

УДК 338.262

Талавири О.М.

## АСПЕКТИ РОЗРОБКИ ЕКОНОМІЧНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

*У статті проведено комплексний аналіз процесу розробки економічної стратегії розвитку підприємства та розглянуто умови, при яких відбувається економічний розвиток компанії. Запропоновано стан розвитку підприємства, який дозволяє сформулювати основну задачу розробки економічної стратегії розвитку підприємства. Це організація стабільного процесу послідовної зміни станів 1-2-3-1. Складність розвитку та управління визначається впливом зовнішнього середовища, з урахуванням якого необхідно забезпечити стабільність цього процесу.*

**Ключові слова:** елементи, зростання, підприємство, розвиток, ринок, стратегія.

Успішний розвиток економіки країни прямо залежить від того рівня, на якому знаходяться її національні підприємства. Тільки випускаючи високоякісну продукцію, здатну вільно конкурувати з імпортними аналогами і займати провідні місця на світових ринках, держава може розраховувати на стабільне економічне зростання.

Випуск високоякісної, конкурентоздатної продукції тісно пов'язаний з постійним упродовженням НТП на виробництві, застосуванням сучасного високопродуктивного устаткування, освоєнням нових видів продукції, використанням новітніх систем менеджменту на підприємствах.

У величезній і складній системі виробництва важливе чітке, злагоджене функціонування всієї системи в цілому, а не тільки бездоганна робота її окремих ланок. Саме таку задачу цілеспрямованого впливу на всі елементи виробництва в умовах інтенсивного розвитку економіки і досягнення високої економічної ефективності вирішує розроблення стратегії розвитку підприємства.

**Аналіз основних досліджень і публікацій.**

Вагомий внесок щодо розроблення формування та реалізації стратегій розвитку підприємства внесли вітчизняні і зарубіжні вчені, такі як І. Ансофф, А.А. Томпсон, В.А. Василенко, К.А. Дсева, Ф. Котлер, А.П. Наливайко, М.Г. Саєнко, З.С. Шершньова та ін. Перед підприємствами, що функціонують у сучасних умовах господарювання гостро постає питання виживання і ефективної діяльності у довгостроковій перспективі. Таким чином проблема, яка розглядається – це необхідність розроблення усіма підприємствами економічної стратегії розвитку. При цьому правильно обрана, детально опрацьована і обґрунтована стратегія є частиною майбутнього успіху, належна її реалізація, чим і пояснюється актуальність обраної теми.

Розроблення економічних стратегій розвитку підприємств стає все більше актуальним для українських підприємств, які перебувають в умовах сильної конкуренції як між собою, так і з

іноземними корпораціями. Хоча стратегічне планування саме по собі не забезпечує успіху, проте воно створює умови для виникнення низки важливих факторів для організації.

**Мета дослідження.** Метою статті є формування умов та елементів розроблення економічної стратегії розвитку підприємства.

**Виклад основного матеріалу.** Підприємство являє собою живий організм, що постійно розвивається. Визначити, як саме повинно розвиватись підприємство, куди йти і до чого прагнути – головне завдання вищого менеджменту організації.

Результати, яких досягає підприємство, оцінюються з точки зору їх відповідності вимогам об'єктивних законів ринкової економіки, а також господарським завданням, що ставляться перед підприємством у визначений період.

В Україні наразі фіксують політичну нестабільність, недосконалість виробничої та соціальної інфраструктури недостатнє інформаційне забезпечення. Всі ці фактори негативно впливають на стан споживчого ринку, а обґрунтування розвитку підприємства на довгострокову та короткострокову перспективу допомагає поліпшити становище підприємства на ринку. Формування стратегії, спрямоване на отримання прибутку підприємством, створення умов для розвитку, допомагає «виживати» підприємству на сучасному ринку [1].

