія.

Keywords: strategy planning, action lines, programme, competitive advantage, strategic model of Michael Porter, the Boston Consulting Group matrix, marketing competitive strategy.

Постановка проблеми. Одним з найбільш актуальних завдань сучасного розвитку економіки України є створення умов ефективного і динамічного переходу до ринкових відносин. При цьому дуже важливою є реорганізація надмірної концентрації і монополізації виробництва, удосконалювання організаційних і структурних відносин, перегляд застарілих командних економічних зв'язків і методів керування. Підприємство в процесі своєї діяльності за допомогою планування має можливість вчасно враховувати внутрішні та зовнішні фактори, які забезпечують сприятливі умови ефективного функціонування. Дослідження процесу побудови та підходів до вибору моделі стратегічного планування допоможе суб'єктам господарювання впровадити ефективну систему стратегічного планування.

В нових умовах господарювання та переходу до ринкового регулювання підприємство самостійно здійснює весь комплекс планової роботи. Надання самостійності підприємству означає не тільки відмову від повної регламентації зверху всієї його діяльності, надання підприємству широкіх прав у визначенні та реалізації виробничої програми, шляхів розвитку виробництва, мотивації праці та відповідальності за кінцеві результати господарювання, але й усвідомлення важливості безперервного вивчення ринку та готовності до ринкових коливань.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню проблем використання стратегічного планування на підприємствах присвячують наукові праці такі вітчизняні та зарубіжні вчені-економісти, як Алексєєва М.М. [1], Балабанова Л.В. [2], Богомолов О.А. [3], Владимірова Л.П. [4], Градова А.П. [5], Ідрісов А.Б., Картишев С.В. [6], Карякіна Л.А. [7], Лахтіонова Л.А. [8], Нікіфорова С.В. [9], Оборська С.М. [10], Постніков А.В. [6], Пономаренко В.С. [11], Чорна Л.О. [12], Ястремська О.М. [13] та інші. А також важливий внесок у становлення і розвиток теоретичних положень стратегічного менеджменту зробили: Д. Аакер [14], Р. Акофф [15], І. Ансофф [16],

П. Друкер [17], Х. Віссем [18], У. Кінг, Д. Кліланд [19], Г. Мінцберг [20], М. Портер [21], А. Томпсон [22], А. Чандлер [23].

В українській літературі це питання вивчене недостатньо, висвітлені тільки окремі питання, тому підприємствам в Україні доводиться використовувати такі методи розробки стратегії, які не адаптовані до умов функціонування підприємств у вітчизняному бізнес-середовищі та не випробувані достатній відрізок часу.

Метою статті є обґрунтування необхідності розробки стратегічного планування на підприємстві та визначення його ролі в розробці перспективних напрямів зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Українські підприємства намагаються активно використовувати та удосконалювати різні системи та моделі управлінської діяльності для підвищення довготермінової ефективності діяльності. На підприємствах створюються спеціальні відділи, робочі групи та сектори для

визначення довгострокових стратегічних пріоритетів розвитку підприємства та формування відповідних стратегічних систем. Використовуючи сучасні напрацювання та здобутки стратегічного менеджменту, підприємство отримує значну перевагу порівняно з конкурентами у боротьбі за ресурси, ринки, споживачів, постачальників тощо [24, с. 5].

Більшість західних і східних фірм використовують стратегічне планування для того, щоб змінити себе, вийти з безнадійних ситуацій, які сформувались зовні та в середині підприємства. Основні передумови переходу до стратегічного планування такі:

- необхідність реакції на зміни умов функціонування підприємств;
- потреба в об'єднанні різних напрямків діяльності підприємства в умовах розвитку процесів децентралізації та диверсифікації;
- наявність яскраво виражених конкурентних переваг і необхідність їхньої підтримки або створення;
- посилення конкуренції;
- інтернаціоналізація бізнесу, розвиток зв'язків з підприємствами, які використовують систему стратегічного планування;
- наявність висококваліфікованих менеджерів, здатних вирішувати складні питання, застосовуючи систему стратегічного управління;
- розвиток теорії та практики стратегічного планування, які допомагають перейти від методу «проб і помилок» до наукових методів передбачення й

підготовки до майбутнього;

- наявність доступної інформації (глобальних інформаційних мереж) для вивчення сильних і слабких сторін підприємства, зовнішнього середовища та умов конкуренції;

- посилення інноваційних процесів, генерація та швидке освоєння підприємствами нових ідей;
- необхідність впровадження високої культури управління, орієнтованої на запобігання опору змінам та стимулювання розвитку підприємства [25].

Аналіз літературних джерел та власні дослідження дають підстави розглядати планування економічного розвитку як процес, який реалізується у кілька етапів:

