

▪ МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТАВРІЙСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМ. ДМИТРА МОТОРНОГО
Навчально-науковий інститут загальноуніверситетської підготовки

Кафедра менеджменту

ЛАДНИЙ ІГОР ВАЛЕРІЙОВИЧ

Розробка стратегії управління організацією

Спеціальність: 073 - менеджмент

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня «магістр»

Керівник: к.е.н., доц., Олена ШЕВЧУК

Рецензент: Генеральний директор ГК "Турбоком"

Володимир ОВЧАРЕНКО

Мелітополь –2021

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТАВРІЙСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ДМИТРА МОТОРНОГО

Навчально-науковий інститут загальноуніверситетської підготовки

Кафедра менеджменту
(назва кафедри)

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Спеціальність 073 Менеджмент

Спеціалізація (за наявності) _____

•

ПОГОДЖЕНО

Керівник проектної групи (гарант)
освітньо-професійної програми

_____ **С.А. НЕСТЕРЕНКО**
(підпис) (ініціали та прізвище)

« _____ » _____ 202__ р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ **С.А. НЕСТЕРЕНКО**
(підпис) (ініціали та прізвище)

« _____ » _____ 202__ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему: **«Розробка стратегії управління організацією»**

Здобувач вищої освіти: _____ **І.В. ЛАДНИЙ**
(підпис) (ПІБ здобувача)

Науковий керівник: _____ **к.е.н., доц., О.Ю. ШЕВЧУК**
(підпис) (учене звання, науковий ступінь, ПІБ)

Мелітополь, 2021 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТАВРІЙСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

імені ДМИТРА МОТОРНОГО

Навчально-науковий інститут загальноуніверситетської підготовки

Кафедра менеджменту

(назва кафедри)

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Спеціальність 073 Менеджмент

Спеціалізація (за наявності) _____

ПОГОДЖЕНО:

Керівник проектної групи (гарант)
освітньо-професійної програми

С.А. НЕСТЕРЕНКО

(підпис) (ініціали та прізвище)

« _____ » _____ 202__ р.

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри

С.А. НЕСТЕРЕНКО

(підпис) (ініціали та прізвище)

« _____ » _____ 202__ р.

○

○ ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної магістерської роботи
здобувача вищої освіти

ЛАДНОГО ІГОРА ВАЛЕРІЙОВИЧА

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної магістерської роботи: «Розробка стратегії управління організацією»

науковий керівник роботи Шевчук Олена Юріївна, к. е. н., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ректора університету від «26» жовтня 2020 р. №1495-3

2. Строк подання кваліфікаційної магістерської роботи 22.01.21 р.

3. Вихідні дані до кваліфікаційної магістерської роботи: закони, статистичні дані, звітна документація підприємств

4. Зміст кваліфікаційної магістерської роботи (перелік питань, які потрібно розробити):

1. Опрацювати теоретико-методологічну базу за темою дослідження

2. Проаналізувати суб'єкт дослідження

3. Обґрунтувати пропозиції за обраною темою кваліфікаційної роботи

5. Перелік графічного матеріалу: схеми, діаграми, графіки, таблиці,

6. Дата видачі завдання «26» жовтня 2020 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів	відмітка про виконання
Затвердження плану роботи			
1	Виконання вступу	26.10.20 р. – 30.10.20 р.	▪
2	Виконання розділу 1	02.11.20 р. – 20.11.20 р.	▪
3	Виконання розділу 2	23.11.20 р. – 14.12.20 р.	▪
4	Виконання розділу 3	15.12.20 р. – 11.01.21 р.	▪
5	Формування висновків	12.01.21 р. – 14.01.21 р.	▪
6	Перевірка на плагіат	15.01.21 р. – 20.01.21 р.	
7	Попередній захист роботи на кафедрі	22.01.21 р.	

Здобувач вищої освіти

(підпис)

І.В. ЛАДНИЙ
(ініціали та прізвище)

Керівник кваліфікаційної
магістерської роботи

(підпис)

О.Ю. ШЕВЧУК
(ініціали та прізвище)

**Рішення комісії про попередній захист кваліфікаційної роботи від
«__» _____ 20__ року**

Члени комісії:

1. НЕСТЕРЕНКО С.А., д.е.н., професор

(прізвище та ініціали, науковий ступінь, вчене звання, підпис)

2. НЕХАЙ В.В., д.е.н., доцент

(прізвище та ініціали, науковий ступінь, вчене звання, підпис)

3. ШЕВЧУК О.Ю., к.е.н., доцент

(прізвище та ініціали, науковий ступінь, вчене звання, підпис)

Допустити до захисту

Завідувач кафедри менеджменту

_____ С.А. НЕСТЕРЕНКО

(підпис)

(ініціали та прізвище)

« _____ » _____ 2021р.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
1 ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ЩОДО РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1. Стратегія розвитку організації: сутність, види, основні принципи та підходи до формування стратегії	10
1.2. Основні чинники, що впливають на вибір стратегії розвитку підприємства	20
1.3. Сутність турбулентного бізнес-середовища, причини його виникнення та вплив на формування стратегії розвитку підприємства	34
2 АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ГК «ТУРБОКОМ» ТА СПРЯМУВАННЯ ЙОГО СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ	45
2.1. Сучасний стан машинобудування України та тенденції його розвитку за умов незбалансованої економіки	45
2.2. Організаційно-економічна характеристика підприємства	60
2.3. Аналіз стану системи стратегічного управління підприємством	77
3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ПО ФОРМУВАННЮ ТА ВИБОРУ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ГК «ТУРБОКОМ»	90
3.1. Дослідження конкурентних позицій підприємства на ринку за допомогою PEST-, SPACE-, БКГ-аналізу	90
3.2. Напрями підвищення якості реалізації функцій стратегічного управління розвитком підприємства	104
3.3. Раціоналізація товарної стратегії та збільшення частки ринку як вектор стратегії розвитку підприємства	126
ВИСНОВКИ	133
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	138
ДОДАТКИ	148

ВСТУП

Актуальність теми. Успішна організація – це єдиний організм і стратегія є сполучною ланкою цього апарату. Характерною особливістю сучасного етапу економічного розвитку є усвідомлення необхідності і поступового впровадження стратегічного управління підприємствами. Основою його появи, становлення і розвитку є поява, становлення і розвиток планування. Планування в т.ч. і стратегічне – головний інструмент прийняття управлінських рішень, передумова успішної реалізації будь-якого ділового починання.