Стратегія підприємства визначається ключовими економічними цілями і, в свою чергу, визначає ринкову нішу, дозволяє створити інфраструктуру, адаптувати підприємство до зовнішнього середовища і забезпечити внутрішню координацію дій.

У загальному випадку, на підприємстві може бути розроблено та реалізовано чотири основних типи стратегій [8]:

Стратегії концентрованого зростання – стратегія посилення позицій на ринку, стратегія розвитку ринку, стратегія розвитку продукту.

Стратегії інтегрованого зростання – стратегія зворотної вертикальної інтеграції, стратегія вперед іде вертикальної інтеграції.

Стратегії диверсифікаційного зростання – стратегія центрованої диверсифікації, стратегія горизонтальної диверсифікації.

© Талавири Олександр Миколайович, аспірант кафедри організації агробізнесу, Національний університет біоресурсів і природокористування України, м. Київ, talki06@mail.ru

Стратегії скорочення – стратегія ліквідації, стратегія скорочення витрат.

Необхідно відзначити, що перші три типи відображають діяльність, орієнтовану на прогрес. Формами прогресу може бути поліпшення становища на ринку, посилення становища в галузі, перехід на ринки інших товарів або їх комбінація. Для таких типів стратегій характерна одна обов'язкова умова поведінки підприємства – активність в області основної діяльності, тобто пошук нових способів зміцнення становища на ринку. При цьому передбачається постійне поліпшення становища за двома основними напрямками: нарощування темпів нагромадження власних коштів для подальшого стратегічного маневру або поглиблення зв'язку з усталеними категоріями споживачів та поліпшенні свого становища на ринку. Крім того, необхідно забезпечувати постійний контроль за новими розробками для прискореного освоєння досягнень науки і техніки у виробництві товарів та отримання комерційного результату.

Будь-яка стратегія включає загальні принципи, на основі яких менеджери цієї організації можуть приймати взаємопов'язані рішення,

покликані забезпечити скоординоване і впорядковане досягнення визначених цілей у довгостроковому періоді.

Вибір конкурентної стратегії підприємства відповідно до ринкової ситуації пов'язаний з оцінюванням її переваг і ризиків, аналізом її відповідності ситуації на ринку, а також рівню організації виробництва на підприємстві та управління ним.

При виборі базової конкурентної стратегії виходять з того, наскільки вона спроможна стимулювати адаптацію можливостей підприємства до конкретних ринкових умов. У цьому полягає суть базової стратегії як загальноекономічної основи забезпечення практичних дій підприємства.

Визначаючи ринок, на якому доцільно працювати підприємству, пропонується використати класифікацію, запропоновану І. Ансоффом [1], за якою ринок може бути новим або існуючим. Аргументами для вибору ринку постають потенціал підприємства та його конкурентоспроможність, зовнішньою обмежувальною умовою, що впливатиме на такий вибір є динаміка ніші ринку, в якій працює або планує працювати підприємство (рис. 1).

