

6. Продукція та послуги ВАТ «Одеський припортовий завод» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.opz.odessa.net/products/>

7. Інформація для акціонерів ПАТ «Рівнеазот» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.azot.rv.ua/>

8. Ковеня Т. В. Підсумки роботи підприємств хімічної та нафтохімічної промисловості України за 2011 рік / Т. В. Ковеня // Хімічна промисловість України. 2012. – № 2. – С. 3–18.

9. Чуприна Н. М. Тенденції розвитку підприємств хімічної промисловості в Дніпропетровському регіоні / Н. М. Чуприна // Прометей. – 2012. – № 3 (39). – С. 48–55.

10. Войчак А. В. Маркетингові дослідження [Текст]: підручник / А. В. Войчак, А. В. Федорченко; [ред. А. В. Войчак]; Державний вищий навчальний заклад «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана». – К.: КНЕУ, 2007. – 408 с.

УДК 330.332

А.О. СЕРГАЧОВА,
магістр Київський національний університет технологій та дизайну
Н.А. КРАХМАЛЬОВА,
к.е.н., доцент Київський національний університет технологій та дизайну

Передумови формування стратегії розвитку підприємства

У статті проаналізовано основні базові стратегії розвитку підприємств. Розглянуто їх переваги та недоліки у застосуванні в діяльності вітчизняних підприємств. Наведено відмінні характеристики та етапи стратегій.

Ключові слова: стратегія розвитку, підприємство, стратегічне планування, ринок, діяльність.

А.О. СЕРГАЧОВА,
магістр Киевский национальный университет технологий и дизайна
Н.А. КРАХМАЛЕВА,
к.э.н., доцент Киевский национальный университет технологий и дизайна

Предпосылки формирования стратегии развития предприятия

В статье проанализированы основные базовые стратегии развития предприятия. Рассмотрены их преимущества и недостатки в применении в деятельности отечественных предприятий. Приведены отличительные характеристики и этапы стратегий развития предприятий.

Ключевые слова: стратегия развития, предприятие, стратегическое планирование, рынок, деятельность.

A.SERGACHEVA,
master, National University of Food Technologies
N. KRAKHMALOVA,
candidate of economic sciences, National University of Food Technologies

Pre-condition of forming of strategy of development of enterprise

The article analyzes the main basic company development strategies. Their advantages and disadvantages in the application at domestic enterprises are discussed. The article also provides distinguishing characteristics and stages of company development strategies.

Keywords: development strategy, enterprise, strategic planning, management, market, activity.

Постановка проблеми. Дослідження практики 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. Серед причин такого стану є відсутність традиції та досвіду стратегічного планування вітчизняних підприємств, а також брак кадрів відповідної кваліфікації для здійснення стратегічних управлінських дій.

Сьогодні економічна ситуація ставить жорсткі вимоги до діяльності промислових підприємств, які, зокрема, полягають у постійному перегляді й коригуванні стратегії та цілей, здійсненні організаційних перетворень та змін з метою адаптації до динамічних галузевих і конкурентних умов і забезпечення довгострокового успіху на ринку. Тому в керівництва підприємств постає завдання, виконання якого передбачає послідовність певних кроків, таких як: формування цілей, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, вибір кращої із стратегічних альтернатив, розроблення комплексу заходів щодо її реалізації.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання стратегічного управління підприємством та

формування конкурентних стратегій широко висвітлені у науковій літературі закордонних та українських авторів. Серед яких класичними стали праці таких авторів, як М. Портер, І. Ансофф, Ф. Котлер, Ж. Ламбен. Питання стратегічного управління досліджуються у працях Д. Аакера, С. Віханського, Є. Голубкова, В. Котельникова, А. Лапіна, Дж. Шанк, Дж. Траута, а також українських вчених С. Гаркавенко, П. Гордієнко, Г. Кіндрацької, Н. Куденко та багатьох інших. В їх працях подана докладна класифікація стратегій та умови їх застосування. Питання проблем вибору розглядається як у класичних працях із стратегічного управління підприємством, так і в працях, присвячених психологічним аспектам управлінської діяльності. Підходи та методи до прийняття рішень описані у дослідженнях таких закордонних та вітчизняних учених, як: Г. Азоєв, Р. Акофф, Ч. Барнард, І. Бузько, М. Вебер, А. Воронкова, В. Герасимчук, Б. Клейнер, А. Наливайко, В. Пономаренко, Ж. Поплавська, Є. Попов, Р. Сайерта, Г. Саймон, Р. Фатхутдінов та ін. Аналіз праць значених науковців показав існування двох основних підходів до розробки та прийняття стратегічних рішень – раціонального (що спирається на жорсткий аналіз результатів та показників) та ірраціонального (який спирається на знання, досвід, інтуїцію тих осіб, що здійснюють вибір). Однак практика господарювання промислових підприємств показала необхідність одночасного використання обох підходів, а отже, актуальним є завдання формування аналітичного інструментарію розробки та прийняття стратегічних рішень, спрямованого на розвиток підприємства.