Як відомо, до початку формування стратегії і стратегічного управління як економічних наук, що припадає на другу половину ХХ ст., ринки були ненасиченими, весь вироблений товар розкуповувався, майбутнє було добре прогнозованим. А тому поведінку на ринку обґрунтовувала мікроекономіка. Згідно з її фундаментальними гіпотезами в таких умовах єдиним критерієм покупця є ціна, а товари чи послуги можуть бути не диференційованими.

Умова успіху підприємства була простою – мінімізація витрат, що давала можливість продавати товар за нижчою ціною, від ціни конкурента. І особливої потреби заглядати далеко в майбутнє не було.

Проте у другій половині ХХ ст. чинники ринкового успіху помітно змінились. Відбулось насичення ринку, і покупців уже не завжди влаштовував стандартний товар навіть за найнижчою ціною.

Проявили себе групи покупців зі специфічними потребами – різними смаками, різним соціальним статусом, різними купівельними можливостями тощо. Задоволення значно ширшої гами потреб стало критичним фактором успіху. Тобто гіпотеза вчених-спеціалістів з мікроекономіки – про недиференційований товар і ціну як умови успіху на цьому етапі уже втратила сенс.

Отже, чинниками, що спричинили необхідність появи стратегічного менеджменту, можна вважати наступні:

- насичення ринку товарами;

- диверсифікація попиту;
- загострення конкурентної боротьби;
- нестабільність ринкового середовища, максимальне прискорення змін;
- неповнота інформації про його майбутній стан і вплив на підприємство;
- опір стратегічним змінам.

Саме за таких умов необхідно розглядати стратегічний контекст в діяльності підприємства. Він полягає в тому, що в кожному підприємстві діяльність менеджменту повинна здійснюватися за двома напрямками:

1. поточна, операційна діяльність, спрямована на поточну прибутковість;
2. стратегічна діяльність, спрямована на майбутню прибутковість, на конкурентостійкість підприємства.

Цей другий напрямок і є стратегічним контекстом в діяльності фірми в умовах ринку, коли зовнішнє середовище достатньо турбулентне, слабо передбачуване і переважно не залежить від зусиль підприємства, ігнорування останнім стратегічного контексту діяльності може спричинити катастрофічні наслідки.

Таким чином, становлення підприємства, як відкритої системи, зумовлене зміною умов господарювання у зв'язку з насиченням ринку, а, відтак, посиленням турбулентності зовнішнього середовища, спричинило появу стратегічного планування і стратегічного управління.

Мета і задачі дослідження. Метою дослідження є обґрунтування теоретико-методичних підходів і практичних рекомендацій щодо вдосконалення формування стратегії управління підприємством.

Відповідно до мети поставлені наступні задачі:

- систематизувати теоретичні та методичні підходи щодо визначення поняття «стратегія розвитку організації». Його сутність, види, основні принципи та підходи до формування стратегії;
- узагальнити вплив основних чинників, що впливають на вибір стратегії розвитку підприємства;
- визначити та проаналізувати організаційно-економічну

характеристику підприємства;

- проаналізувати структуру товарної продукції, основних фондів, обсягів виробництва та наданих послуг;
- зробити аналіз системи стратегічного управління підприємством;
- дослідити конкурентні позиції;
- визначити напрями підвищення якості реалізації функцій стратегічного управління;
- раціоналізувати товарну стратегію та збільшити частку ринку.

Об'єктом дослідження є процес стратегії управління ГК «Турбоком» м. Мелітополя Запорізької області.

Предметом дослідження є теоретико-методичне обґрунтування практичних рекомендації щодо удосконалення процесу формування стратегії управління.

Методи дослідження. Теоретичною і методологічною основою дослідження є публікації вітчизняних та зарубіжних вчених щодо формування стратегії управління та шляхів раціоналізації стратегії.

Для розв'язання поставлених задач використано наступні методи дослідження, а саме: монографічний метод (дослідження змісту та сутності поняття «стратегія управління»); абстрактно-логічний (теоретичні узагальнення і формування висновків); статистичні методи досліджень (динаміка обсягів виробництва та реалізації, товарної продукції тощо); екстраполяції (прогнозування обсягів реалізації турбокомпресорів); розрахунково-конструктивний метод (аналіз ефективності виробництва продукції).

Інформаційною базою дослідження є статистична звітність підприємства – фінансова звітність підприємства, дані офіційної статистики галузі машинобудівництва України, довідників, що містять офіційні матеріали та дані звітності, загальна і спеціальна економічна та інша література, матеріали з мережі Інтернет, матеріали досліджень стану машинобудівного виробництва у вітчизняній та зарубіжній економіці.

Практичне значення одержаних результатів. Результати досліджень щодо формування шляхів доцільного формування стратегії управління, а також

раціоналізації товарної стратегії виробництва ТКР за допомогою аналізу товарного портфеля підприємства, імпортозаміщення товарів, в залежності від стадії життєвого циклу передані для практичного застосування ГК «Турбоком» м. Мелітополя, Запорізької області.

Особистий внесок студента. Дипломна робота є науковою працею, в якій викладено авторський підхід до дослідження теоретичних і практичних аспектів формування стратегії управління підприємством. Наукові положення, методичні розробки, аналітичні результати, висновки та рекомендації, які виносяться на захист, підготовлені автором особисто.

Апробація результатів роботи. Основні наукові положення магістерської дисертації доповідалися на Всеукраїнській науково-технічній конференції магістрантів і студентів ТДАТУ. Факультет економіки та бізнесу: Всеукраїнська науково-технічна конференція, збірник тез доповідей. м. Мелітополь, 2020. – 308 с.: Ладний І.В. «Формування стратегії розвитку підприємства» (тези). Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки) № 2 (42), 2020. Шевчук О.Ю., Ладний І.В. «Причини та проблеми проведення організаційних змін».

