

3) Кадрові: збереження висококваліфікованих кадрів шляхом поліпшення умов праці, її оплати; створення місцевих центрів передового досвіду і професійної компетентності.

4) Технологічні: розробка високотехнологічної продукції, створення нової техніки з винятковими можливостями; запровадження передового досвіду, методів і процесів економного виробництва, інвестицій у нові технології та модернізацію виробництва тощо.

### **Література:**

1. Єдиний веб-портал органів виконавчої влади України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.kmu.gov.ua/ua/news/glava-uryadu-aktivnij-ekonomichnij-rist-ochikuyemo-v-4-kvartali-2018-roku-osnovni-tochki-zrostannya-agrosektor-gmk-mashinobuduvannya>.
2. Офіційний сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
3. Головнюв С. 200 найбільших компаній України 2016 року / С. Головнюв, Віннічук Ю. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://biz.censor.net.ua/resonance/3033764/200\\_nayiblishih\\_kompanyi\\_ukrani\\_2016\\_roku](https://biz.censor.net.ua/resonance/3033764/200_nayiblishih_kompanyi_ukrani_2016_roku).
4. Бази даних підприємств // [www.smida.gov.ua](http://www.smida.gov.ua).

**Рожицька О. С.**

магістрант

**Диха М. В.**

доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри економіки підприємства  
і підприємництва

*Хмельницький національний університет  
м. Хмельницький, Україна*

## **СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА**

Успіх підприємств різних форм власності у веденні бізнесу прямо залежить від стратегії їх функціонування та розвитку. З метою забезпечення стійкої позиції на ринку та досягнення безперервного зростання обсягів діяльності кожне підприємство повинно формувати ефективну стратегію розвитку.

Стратегія розвитку підприємства передбачає визначення основоположних цілей та завдань на довгостроковій основі, оптимальний розподіл ресурсів, необхідних для досягнення поставленої мети, узгодження внутрішніх можливостей підприємства з умовами зовнішнього середовища та розробка комплексу заходів, які забезпечують їх досягнення.

Зазначимо, що стратегія розвитку підприємства має бути побудована за принципом ієрархії. Але на рівень стратегії, ступінь інтеграції, комплексність впливають тип і розмір підприємства. Наприклад, малі підприємства зазвичай формують стратегію розвитку, яка об'єднує усі аспекти їх діяльності, а великі підприємства зазвичай розробляють стратегії для кожного рівня дій, функціональні стратегії.

Найпоширенішими, вивіреними практикою стратегіями розвитку підприємства є базові або еталонні стратегії (таблиця 1). Вони відбивають підходи до зростання підприємства та пов'язані зі зміною стану одного чи кількох елементів [1]: продукту; ринку; галузі; положення підприємства всередині галузі; технології.

Відносно кожного із елементів може бути прийняте певне рішення. Наприклад, щодо продукту – виробляти той самий продукт або переходити до виробництва нового.

Таблиця 1

**Базові стратегії розвитку підприємства, [2]**

Стратегії	Продукти	Ринки	Розвиток
<i>Стратегії концентрованого зростання</i>			
Посилення позицій	Освоєний	Освоєний	Ресегментування й репозиціювання
Розвиток ринку	Освоєний	Новий	Маркетинг нових ринків
Розвиток продукту	Новий	Освоєний	Інноваційні розробки
<i>Стратегії інтегрованого зростання</i>			
Зворотна вертикальна інтеграція	Освоєний	Освоєний	Інтеграція з постачальниками
Пряма вертикальна інтеграція	Освоєний	Освоєний	Інтеграція з торговельними посередниками
<i>Стратегії диверсифікованого зростання</i>			
Центрована диверсифікованість	Новий	Освоєний	Розширення старого виробництва для випуску нового продукту
Горизонтальна диверсифікованість	Новий	Освоєний	Освоєння нової технології на старому виробництві для нового продукту
Конгломератна диверсифікованість	Новий	Новий	Нові технології на новому виробництві для нового продукту й нового ринку
<i>Стратегія скорочення</i>			
Ліквідація компанії	Припинення випуску	Припинення продажів	Продаж компанії
«Збір урожаю»	Освоєний	Освоєний	Скорочення запасів, розпродаж продукції, надлишкового устаткування
Скорочення частини компанії	Освоєний	Освоєний	Продаж окремих СОБ, закриття відділів
Скорочення витрат	Освоєний	Освоєний	Реалізація стратегії лідерство за витратами

Першу групу базових стратегій становлять стратегії концентрованого зростання, які пов'язані зі зміною продукту і (або) ринку. При застосуванні даної стратегії підприємство намагається покращити або виробляти новий продукт, не

змінюючи при цьому галузі. Розрізняють такі типи стратегій концентрованого зростання [3]:

- стратегія посилення позиції на ринку, коли підприємство робить усе, щоб завоювати кращі позиції на ринку. Реалізація цієї стратегії потребує великих маркетингових зусиль, здійснення горизонтальної інтеграції, за якої підприємство намагається встановити контроль над своїми конкурентами;

- стратегія розвитку ринку – пошук нових ринків для вже виробленого продукту;

- стратегія розвитку продукту передбачає виробництво нового продукту, який буде реалізовуватися на вже освоєному підприємством ринку.