1. Розроблення цілей розвитку підприємства (формування перспективного курсу розвитку підприємства, визначення необхідних ресурсів та джерел їх отримання).
2. Визначення кількісних та якісних показників економічного розвитку підприємства (вибір прийнятних норм та об'єктивних критеріїв відповідно до встановлених цілей).
3. Інформаційне забезпечення планування економічного розвитку підприємства (збір та класифікація інформації, необхідної для вибору та обґрунтування напрямів розвитку організації).
4. Вибір методів аналізу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища (передбачається використання методів економічного аналізу, науково-технічного прогнозування тощо).
5. Аналіз та оцінка факторів внутрішнього середовища організації, що впливають на ефективність планування економічного розвитку підприємства (досліджується стан внутрішніх змінних організації, таких як: цілі, інформація, рівень кваліфікації працівників, ефективність трудової діяльності керівника, ресурси, технологія, економічна безпека).
6. Аналіз та оцінка факторів зовнішнього середовища організації, що впливають на ефективність планування економічного розвитку підприємства (здійснюється за допомогою дослідження економічних, політичних, соціальних та правових факторів).
7. Виконання планово-економічних розрахунків (полягає у визначенні фактичних результатів виробничо-господарської діяльності підприємства).
8. Розроблення альтернативних варіантів стратегій розвитку організації (тобто розроблення найефективнішого для підприємства плану економічного розвитку).
9. Вибір стратегії розвитку підприємства (полягає у прийнятті управлінського рішення на основі аналізу рівня ризику, ситуації на ринку та оцінки ефективності стратегії розвитку).
10. Оцінювання та контролювання результатів реалізації стратегії розвитку підприємства (здійснюється встановленням ступеня відхилень від величини кінцевого показника та проведенням необхідних коригувальних дій) [26, с. 6].

Стратегічне планування вирізняється своєю адаптивністю до зміни умов. Особливістю стратегічного планування є зростаючий рівень участі в ньому керівника підприємства. Важливим є те, що коли обирається конкурентна стратегія, керівництво повинне чітко усвідомлювати, до якого типу прагне підприємство, оскільки стратегії зростання для малих, середніх та великих підприємств відрізняються.

Малі підприємства мають таку перевагу, як гнучкість, що дає їм змогу зазвичай оперативно перебудовувати свою діяльність, тому вони мають ринкові перспективи. До основних видів стратегій малого підприємства відносять стратегію копіювання, стратегію оптимального розміру, стратегію участі в продукті великого підприємства, стратегію використання переваг великого підприємства. Спрямованість цих стратегій - зведення до мінімуму гостроти конкуренції з великими підприємствами та якнайкраще використання їх гнучкості.

Середні підприємства для забезпечення життєдіяльності мають дотримуватися спеціалізації на ринковій ніші. Середні підприємства можуть вибрати один із чотирьох видів стратегії зростання залежно від темпів їх зростання та темпів зростання ринкової ніші, в якій функціонують підприємства: стратегія збереження, стратегія пошуку загарбника, стратегія лідерства у ніші, стратегія виходу за межі ніші. Ринкова ніша для середніх підприємств - це засіб конкурентної боротьби з великими підприємствами.

Стратегії для великих підприємств слід вибирати на основі аналізу ключових чинників, що характеризують їхній стан з урахуванням результатів аналізу портфеля різних видів бізнесу, а також характеру і сутності реалізованих стратегій [27].

На сучасному етапі розвитку стратегічне планування є інструментом боротьби з хаосом і сприймається як засіб подолання зростаючої нестабільності зовнішнього середовища. Зарубіжні дослідження, об'єктом яких був вплив стратегічного планування на фінансові показники діяльності підприємства [28, с. 220], виявили, що систематичне використання стратегічного планування спроможне значно покращити результати діяльності. Отже, основними перевагами стратегічного планування, виявлених зарубіжними дослідженнями, є:

- можливість обрати нову логіку майбутнього розвитку;
- використовується як ефективний спосіб підвищення здатності організації долати зміни;
- поліпшує координацію діяльності підприємства та мінімізує нерациональні дії щодо подолання несподіваних змін;
- забезпечує більш ефективний розподіл ресурсів;
- сприяє цілісному, комплексному підходу до підприємства і його оточення;
- надає співробітникам бачення перспективи підприємства;
- поділяє відповідальність не лише за напрямками діяльності, а й за поточною та майбутньою діяльністю [29, с. 149].

Важливим для стратегічного планування є характеристика та оцінка конкурентних переваг підприємства. Конкурентні переваги - сильні сторони підприємства, якщо вони забезпечують перевагу над конкурентами і є дуже важливими для цільового ринку.

Виділяють три основні конкурентні переваги:

- організаційні (досвід маркетингової діяльності; оргструктура управління маркетингом, умови ефективної взаємодії маркетингової служби з іншими структурними підрозділами і т. д.);
- функціональні (знання споживачів, їхніх запитів і переваг у розрізі цільових ринків (сегментів); конкурентоспроможність товарів, ефективний розподіл, ефективна збутова політика, гнучка політика цін, дійова комунікаційна політика і тощо);
- основані на взаємовідносинах із зовнішнім середовищем, які можна досягти, якщо сформовані відносини оптимальної взаємодії із чинниками як макросередовища, так і чинниками мікросередовища безпосереднього оточення [30].

Практичне застосування стратегічного планування нами буде продемонстровано на прикладі підприємства ТОВ «Імпульс», що є провідним українським виробником різноманітних лакофарбових матеріалів. Підприємство засноване у 1998 році. Специфіка діяльності «Імпульс» полягає у виробництві лаків – це ПФ 060, ПФ 040, паркетний алкідно-уретановий, лаки по деревині і металу; фарби – ПФ 115, ПФ 266, водо-дисперсійна фарба; емалі – ГФ 021, МС 17, МЛ 165 та інші ґрунтівки [31]. На даний час підприємство презентує своїм споживачам більше 40-ка кольорів фарби і не збирається на цьому зупинятися.

Основні конкурентні переваги ТОВ «Імпульс» можна побачити в табл.1, з якої ми бачимо конкурентні переваги підприємства ТОВ «Імпульс». Підприємство має свою цільову аудиторію, постачальників, з якими досить давно співпрацює та посередників, перевірених часом. Свою продукцію підприємство реалізує не тільки на території України, але й за кордоном. Підприємство має дуже якісну продукцію, яка пройшла сертифікацію, але несе досить негативний вплив на

навколишнє середовище. Тобто, необхідно робити акцент на досвіді, якості та ціні, розширювати не тільки канали збуту, але й базу споживачів.