Структура та обсяг роботи. Робота міститься на 150 сторінках комп'ютерного тексту, охоплює три розділи, вступ, висновки, список використаної літератури з 99 джерел, додатки, а також включає 17 рисунків, 50 таблиць, 32 формулу.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ЩОДО РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Стратегія розвитку організації: сутність, види, основні принципи та підходи до формування стратегії

Успішна організація – це єдиний організм і стратегія є сполучною ланкою цього апарату. Про необхідність розробки стратегії для раціонального господарювання на підприємстві достатньо влучно висловився один із авторів вчення про стратегічний менеджмент, американський вчений Ігор Ансофф. Він писав: «...компанії, за відсутності планованої і керованої стратегії, приречені на вимирання... В компаніях, яким вдається вижити, стратегічною поведінкою принаймні керують» [1,2].

Концепція стратегії розвитку підприємства має визначальне значення для утримання або завоювання його позиції в галузі, ринкової поведінки і сфери інтересів бізнесу. Крім цього, стратегія - це основа для прийняття важливих рішень у веденні бізнесу, наприклад: вибір споживчих груп або окремих споживачів для задоволення їхніх потреб; вибір найбільш ефективних з урахуванням ресурсів та витрат технологій і виробничих процесів; визначення оптимальних обсягів виробництва і місця розташування підприємств; спроби добитися вищої конкурентоспроможності; використання нових ринкових альтернатив тощо. Поняття стратегії підприємства виникло і закріпилося завдяки об'єктивному процесу суттєвої зміни зовнішнього середовища діяльності комерційних структур, що й привело до необхідності моделювання майбутнього розвитку бізнесу з урахуванням прогнозованих соціально-економічних змін. Визначення конкретного варіанта стратегії розвитку підприємницької діяльності та засобів його реалізації - досить складна проблема наукового прогнозування.

Вона органічно пов'язана з пошуком нових імпульсів активізації технологічного оновлення та розвитку, з особливостями внутрішніх накопичень і залученням зовнішніх засобів для інвестицій та інновацій у виробничий процес.

Поряд із вибором конкретної стратегії розвитку сьогодні найважливішого значення набуває вміння підприємств пристосовуватися до технологічних, кон'юнктурних та інших змін. При цьому підприємство може вибрати один із чотирьох варіантів поведінки: пасивне очікування; активне очікування, тобто готовність кваліфіковано (ефективно) зустріти зміни; підготовка до змін та стимулювання бажаних змін. Найкращий варіант полягає у попередженні змін та стимулюванні їх за допомогою інновацій. Таким чином, у змінюваному світі підприємству, щоб гнучко та вчасно реагувати, зберігаючи при цьому свій курс, не обійтися без технологічного, економічного і соціального прогнозування [3].

Основними принципами розробки стратегії розвитку підприємства мають виступати:

- орієнтація на довгострокові глобальні цілі підприємства як господарської системи та економічні інтереси його власників;
- багатоваріантність можливих напрямків розвитку, яка обумовлена динамічністю зовнішнього середовища підприємства;
- безперервність розробки стратегії, постійна адаптація до змін, що відбуваються у внутрішньому та зовнішньому середовищі;
- комплексність розробки стратегії, узгодженість стратегічних рішень за окремими напрямками діяльності підприємства, видами ресурсів, функціями тощо [4].

Дослідженням проблем, пов'язаних з формуванням та вибором стратегії розвитку підприємства, займаються багато вітчизняних та зарубіжних вчених, зокрема: І. Ансоффа, О. Виханський, О. Градов, В. Гриньова, М. Портер, О. Пушкар, А. Стрікленд, А. Томпсон, В. Забродський, А. Зуб, Т. Сааті, В. Василенко, І. Ігнат'єва, З. Шершньова, Т. Ткаченко, Б. Мізюк, В. Мартиненко, А. Мазаракі, Л. Мельник, Ю. Дерев'янку, В. Пономаренко та багато інших.

В науковій літературі часто можна зустріти суперечливі питання щодо співпадіння сутності «стратегії розвитку» зі «стратегією підприємства». Тому доцільно провести детальний та докладний аналіз існуючих дефініцій категорій «стратегія» і «стратегія розвитку», результати якого наведено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Підходи до визначення «стратегія» і «стратегія розвитку»

Автор (и)	Підхід до визначення науковцями	
	«стратегія»	«стратегія розвитку»
І. Ансофф [1]	Набір правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності.	У різних аспектах діяльності існуючих компаній притаманна невизначеність, а це означає, що в контексті зростання розумним було б рівномірно розподіляти ризик. В матриці «товар-ринок» виділяє 4 стратегії росту: стратегія проникнення на ринок, стратегія розвитку ринку, стратегія розвитку товару, стратегія диверсифікації
П. Друкер [26, 27]	Спосіб реалізації теорії бізнеса в практичній діяльності. Кращий засіб перевірки теорії бізнеса	Виділяє чотири особливі підприємницькі стратегії: бліцкриг; «удар у спину»; стратегія екологічної ніші; модифікація продукту, ринку або галузі.
А.П. Наливайко [3]	Встановлений та переглядуваний набір напрямків діяльності (цілей та способів їх досягнення) для забезпечення поновлюваної відмітності та прибутковості	Спеціалізація та диверсифікація є напрямком стратегічного розвитку підприємства
О. М. Тридід [13]	Спосіб реалізації підприємством своєї мети, яка визначає його поведінку в просторі параметрів і вирішує протиріччя, що породжуються взаємодією підприємства і ринкового середовища, а також взаємодією внутрішніх компонентів підприємства, які знаходяться на різних стадіях свого життєвого циклу	Будь-які трансформаційні процеси на підприємстві можуть бути розглянуті як процеси розвитку. У стратегічному аспекті до розвитку слід відносити: традиційні інноваційні процеси, поєднані в програми розвитку; зростання підприємства; реінжиніринг бізнес-процесів підприємства; процеси реструктуризації та приватизації підприємств; процеси кризового розвитку й антикризового управління розвитком підприємства
В.А. Василенко Т.І. Ткаченко [14]	Стратегія є концепцією інтегрального підходу до діяльності підприємства і являє собою таке поєднання ресурсів та навичок підприємства, з одного боку, та можливостей та	Виділяють стратегію розвитку серед інших функціональних стратегій та їх підвидів (стратегія нововведень, стратегія капіталовкладень, стратегія поглинання тощо) як окрему: «Стратегія розвитку. Підтримка

