

збільшують попит на продукцію великих підприємств, активізують економічну активність в регіонах, що сприяє розвитку економіки селищ та міст.

Таким чином, можна з впевненістю казати про те, що при належній взаємодії держави, підприємців та громадськості, можливо домогтись подолання проблем та врівноважити частки великого, середнього та малого підприємництва країни. Це стане запорукою «здорової» економічної ситуації в Україні та відправною точкою для підвищення конкурентоспроможності країни.

#### Література:

1. Закон України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні» № 4618 – VI від 22 березня 2012 р.//Відомості Верховної Ради України, 2012.
2. Малий і середній бізнес у пошуках місця в стратегії економічного зростання в Україні : 3б. ст. [Електронний ресурс] ; ред. Я. А. Жаліла // Сер. «Безпека економічних трансформацій». – К., 2002. – Вип. 19. – Режим доступу : <http://www.niss.gov.ua/Table/Jalilo19/002.htm>
3. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ukrstat.gov.ua>
4. Абрамова І.М. Проблеми розвитку малого підприємництва в Україні / І.М. Абрамова, І.О. Пенська // Фінанси України. – 2004. – № 34. – С. 10 – 12.

### УДОСКОНАЛЕННЯ АЛГОРИТМУ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

*к.е.н., доц. О.А. Кравченко,  
О. В. Швачко, Абдулвахаб Абубакар  
Одеський національний політехнічний університет*

Для розвитку підприємства необхідно мати ефективну стратегію. На сьогоднішній день більшість компаній маючи фактори успіху на ринку, не використовують їх зовсім, або використовують не в тому напрямку, чи використовують не ту стратегію. Тому актуальним є визначення алгоритму розробки стратегії розвитку підприємств.

При виборі стратегії підприємство повинне врахувати ефективність стратегії, яка оцінюється за показниками [1]:

- економічного ефекту (зростання маси і норми прибутку, чистого прибутку, строк окупності інвестицій, обсяг продажів);
- соціального ефекту (поліпшення умов праці, його привабливості, розвиток культури і освіти);
- технічного ефекту (підвищення якості та конкурентоспроможності продукції);
- екологічного ефекту (зниження ступеня забруднення навколишнього середовища, комплексність використання природних ресурсів).

Рішення про вибір найбільш доцільної стратегії приймається після проведеного аналізу і оцінки. Потім обрана стратегія підприємства реалізується з урахуванням вимог ринку.

Американський економіст І. Ансофф ще в 1950–ті роки розробив матрицю зростання компанії (рис. 1), яка визначає можливості компанії в області її зростання з урахуванням нових товарів і нових ринків щодо наявних.

Товар \ Ринки	СТАРИЙ (існуючий)	НОВИЙ
СТАРИЙ (існуючий)	Проникнення на ринок 1	Розвиток ринку 2
НОВИЙ	Розвиток товару (інноваційна політика) 3	Диверсифікація 4

Рис. 1 – Матриця зростання компанії І. Ансоффа [2]

Залежно від гнучкого поєднання різних комбінацій товару і ринку були запропоновані наступні стратегії. На даний час матриця І. Ансоффа залишається найпоширенішим з інструментів стратегічного менеджменту для визначення напрямків зростання бізнесу.

Стратегія проникнення на ринок передбачає просування старого товару на наявному ринку. Цю стратегію можна оцінити за величиною обсягу продажів і ймовірністю ризику. Дані показники розраховуються з урахуванням величини можливих витрат на реалізацію обраної стратегії. Сукупні витрати необхідні з метою:

- залучення потенційних споживачів;
- створення конкурентних переваг;
- стимулювання продажів і збільшення сервісного потенціалу.

Стратегія розвитку ринку передбачає просування за допомогою маркетингових зусиль старого товару на новому ринку за рахунок бренду, використання мерчандайзингу, створення нової надійної системи дистрибуції.

Стратегія розвитку товару передбачає просування нового товару на старому ринку, що пов'язано з високою часткою ризику і вимагає значних витрат для проникнення на традиційний ринок, організації презентацій, демонстрації нового виробу, ретельних консультацій і переконливої реклами.

Стратегія диверсифікації здійснюється шляхом просування нового товару на новому ринку. Ця стратегія передбачає розробку планово-управлінських рішень в області інновацій товарів, послуг, визначення ступеня незадоволеного попиту на «новинку», визначення величини частки ринку і рівня ризику маркетингових зусиль на рекламу, стимулювання, розкручування бренду і формування громадської думки в цільових аудиторіях покупців.

Для оцінки можливостей розробки стратегії розвитку необхідно враховувати стратегічний потенціал підприємства, на що обґрунтовано вказують дослідники [3]. Автор вказує, що «в більшості літературних джерел і на практиці використовується термін стратегічний потенціал підприємства, під яким розуміють сукупність наявних ресурсів та можливостей для розробки та реалізації стратегії підприємства». Можемо погодитися з автором, що «стратегічний потенціал підприємства – це сукупність природних умов, можливостей та ресурсів, що можуть бути використані для досягнення певних цілей у процесі оптимальної взаємодії із зовнішнім середовищем». При цьому, стратегічний потенціал формується за рахунок поточного потенціалу (сукупність можливостей, здібностей і резервів, накопичених за певний період часу), а також стратегічного і залишкового потенціалу розвитку (сукупність можливостей, здібностей і резервів, необхідних додатково для виконання позначеної місії, рівно і невживаних в певний період часу).