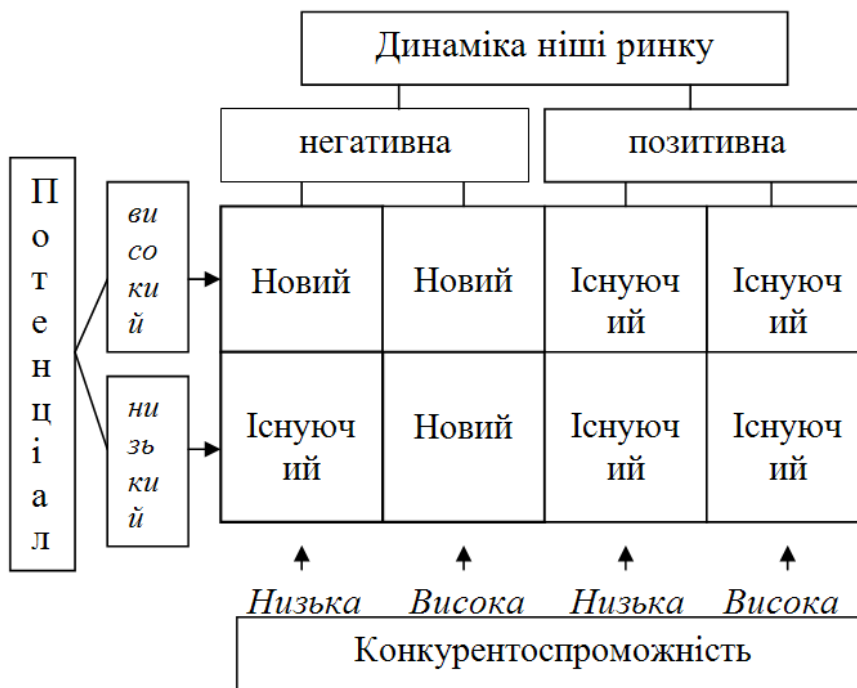


Рис. 1. Визначення ринку, на який доцільно орієнтуватися підприємству

Якщо динаміка ніші ринку негативна (рис.1), доцільно обрати новий ринок навіть за умови відсутності потенціалу. За умови позитивної динаміки ніші ринку, слід підтримувати й укріплювати свої позиції на ньому, незважаючи на можливості виходу на інші ринки.

Представляючи управління та розвиток підприємством як процес цілеспрямованого переведення соціально-економічної системи в

бажаний стан, визначимо цей стан у координатах «розвиток - згорання» (рис. 2).

Стан 1 – активний розвиток: боротьба за становище в новому секторі ринку, активна поведінка на ринку, успіх в конкурентній боротьбі за свого споживача. Цей стан характеризується високою питомою вагою стратегії розвитку і низькою питомою вагою стратегії згорання.

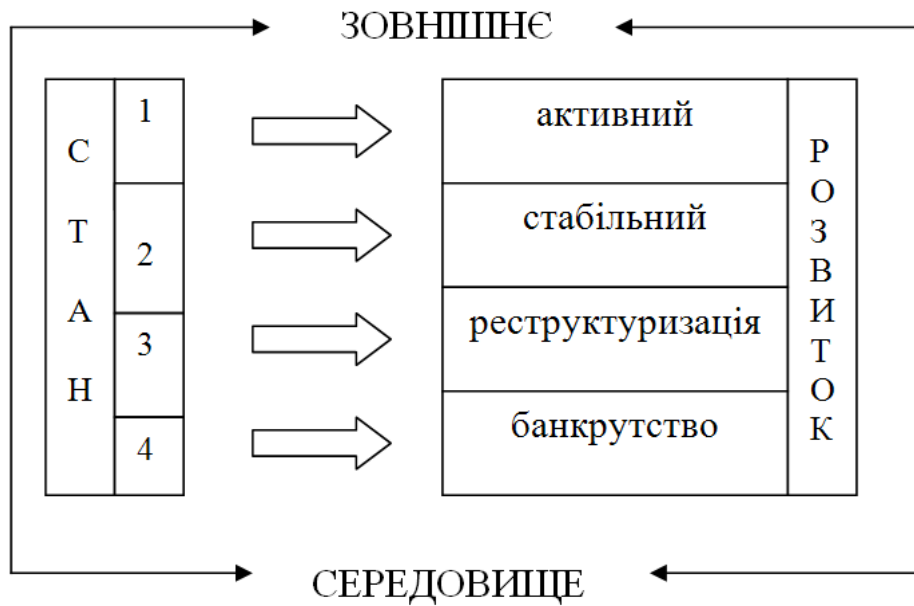


Рис. 2. Умови економічного розвитку підприємства

Стан 2 – стабільний розвиток: стійке становище на ринку. Стратегія розвитку узгоджена зі стратегією згорання, тобто розширення високорентабельних виробництв відбувається паралельно і скоординовано зі згоранням низькорентабельних виробництв.