	ризиків з навколишнього середовища, з іншого боку, що діють в теперішньому та майбутньому, при яких організація сподівається досягнути своєї основної мети	високих темпів росту підприємства. Утворення дочірніх компаній».
З.Е. Шершньова С.В. Оборська В.Ф. Оберемчук В.А. Белашапка Г.В. Загорний [7, 12]	Довгострокова програма діяльності організації, яка постійно піддається контролю, оцінюється та коригується в процесі її реалізації	Формулюють результат реалізації стратегії як розвиток організації.
О.П.Градов [5]	Динамічна система взаємопов'язаних правил і прийомів, за допомогою яких забезпечується ефективне формування та підтримка упродовж тривалої перспективи конкурентних переваг фірми на внутрішніх і зовнішніх ринках індивідуальних і суспільних благ	Підприємство формує напрями своєї діяльності виходячи з положення, що стратегічний курс є продукт зовнішніх ринкових альтернатив (чи обмежень) і внутрішніх факторів
Л.Довгань [11]	Ототожнює зі стратегією розвитку. Довготерміновий якісно визначений напрям розвитку організації, спрямований на закріплення її позицій, задоволення потреб споживачів та досягнення поставлених цілей	
І.А. Ігнат'єва [10]	Стратегія діяльності підприємства розглядається лише як стратегія розвитку, що дає дуже вузьке розуміння стратегії діяльності.	
Б. Г. Шелегеда, Н. В. Касьянова [8]	Стратегії розвитку підприємства можна скомпонувати в три нерівнозначні групи: 1. Стратегії зростання. 2. Стратегії стабільності. 3. Стратегії скорочення». Наводять різновиди загальної (корпоративної) стратегії підприємства, ототожнюючи тим самим стратегію підприємства зі стратегією його розвитку.	
В. Пономаренко [6]	Ототожнюють стратегію розвитку підприємства зі стратегією підприємства. Під розвитком розуміють послідовну реалізацію різних інвестиційних та інноваційних проектів, заходів і процедур	

З наведеної таблиці ми можемо побачити, що частина науковців ототожнюють поняття «стратегія» та «стратегія розвитку». Хоча на нашу думку, якщо аналізувати підходи, частіше стратегія – це спосіб реалізації своєї мети. Мета – це ідеальний образ майбутнього, уявна модель захоплюючого результату, на досягнення якого спрямована дія людини [12]. Стратегія розвитку обов'язково передбачає результат від дій, спрямованих на досягнення мети. Отже, результат – це заключний наслідок певних дій, який має кількісний або якісний показник. Тому, на нашу думку, ототожнювати «стратегію» зі «стратегією розвитку» не є доцільним. Наше бачення сутності стратегії є: це інтегральна, диференціальна

модель дій, якою організація керується в процесі діяльності, і що спрямована на досягнення довгострокових цілей. Наш підхід до визначення стратегії розвитку: це результат безперервного удосконалення бізнесових, функціональних процесів, що супроводжується зростанням кількісних та якісних показників, які забезпечують стійку життєдіяльність організації в умовах жорсткої конкурентної боротьби.

Формування стратегії розвитку підприємства – один з основних етапів процесу стратегічного планування. Розглянемо як здійснюється процес формування стратегії розвитку за поглядами науковців у таблиці 1.2.

Таблиця 1. 2.

Підходи до процесу формування стратегії розвитку

Автор	Процес формування стратегії
І. Ансофф [1]	Вибір стратегії проводиться у три етапи: 1) визначаються способи забезпечення росту фірми; 2) встановлюються прийнятні стратегії ринкової диференціації по позиції на ринку і по методах ринкової диференціації; 3) вибирається стратегія продуктової диференціації.
О. Віханський [16]	Виділяються п'ять етапів стратегії: аналіз середовища, визначення місії і цілей, вибір стратегії, виконання стратегії, оцінка і контроль реалізації стратегії.
Л.Г.Зайцев М.І. Соколова [17]	Процес розробки стратегії розбивають на чотири етапи, при цьому відмічаючи, що на початок процесу формулювання стратегії, місія компанії, стратегічні і фінансові цілі вже визначені. На першому етапі проводиться всебічний аналіз внутрішнього і зовнішнього макро– і мікросередовища стану компанії. На другому етапі розробки стратегії формулюються стратегічні альтернативи, що враховують різні стани зовнішнього середовища, ресурсів компанії і стратегічних цілей. Третій етап полягає в оцінці відібраних стратегічних альтернатив. Четвертий етап розробки стратегії полягає у виборі однієї або декількох найкращих.
Ф. Котлер [20]	Пропонуються наступні етапи маркетингових досліджень для формування ринкової стратегії фірми: 1) визначення стратегії поведінки фірми на ринку; 2) визначення стратегії охоплення ринку; 3) вибір цільового сегменту ринку; 4) формування стратегії розробок нових товарів; 5) вибір ресурсної стратегії; 6) вибір стратегії ціноутворення; 7) вибір методів і способів поширення товарів; 8) формування стратегії стимулювання збуту товарів; 9) формування стратегії реклами товару; 10) формування стратегії росту фірми.
А.Томпсон А. Стрікланд [18]	Стратегія повинна вирішувати п'ять взаємопов'язаних завдань: рішення про те, в якому бізнесі компанія працюватиме, постановка стратегічних цілей і завдань для їх досягнення, розробка стратегії досягнення цілей, реалізація стратегічного плану, оцінка результатів діяльності і зміни стратегічного плану або методів його реалізації.
Б. Мізюк [19]	Ієрархія стратегій виглядає таким чином: а) стратегії концентрованого росту: стратегія посилення позиції на ринку, стратегія розвитку ринку; стратегія розвитку продуктів; б) стратегії, пов'язані з розширенням фірми за рахунок створення нових структур: стратегія зворотної вертикальної інтеграції,

	стратегія попередньої вертикальної інтеграції; в) стратегія диверсифікованого росту: стратегія внутрішньої диверсифікації, стратегія горизонтальної диверсифікації, стратегія конгломеративної диверсифікації; г) стратегія скорочення: стратегії ліквідації, стратегія «збору урожаю», стратегія скорочення бізнесу, стратегія скорочення витрат. Процес розробки стратегії складається з чотирьох етапів: аналіз середовища, визначення місії і цілей організації, виконання стратегії і оцінка результатів.
Г.Я. Гольдштейн [21]	Стратегічні менеджери, у першу чергу, повинні оцінити існуючі стратегічні положення підприємства і його стратегічні зони господарювання (СГЗ), виявити дисбаланс портфеля, визначити стратегічні цілі підприємства і, відповідно, вибрати певні стратегії управління портфелем СЗГ.

