

2. Андреев О.В. Система управління підприємством автомобілебудівної промисловості / О.В. Андреев // Інвестиції: Практика та досвід. – 2007. – № 16. – С. 44-48.
3. Довбня С.Б. Методические основы и направления реструктуризации предприятий в промышленности : [монографія] / Довбня С.Б. – Днепропетровск : Наука и образование, 2002. – 312 с.
4. Кальніченко Л.Ф. Особливості реструктуризації промислових об'єктів в умовах переходу до ринку / Л.Ф. Кальніченко // Регіональна економіка. – 2000. – №2. – С. 43-49.
5. Пономаренко В.С. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи : [монографія] / В.С. Пономаренко, О.М. Гридід, М.О. Кизим. – Х. : Видавничий Дім "ІНЖЕК", 2003. – 328 с.
6. Шершньова З.С. Реструктуризація підприємств: необхідність стратегічного підходу / З.С. Шершньова // Бюлетень з корпоративного управління. – 2001. – №3. – С. 16-21.

The article analyzed the existing classification of restructuring. We proposed to the intermediate species as adaptive restructuring that provides for a system of adaptive management. The ways of restructuring the management. Generalized classification of enterprise adaptation to external and internal environment.

Keywords: restructuring, restructuring management, adaptive management, adaptation of management, external and internal environment adaptability.

В статті проаналізовані існуючі класифікації видів реструктуризації. Предложено виділити як проміжний вид адаптивну реструктуризацію, передбачаючу систему адаптивного управління. Определены направления реструктуризации системы управления предприятием. Обобщена классификация видов адаптации предприятия к воздействию внешней и внутренней среды.

Ключевые слова: реструктуризація, реструктуризація системи управління, адаптивне управління, адаптація системи управління, зовнішня і внутрішня середовища, адаптивність.

УДК 336:519.6

*А.А. Степанова,
к.е.н., доцент кафедри економіки та менеджменту,
Київський міжнародний університет
М.М. Лутковський,
студент магістратури економічного факультету,
Київський міжнародний університет*

СТРАТЕГІЇ РОЗШИРЕННЯ ПРИСУТНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ

Завоюванням нових сегментів ринку завжди переймаються суб'єкти господарювання, адже розширення своєї діяльності веде до збільшення фінансового результату та зміцнення позицій на ринку. У статті розглянуто можливості просування підприємства на певному сегменті ринку використовуючи головні елементи стратегічного менеджменту.

Ключові слова: стратегія підприємства, стратегічна прогалина, корпоративне управління.

Під стратегією, в широкому сенсі, розуміється певний набір заходів, розрахований на довгостроковий період та спрямований на досягнення певної мети діяльності підприємства. Метою ж процесу формування конкретної стратегії, зокрема стратегії розширення присутності підприємства на ринку, є вибір стратегічної альтернативи, яка забезпечить підвищення ефективності діяльності підприємства в довгостроковій перспективі. В зв'язку з цим підприємство повинно мати певний перелік взаємопов'язаних стратегій, що являють собою так званий «стратегічний набір», який має віддзеркалювати специфіку функціонування та розвитку підприємства з адаптацією його діяльності до умов зовнішнього середовища, а також рівень його претендування на роль та місце у цьому середовищі.

Теоретичні напрацювання щодо формування стратегій підприємств висвітлені в працях

багатьох зарубіжних вчених, а саме: І.Ансоффа, П. Діксона, Дж.Куінна, М. Мескона, Г.Мінцберга, М.Портера, А.Стрікланда, А.Томпсона тощо. Серед вітчизняних вчених, що досліджують дану проблему слід назвати О. Віханського, який запропонував більш розширену класифікацію маркетингових стратегій в порівнянні із запропонованою П. Діксоном, В. Василенко, А. Гончарука, П. Клівець, Ю. Ковальську, О. Ковтун, О. Масленнікова, А. Міщенко, М. Саєнко, З. Шершньову, що досліджують проблеми формування конкурентних стратегій, стратегічного управління підприємством, управління стратегічною гнучкістю вітчизняних підприємств.

Разом з тим теоретико-методологічні проблеми формування та реалізації стратегії розширення присутності на ринку і збільшення діяльності на ньому підприємства залишаються не в повній мірі висвітленими як у зарубіжній, так і у вітчизняній науковій літературі.

Отже, **метою статті** є уточнення визначення поняття «стратегія розширення присутності на ринку» та обґрунтування вибору такої стратегії підприємством на галузевому ринку.

Дослідження теоретичних аспектів формування і використання стратегії розширення присутності на ринку та визначення можливих чинників впливу на ефективність і результативність діяльності підприємства від її реалізації.