Вивчити конкурентну боротьбу, що ведеться в галузі, вивчити джерела і оцінку ступеня впливу конкурентних сил покликана стратегічна модель М. Портера.

Модель конкурентних сил за М. Портером включає такі складові:

- конкуренція між виробниками даної галузі;
- загроза появи нових конкурентів;
- економічні можливості постачальників;
- економічні можливості споживачів;
- товари-замінювачі [32].

Розглянемо дану модель на прикладі аналізованого нами ТОВ «Імпульс».

Конкуренція між виробниками даної галузі. Лакофарбова промисловість України до 2009 р. налічувала майже 150 підприємств, близько 50 з яких були здатні виробляти понад 1000 т лакофарбової продукції на рік. Лише 15 підприємств виготовляли майже 60% вітчизняних лакофарбових матеріалів, серед яких найбільшими були ВАТ «Дніпропетровський ЛФЗ», ВАТ «Суміхімпром», ЗАТ «Лакма», ТОВ ПП «ЗІП», ЗАТ «Хім-резерв» та ін. До провідних вітчизняних виробників ЛФМ належить низка крупних фірм із іноземними інвестиціями, організованих протягом останніх років, зокрема «Снежжа-Україна», «ЙОБИ-Україна», «Мефферт Ганза Фарбен» і «Поліфарб Україна». Особливо швидкими темпами зростала кількість дрібних фірм із обсягами виробництва до 500 т продукції на рік. П'ять років вітчизняний ринок лакофарби демонструє досить високі темпи приросту: 2010 року приріст українського ринку ЛФМ становив 12-15%, 2011 року — близько 20%, в 2012 — порядку 15%.

Таблиця 1. Конкурентні переваги ТОВ «Імпульс»

Показник	Характеристика
Організаційні конкурентні переваги	
1. досвід 2. розміри підприємства 3. фінансова могутність 4. ефективність управління	Підприємство на лакофарбовому ринку з 1998 року. Невелике. Фінансується за рахунок власних коштів. Відсутня маркетингова служба. Обов'язки виконує менеджер.
Функціональні конкурентні переваги	
1. маркетинг - ціновий сегмент - комунікаційна політика - споживачі 2. виробництво - якість товарів - використання екологічно чистих матеріалів - використання новітніх технологій виробництва 3. кадри - кваліфікація персоналу - досвід практичної діяльності персоналу	Ціна базова та оптова. Ціни варіюються залежно від типу товару, об'єму, кольору. На даний момент відсутня. Є своя вже сформована база постійних покупців. Висока. Використання матеріалів, що несуть екологічну шкоду довкіллю. Придбання лише сертифікованої і ліцензованої сировини. На підприємстві діє потужна наукова лабораторія, яка займається розробками нових продуктів органічної хімії. Чисельність працівників складає 200 чол.. Фірма має висококваліфікований персонал та керівництво. Злагоджена робота на всіх рівнях. На підприємстві діє система підвищення кваліфікації кадрів.
Конкурентні переваги, що ґрунтуються на взаємовідносинах із зовнішнім середовищем	
Налагоджені відносини з постачальниками Робота з посередниками	Підприємство має постійних постачальників, які доставляють як вітчизняну, так і зарубіжну сировину високої якості. Підприємство співпрацює з торговельними посередниками, посередниками з організації товароруку та агентствами з надання маркетингових послуг.

Вплив товарів-замінників. Найдинамічніше України розвивається сегмент водно-дисперсійних матеріалів. Найбільший попит на Україні користуються алкідні і водно-дисперсійні фарби: у перші доводиться 55-60% спільного ринку ЛФМ, але в другі — 30-35%. Частка ринку олійних і порошкових фарб маркетологи оцінюють компанії, у 5-7% кожна. Останні 3-5 років склад українського ринку ЛФМ помітно розширився.

За даними Держкомстату, 2010 року України було виготовлено 236 тис. т лакофарбової продукції. Ринок ЛФМ розширюється з допомогою роботи вітчизняних виробників. Обсяги виробництва лаків і водно-дисперсійних фарб України у 2012 році збільшилися на 18%, тоді як обсяг імпорту цієї категорії продукції зріс тільки 5%.

Загроза з боку потенційних конкурентів. Загроза з боку потенційних конкурентів невелика, оскільки існують істотні бар'єри для входження на ринок. Зокрема такі:

- невисока прибутковість галузі;
- падіння попиту на продукцію;
- економія на масштабах виробництва, що забезпечує конкурентам вищих рангів переваги у витратах на виробництво, а отже, і у ціні, що є визначальним для споживача;
- лише наявність повного циклу виробництва дає можливість підприємству виготовляти продукцію високої якості. Це потребує надзвичайно великих капіталовкладень;
- лояльність до торгової марки покупців;
- труднощі в освоєнні технології виробництва якісної фарби та лаків;
- високий ступінь диференціації продукції. Компанії, які давно присутні на ринку, вже закріпилися в свідомості споживачів;
- перешкоди у вигляді додаткових витрат, пов'язаних з доступом до більш дешевих джерел сировини;
- регулювання уряду. Відсутність можливості одержання субсидій новими учасниками ринку тощо.

Крім того, фірми, що давно діють на ринку, активні у відстоюванні своїх позицій і мають значний досвід, що відіграє значну роль у багатьох галузях виробництва.

