

**АЛГОРИТМ ВИБОРУ АКТУАЛЬНИХ ЗАХОДІВ  
ПОКРАЩЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО СТАНОВИЩА  
ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ**

Функціонування будь-якого підприємства в сучасному швидко змінюваному середовищі потребує від його керівництва запровадження певних заходів, що підтримують прийнятний стан підприємства на ринку просування його продукції. Загалом ця сфера керівництва стосується стратегічного менеджменту, одного з найбільш ефективних наукових напрямків у теорії і практиці управління, що активно розроблювалося й запроваджувалося протягом останньої третини минулого століття. Теорією стратегічного управління в дійсності розроблено безліч заходів, створено багато управлінських інструментів та здійснено численні практичні проекти 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 спроможні забезпечити 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 саме цієї проблеми, а мета представлення деяких результатів її вирішення автором і зумовила підготовку даної статті.

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 [2–4]. Так, питання стратегічного маркетингового управління комерційною діяльністю розглянуто в роботі [5], питанням стратегічної реструктуризації підприємств, особливостям позиціонування промислових підприємств на ринку присвячені

праці [6; 7]. Методи підтримки стійкого стану підприємств в змінюваному ринковому середовищі розглянуто в роботі [8]. 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.» [4]. 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 звітних фінансових показників завершення чергового планового періоду. Але й навіть при своєчасному моніторингу стану підприємства на ринку практично відсутня чітка послідовність дій, на кшталт алгоритму, скориставшись якої менеджмент підприємства міг би здійснити необхідні заходи для врахування нової ситуації на ринку. Саме питанням розробки подібних алгоритмів і присвячено отримані автором результати, представлені в статті.

Поняття *алгоритму вибору* заходів покращення стратегічного становища підприємства на ринку в цілому збігається з поняттям *стратегії*, яка, за визначенням І. Ансоффа, є «набором правил для прийняття рішень, які організація використовує в своїй діяльності для досягнення стратегічних цілей» [1]. У той же час, ставлення керівництва підприємства до розроблення стратегії нерідко обтяжується нерозумінням цілісного комплексу задач, які вона повинна вирішувати. І цьому є об'єктивні підстави, пов'язані з перехідним станом ринку України, багато трендів якого створюються під впливом значної кількості зовнішніх чинників, які в принципі не можуть бути враховані. Таким чинником, наприклад, можна вважати діючу в Україні систему встановлення курсу національної валюти до світових валют у межах роботи міжбанківської валютної біржі (МБВБ), яка не забезпечує тривалої стабільності курсу національної валюти, що породжує один з найбільше невизначених чинників ринкового значення.

Тому, 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:

- 2.1 – вибору певного типу зростання;
- 2.2 – необхідної та можливої внутрішньої реструктуризації підприємства;
- 2.3 – зовнішньої мережі просування товарів на своєму або нових сегментах ринків.

Стосовно визначення становища підприємств на змінюваному ринку найбільш підходящою для умов діяльності вітчизняних підприємств можна вважати метод, розроблений Бостонською консалтинговою групою (БКГ) [4], матриця якого представлено на рис. 1.

		Ринок	
		Частина на ринку	
Попит		Висока	Низька
Зростання попиту	Високе	«Зірки»	???
	Низьке	«Дійні корови»	«Собаки»

**Рис. 1. Метод встановлення стратегічного становища підприємства на збутових ринках**

По горизонталі на рис. 1 фіксується відносна частка продукції підприємства на конкретному ринку досліджуваного продукту. Вертикальна вісь графіку відображає вимір темпів зростання ринку споживання даного продукту. Така модель має найбільш універсальне застосування, оскільки обсяги споживання продуктів в Україні дуже швидко змінюються під впливом багатьох зовнішніх і внутрішніх чинників. Відповідно до встановлених координат продукція підприємства у розрізі її товарних груп може бути розташована в квадранті матриці так, як це показано на рис. 1. Відповідно створюються чотири архетипи продукції, кожний з яких відіграє різну роль в формуванні уявлення щодо стратегічного становища підприємства на збутовому ринку.