Стратегії інтегрованого зростання пов'язані з розширенням підприємства шляхом додавання нових структур. Можемо виділити два основних типи стратегій інтегрованого зростання [4]:

- стратегія зворотної вертикальної інтеграції 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. Реалізація стратегії зворотної вертикальної інтеграції може дати підприємству сприятливі результати. Оскільки зменшиться залежність від коливання цін на комплектуючі та запитів постачальників. Крім того, постачання як центр витрат для підприємства може перетворитися на центр доходів;

- стратегія прямої вертикальної інтеграції передбачає зростання підприємства за рахунок придбання або ж посилення контролю над структурами, що знаходяться між підприємством й кінцевим споживачем, а саме – системами розподілу й продажу.

Стратегія диверсифікованого зростання реалізується тоді, коли підприємство далі не може розвиватися на даному ринку або з даним продуктом у рамках галузі. Основними чинниками, що обумовлюють вибір стратегії диверсифікованого зростання є такі: новий бізнес, який може викликати ефект синергії за рахунок ефективного використання устаткування, комплектуючих виробів, сировини тощо; ринки в стані насичення або ж скорочення попиту на продукт, який знаходиться в стадії занепаду; скорочення податкових витрат; антимонопольне регулювання, яке не дає змоги далі розширювати бізнес у рамках галузі; полегшення виходу на світові ринки; ефективне використання потенціалу наявних менеджерів або залучення нових кваліфікованих службовців. Основними стратегіями диверсифікованого зростання є такі [5]:

- стратегія центрованої диверсифікованості, яка базується на пошуку та використанні додаткових можливостей виробництва нових продуктів на освоєному ринку;

- стратегія горизонтальної диверсифікованості, яка передбачає пошук можливостей зростання на існуючому ринку за рахунок нової продукції, яка потребує нової технології. За такої стратегії підприємство орієнтується на виробництво технологічно не пов'язаних продуктів, які використовували б наявні можливості підприємства, наприклад, у сфері постачань;

- стратегія конгломеративної диверсифікованості, яка полягає в тому, що підприємство розширюється за рахунок виробництва технологічно не пов'язаних із вже виробленими новими продуктами, які реалізуються на нових ринках.

Стратегії скорочення підприємства використовують для цілеспрямованого згорання виробництва. Розрізняють чотири типи стратегій скорочення бізнесу [6]:

– стратегія ліквідації компанії – здійснюється тоді, коли підприємство не може в подальшому вести бізнес;

– стратегія «збирання врожаю» – допускає скорочення витрат на закупівлі, на робочу силу та максимальне отримання доходу від розпродажу наявного продукту при скороченні виробництва;

– стратегія скорочення частини підприємства – полягає в тому, що підприємство закриває чи продає один зі своїх підрозділів бізнесу, щоб здійснити довгострокову зміну меж ведення бізнесу. Часто ця стратегія реалізується диверсифікованими підприємствами тоді, коли потрібно отримати кошти для розвитку перспективнішого виду діяльності або початку нового бізнесу, що більше відповідають довгостроковим цілям підприємства;

– стратегія скорочення витрат – пов'язана з підвищенням продуктивності, зниженням виробничих витрат, скороченням прийому та навіть звільненням персоналу, припиненням виробництва неприбуткових товарів і закриттям неприбуткових потужностей.

Однак у реальній практиці підприємство може одночасно реалізовувати кілька стратегій. Особливо це поширено в багатогалузевих компаніях.

Отже, стратегія розвитку підприємства формується з урахуванням дослідження зовнішнього середовища, ринкових обставин і можливих внутрішніх перспектив його діяльності. Вона полягає у встановленні довгострокової орієнтації підприємства на будь-який вид виробничої діяльності та заняття бажаного / запланованого положення як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку. В процесі реалізації стратегії розвитку підприємства також мають бути здатними реагувати на непередбачувані раніше обставини, впливи та при потребі вносити корективи.

### **Література:**

1. Міщенко А. П. Стратегічне управління: навчальний посібник / А. П. Міщенко. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 336 с.
2. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: навчальний посібник / З. Є. Шершньова, С. В. Оборська. – К.: КНЕУ, 2012. – 384 с.
3. Кинг У. Стратегическое планирование и хозяйственная политика / У. Кинг, Д. Клиланд. – М.: Прогресс, 2002. – 397 с.
4. Виханский О. С. Стратегическое управление: учебник. – 2-е изд., перероб. и доп. / О. С. Виханский. – М.: Гардарики, 2008. – 296 с.
5. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: навчальний посібник. / В. Г. Герасимчук. – К.: КНЕУ, 2000. – 360 с.
6. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент: навчальний посібник / Г. І. Кіндрацька. – К.: Знання, 2006. – 366 с.