Кожне підприємство створюється для досягнення певного успіху і тому з самого початку своєї діяльності стратегічними орієнтирами обирає зростання і розвиток, що можливе лише за умови чітко сформульованої місії, поставленої головної мети, розробленої стратегії і за рахунок власних коштів та залучення інвестицій. Об'єктивні та суб'єктивні фактори середовища, в якому функціонує підприємство підштовхують його до збільшення або зменшення темпів зростання реалізації продукції, а отже і обсягів прибутків, які можна реінвестувати в подальший розвиток виробництва. Таким чином, підприємство на різних етапах функціонування змушене використовувати різні корпоративні стратегії. Формування корпоративної стратегії підприємства - процес достатньо складний і тривалий, який зводиться до вибору однієї або декількох стратегічних альтернатив з певної їх множини.

Загальна процедура формування стратегії для підприємства наступна:

- визначається місія і набір цілей;
- оцінюється різниця між поточною і цільовою позицією підприємства;
- пропонується одна або декілька стратегій (стратегічних альтернатив поведінки);
- здійснюється тестування запропонованих стратегій (на предмет можливості звуження попередньо встановленого розриву між поточною і цільовою позиціями підприємства);
- здійснюється вибір стратегії для підприємства з урахуванням чинників зовнішнього і внутрішнього середовища [2, 4, 7].

Виходячи з наведеної процедури, в основі розробки стратегії підприємства лежить принцип альтернативності у розвитку підприємства і його бізнесу, вирішенні проблем розвитку і конкурентної поведінки.

На основі сформульованої місії та генеральної мети (побудованого дерева цілей) підприємства, а також аналізу досягнутих результатів діяльності і результатів аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища, розробляються різноманітні можливі варіанти розвитку підприємства на перспективу, тобто визначаються можливі шляхи досягнення цілей за умови ефективного використання потенціалу підприємства (кадрового, виробничого, збутового, експортного тощо).

В літературних джерелах виокремлюють такі основні види базових корпоративних стратегій: зростання, стабілізації та скорочення (табл. 1) [2].

Таблиця 1

Основні види базових корпоративних стратегій (стратегічні альтернативи)

Базова стратегія	Основні стратегічні альтернативи
1. Зростання	Проникнення на нові ринки; диверсифікація; співробітництво; зовнішньоекономічна діяльність
2. Стабілізації	Зменшення витрат; фінансова активізація та економія; ревізія витрат
3. Скорочення	Перебудова системи управління, фінансової та маркетингової діяльності

У межах обраної базової стратегії можливі кілька напрямів дій, які називають стратегічними

альтернативами. При всьому розмаїтті конкретних бізнес-ситуацій і відповідних їм бізнес-стратегій, останні можна звести до низки типових варіантів стратегії ведення бізнесу в межах трьох загальних напрямів його розвитку (стабілізації, зростання, скорочення), застосування яких на практиці виявляється досить ефективним [7].

Комплексний підхід до вдосконалення функціонування підприємства, зміцнення потенціалу та посилення його позицій і місця на ринку дозволяє розв'язати проблему заповнення «стратегічної прогалини» за рахунок розробки обґрунтованих взаємопов'язаних стратегій.

Корпоративна стратегія в цьому випадку дозволяє визначити загальний напрямок діяльності підприємства. Відомий економіст М.Мескон, у відповідності до напрямків діяльності, виділяє такі види корпоративних (загальних) стратегій:

- стратегія скорочення (виживання);
- стратегія обмеженого зростання (стабілізація);
- стратегія зростання які відповідно мають захисний, наступально-захисний та наступальний характер [6].

Отже, для обґрунтування вибору підприємством стратегії розширення присутності на галузевому ринку і збільшення своєї діяльності доцільно більш детально зупинитись на розгляді маркетингової стратегії зростання.

Так, О.Віханський розглядає стратегії зростання як єдино можливі і називає їх еталонними стратегіями. Згідно класифікації О.Віханського першу групу стратегій зростання складають стратегії концентрованого зростання, тобто стратегії, пов'язані із зміною продукту й ринку [1].

Стратегіями першої групи є:

- стратегія посилення позиції на ринку, при якій підприємство робить все, щоб з конкретним продуктом на даному ринку завоювати кращі позиції (для її реалізації необхідні великі маркетингові зусилля);

- стратегія розвитку ринку, яка полягає в пошуку нових ринків для вже вироблюваного продукту;

- стратегія розвитку продукту, що припускає рішення задачі зростання за рахунок виробництва нового продукту і його реалізації на вже освоєному ринку.