Споживачі як конкурентна сила. Саме вони вимагають постійного зниження цін, підвищення якості продуктів і послуг, підвищення якості обслуговування, — задоволення всіх цих аспектів відбувається за рахунок того, що компанії в галузі знижують свій прибуток. Відтак вплив даної сили на підприємство досить значний.

Основними споживачами лакофарбової продукції є особи віком від 18 до 75 року з середнім рівнем доходу і більше, які мають середню, вищу або неповну вищу освіту. Підприємство також реалізує продукцію лікарям, школам та іншим державним установам.

Постачальники як конкурентна сила. Вплив постачальників не досить вагомий, тому що виробництво лаків та фарб зазвичай відбувається із власної сировини. Найбільш вагомий внесок роблять компанії «Пологівський МЕЗ» – олія соняшникова;

ТОВ «УкрОлія» ТМ «Диканька» - олія; ВАТ «Метафракс» – пентаеритрит;

ВАТ «Уралхімпром» – фталевий ангидрид; ТОВ «УКРМІНЕРАЛРЕСУРС» – крейда.

Сила інших зацікавлених осіб. Що стосується дії даної сили на підприємство, найбільшу увагу слід приділити державі. Вона чинить вплив шляхом контролю за обігом та реалізацією продукції, визначенням необхідного рівня якості продукції, маркування, встановлення митних та податкових зборів, формування умов конкуренції тощо. Саме від організацій, що виступають від імені держави (податкову інспекція, арбітражні суди, органи працевлаштування, підрозділи Державного пенсійного фонду, протипожежна та санітарна інспекції тощо) іде основна загроза.

При аналізі конкурентних сил, які діють на підприємство, була застосована методика складання й аналізу експертних оцінок. Для кожної окремої сили конкуренції виділялися найбільш істотні критерії. Треба було оцінити ступінь впливу того чи іншого критерію на діяльність компанії за 5-бальною шкалою (сильно – 5, помірно – 4, посередньо – 3, слабо – 2, майже не виявляється – 1), але і тенденцію впливу даного критерію як позитивного чи негативного (привласнення знаків «+» чи «-») (табл. 2).

За кожною силою визначається загальна оцінка шляхом множення коефіцієнта вагомості показника на його ранг:

$$I_j = K_j \cdot \frac{\sum_{i=1}^n P_{ij}}{n} \quad (1)$$

де I_j – загальна оцінка і-го показника j-го фактора,

K_j – коефіцієнт вагомості j-го фактора,

P_{ij} – ранг і-показника j-го фактора.

n – кількість показників у межах j-го фактора.

Таблиця 2. Вплив сил конкуренції на діяльність ТОВ «Імпульс»

Сила конкуренції	Показник	Вага	Ступінь впливу
Споживачів	Обсяг закупівель, здійснюваних покупцем	0,16	+2
	Ціна товару у витратах споживача		-4
	Ступінь лояльності до конкретного продавця		+2
	Чутливість покупця до ціни обумовлена орієнтацією на торгову марку та якість		-1
	Прихильність споживачів до торгової марки		+4
	Стабільність попиту на продукцію		-2
	Тенденції зміни ролі якості продукції		-2
		I = - 0,02	
Виробників	Велика кількість конкурентів як вітчизняного, так і іноземного походження	0,17	-3
	Наявність лідерів		+2
	Активна боротьба конкурентів за частку ринку		-4
	Здатність до маневру, гнучкість і пристосування конкурентів до змін		-5
	Тенденції до зменшення обсягів ринку		-1
	Високий ступінь диференціації продукції		+3
		I = - 0,23	
Товарів-замінників	Якість та ефективність товару-замінника	0,1	+3
	Рівень цін на товари-замінники		-2
	Готовність споживача перейти на товар-замінник		-5
	Затрати на перехід до товару-замінника		-5
	Стабільність попиту на товар-замінник (ступінь відданості)		+4
		I = - 0,1	
Постачальників	Кількість і концентрація постачальників	0,2	+4
	Ступінь залежності підприємства від постачальника ресурсів		-2
	Цінова еластичність ресурсів		+4
	Доходність постачальників		+3
	Можливості використання ресурсів-замінників		-3
	Легкість пошуку постачальником нових клієнтів		+2
	Якість договірних відносин між постачальниками та підприємством		+3
		I = 0,31	
Нових учасників ринку	Наявність високих вхідних бар'єрів	0,17	+4
	Активність дій фірм, які існують на ринку у відстоюванні своїх позицій.		+4
		I = 0,68	

Інших зацікавлених осіб	Нестабільна політично-правова ситуація в країні (зміна податкових ставок по 2-4 рази протягом року)	0,2	-4
	Несприятлива податкова політика держави		-4
	Відсутність адекватного контролю за виробництвом і якістю продукції		-3
	Вступ до СОТ:		-3
	відкриє нові ринки збуту;		+3
	робить український ринок більш доступним для закордонних конкурентів		-2
	Відстоювання приватних інтересів через дії держави		-4
	Недостатні вкладення інвестицій в удосконалення технологічного процесу і модернізацію устаткування		-5
	Низька інноваційна активність і невисокі темпи розвитку високотехнологічного сектора економіки		-5
			I = - 0,53

Загальні оцінки підсумовуються у межах кожного фактора, і таким чином одержимо загальну оцінку за фактором [33, с. 78]:

$$I_j = \sum_{i=1}^n I_{ij} \quad (2)$$

де I_{ij} – загальна оцінка j-го фактора,

Таким чином, сумарний показник дії конкурентних сил:

$$I_k = - 0,53 + 0,68 + 0,31 - 0,1 - 0,23 - 0,02 = + 0,11.$$

Шкала оцінювання впливу конкурентних сил на діяльність підприємства наведена на рис. 1.