Стан 3 – реструктуризація: перегруповання фінансових, матеріальних, технологічних і управлінських ресурсів, їх концентрація на перспективних ринках, поглиблена робота зі споживачем і перехід до нового товарного ряду. Іншими словами, в цьому стані створюється потенціал для активної поведінки на ринку, визначеного станом 1. Цілі та напрями реструктуризації визначаються маркетинговими дослідженнями, з одного боку, і завданнями стратегічного менеджменту – з іншого. У цьому стані превалює стратегія згорання, а стратегія розвитку характеризується низькою питомою вагою.

Стан 4 – банкрутство: некеровані процеси втрати позицій на ринку, розрив відносин зі споживачем, різке погіршення збуту, нестача коштів на освоєння нових напрямів діяльності. Цей стан характеризується різким збільшенням частки стратегії згорання при одночасному скороченні до нуля частки стратегії розвитку, тобто всі процеси, що визначають діяльність підприємства, перестають бути активними, протікають мляво або зупиняються.

Проведений аналіз стану підприємства дозволяє сформулювати основну задачу розроблення економічної стратегії розвитку підприємства. Це організація стабільного процесу послідовної зміни станів 1-2-3-1. Складність розвитку та управління визначається впливом зовнішнього середовища, з урахуванням якого необхідно забезпечити стабіль-

ність цього процесу. Особливостями зовнішнього середовища в системі ринкового господарювання є: взаємопов'язаність її чинників, що впливають на діяльність організації; складність і кількість факторів, на які організація повинна реагувати; рухливість середовища, яка розуміється як швидкість, з якою відбувається її зміна; невизначеність, яка розглядається як функція кількості інформації про конкретний фактор, якою володіє підприємство, а також ступінь упевненості в ній.

Економічна стратегія підприємства складається з окремих елементів, що орієнтовані на зовнішню та внутрішню сфери діяльності підприємства. Це означає, що результати реалізації керівництвом підприємства стратегічних рішень у тій чи іншій галузі обумовлено, з одного боку, впливом цих сфер на характер рішень, що приймаються, з іншого - впливом самих стратегічних рішень на процеси, що протікають у внутрішньому та зовнішньому середовищах.

Варто відмітити, що основними складовими аспектами розроблення економічної стратегії розвитку підприємства є (табл.1).

Отже, економічна стратегія підприємства – це сукупність взаємопов'язаних та взаємообумовлених складових елементів, що поєднані єдиною глобальною метою – створенням і підтриманням високого рівня конкурентної переваги підприємства. Тобто економічна стратегія – це система забезпечення конкурентної переваги підприємства. Найбільш важливими системоутворюючими елементами економічної стратегії є: товарна стратегія, стратегія взаємодії з ринками факторів виробництва, стратегія зниження транзакційних витрат, стратегія інвестиційної діяльності підприємства, стратегія запобігання неспроможності підприємства.