Другу групу стратегій зростання складають стратегії бізнесу, які припускають розширення організації при додаванні нових структур. Ці стратегії називаються стратегіями інтегрованого зростання. Зазвичай їх застосовують, якщо у організації є сильний бізнес, але вона не може використовувати стратегію концентрованого зростання, проте в той же час інтегроване зростання не суперечить її довгостроковим цілям. Організація здійснює інтегроване зростання як шляхом придбання додаткової власності, так і шляхом внутрішнього розширення. При цьому в обох випадках її положення усередині галузі змінюється.

Виділяють чотири основні типи стратегій інтегрованого зростання:

- стратегія зворотної вертикальної інтеграції направлена на зростання підприємства за рахунок придбання або посилення контролю над постачальниками, а також за рахунок створення дочірніх структур, що здійснюють постачання;

- стратегія, що виражається в зростанні фірми за рахунок придбання або посилення впливу на кінцевих споживачів;

- стратегія диверсифікованого росту, яка реалізується в тому випадку, коли організація не може далі розвиватися на даному ринку з наявним продуктом в рамках певної галузі (стратегія центрованої диверсифікації, стратегія горизонтальної диверсифікації, стратегія конгломератної диверсифікації);

- стратегія скорочення реалізується тоді, коли організація потребує перегрупування сил після тривалого періоду зростання [1].

Найбільш інтенсивна конкурентна боротьба ведеться між підприємствами галузі за величину частки ринку, особливо на етапі галузевого росту чи розширення присутності на ринку. Це спричинено тим, що частка ринку в довгостроковій перспективі є визначальною по відношенню до інших факторів. Галузевий ринок складається з певної кількості підприємств які поділяються на «лідерів», «середніх» і «останніх». Положення «лідерів» дає вагомі переваги в конкурентній боротьбі галузі. Для того, щоб підприємство стало «лідером» йому необхідно в сучасних умовах окрім інших, згаданих нами чинників, мати належну прибутковість та імідж надійного партнера. Розширення присутності на галузевому ринку коштує дорого і тому підприємство має оцінити темпи збільшення об'ємів та зростання.

Вибір стратегії для великих фірм залежить в основному від темпів їх зростання та рівня диверсифікації і зводиться до таких альтернатив (табл. 2) [4].

Стратегічні альтернативи в залежності від темпів зростання та рівня диверсифікації великого підприємства

Стратегічні альтернативи великої фірми	Характеристика стратегії		
	зростання	профіль	прибуток
«лев»	прискорене	спеціалізація на великому сегменті ринку	достатній для зростання
«слон»	середнє, стабільне	диверсифікація на ринку	забезпечує стійкість на ринку
«бегемот»	сповільнене	диверсифікація на багатьох ринках	недостатній, можливий збиток

Найчастіше між цілями та можливостями розширення присутності підприємства на ринку, які надає зовнішнє середовище, існує певний розрив (інтервал) який у стратегічному управлінні називається стратегічною прогалиною. Стратегічна прогалина – це інтервал між можливостями, зумовленими наявними тенденціями зростання підприємства, та бажаними орієнтирами, необхідними для розширення його присутності на ринку, а також розв’язання нагальних проблем зростання та зміцнення позицій підприємства в довгостроковій перспективі [6].

Стратегічна прогалина – це поле стратегічних рішень які необхідно прийняти керівникам підприємства для вирішення виявлених проблем з метою наближення наявних тенденцій розширення присутності підприємства на ринку до бажаних. Як правило, стратегічну прогалину компенсують введенням нових продуктів (при умові збереження виробництва існуючих) і заповненням нових ринків існуючими та новими товарами; пошуком нових можливостей зростання; пошуком інновацій різних типів для забезпечення досягнення потрібних параметрів; визначенням тих сфер діяльності, де підприємство є конкурентоспроможним та розробка заходів з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства в цілому; перерозподілом ресурсів з менш перспективних та конкурентоспроможних напрямків діяльності; вирішення питань злиття, поглинання, реструктуризації або ліквідації підсистем з метою досягнення ефекту синергії [5].

З метою ліквідації стратегічної прогалини здійснюється ретельний аналіз підприємства за наступними ознаками:

- зовнішні характеристики: положення на ринку, конкурентоспроможність;
- внутрішні характеристики: прибутковість, ефективність виробництва, можливості розвитку, завершеність досліджень і розробок [6].

Стратегія розширення присутності підприємства на ринку, як один із напрямів стратегічних альтернатив зростання, передбачає розширення присутності шляхом інтенсифікації (ринку або продукту), інтеграції (вертикальної, горизонтальної), диверсифікації. Таку стратегічну альтернативу обирають великі підприємства, що діють у динамічних галузях зі швидкою зміною технологій.