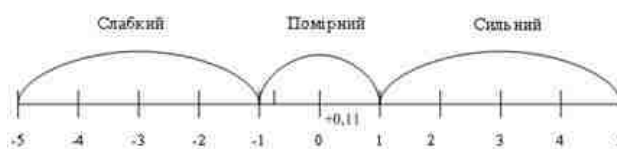


Рис. 1. Шкала оцінювання впливу конкурентних сил на діяльність підприємства

Так як загальна оцінка становить + 0,11, що відноситься до «туманної» області, то можна сказати, що на даному ринку досить невизначена ситуація. Характеризується рівноважним впливом як позитивних, так і негативних факторів конкуренції (що об'єктивно існують у середовищі та суб'єктивно оцінені керівниками підприємства). Вимагає балансування негативних явищ та заходів щодо їх запобігання або пом'якшення. У протилежному випадку загрожує організаційно-економічному механізму підприємства, виникненню низки локальних криз, що можуть призвести до системної та стратегічної кризи.

Тож у даній ситуації слід використовувати стратегію контролю за витратами шляхом: зменшення накладних витрат; впровадження нового устаткування; використання дешевших матеріально-сировинних ресурсів; застосування нових технологій тощо.

Для аналізу бізнес-портфеля підприємства було обрано матрицю Бостонської консультативної групи (Boston Consulting Group), або «матриця росту», що є одним із найбільш поширених методів аналізу бізнес-портфеля підприємства. Вона дає змогу оцінити позиції СГП на основі комбінації значень двох показників – темпів зростання ринку, на якому діє фірма, та відносної ринкової частки кожного СГП [34].

Побудова матриці БКГ складається з наступних етапів:

1. Збір та аналіз інформації про динаміку ринків збуту ТОВ «Імпульс» та її ринкові позиції за кожним стратегічним господарським підрозділом.

Таблиця 3. Вихідні дані щодо реалізації продукції на підприємстві

Вид продукції	Обсяг реалізації продукції підприємства, тис. грн.	Місткість ринку, тис. грн.	Темпи зростання ринку, %
Лаки	291	1730	9
Фарби	372	1950	15
Емалі	255	1140	13
Грунтівки	194	753	6

2. Визначимо діапазон зміни розмірів ринку збуту. У даному прикладі мінімальне значення – 6 %, а максимальне – 15 %. Цей діапазон відкладаємо на вертикальній вісі матриці БКГ. Для зручності побудови матриці на вертикальній осі визначимо дещо більший діапазон значень: від 0 до 16 %.

3. На горизонтальній осі матриці БКГ відкладаємо діапазон зміни відносної ринкової частки стратегічних господарських одиниць фірми (від найбільшого до найменшого). Відносну ринкову частку знаходимо як співвідношення ринкової частки фірми та найсильнішого у галузі конкурента (табл. 4).

Таблиця 4. Результати розрахунку ВРЧ ТОВ «Імпульс» за видами продукції

Вид продукції	Ринкова частка ТОВ «Імпульс», %	Ринкова частка найсильнішого у галузі конкурента, %	Відносна ринкова частка ТОВ «Імпульс», %
Лаки	16,8	20,3	0,8
Фарби	19,1	15,9	1,2
Емалі	22,4	10,7	2,1
Грунтівки	25,8	5,1	5,1

4. Поле матриці розділимо на 4 частини. Розподільні лінії проходять через середні значення діапазонів, відкладених по осях координат. По горизонтальній вісі – 3%, по вертикальній – 8 %.

5. Кожний СГП відзначаємо на полі матриці згідно з координатами відносної частки ринку й темпів зростання його ринку збуту. Позицію кожного СГП у матриці показуємо у вигляді кола, діаметр якого дорівнює питомій вазі СГП у загальному обсязі реалізації підприємства. Результати подамо в таблиці 5.

Таблиця 5. Розрахункові дані для побудови матриці БКГ

Вид продукції	Обсяг реалізації продукції ТОВ «Імпульс», тис. грн.	Доля певного СГП у загальному обсязі продажу фірми, %
Лаки	291	26,2
Фарби	372	33,5
Емалі	255	22,9
Грунтівки	194	17,4
Всього	1112	100

Матриця БКГ для ТОВ «Імпульс» наведена на рис 2.



Рис. 2. Матриця БКГ

Поле матриці поділене на 4 поля, відповідно до місцезнаходження у яких виділяють основні види СГП підприємства.

«Важкі діти». СГП, які потрапили в дане поле, діють на перспективних ринках, але займають невелику ринкову частку. На них відводиться значний обсяг фінансових ресурсів підприємства. Такі СГП можуть перейти до розряду «зірок» і «дійних корів», у цьому випадку їх слід підтримувати. Якщо ж на підприємстві немає коштів, то доцільно буде вилучити дані групи товарів зі складу портфеля бізнесу фірми. Звичайно рішення про доцільність цього повинне базуватися на точних економічних розрахунках. Ці СГП є проблемними.

У даному прикладі це СГП, що виробляє емалі, фарби та лаки. Рекомендована стратегія – інтенсифікації зусиль, тобто інвестування коштів у розвиток СГП.

«Дійні корови». Це СГП з високою ринковою часткою, які займають стабільні позиції на ринках з невисокими темпами розвитку. «Дійні корови» приносять більше, ніж у них інвестують. Ці СГП становлять найбільшу цінність, оскільки від них залежить фінансове становище на підприємстві. Вони дають змогу генерувати кошти на розвиток проблемних СГП. В умовах жорсткої конкуренції «дійні корови» можуть перейти до розряду собак.