Узагальнюючи різні підходи до змісту процесу розробки стратегії, слід зазначити, що єдиного способу розробки стратегії, як і єдиної форми організації, не існує.

Підбиваючи підсумки таблиці, запропоновано наступне бачення формування стратегії розвитку (рис. 1.1).

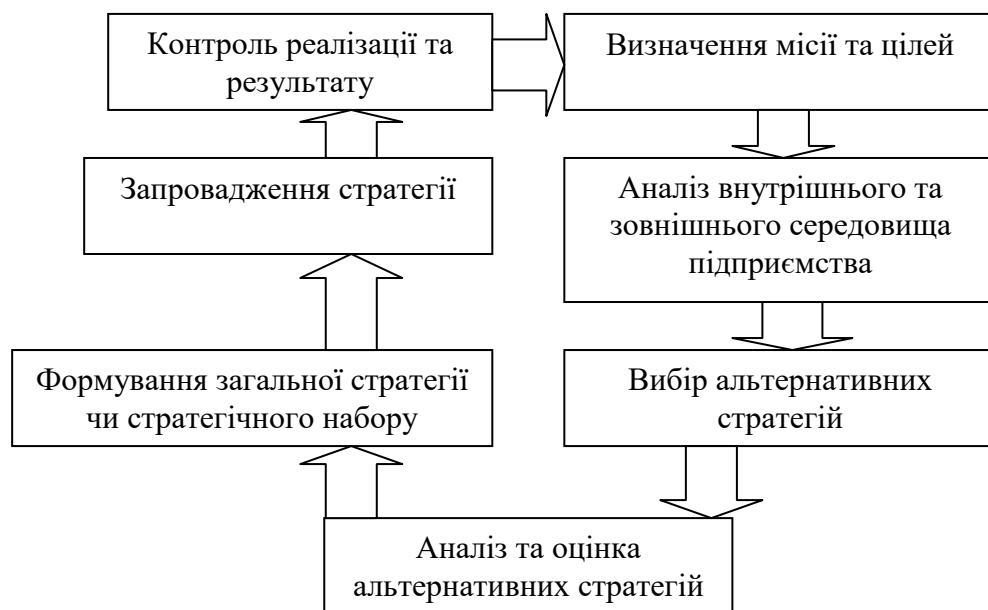


Рис. 1.1. Підхід до формування стратегії розвитку

Аналіз діяльності підприємств у сучасній ринковій економіці дав змогу відокремити фактори, що найбільш суттєво впливають на зміст стратегії розвитку:

- потреби клієнтів;
- наявність можливості та період впровадження необхідних нововведень різних типів;

- глобалізація діяльності;
- наявність необхідних ресурсів;
- жорстка конкурентна боротьба;
- рівень діючої технології та можливості її модифікації;
- тип і масштаб використання сучасних інформаційних технологій;
- кадровий потенціал та ін.

Швидкі зміни розвитку компаній, що пов'язані з вищезазначеними факторами, обумовлюють необхідність їх пристосування до змін оточуючого середовища. Тому, розробка та впровадження стратегії є основним пріоритетом сталого розвитку підприємства [13].

Існує досить багато класифікацій стратегій розвитку підприємств, що відрізняються набором та кількістю класифікаційних ознак. Найбільш поширені загальні стратегії розвитку наведено на рис. 1. 2.

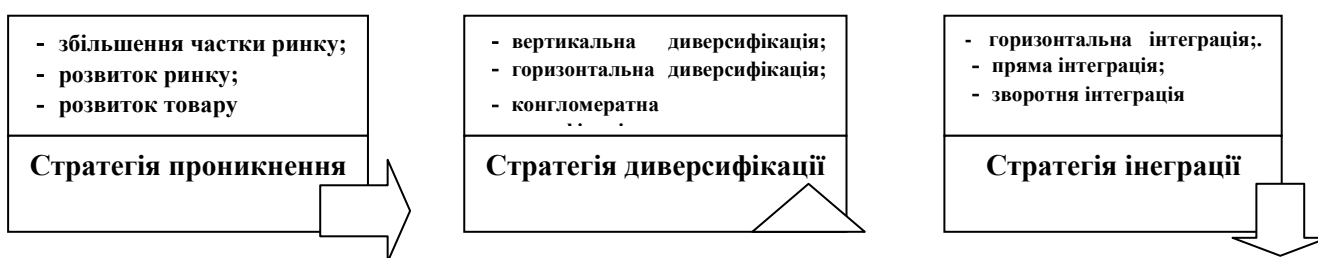


Рис. 1.2. Види стратегій розвитку підприємства [23]

У таблиці 1.3 детально розглянемо кожен з даних стратегій розвитку за типовими ситуаціями до її застосування [23].

Таблиця 1.3.