На наш погляд, щоб впроваджувати означені стратегії зростання, підприємство має знайти відповіді на певні питання:

- на скільки персонал на підприємстві кваліфікований для забезпечення розвитку;
- чи годен асортимент для подальшого розвитку;
- чи якісна реклама та обслуговування для залучення споживачів.

Вважаємо, що перед тим як переробляти чи оновлювати продукцію підприємства, керівництво повинне буди впевнене, що його персонал кваліфікований, як на виробництві, так і в відділу продаж. Якщо працівник збути не може якісно надати певну інформацію о продукції та обслуговувати клієнта, то не має ні якого сенсу щось виробляти, тому що не буде збути. Так і на виробництві, якщо виробляється не якісна продукція і споживача не задовольняє замовлення, то збут на неякісний товар буде відсутній. Таким чином, на основі сучасних інформаційних технологій, раз на рік кожен працівник будь-якого підрозділу підприємства повинен підтверджувати свою кваліфікацію, проходити спеціалізовані тренінги для підтримки або підвищення своїх знань.

Крім того, підприємство, яке планує стратегію розвитку повинне провести моніторинг свого асортименту.

Якщо виробляється лише невелика кількість продукції, яка може задовольнити споживача, та керівництво планує ріст підприємства, йому слід розглянути наступні питання.

Проаналізувати ринок та розширити своє виробництво (стратегія товару).

Взяти під реалізацію інший товар з іншого ринку, котрий тісно пов'язаний з ринком підприємства (стратегія диверсифікації).

Якщо керівництво хоче кардинально підвищити свій рівень конкурентоспроможності, доцільно взяти до уваги такий загальний варіант:

Проаналізувавши ринок, додати ще один вид продукції, чи змінити існуючий продукт на модифікований. Потім укласти договір під реалізацію нового асортименту та відкрити новий відділ, який буде обслуговувати людей на виїзді.

Також необхідно враховувати, що не зважаючи на вибір керівництва, на будь-якому підприємстві повинна діяти правильна реклама. Вона включає як рекламування якісного обслуговування споживача, так і самого товару. Так як підприємство є виробником, то воно повинне мати альтернативу цін, які будуть підходити як різним клієнтам, так і фірмам.

Цілком згодні з думкою дослідників [4], що врахування етапу життєвого циклу підприємства дозволяє суттєво підвищити результативність розробки і впровадження його стратегії. Підтримуємо автора, що стратегічний блок розвитку підприємства має розроблятися на етапі зростання життєвого циклу підприємства. У цей період відбувається формування політики підприємства, стратегічних цілей та стратегії. Проте, хочеться зазначити, що шляхом розробки нових стратегій розвитку підприємство може вийти на новий етап росту. Саме тому, доцільно констатувати можливість впливу розробки стратегії розвитку на поновлення росту компанії. Якщо підприємство знаходить невикористані раніше шляхи розвитку виробничої діяльності, новий поштовх до змін може забезпечити новий ріст підприємства, навіть якщо підприємство увійшло на фазу спаду свого розвитку. Тому можемо стверджувати, що стратегія розвитку на етапі зростання розробляється вперше на підприємстві, та на етапі спаду може надати новий поштовх до відновлення тенденції росту, якщо не всі можливості росту були використані до цього.

Слід враховувати, що підприємства можуть одночасно здійснювати не одну, а кілька стратегій. Так, багатогалузеві компанії для одного виду товару можуть розробити стратегію глибокого проникнення на ринок (завоювання кращих позицій на даному ринку), для іншого вибрати стратегію розвитку ринку (вихід на освоєний ринок з новим продуктом) і т.п. Завдання керівництва полягає в тому, щоб при виборі стратегії всебічно врахувати конкретні умови і цілі бізнесу.

### Література

1. Васильєва Н.А. Економіка підприємства : Конспект лекцій [Електронний ресурс] / Н.А. Васильєва, Т.А. Матеуш, М.Г. Миронов. – 2008. – 191 с. – Режим доступу: <http://www.be5.biz/ekonomika/e008/07.htm>.
2. Конкурентні стратегії господарського портфеля [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.markets-web.ru/study-602-5.html>.
3. Ткаченко А.М. Алгоритм впровадження методики оцінки стратегічного потенціалу будівельного підприємства [Електронний ресурс] / А.М. Ткаченко. – Режим доступу: [http://www.rusnauka.com/17\\_AND\\_2010/Economics/68902.doc.htm](http://www.rusnauka.com/17_AND_2010/Economics/68902.doc.htm).
4. Рибалка П.М. Алгоритм формування стратегії за етапами розвитку підприємства [Електронний ресурс] / П.М. Рибалка // Економічні Інтернет – конференції. – Режим доступу: [http://thesis.at.ua/publ/menedzhment\\_rozvitok\\_teorija\\_ta\\_praktika/ribalka\\_p\\_m\\_algoritm\\_formuvannja\\_strategiji\\_za\\_etapami\\_rozvitku\\_pidpriemstva/5-1-0-19](http://thesis.at.ua/publ/menedzhment_rozvitok_teorija_ta_praktika/ribalka_p_m_algoritm_formuvannja_strategiji_za_etapami_rozvitku_pidpriemstva/5-1-0-19)