У даному випадку це СГП, що виробляють грунтівки. Рекомендована стратегія – підтримання конкурентних переваг, тобто необхідно відстоювати СГП свої ринкові позиції, вкладати в них кошти та розвивати далі.

Загальні висновки стосовно складу та стану бізнес-портфеля ТОВ «Імпульс» є позитивними. Фірма має один СГП з поля «дійних корів» та три «важкі діти», що дає змогу акумулювати кошти на розвиток перспективного СГП з останнього поля.

Так як підприємство займає досить сталу позицію на ринку, то є доцільним використання маркетингових стратегій нішерів. Підприємство спеціалізується на певному сегменті ринку, що виділяється в даному випадку за такими ознаками:

- за географією;
- за споживачами;
- за співвідношенням ціна-якість;
- за властивостями товарів.

Підприємство використовує стратегію виходу за межі ніші (коли темпи зростання фірми-нішера випереджають темпи зростання ніші). Фірма має можливість і необхідність виходити в інші сфери бізнесу, використовуючи стратегії росту та диверсифікації, але не залишає поза увагою діяльність у даній ніші. Через постійне вдосконалення продукції, методів виробництва, техніки та розробок, що ведуться у власній лабораторії, підприємство має можливість зосередити увагу на захопленні зарубіжних ринків [35, с. 148].

Проаналізувавши діяльність ТОВ «Імпульс», узагальнено отримані результати в табл. 6.

Таблиця 6. Підсумкова таблиця

Функціональна стратегія	Обрана стратегія	Суть	Недоліки, можливі шляхи вдосконалення стратегії
1. За М.Портером, внаслідок аналізу середовища маркетингу	Стратегія контролю за витратами	Збільшення обсягів виробництва, зменшення накладних витрат, використання більш дешевої сировини.	Розвиток НДДКР та впровадження нового обладнання вимагає значних фінансових ресурсів.
2. Стратегії за матрицею БКГ	Стратегія інтенсифікації зусиль для лаків, фарби та емалей; підтримання конкурентних переваг для грунтівки.	Поділ всіх СГП на «корів», «собак», «зірок» і «важких дітей».	Необхідно враховувати середні значення оціночних факторів. Матриця БКГ розрахована на короткострокову перспективу. Необхідно використовувати матрицю МакКінсі для більш широкого аналізу.
3. Маркетингова конкурентна стратегія	Маркетингова стратегія нішерів, а саме стратегію	Темпи зростання фірми-нішера випереджають темпи зростання ніші. Виникає можливість і необхідність	Необхідно проаналізувати діяльність конкурентів, власні можливості фірми щодо формування

	виходу за межі ніші	виходити в інші сфери бізнесу.	конкурентної переваги, цільовий ринок та відношення споживачів.
--	---------------------	--------------------------------	---

Виходячи з таблиці 6, можна сказати, що в цілому становище підприємства у сучасних умовах стабільне. Необхідним є впровадження нового обладнання та нових технологій виробництва для більш продуктивної діяльності та конкурентоспроможності на ринку лакофарбових матеріалів, також є важливим проаналізувати діяльність конкурентів, власні можливості фірми щодо формування конкурентної переваги, цільовий ринок та відношення споживачів до продукції, що виробляється на підприємстві.

Висновки та перспективи подальших досліджень. У сучасних умовах господарювання підприємство не зможе ефективно функціонувати без розроблення і впровадження стратегії економічного розвитку. Вона визначає напрям діяльності організації, формулює місію та цілі, забезпечує ефективне використання наявних ресурсів. Якщо стратегічний план містить техніко-економічне обґрунтування та програму діяльності підприємства, то стратегія розвитку є дієвим інструментом для досягнення поставлених цілей в умовах нестабільності зовнішнього середовища.

Нами було проаналізовано діяльність підприємства ТОВ «Імпульс» за основними стратегічними моделями, що показало досить позитивні результати. Є необхідним розвивати основні види продукції, інвестувати в розвиток емалі, фарби та лаків більше коштів. Через постійне вдосконалення продукції, методів виробництва, техніки та розробок, що ведуться у власній лабораторії, підприємство має можливість зосередити увагу на захопленні зарубіжних ринків. Найбільший конкурентний тиск на підприємство чинить держава, дії якої не тільки не спрямовані на усунення факторів, що дестабілізують ринкову ситуацію, а взагалі загрожують існуванню української лакофарбової галузі. Велику увагу слід приділити активізації дій існуючих конкурентів. Особливого загострення ситуації сприяє зростання ролі товарів-замінників. Не становлять загрозу постачальники сировини, з яким у підприємства існують довготривалі взаємовигідні відносини, та нові учасники ринку, для яких високі бар'єри входу, кризова економічна ситуація та активність дій існуючих фірм у відстоюванні своїх позицій унеможливають будь-які спроби увійти і закріпитися на ринку.

Отже, стратегічне планування як найбільш важливий елемент стратегічного управління є необхідним інструментом досягнення підприємством своїх цілей, але в сучасних умовах, у посткризовий період постає проблема реалізації стратегічних планів, в свою чергу виникає проблема доцільності стратегічного планування як такого. Така ситуація спричинена рядом факторів, найголовнішим з них можна виділити постійну мінливість середовища. Така проблемна ситуація постала і перед українськими підприємствами, які знаходяться ще у більш несприятливому середовищі, зважаючи на нестабільність економічного та політичного становища в країні. А отже, основним способом вирішення цієї проблеми є постійне коригування стратегічних планів відповідно до зовнішніх умов, орієнтація на середньострокові цілі.