Типові ситуації застосування для вибору стратегії розвитку

Вид стратегії розвитку	Тип стратегії розвитку	Типові ситуації для застосування стратегії
Стратегія проникнення	Захоплення ринку	Існуючі ринки ненасичені продуктом організації
		Норма споживання продукту організації у традиційних клієнтів може суттєво збільшитися
		Збільшення масштабів виробництва забезпечує основні стратегічні переваги
	Розвиток ринку	Поява нових недорогих і надійних каналів збуту
		Процвітання організації в своєму бізнесі
		Існування нових неопрацьованих і ненасичених ринків
	Організація конкурує в галузі, для якої характерні швидкі	

	Розвиток продукту	технологічні зміни Основні конкуренти пропонують продукти кращої якості за вигідними цінами Організація відрізняється своїми дослідницькими та проектними можливостями
Стратегія диверсифікації	Вертикальна диверсифікація	Нові профільні продукти можуть пропонуватися на ринку за достатньо високими цінами
		Традиційні продукти знаходяться на стадії спаду за їх життєвим циклом
		Організація має у розпорядженні сильну управлінську команду
	Конгломератна диверсифікація	В разі щорічного зниження обсягів реалізації та прибутку в базовій галузі
		Існуючі ринки продукту характеризуються високою насиченістю
	Горизонтальна диверсифікація	В ситуації, коли додавання нових і одночасно непрофільних продуктів може суттєво покращити реалізацію традиційних продуктів
Організація функціонує на ринку з високим рівнем конкурентної боротьби чи в сфері бізнесу, що не розвивається		
Традиційні канали збуту можуть бути використані для просування на ринок нових продуктів		
Стратегія інтеграції	Пряма інтеграція	Обмеженість можливостей збуту в плані створення для компанії стратегічних переваг в конкурентній боротьбі
		При функціонуванні організації у галузі, яка швидко росте, і очікуванні розширення ринків збуту
		Висока цінність стабільності виробництва (через власну мережу)
	Зворотня інтеграція	Постачальники організації мають завищені ціни, безкомпромісні або ненадійні
		При функціонуванні організації у галузі, яка швидко росте, і очікуванні розширення ринків збуту
		В разі існуванні потреби у швидких поставках сировини та матеріалів
	Горизонтальна інтеграція	При існуванні можливості стати монополістом в певному регіоні
		В ситуації, коли при збільшенні масштабів виробництва компанія отримує стратегічні переваги
		Конкуренти роблять помилки через брак досвіду управління чи відсутності особливих ресурсів, що має організація

На думку авторів, ефективною стратегією розвитку організації є саме клієнтоорієнтована стратегія, яка вимагає зусиль по різних напрямках діяльності. Доцільним буде сформулювати своє бачення такого підходу (рис.1.3).

За наведеним рисунком, стратегія розвитку охоплює *три основні рівня: корпоративний*, що відображає основні напрямки розвитку організації і

направлений на глобальні конкурентні переваги, *рівень господарчих підрозділів (бізнес стратегії)*, що забезпечує досягнення та утримання конкурентних переваг у конкретній області бізнесу, і *функціональний рівень*, головне призначення якого, забезпечити вирішення завдань, що поставлені на двох попередніх рівнях, з максимально можливою ефективністю.

Щоб досягти ефективного результату в реалізації стратегії розвитку, необхідно ретельно та якісно проаналізувати зовнішні та внутрішні процеси, що відбуваються всередині та за межами організації та обрати стратегію чи стратегічний набір, які будуть максимально підходити для кожного конкретного підприємства [17].

Таким чином, стратегія розвитку – це результат складного та тривалого процесу дій та заходів по покращенню бізнес-процесів, безперервному формуванню портфелю клієнтів та удосконаленню системи взаємовідносин з клієнтами, з урахуванням взаємодії підприємства з зовнішнім середовищем, а також драйверів розвитку, який розрахований на підтримку стійкої та довгострокової життєдіяльності організації в умовах турбулентного стану соціально-економічної системи.

Стратегія завжди має поєднувати у собі заплановану та продуману лінію поведінки підприємства.

Безумовно, ефективність реалізації стратегії розвитку більшою мірою залежить від ефективності її розробки.

Кожен повинен усвідомити свою відповідальність та свій внесок у підготовку та надання кінцевого результату в єдиному ланцюжку створення цінності для клієнта [19].