## Основні аспекти розробки економічної стратегії розвитку підприємства

Економічна стратегія підприємства	Визначення економічної стратегії підприємства
1	2
Товарна стратегія підприємства	Розробляє правила та прийоми дослідження і формування потенційних ринків товарів та послуг, що відповідають місії підприємства. Основними завданнями цієї стратегії є ув'язка перспективних завдань підприємства з потенційними можливостями ринку і ресурсами, якими підприємство буде володіти у стратегічній перспективі; аналіз життєвого циклу окремих товарів; розробка правил формування товарного асортименту, що забезпечує конкурентну перевагу підприємства і максимізацію економічного прибутку у довготривалому періоді.
Стратегія ціноутворення	В основі стратегії ціноутворення лежить розробка: правил вибору цінової політики; прийомів цінової конкуренції; прийомів моніторингу ситуацій, що складаються на ринках факторів виробництва, ринках цінних паперів і валютних ринках та зміна в залежності від цих ситуацій принципів ціноутворення; моніторингу процесів зміни попиту і пропозиції; методів оцінки цінової еластичності попиту; принципів обліку впливу макро-економічних і мікроекономічних факторів на процеси ціноутворення.
Стратегія взаємодії підприємства з ринками стратегічних ресурсів	Передбачає розробку принципів положень, які дозволяють ефективно розподіляти ресурси і на цій основі обирати найбільш привабливих постачальників виробничих ресурсів. Ця складова економічної стратегії має базуватись на дослідженні факторів, що визначають попит на ресурси з боку підприємства. Вона тісно пов'язана зі стратегією зниження виробничих витрат.
Стратегія поведінки підприємства на ринках грошей і цінних паперів	Полягає у розробці правил мобілізації додаткових фінансових ресурсів, що можуть бути використані у якості інвестицій або для вирішення поточних фінансових завдань. У межах цієї стратегії розробляються правила і прийоми моніторингу цих ринків, постійного контролю за динамікою кон'юнктури і вибору привабливих форм і умов отримання кредитів, моментів купівлі або продажу цінних паперів, вибору різновидів цінних паперів, що найбільше відповідають стратегічним цілям підприємства, вибору найбільш надійних емітентів цінних паперів. Ця складова економічної стратегії втілюється у портфелі цінних паперів підприємства.
Стратегія зниження трансакційних витрат	До трансакційних витрат відносять різноманітні витрати, пов'язані з підписанням договорів, контрактів, угод. Стратегія зниження цього виду витрат полягає у тому, щоб запобігати зайвим невинновано дорогим відрядженням, отриманням недостовірної інформації, підписанням малозначущих угод. При цій стратегії розробляються правила та прийоми вибору найбільш привабливих замовників, прийоми вивчення потенційних конкурентів, прийоми формування у партнерів стійкого бажання співпраці з підприємством. Важливим завданням при реалізації цієї стратегії є формування баз даних про потенційних партнерів за трансакціями.
Стратегія зниження виробничих витрат	Головною метою є забезпечення конкурентних переваг за рахунок зниження витрат. Ця стратегія розробляє основні правила та прийоми регулювання процесу формування витрат як за рахунок факторів виробництва, так і за рахунок стратегічного аналізу витрат за всіма етапами наростання витрат від початку виробництва до просування товарів на ринок до потенційного споживача.
Стратегія інвестиційної діяльності підприємства	Спрямована на удосконалення матеріально-технічної бази підприємства. Передбачає розробку правил та прийомів, що сприяють відновленню основних засобів, їхній модернізації, технічному переозброєнню, реконструкції. Інвестиційна діяльність пов'язана з інноваціями у різних сферах, технологіями, організацією виробництва.
Стратегія стимулювання персоналу підприємства	Одна з найбільш важливих складових економічної стратегії, оскільки вона створює «мотиваційне поле», під впливом якого активізується зацікавленість персоналу підприємства в ефективному, високоякісному і своєчасному задоволенні вимог ринку. Розробляє правила і прийоми, що формують стимули, які пов'язують діяльність персоналу з кінцевими результатами діяльності підприємства за всіма напрямками його функціонування.
Стратегія запобігання неспроможності (банкрутства) підприємства	Основним завданням є вчасне визначення так званих «слабких сигналів», що сповіщають про можливість насування кризових тенденцій, і розробка правил та прийомів запобігання цим кризовим тенденціям. Причому ці правила та прийоми повинні формуватись у межах товарної, цінової, інвестиційної та інших складових економічної стратегії.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Таким чином можна зробити деякі висновки стосовно розроблення економічної стратегії розвитку підприємства. Стратегія розвитку підприємства складається з дій і підходів управлінського персоналу для досягнення визначеної мети діяльності; стратегія має забезпечувати

спрямованість і адаптованість дій підприємства в ринкових умовах; створення та розроблення стратегії розвитку підприємства – це, перш за все, підприємницька діяльність; розробник стратегії більшою мірою повинен бути зорієнтований на зміни зовнішнього середовища, ніж на вивчення внутрішніх проблем підприємства; стратегія динамічна та в

процесі розвитку підприємства; стратегії підприємства частково видимі, а частково приховані від стороннього погляду. Розроблення стратегічного бачення і місії підприємства, визначення мети і вибір стратегії є головними завданнями вибору напрямку розвитку організації [9].