Зміст рекомендацій методу БКГ полягає в тому, що покращення стратегічного становища підприємства на ринку збуту своєї продукції потребує постій-

них зусиль підприємства з підтримки найбільш впливового місця на конкурентному ринку. Це досягається тим ефективніше, чим більша частка продукції підприємства продається на зростаючому ринку, що відповідає класифікаційній групі товарів – «Зірки».

Очевидно, що довготривале знаходження продукції підприємства в категорії «Зірки» неможливе, оскільки постійно діють певні причини зменшення попиту на «зіркову» продукції підприємства, зокрема, такі як:

- 1) насичення ринку споживання продукцією категорії «Зірки»;
- 2) поява і більш активна дія конкурентів на даному сегменті ринку;
- 3) зменшення купівельної спроможності покупців тощо.

Таким чином, при дії вказаних причин «зіркова» продукція підприємства переходить до категорії «Дійні корови», яка є також економічно найвигіднішою для підприємства то тих пір, поки умови ринку збуту продукції значно зміняться і продукція категорії «Дійні корови» втратить свої ознаки, зокрема, можливе наростання загрози перейти до категорії «Собаки», тобто такої, від якої підприємству трудно позбутися, оскільки підприємство має для її виробництва налагоджені процеси. У той же час, прибуток від продажу даної продукції поступово може зменшуватися й, навіть, призводити до збитковості її виробництва й просування на ринки збуту. У разі наявності у складі товарних груп підприємства товарів категорії «???» необхідні додаткові заходи для того, що би намагатися перевести товари даної категорії до категорії «Зірок», інакше, підтримувати дані товари в тому же стані буде обходитися підприємству також значних коштів або втрат.

Так, запровадження методу для підприємств, що працюють на ринку створення й продажу ІТ-продукції, дає найбільш зрозумілі результати. Наприклад, структура товарних груп типового підприємства даної підгалузі можна відобразити у вигляді табл. 1.

На основі даних табл. 1 може бути побудована наступна матриця положення товарних груп підприємства на відповідних сегментах їх збуту, показана на рис. 2.

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.

Таблиця 1

**Характеристика товарних груп ІТ-підприємства**

Перелік товарних груп (ТГ)	Частка ТГ у загальному обсязі реалізації, %	Зростання попиту на сегменті ринку ТГ	Частка ТГ у даному сегменті ринку
А. Комп'ютерні блоки	28	високе	низька
Б. Монітори	22	низьке	висока
В. Девайси і гаджети	20	низьке	низька
Г. Послуги з обслуговування	15	високе	низька
Д. Запасні частини	10	високе	висока
Є. Послуги електронного зв'язку	5	високе	низька

Але реалізація заходів щодо змінювання структури товарних груп за рекомендаціями, приведеними на рис. 1, потребує запровадження певного алгоритму, зміст якого виходить з наступних положень.

		Ринок	
		Частка на ринку	
Попит		Висока	Низька
		Зростання попиту	Високе
Низьке	<b>Б</b> (22%) (Дійні корови»)		<b>В</b> (20%) («Собаки»)

**Рис. 2. Матриця становища різних товарних груп підприємства у сегментах ринків їхнього збуту**

Перш за все, підприємству належить визначитися із вибором загального типу стратегії покращення становища підприємства на ринку з наступних:

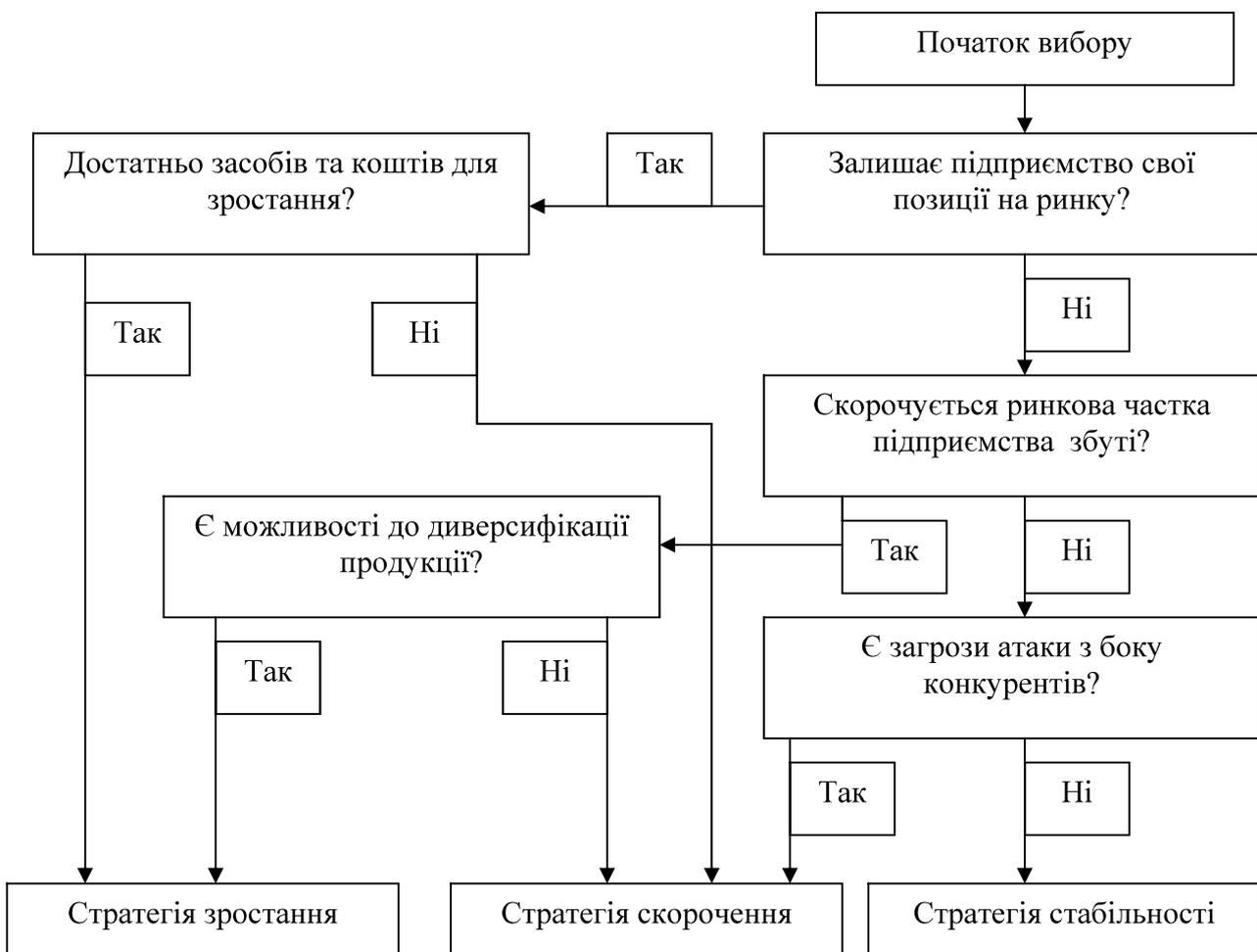
1) стратегії концентрованого зростання як посилення позицій на власному ринку;

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.

Саму процедуру вибору загальної стратегії підприємства бажано детермінувати в формі певного алгоритму, схему якого приведемо на рис. 3.