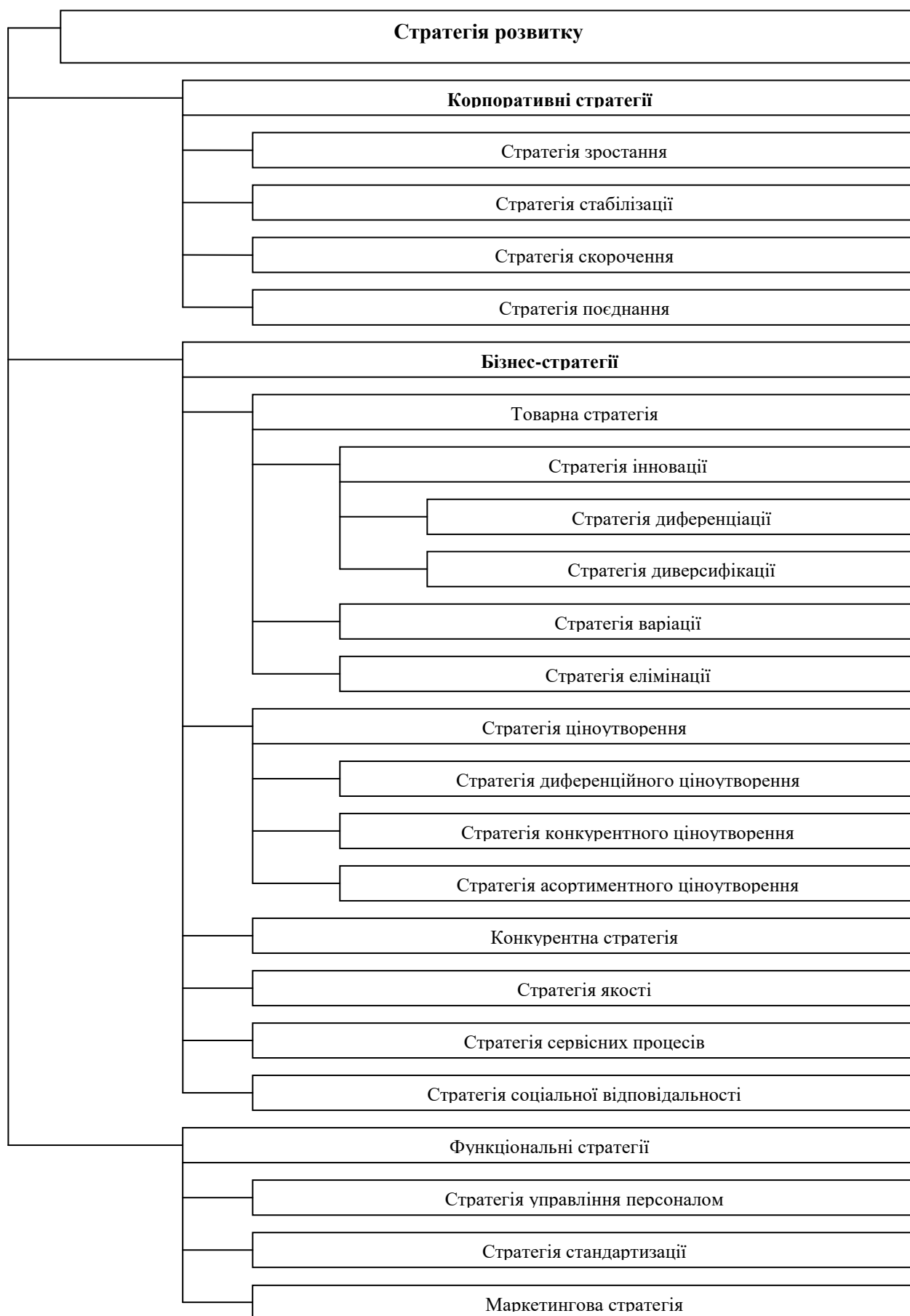


Рис. 1.3. Стратегія розвитку організації

1.2. Основні чинники, що впливають на вибір стратегії розвитку підприємства

Абсолютно очевидно, що до однієї й тієї самої мети можна рухатися різними способами. Наприклад, можна нарощувати прибутки шляхом зниження витрат. Проте водночас цього можна домогтися й шляхом збільшення корисності для споживача виготовлюваного фірмою продукту. Різні фірми, виходячи з обставин, можливостей і сили, приймуть різні рішення з приводу того, як саме вони вирішуватимуть це завдання.

Якщо встановлення цілей відповідає на питання, до чого необхідно прагнути, а план дій щодо досягнення мети відповідає на питання, що ж потрібно робити, щоб досягнути поставленої мети, то стратегія відповідає на питання, якими способами можна досягнути мети. Отже, вибір стратегії означає вибір засобів, за допомогою яких фірма вирішуватиме завдання, що стоять перед нею [17].

О. С. Виханський визначає поняття «стратегія» як довготерміновий якісно визначений напрямок розвитку фірми, що стосується сфери, засобів і форми її діяльності, системи внутрішніх взаємостосунків, а також позиції в навколишньому середовищі, що приводить її до своїх цілей.

Процес вибору стратегії включає такі основні етапи:

1. з'ясування поточної стратегії;
2. проведення аналізу портфеля бізнесу;
3. вибір стратегії фірми.

З'ясування поточної стратегії є дуже важливим, тому що не можна ухвалювати рішення з приводу майбутнього, не маючи чіткого уявлення з приводу того, в якому стані перебуває фірма і які стратегії вона реалізує. Можуть бути використані різні схеми з'ясування поточної стратегії. Один з можливих підходів запропоновано Томпсоном і Стрікландом. Вони вважають, що існують зовнішні й внутрішні чинники, які необхідно оцінити, щоб розібратися зі стратегією, яку необхідно реалізувати.

Зовнішні чинники:

- розмах діяльності та ступінь різноманітності виготовлюваної продукції, диверсифікація фірми;
- загальний характер і природа нещодавніх придбань фірми та продаж нею частини своєї власності;
- структура й спрямованість діяльності за останній період;
- можливості, на які була орієнтована фірма останнім часом;
- ставлення до зовнішніх загроз.

Внутрішні чинники:

- цілі фірми;
- критерії розподілу ресурсів і структура капіталовкладень, яка склалася щодо виготовлюваної продукції;
- ставлення до фінансового ризику — як з боку керівництва, так і відповідно до реальної практики та здійснюваної фінансової політики;
- рівень і ступінь концентрації зусиль у сфері НІОКР;
- стратегії окремих функціональних сфер (маркетинг, виробництво, кадри, фінанси, наукові дослідження й розроблення).

Можна з повною впевненістю сказати, що наступний етап вибору стратегії фірми — «аналіз портфеля бізнесу» — є основою стратегічного планування. Міжнародна господарська практика напрацювала ряд методів стратегічного аналізу, основними з яких є моделі консультативної групи (БКГ) Бостона, Мак-Кінсі, ПІМС. Оскільки ці методи добре представлені в працях відомих зарубіжних авторів, таких як І. Ансофф, Ж-Ж. Ламбен, М. Портер та інших, а також вітчизняних авторів С. П. Лаврова, С. Ю. Злобіна, О. С. Віханського, Є. А. Уткіна та інших, стисло охарактеризуємо їх суть і зазначимо їхні переваги та недоліки.

Матриця, що запропонована Бостонською консультативною групою (рис. 1.4.) — це зручний прийом порівняння різних стратегічних зон господарювання (СЗГ), у яких працює фірма.

Бостонська консультативна група запропонувала використовувати для визначення перспектив єдиний показник — зростання обсягу попиту. Він задає

розмір матриці по вертикалі. Розмір по горизонталі — це співвідношення частки ринку, що належить фірмі, та частки ринку, що належить її провідному конкурентові. На думку БКГ, це співвідношення визначає порівняльні конкурентні позиції фірми в майбутньому [21].