Література.

1. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы / М.М. Алексеева - М. : Финансы и статистика, 1997.
2. Балабанова Л. В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: Навчальний посібник / Л. В. Балабанова, В. В. Холод. – Київ : Професіонал, 2006.
3. Горемикін В.А., Богомолов О.А. Економічна стратегія підприємства. - М. : Інформаційно-видавничий дім «Філін», Рілант, 2001.
4. Владимірова Л.П. Прогнозирование и планирование в условиях рынка: Учебное пособие / Л.П. Владимірова. - М.: Дашков и К, 2000.
5. Градова А.П. Экономическая стратегия фирмы. - СПб., 2005. – 312 с.
6. Идрисов А.Б., Каргышев С.В., Постников А.В. Стратегическое планирование и анализ эффективности инвестиций. – М.:Информ. - издательский дом — Филлин, 2006. – 273 с.
7. Карякина Л.А. Бизнес-план: оценка конкурентоспособности предприятия // Экономический федерализм: государственно-правовое регулирование экономики: материалы Всерос. науч.-практ. конф. – Саранск, 2000. – 76–77 с.
8. Лахтіонова Л.А. Фінансовий аналіз суб'єктів господарювання: Монографія. – К.: КНЕУ, 2001. – 378 с.
9. Никифорова С.В. Теоретические и практические аспекты стратегического маркетинга. – СПб.: Ун-т экономики и финансов, 2006. – 396 с.
10. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління.-К.: КНЕУ, 1999.- 384 с.
11. Пономаренко В. С. Стратегічне управління підприємством: Монографія. — Харків: Основа, 1999.
12. Чорна Л. О. Місце системи реалізації продукції в маркетинговій діяльності підприємств / Л. О.Чорна // Економіка та держава. - 2009. - № 1. - С. 38 - 40.
13. Ястремська О. М. Стратегічний консалтинг: становлення і розвиток / О. М. Ястремська // Стратегія економічного розвитку України. – 2011. – Випуск № 29. – С. 146 – 154.
14. Аакер Д. Стратегічне ринкове управління: [Пер. з англ.] / Д. Аакер. - 7-е вид. - СПб.: Питер, 2007. - 496 с.
15. Акофф Р. Л. Акофф о менеджменте. — СПб.: Изд-во «Питер», 2002. — 448 с.
16. Ансофф И. Стратегическое управление: Сокр. пер. с англ. / Науч. ред. и автор предисл. Л.И. Евенко. - М.: Экономика, 1989.
17. Друкер П. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения / П. Друкер ; [пер. с англ. М. Ко-тельниковой]. - М. : ФАИР-ПРЕСС, 1988. - 288 с.
18. Виссем Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство. Возможности для будущего процветания: Пер. с англ. — М.: Финпресс, 2000. — 271 с.
19. Кинг У. Стратегическое планирование и хозяйственная политика/ У. Кинг, Д. Клиланд; пер. с англ. – М. : Прогресс, 1982. – 399 с.
20. Минцберг Г. Стратегический процесс / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского / Г. Минцберг, Дж.Б. Куинн, С. Гошал. - СПб.: Питер, 2001. - 688 с.
21. Портер М. Конкурентна стратегія. Методика аналізу галузей і конкурентів/М. Портер; [пер. з англ.І. Мінервін]. - 3-е изд. - М.: Альпіна Бізнес Букс, 2007. - 453 с.
22. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576с.
23. Чандлер А. Стратегия и структура/А.Чандлер-М., Маркетинг, 2001. - 312 с.
24. Подольняк Н.Ю. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / Н.Ю. Подольняк. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2012. – 400 с.
25. Міщенко А.П. Стратегічне управління / Навчальний посібник. – К. : «Центр навчальної літератури», 2004. – 285 с.
26. Швець Л. М. Процес стратегічного планування на підприємстві
27. Балабанова Л.В. Маркетинговий менеджмент / За ред. Л.В.Балабанової. - К. : «Знання», 2004. - 354 с.
28. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / Ансофф И. - Питер Ком., 1999. - 416 с.
29. Квасній Л.Г. Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємствами в умовах ринкової економіки. Науковий вісник національного лісотехнічного університету України: Збірник науково-технічних праць / Квасній Л.Г. / - Львів : НЛТУ України, 2008. — С. 149.
30. Балабанова Л.В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємств / Л.В. Балабанова, В.В. Холод. – К.: ВД Професіонал, 2006. – 448 с.
31. ТОВ «Імпульс» – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.impuls.sumy.ua>.
32. Бутенко Н.В. Маркетинг: Підручник. - К.: Атіка, 2007. - 300 с.
33. Стратегічний маркетинг: конспект лекцій / Укладачі: В.В. Божкова, Ю.М. Мельник, Л.Ю.Сагер. – Суми : Вид-во СумДУ, 2010. – 147 с.
34. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: навч. посібник/ Г.І. Кіндрацька. - 2-ге вид., перероб. і доповн. - К. : Знання, 2010. - 406 с.
35. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг: навч. посібник. — Вид. 2-ге, без змін. К. : КНЕУ 2006.—152 с.

References.

1. Alekseeva, M. M. (1997), Planirovanie dejatel'nosti firmy [Planning activities of the company], Finansy i statistika.
2. Balabanova, L. V. and Kholod, V. V. (2006), Stratehichne marketynhove upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstv [Strategic marketing management competitiveness of enterprises], Profesional, Kyiv.
3. Horemykin, V.A. and Bohomolov, O.A. (2001), Ekonomichna stratehiia pidpriemstva [The economic strategy of the company], Informatsijno-vydavnychij dim «Filin», Rilant.
4. Vladimirova, L.P. (2000), Prognozirovanie i planirovanie v uslovijah rynka [Forecasting and planning in market conditions], Dashkov i K.