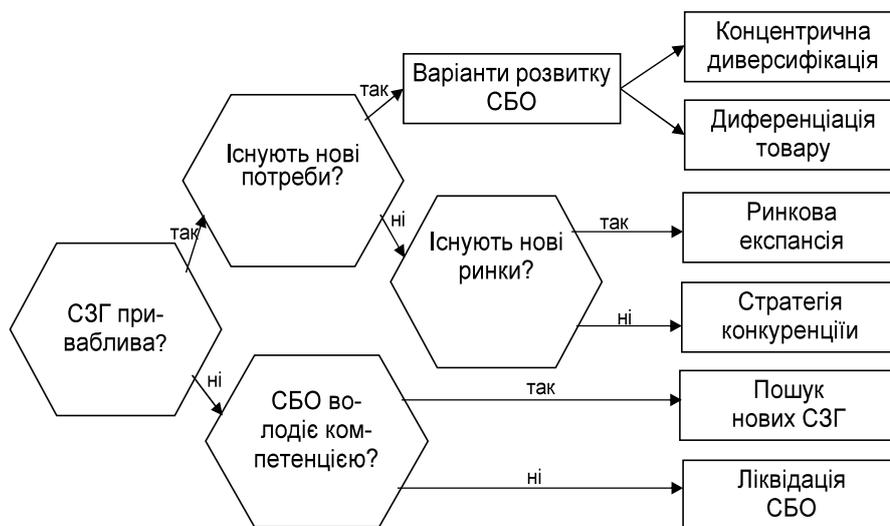


**Рис. 3. Алгоритм вибору загального типу стратегії діяльності підприємства**

Наявність необхідності переформатування діючих у складі підприємств СБО у відповідність до діючих СЗГ на ринку встановлюється за приведеним на рис. 4 алгоритмом, що реалізує діагностику у вигляді відповідей «так/ні»

стосовно стану взаємодії кожного СБО підприємства і відповідних до них СЗГ [9].

Наступним кроком реалізація вибраної стратегії зростання й внутрішньої структури підприємства є визначення певної структури торгівельно-постачальницької мережі, яка фактично здійснює доведення товарів підприємства до кінцевих її споживачів. Це означає необхідність матеріалізації абстрагованого бачення ринку споживачів, як, наприклад, це зроблено у вигляді стратифікації споживачів ІТ-продукції певного підприємства в табл. 2.



**Рис. 4. Алгоритм вирішення питань доцільності переформування внутрішньої структури СБО підприємства**

*Таблиця 2*

**Стратифікація ринків споживачів ІТ-продукції підприємства**

Потенційні сегменти ринку споживання комп'ютерної продукції	Приблизна чисельність споживачів на рік	Потенційний обсяг попиту, тис. грн на рік	Власна частка обсягів попиту для освоєння	Напрямки розвитку торгівельної мережі та вибір її типу
1	2	3	4	5
1. Населення приміських районів навколо розташування центрального офісу у м. Києві	400-600	10-15 млн грн	2-3 млн грн від роздрібної торгівлі (на рівні 15-20%)	Створення мережі фірмових пунктів приймання замовлень – продажу сітки
2. Юридичні і фізичні особи у віддалених регіонах України	1-2 тисячі клієнтів	20-30 млн грн	4-6 млн грн	Розширення контрактованої мережі на основі залучення нових посередників у віддалених регіонах

1	2	3	4	5
3. Великі торговельні підприємства (супермаркети і гіпермаркети) у найбільших містах України	20-30 торговельних центрів	100 млн грн	5 млн грн	Створення мережі постачання до великих торговельних центрів
4. Одна зі світових фірм-франчайзерів на теренах України	1 найвідоміша фірма	–	10-12 млн грн	Створення мережі на основі укладення договорів франчайзингу із однією з найвідоміших комп'ютерних фірм
Разом			21-26 млн грн	

Відповідно до особливостей конкретних груп споживачів, стратифікованих за принципом, використаним в табл. 2 і з урахуванням необхідних змін стану окремих товарних груп на ринку може бути створена необхідна торговельна мережа з продажу та просування товарних груп підприємства. Така торговельна мережа формується на певній класифікації її сегментів, які відображають наявні можливості кожного підприємства, зокрема, у частині:

- наявності можливостей мати власну торговельну мережу;
- можливості залучення посередників різного типу;
- доцільності залучення (у разі наявності відповідних умов) визнаних світових виробників на основі франчайзингу.

Загальну структуру торговельної мережі за приведеними чинниками можна представити у вигляді наступної табл. 3.