Сформована на корпоративному рівні стратегія розширення присутності на ринку виступає метою, яку треба досягти внаслідок реалізації бізнес-стратегій окремих самостійних господарських підрозділів і функціональних стратегій. Тобто на основі обраного загального типу стратегії економічної поведінки (загальної стратегії) підприємства розробляють бізнес-стратегії по окремим видам його діяльності. Отже і на цьому рівні по кожній стратегічній бізнес одиниці (стратегічному господарському центру) відбувається аналіз стратегічних альтернатив і відтак подальший вибір ефективної стратегії бізнесу, як альтернативного варіанту ефективних дій, адекватного можливостям (потенціалу) підприємства. Лише за такого підходу використання даної стратегії забезпечить підприємству конкурентні переваги, управляти якими можна шляхом забезпечення оптимального співвідношення між ціною, якістю, обслуговуванням.

Отже, ми дійшли висновку, що стратегія розширення присутності підприємства на галузевому ринку як конкурентна стратегія може розглядатись з двох позицій, а саме:

- як загальна стратегія підприємства в умовах тиску конкурентного середовища, метою якої є «...створення і підтримка високого рівня сталої конкурентної переваги підприємства» [3];
- як стратегічний напрям дій підприємства, виходячи з його ринкової частки та положення на ринку. Конкурентна стратегія означає також свідомий вибір комплексу різних дій з метою надати покупцеві унікальне поєднання цінностей.

Проведене нами дослідження показало, що:

по-перше, стратегію розширення присутності підприємства на ринку можна розглядати як стратегічну альтернативу стратегії зростання;

по-друге, прийняття рішення про її формування і реалізацію не повинно суперечити загальній корпоративній стратегії розвитку підприємства;

по-третє, прийняттю рішення про розширення присутності підприємства повинно передувати дослідження потенціалу підприємства, рівня конкуренції на галузевому ринку, вивчення наявного та потенційного попиту, розвиток суміжних галузей, що дозволить надати обґрунтовану оцінку необхідності і доцільності розширення;

по-четверте, обов'язковою умовою реалізації даної стратегії є оцінка можливих ризиків і розробка заходів по їх зниженню чи унеможливленню, які повинні бути зведені до здійснення диверсифікації виробництва шляхом розширення нових технологій і видів продукції; проведення диверсифікації постачання; постійного збору та аналізу економічної інформації про можливих постачальників, зокрема про освоєння нових техніки і технологій; встановлення некомерційних зв'язків із реальними та потенційними постачальниками; створення страхових резервів основних комплектуючих виробів, з метою недопущення невиконання запланованих виробничих показників і виконання умов контрактів. З метою зниження виробничого ризику необхідно розробити стратегію техніко-технологічного розвитку і безпеки підприємства, постійно вдосконалювати технологічну базу, технологічну культуру та культуру праці, проводити науково-дослідні і дослідно-конструкторські розробки.

Література

1. Віханський О.С. Стратегія керування. Підручник. – М.: ЮНІТІ, 1997 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://toplutsk.com/articles-article_416.html.
2. Клівець П.Г. Стратегія підприємства / П.Г. Клівець. – К.: Академвидав, 2007. – 320 с.
3. Ковальська Ю.Г. Методичні аспекти сучасних підходів щодо формування конкурентних стратегій / Ю.Г. Ковальська // Вісник ХНУ ім. В.Н.Каразіна. Серія економічна. – Вип. № 613. – Харків: ХНУ ім. В.Н.Каразіна, 2003. – С. 61–67.
4. Ковтун О.І. Стратегія підприємства: навчальний посібник /О. І. Ковтун. - 3-тє вид., доп. - Львів: Новий світ-2000, 2007. – 324 с.
5. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства. Підручник / М.Г. Саєнко. – Тернопіль: «Економічна думка». – 2006. – 390 с.
6. Харченко М.О. Альтернативність у стратегічному виборі [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://revolution.allbest.ru/economy/00091066.html>.

The conquest of new market segments always concerned entities, because the expansion of activity leads to increased financial performance and strengthening market position. The article discussed the possibilities of progress on a particular market segment using the key elements of strategic management.

Keywords: *enterprise strategy, strategic gap, corporate governance.*

Завоеванием новых сегментов рынка всегда озабочены субъекты хозяйствования, ведь расширение своей деятельности ведет к увеличению финансового результата и укреплению позиций на рынке. В статье рассмотрены возможности продвижения предприятия на определенном сегменте рынка, используя главные элементы стратегического менеджмента.

Ключевые слова: *стратегия предприятия, стратегическая пробел, корпоративное управление.*