5. Gradova, A.P. (2005), *Jekonomicheskaja strategija firmy* [The economic strategy of the firm], SPb.
6. Idrisov, A.B. Kartyshev, S.V. and Postnikov, A.V. (2006), *Strategicheskoe planirovanie i analiz jeffektivnosti investicij* [Strategic planning and analysis of the effectiveness of investments], Inform, Filin#.
7. Karjakina, L.A. (2000), "*Business Plan: evaluation of enterprise competitiveness. Economic federalism: state-legal regulation of the economy*", materialy Vseros. nauch.-prakt. konf., Saransk.
8. Lakhionova, L.A. (2001), *Finansovyy analiz sub'ektiv hospodariuvannia* [Financial analysis of business entities], KNEU.
9. Nikiforova, S.V. (2006), *Teoreticheskie i prakticheskie aspekty strategicheskogo marketinga* [Theoretical and practical aspects of strategic marketing], SPb., Un-t jekonomiki i finansov.
10. Shershn'ova, Z.Ye. and Obors'ka, S.V. (1999), *Stratehichne upravlinnia* [Strategic Management], KNEU.
11. Ponomarenko, V. S. (1999), *Stratehichne upravlinnia pidpriemstvom* [Strategic Enterprise Management], Osnova, Kharkiv.
12. Chorna, L. O. (2009), "*Mistse systemy realizatsii produktii v marketynhovij diial'nosti pidpriemstv*", *Ekonomika ta derzhava.*, vol. 1, pp. 38 - 40.
13. Yastrems'ka, O. M. (2011), "*Stratehichnyj konsaltnyh: stanovlennia i rozvytok*", *Stratehiia ekonomichnoho rozvytku Ukrainy*, vol. 29, pp. 146 – 154.
14. Aaker, D. (2007), *Stratehichne rynkove upravlinnia* [Strategic market management], 7th ed, Pyter.
15. Akoff, R. L. (2002), *Akoff o menedzhmente* [Ackoff about management], «Piter».
16. Ansoff, I. (1989), *Strategicheskoe upravlenie* [Strategic management], Jekonomika.
17. Druker, P. (1988), *Jefferktivnoe upravlenie. Jekonomicheskie zadachi i optimal'nye reshenija* [Effective management. Economic problems and optimal solutions], FAIR-PRESS.
18. Vissem, H. (2000), *Strategicheskij menedzhment i predprinimatel'stvo. Vozmozhnosti dlja budushhego procvetaniia* [Strategic management and entrepreneurship. Opportunities for future prosperity], Finpress.
19. King, U. (1982), *Strategicheskoe planirovanie i hozjajstvennaja politika* [Strategic planning and economic policy], Progress.
20. Mincberg, G. (2001), *Strategicheskij process* [Strategic process], Piter.
21. Porter, M. (2007), *Konkurentna stratehiia. Metodyka analizu haluzej i konkurentiv* [Competitive Strategy. Methods of analysis of industries and competitors], 3rd ed, Al'pina Biznes Buks.
22. Tompson, A.A. and Striklend, A.Dzh. (1998), *Strategicheskij menedzhment. Iskusstvo razrabotki i realizacii strategii, Banki i birzhi* [Strategic management. Arts development and implementation of strategies], JuNITI.
23. Chandler, A. (2001), *Strategija i struktura* [Strategy and Structure], Marketing.
24. Podol'chak, N.Yu. (2012), *Stratehichnyj menedzhment* [Strategic management], L'viv, Vydavnytstvo L'vivs'koi politekhniki.
25. Mischenko, A.P. (2004), *Stratehichne upravlinnia* [Strategic management], «Tsentri navchal'noi literatury».
26. Shvets', L. M. (2004), "*Protses stratehichnoho planuvannia na pidpriemstvi*".
27. Balabanova, L.V. (2004), *Marketynhovij menedzhment* [Marketing management], «Znannia».
28. Ansoff, I. (1999), *Novaja korporativnaja strategija* [The new corporate strategy], Piter Kom.
29. Kvasnij, L.H. (2008), *Teoretychni aspekty stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvamy v umovakh rynkovoi ekonomiky* [Theoretical aspects of strategic management in a market economy], *Naukovyj visnyk natsional'noho lisotekhnichnoho universytetu Ukrainy: Zbirnyk naukovykh-prats', L'viv, NLTU Ukrainy*.
30. Balabanova, L.V. (2006), *Stratehichne upravlinnia konkurentospromozhnosti pidpriemstv* [Strategic management competitiveness of enterprises], VD Profesional.
31. TOV «Impul's», available at: <http://www.impuls.sumy.ua>, (Accessed 13 November 2013).
32. Butenko, N.V. (2007), *Marketynh* [Marketing], Atika.
33. Bozhkova, V.V. Mel'nyk, Yu.M. and Saher L.Yu. (2010), *Stratehichnyj marketynh* [Strategic marketing], Sumy, SumDU.
34. Kindrats'ka, H.I. (2010), *Stratehichnyj menedzhment* [Strategic management], 2nd ed, Znannia.
35. Kudenko, N. V. (2006), *Stratehichnyj marketynh* [Strategic marketing], 2nd ed, KNEU.

Стаття надійшла до редакції 19.06.2014 р.



ТОВ "ДКС Центр"