Таблиця 3

**Ознаки стратифікації торговельної мережі підприємства стосовно виведення на ринок його продукції**

Вузол мережі	Сегменти торговельної мережі					
	На основі контрактації (продажу)			У вигляді власної мережі		
	Нульового рівня К-0	Першого рівня К-1	Другого рівня К-2	Першого рівня В-1	Другого рівня В-2	На основі франчайзингу Ф
1	ТОВ	ТОВ	ТОВ	ТОВ	ТОВ	Франчайзер
2	Споживач, покупець	Посередник	Оптовий посередник	Торговельне представництво	Торговельне представництво	Підприємство-франчайзі
3		Споживач, покупець	Роздрібний торговець	Споживач, покупець	Роздрібний постачальник	Мережа франчайзера
4			Споживач, покупець		Споживач, покупець	Споживач, покупець

У відповідності до рекомендацій табл. 3 може бути створена будь-яка сегментація торгівельної мережі підприємства, необхідної для реалізації його стратегічних задач, наприклад, у складі наступних її трьох сегментів:

1) сегмент «К» – сукупність 3-х каналів просування продукції шляхом прямої контрактації (продажу);

2) сегмент «В» – сукупність 2-х каналів просування продукції через створення власної торгівельної мережі;

3) сегмент «Ф» – сукупність каналів, створених на основі угод франчайзингу з відомими світовими фірмами-брендами в сфері комп'ютерної техніки.

Пояснимо роботу запропонованих каналів збуту.

Сегмент «К».

Каналом «нульового рівня» (К-0) вважається прямий продаж продукції фірми безпосередньо підприємством. Під однорівневим каналом збуту (К-1) розуміється канал, який включає одного посередника, який скуповує продукцію підприємства власними коштами. Наприклад, такими каналами можуть бути:

а) підприємство-виробник – оптовий покупець-постачальник продукції на замовлення;

б) підприємство – торговий агент чи посередник іншого типу (оптова торгівля) – кінцевий споживач».

Дворівневий канал (К-2) представлений двома посередниками, має вигляд наступних гілок торгівельної мережі:

а) підприємство – оптовий покупець – торговий агент чи іншого типу посередник, який здійснює кінцеву роздрібну торгівлю продукцією – кінцевий споживач»;

б) підприємство – підприємство-партнер, що викупає продукцію виробника за власні кошти – торговий агент з правами роздрібною торгівлі – кінцевий споживач.

Сегмент «В».

Канал першого рівня (В-1) створюється у вигляді власної мережі: підприємство – торгівельні представництва (філії) у різних містах – кінцеві споживачі, покупці.

Канал другого рівня (В-2) створюється у вигляді власної мережі: підприємство – торгівельні представництва (філії) у різних містах – торгівельні агенти, які діють без викупу товарів власними коштами – кінцеві споживачі, покупці.

Сегмент «Ф» створюється таким чином, що саме підприємство стає другою ланкою у торгівельній мережі, яка починається з обраної світової фірми, під торгівельним знаком якої буде виступати підприємство.

Представлені в статті 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. Ансофф И. Стратегическое управление. Пер. с англ. – М.: Экономика, 1998. – 456 с.
2. Андрієнко В. М. Стратегічне управління підприємствами реального сектору економіки : механізми, методи, моделі : монографія. Донецький нац. ун-т. Донецьк : ДонНУ, 2012. 155 с.
3. Василенко В. А., Ткаченко Т. І. Стратегічне управління. Навчальний посібник. К.: ЦУЛ, 2003. 396 с.
4. Виханский О. С. Стратегическое управление: Учебник. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Гардарики, 2002. 296 с.
5. Балабанова Л. В. Стратегічне маркетингове управління комерційною діяльністю підприємств : монографія. Донецьк : ДонНУЕТ, 2011. 181 с.
6. Белова А. І. Система стратегічного управління реструктуризацією підприємств : цілі, проблеми та перспективи : монографія. Київ : КНУБА, 2014. 292 с.
7. Белоусова К. І Стратегічне позиціонування промислового підприємства : монографія. Луганськ : СНУ ім. В. Даля, 2012. 202 с.
8. Управління стійкістю підприємства : монографія. А. М. Колосов, К. А. Колосова, Г. П. Штапук ; за заг. ред. А.М. Колосова. Старобільськ : Вид-во держ. закл. «Луган. нац. ун-т імені Тараса Шевченка», 2016. 336 с.
9. 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.