Метою даної статті є визначення передумов застосування стратегій розвитку підприємства (обґрунтування основних стратегій вибору розвитку підприємства).

Виклад основного матеріалу. У досліджених літературних джерелах стратегія розглядається як 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 та розподіл ресурсів, які будуть необхідні для досягнення поставленої мети. В загальному стратегія розвитку підприємства покликана відповісти на низку питань: у яких напрямках господарської діяльності вигідніше розвиватися, які кошти будуть необхідні, як прибуток буде отримано при розвитку даних напрямків. Зазначимо, що стратегія розвитку підприємства має бути вибудована за принципом ієрархії. Вибір стратегії передбачає прийняття управлінським персоналом низки рішень з метою досягнення найкращих показників діяльності у конкретно обраній сфері діяльності.

На рівень стратегії, комплексність, ступінь інтеграції впливають тип і розмір підприємства. Залежно від

розміру, фінансових можливостей, 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, вивірені практикою й широко освітлені в літературі стратегії розвитку бізнесу, 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. 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 шукає можливості поліпшення свого положення на існуючому ринку або ж переходу на новий ринок, який буде реалізовуватися на вже освоєному підприємством ринку.

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. При цьому в обох випадках змінюється положення підприємства всередині галузі. Виділяють два основних типи стратегій інтегрованого зростання: стратегія зворотної та прямої вертикальної інтеграції [2].

В першому випадку стратегія спрямована на зростання підприємства внаслідок придбання або ж посилення контролю над постачальниками. Підприємство може або створювати дочірні структури, що здійснюють постачання, або ж приєднувати компанії, які вже здійснюють постачання. Дана стратегія зворотної вертикальної інтеграції може дати підприємству дуже сприятливі результати, пов'язані з тим, що зменшиться залежність від коливання цін на комплектуючі і запитів постачальників. Крім того, постачання як центр витрат для підприємства можуть перетворитися на центр доходів.

Стратегія прямої вертикальної інтеграції забезпечує зростання підприємства за рахунок придбання або ж посилення контролю над структурами, що знаходяться між підприємством й кінцевим споживачем (системами розподілу та продажу). Такий тип інтеграції

ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ГАЛУЗЕЙ ТА ВИДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

ції найвигідніший, 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.

Основними стратегіями диверсифікованого зростання є [3]:

- стратегія центрованої диверсифікованості. За даної стратегії існує виробництво залишається в центрі бізнесу, а нове виникає з урахуванням існуючих технологій використання спеціалізованої системи розподілу;

- стратегія горизонтальної диверсифікованості. За такої стратегії підприємство орієнтується на виробництво технологічно не пов'язаних продуктів, які використовували б наявні можливості підприємства, наприклад, у сфері постачань. Новий продукт має бути орієнтований на споживача основного продукту, супутньому за своїми якостями вже виробленому продукту. Важливою умовою реалізації цієї стратегії є попередня оцінка підприємством власної компетентності у виробництві нового продукту;

- стратегія конгломератної диверсифікованості – поповнення асортименту компанії виробами, що не пов'язані ні з технологіями, які застосовуються, ні з ринками, на яких працює фірма, ні з існуючими потребами споживачів. Цей

вид диверсифікації залежить від таких чинників, зокрема від компетентності персоналу, сезонності ринку, наявності необхідних фінансових ресурсів тощо.

Зазначимо, що стратегії скорочення підприємства використовують для цілеспрямованого згорання виробництва. Виділяється чотири типи стратегій скорочення бізнесу [4]: стратегія ліквідації компанії; стратегія «збирання врожаю» (стратегія допускає скорочення витрат на закупівлі, на робочу силу та максимальне отримання доходу від розпродажу наявного продукту при скороченні виробництва); стратегія скорочення частини підприємства; стратегія скорочення витрат. Однак у реальній практиці підприємство може одночасно реалізовувати кілька стратегій. Особливо це поширено в багатогалузевих компаніях. Підприємство може проводити і визначену послідовність у реалізації стратегій.

