

**К. е. н. Кучеренко С. К.**

*Дніпровський державний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

## **ВИБІР АКТУАЛЬНИХ ЗАХОДІВ ПОКРАЩЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО СТАНОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ**

Теорією стратегічного управління розроблено багато заходів і управлінських інструментів для успішного запровадження стратегічних заходів в діяльності передових підприємств. Але в цілому в менеджменті вітчизняних підприємств все ж таки стратегічне управління не стало штатною функцією, тоді як традиційні форми планування не завжди забезпечують обґрунтування й вибір заходів покращення становища підприємств на ринку. Існує певний розрив між теорією і практикою стратегічного менеджменту вітчизняних підприємств, що потребує подальших наукових досліджень цієї проблеми.

Сучасні погляди на суть, завдання й досягнення стратегічного менеджменту склалися під впливом наукових праць таких видатних фахівців з менеджменту як І. Ансоф, М. Мескон, М. Портер та ін. Зокрема, загальне уявлення про процес стратегічного управління складається під впливом необхідності постійного вирішування наступних задач: формування стратегічного бачення і місії підприємства, постановки мети, розробки стратегії, впровадження і реалізації стратегії, оцінки діяльності, аналізу нових напрямків та внесення корегувань. Багатьма дослідниками розроблено численні методи й інструменти стратегічного менеджменту підприємств, зокрема, у сфері визначення свого положення на ринку. Загальні наукові положення стратегічного менеджменту ретельно досліджувалися багатьма українськими і російськими авторами, наприклад [1; 2; 3]. Методи підтримки стійкого стану підприємств в змінюваному ринковому середовищі розглянуто в роботах [6,7]. Найбільшу увагу розробниками інструментарію стратегічного менеджменту приділено інструментам визначення стану підприємства на ринку продажу його продукції, серед яких найвідомішими є моделі Бостонської консультативної групи (BCG), «General Electric» (GE/McKinsey), ADL-LC та ін. [3]. Практичне

застосування методів визначення становища вітчизняних підприємств на ринку, на жаль, не набуло широкого використання, через що суттєві зрушення на ринку керівництво багатьох підприємств відчуває лише по стану звітних фінансових показників. Але й навіть при своєчасному моніторингу стану підприємства на ринку практично відсутня чітка послідовність дій, на кшталт розробленому алгоритму, скориставшись яким менеджмент підприємства міг би здійснити необхідні заходи для врахування нової ситуації на ринку.

Достатнім для алгоритму вироблення стратегічних заходів є, якнайменше, відображення певної послідовності дій, що стосуються наступних двох етапів:

- 1) встановлення стану підприємства на ринку збуту його продукції;
- 2) розроблення комплексу дій щодо подолання негативного впливу змінюваності збутових ринків, або підстроювання під нові умови їх функціонування. Сам алгоритм дій щодо покращення стратегічного становища підприємства повинен відображати заходи, що стосуються визначення: вибору певного типу зростання; необхідної та можливої внутрішньої реструктуризації підприємства; зовнішньої мережі просування товарів на своєму або нових сегментів ринків.

Запровадження методу для підприємств, що працюють на ринку створення й продажу ІТ-продукції, дає найбільш зрозумілі результати. Але реалізація заходів щодо змінювання структури товарних груп за розробленими рекомендаціями, потребує запровадження певного алгоритму, зміст якого виходить з того, що підприємству належить визначитися із вибором загального типу стратегії покращення становища підприємства на ринку з наступних:

- 1) стратегії концентрованого зростання як посилення позицій на власному ринку;
- 2) стратегії інтегрованого зростання як освоєння нових сегментів ринку, що розвиваються ще більшими темпами у сфері діяльності підприємства;
- 3) стратегії диверсифікаційного зростання як освоєння суміжних сегментів ринку в інших місцях або сферах;

4) стратегії скорочення як сукупності заходів зменшення обсягів постачання на ринки аж до повної ліквідації власного сегменту на діючих ринках. У виконаному дослідженні розроблено процедуру вибору загальної стратегії підприємства у формі певного алгоритму

Вибір комплексу заходів із запровадження нового стратегічного стану підприємства повинно бути застосовано не лише до підприємства як цілого, а й, можливо, до стану його окремих структурних підрозділів. Це завдання необхідно вирішувати на основі стратегічного бачення цілого підприємства, як сукупності окремих його складових – структурних бізнес-одиниць (СБО), які відповідають за постачання на ринок тих чи інших товарних груп продукції. Предметом визначення такої внутрішньої структури підприємства є діагностики його окремих підрозділів на наявність в них відповідної ключової компетенції щодо створення й просування власної товарної групи на певний сегмент ринку, який необхідно розглядати як певну стратегічну зону господарювання (СЗГ) для кожної СБО в складі підприємства.

Наявність необхідності реформатування діючих у складі підприємств СБО у відповідність до діючих СЗГ на ринку встановлюється за розробленим алгоритмом. Наступним кроком реалізації вибраної стратегії зростання й внутрішньої структури підприємства є визначення певної структури торгівельно-постачальницької мережі, яка фактично здійснює доведення товарів підприємства до кінцевих її споживачів.

Відповідно до особливостей конкретних груп споживачів, стратифікованих за певним принципом, з урахуванням необхідних змін стану окремих товарних груп на ринку може бути створена необхідна торгівельна мережа з продажу та просування товарних груп підприємства. Така торгівельна мережа формується на певній класифікації її сегментів, які відображають наявні можливості кожного підприємства, зокрема, у частині:

наявності можливостей мати власну торгівельну мережу;

можливості залучення посередників різного типу;

доцільності залучення (у разі наявності відповідних умов) визнаних світових виробників на основі франчайзингу.

Представлені в дослідженні алгоритми вирішування основних рішень щодо покращення стратегічного стану підприємств у сучасному змінюваному ринку найбільш наближені до тої параметризації і інформаційного забезпечення, що властива практиці вітчизняних підприємств. Подальший науковий пошук комплексних і максимально детермінованих рішень щодо стратегічного управління підприємствами має забезпечити оперативне реагування на негативні впливи з боку середовища, а отже, підтримати необхідний рівень економічної ефективності діяльності виробничих суб'єктів.

#### **Список використаних джерел:**

1. Андрієнко В. М. Стратегічне управління підприємствами реального сектору економіки : механізми, методи, моделі : монографія. Донецький нац. ун-т. Донецьк : ДонНУ, 2012. 155 с.
2. Василенко В. А., Ткаченко Т. І. Стратегічне управління. Навчальний посібник. К.: ЦУЛ, 2003. 396 с.
3. Виханский О. С. Стратегическое управление: Учебник. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Гардарики, 2002. 296 с.
4. Белова А. І. Система стратегічного управління реструктуризацією підприємств : цілі, проблеми та перспективи : монографія. Київ : КНУБА, 2014. 292 с.
5. Белоусова К. І Стратегічне позиціонування промислового підприємства : монографія. Луганськ : СНУ ім. В. Даля, 2012. 202 с.
6. Управління стійкістю підприємства : монографія. А. М. Колосов, К. А. Колосова, Г. П. Штапаук ; за заг. ред. А.М. Колосова. Старобільськ : Вид-во держ. закл. «Луган. Нац. Ун-т імені Тараса Шевченка», 2016. 336 с.
7. Колосов А. М. Організаційна поведінка підприємства в умовах мінливого середовища (150 питань теорії і практики організації): монографія. Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2010. 344 с.