На сучасному етапі розвитку в Україні відбувається трансформація всього комплексу економічних, громадських, владних відносин. І

дуже важливо, щоб ці зміни проходили найбільш ефективним шляхом, із урахуванням чітко визначених, науково обґрунтованих пріоритетів. Сьогоднішні тенденції, які спостерігаються в зовнішньому середовищі й усередині нашої країни, зумовлюють необхідність і доцільність розроблення економічної стратегії розвитку діяльності підприємств, організацій, органів влади та місцевого самоврядування України.

#### ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ансофф І. Стратегическое управление: пер. с англ. / И. Ансофф. – М.: Экономика, 1989. – 520 с.
2. Василенко В.А. Стратегічне управління : навч. посібн. / В.А. Василенко, Т.І. Ткаченко. – К. : Вид-во ЦУЛ, 2003. – 396 с.
3. Деєва К. А. Ресурси стратегії розвитку підприємства: поняття та склад / К.А. Деєва // Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля. – 2012. – № 11 (182) Ч.1. – С. 118 – 124.
4. Наливайко А.П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку: монографія. – К.: КНЕУ, 2001. – 227 с.
5. Пономаренко В.С. Стратегічне управління розвитком підприємства : навч. посібн. / В.С. Пономаренко і ін. – Харків : Вид-во ХДЕУ, 2002. – 639 с.
6. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства: підручник. – Тернопіль: Економічна думка, 2006. – 390 с .
7. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент: пер. с англ. / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
8. Управление конкурентоспособностью организации: учебник. – 2-е издание, испр. и доп. – М.: Изд-во Эскмо, 2005. – 544 с.
9. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник /З.Є. Шершньова. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.

#### REFERENCES

1. Ansoff Y. Strategicheskoe upravlenye: per. s anghl. / Y. Ansoff. – М.: Ekonomyka, 1989. – 520 s.
2. Vasylenko V.A. Strategichne upravlinnja : navch. posibn. / V.A. Vasylenko, T.I. Tkachenko. – К. : Vyd-vo CUL, 2003. – 396 s.
3. Djejeva K. A. Resursy strateghiji rozvytku pidpryjemstva: ponjattja ta sklad / K.A. Djejeva // Visnyk Skhidnoukrajinskogho nacionaljnogho universytetu im. V. Dalja. – 2012. – № 11 (182) Ch.1. – S. 118 – 124.
4. Nalyvajko A.P. Teorija strateghiji pidpryjemstva. Suchasnyj stan ta naprjamky rozvytku: monoghrafija. – К.: KNEU, 2001. – 227 s.
5. Ponomarenko V.S. Strategichne upravlinnja rozvytkom pidpryjemstva : navch. posibn. / V.S. Ponomarenko i in. – Kharkiv : Vyd-vo KhDEU, 2002. – 639 s.
6. Sajenko M.Gh. Strateghija pidpryjemstva: pidruchnyk. – Ternopilj: Ekonomichna dumka, 2006. – 390 s .
7. Tompson A.A. Streteghicheskij menedzhment: per. s anghl. / A.A. Tompson, A.Dzh. Stryklend. – М.: Banky y byrzhny, JuNYTY, 1998. – 576 s.
8. Upravlenie konkurentosposobnost'ju organizacii: uchebnik. – 2-e izdanie, ispr. i dop. – М.: Izd-vo Jeskmo, 2005. – 544 s.
9. Shershnyjova Z.Je. Stretegichne upravlinnja: pidruchnyk /Z.Je. Shershnyjova. – К.: KNEU, 2004. – 699 s.