Інструментарієм стратегічного вибору є стратегії вибору, методи вибору стратегії, методи аналізу та оцінки, моделювання формування та реалізації стратегії відповідно до етапів процесу стратегічного управління, методи оцінки можливостей осіб, що приймають рішення.

Метод здійснення вибору залежно від поставлених завдань зосереджується на цілях організації, з урахуванням яких оцінюються альтернативи стратегії [5]. Таким чином, допускається можливість отримання

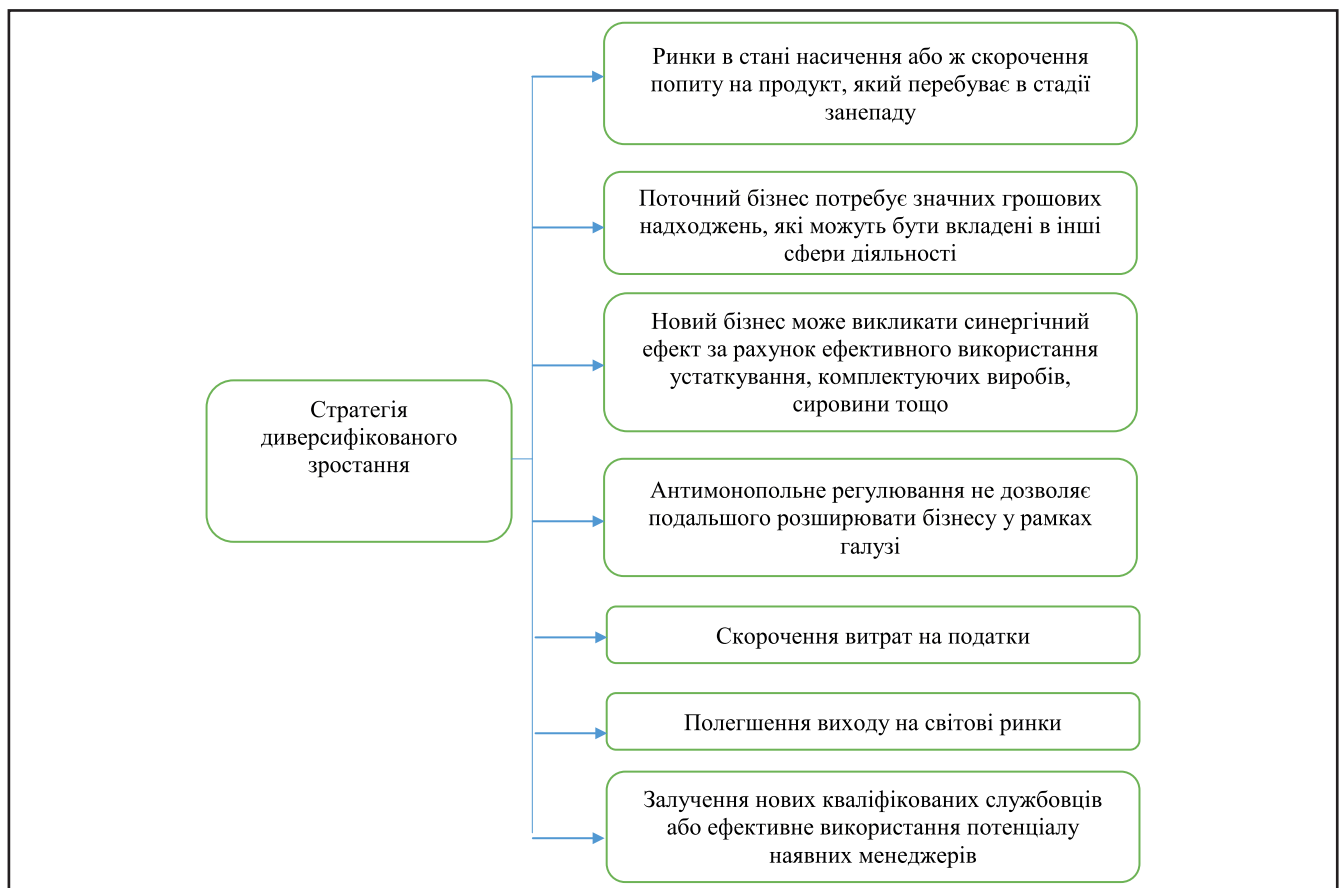


Рисунок 1. Фактори впливу на вибір стратегії диверсифікованого зростання

Джерело: авторська розробка на базі: [2, 3, 10];



Рисунок 2. Основні критерії вибору альтернативних стратегічних рішень

Джерело: авторська розробка на базі: [6, 7, 9]:

різних варіантів стратегії, кількісно визначених щодо критеріїв, слабких та сильних сторін. При цьому найбільш доцільний із варіантів обирається для реалізації. Крім того, процес стратегічного вибору передбачає узгодження цілей, не допускаючи конфлікту між цілями та завданнями підприємства.

Така стратегія вибору передбачає існування алгоритму обчислення оптимального варіанта рішень. За умови, що учасники ухвалення рішення вважають процедуру обґрунтованою, відповідь буде отримана у результаті обчислень, хоча ці обчислення можуть бути складними.

Значну увагу тут варто приділяти критеріям вибору. Склад критеріїв може суттєво відрізнятись та обумовлюватися конкурентними умовами, специфікою підприємства, досвідом ОПР, наявністю політичних зв'язків та ін. (рис. 2).

Найчастіше процес прийняття рішень щодо розвитку підприємства супроводжується такими ризиками [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.

Висновки

Стратегія розвитку підприємства визначається в результаті вивчення зовнішнього оточення і можливих внутрішніх перспектив її діяльності з урахуванням непередбачених ринкових обставин. Вона полягає у встановленні довгострокової орієнтації підприємства на будь–який вид виробничої діяльності і заняття відповідного або планованого положення як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку.

При плануванні враховуються також можливі стратегії розвитку наступних ринкових послуг на підприємстві: вихід на ринок з новим продуктом, залучення нових постачальників і споживачів товарів, розширення або припинення виробництва та продажу колишніх товарів і послуг.

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. Відмітимо, що стратегічне управління – це сучасна концепція ведення бізнесу, яка охоплює визначення цілей та завдань, напрямів діяльності, створює орієнтир для розміщення ресурсів та реалізації заходів для досягнення поставлених цілей.

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.

Список використаних джерел

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. Катъкало В.С. Эволюция теории стратегического управления / В.С. Катъкало. – 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. Багатомірний аналіз соціально-економічних систем: навч. посіб. / В.С. Пономаренко, Л.М. Малярець. – Х.: Вид. ХНЕУ, 2009. – 384 с.

10. Моргулець О.Б. Менеджмент у сфері послуг. Навч. посіб. / О.Б. Моргулець. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 384 с.

УДК 658.589(477)

І.Ю. ПЛЮТА,

м.н.с., ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України»

Можливості та їх реалізація щодо забезпечення модернізації та посилення електропостачання в Україні з урахуванням досвіду європейських країн

У статті розглянуто стан та тенденції розвитку інфраструктури електромереж в країнах ЄС і Україні, а також представлено пріоритетні напрями модернізації системи електропостачання з урахуванням досвіду країн Європи.

Ключові слова: інфраструктура електропостачання, модернізація, модернізаційні процеси, інноваційний розвиток, інвестиції.

І.Е. ПЛЮТА,

м.н.с., ГУ «Інститут економіки и прогнозирования НАН Украины»

Возможности и их реализация по обеспечению модернизации и усилению системы электроснабжения в Украине с учетом опыта европейских стран

В статье проанализированы состояние и тенденции развития инфраструктуры электросетей в странах ЕС и Украине, а также представлены приоритетные направления модернизации системы электроснабжения с учетом опыта стран Европы.

Ключевые слова: инфраструктура электроснабжения, модернизация, модернизационные процессы, инновационное развитие, инвестиции.

I. PLYUTA,

Jr. Res., Institute for Economics and Forecasting of NAS of Ukraine

Opportunities and their implementation to ensure modernization and strengthening of the power supply system in Ukraine based on the experience of European countries

The article analyzes the state and development of power supply systems in the EU and Ukraine, and also presented priorities of modernization of the power supply system based on the experience of European countries.

Keywords: power infrastructure, modernization, modernization processes, innovative development, investment.