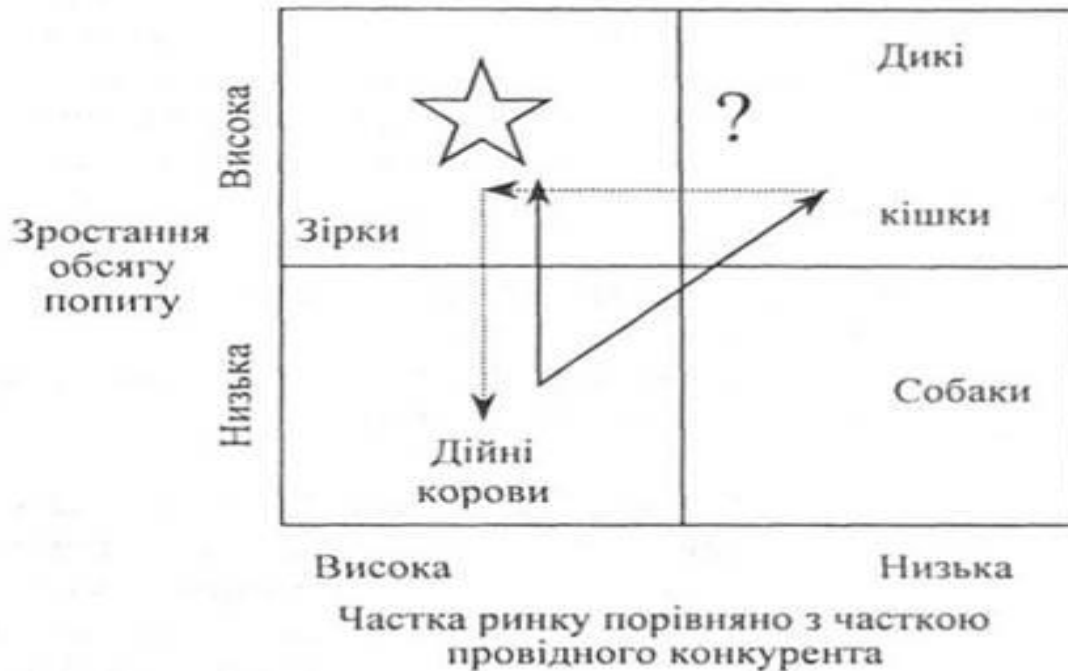


Рис. 1.4. Матриця Бостонської консультативної групи

Для кожної СЗГ робиться оцінка майбутніх темпів зростання, підраховуються частки ринку й отримані дані вписуються у відповідні клітинки. Діаграма БКГ пропонує такий набір рішень щодо подальшої діяльності фірми у відповідних господарських зонах:

- «зірки» оберігати й укріплювати;
- по можливості позбавлятися від «собак», якщо немає вагомих причин для того, щоб їх зберігати;
- для «дійних корів» необхідний жорсткий контроль капіталовкладень і передача надлишку грошової виручки під контроль вищого керівництва фірми;
- «дикі кішки» підлягають спеціальному вивченню, щоб установити, чи не зможуть вони при відомих капіталовкладеннях перетворитися на «зірок».

Пунктирна лінія показує, що «дикі кішки» можуть стати «зірками», а «зірки» згодом, з приходом неминучої зрілості, перетворяться на «дійних корів», а потім — на «собак». Суцільна лінія показує перерозподіл коштів від «дійних корів».

Практика використання матриці БКГ показала, що вона є вельми корисною при виборі між різними зонами господарювання, при визначенні стратегічних позицій, а також для розподілу стратегічних ресурсів на найближчу перспективу. Водночас необхідно зазначити, що матриця БКГ застосовна лише за вельми специфічних умов. Перш ніж звертатися до матриці БКГ, важливо переконатися в тому, що зростання обсягу діяльності може бути надійним вимірювачем перспектив, і що відносні позиції фірми в конкуренції можна визначити за її часткою на ринку. Якщо цих умов дотримуються, то матриця Бостона хороша своєю простотою й зручна як інструмент для аналізу того набору видів діяльності, яким володіє фірма. Якщо ж перспективи й умови конкуренції є складнішими, то двомірна матриця повинна бути доповнена складнішими інструментами оцінки.

Оцінюючи можливість використання моделі БКГ, необхідно враховувати її переваги й недоліки.

Переваги:

- модель використовується для дослідження взаємозв'язку між стратегічними одиницями бізнесу, що складають діловий портфель фірми, а також довготерміновими цілями відносно них;

- модель може бути основою для аналізу різних стадій розвитку стратегічної одиниці бізнесу і відповідно аналізу відмінності потреб у ній на різних етапах розвитку;

- є простим, доступним для розуміння підходом до організації лілового портфеля фірми.

Недоліки:

- не завжди правильно оцінює можливості бізнесу, оскільки, наприклад, для одиниці, визначеної як «собака», може порекомендувати залишення ринку, тоді як зовнішні й внутрішні зміни спроможні поліпшити позицію бізнесу;

• надмірно зосереджена на потоках готівки, тоді як для фірми не менш важливим показником є ефективність інвестицій; націлена на суперзростання і без уваги залишаються можливості оздоровлення бізнесу, пов'язані із застосуванням кращих методів управління [32].

Складнішим варіантом портфельної моделі є багатофакторна матриця «Мак-Кінсі» (фірми, що розробила її на замовлення «Дженерал Електрик»). Фактор «можливості розширення ринку» тут перетворився на багатофакторне поняття «привабливість ринку (галузі)». Фактор «відносна частка ринку» виріс до поняття «стратегічне становище фірми», котре характеризує різні елементи внутрішнього середовища підприємства.

Привабливість ринку	Висока	Інвестувати (зростати)	Інвестувати (зростати)	Обмежені інвестиції (зміцнення стратегічних позицій)
	Середня	Інвестувати (зростати)	Обмежені інвестиції (використовувати досягнуте становище і захищати його)	«Зібрати урожай» (відмовитися від цього бізнесу)
	Низька	Обмежені інвестиції (використовувати досягнуте становище)	«Зібрати урожай» (відмовитися від цього бізнесу)	«Зібрати урожай» (відмовитися від цього бізнесу)
		Хороше	Середнє	Погане
		Стратегічне становище галузі		

Рис.1.5. Портфельна модель «Мак-Кінсі»

Фірма має оцінити своє становище щодо кожного з факторів, наведених у таблиці, й визначити його, виходячи з трьох можливих рівнів: низького, середнього, високого. Самооцінка має бути максимально об'єктивною. На її підставі фірма визначає своє місце в одному з квадратів матриці «Мак-Кінсі» (рис.1.5).

Як видно з матриці, верхній лівий кут означає сприятливі перспективи для зростання; діагональ, що розділяє верхній лівий кут і нижній правий кут, — це

подвійне становище та обмежене зростання; нижній правий кут— відсутність реальних можливостей майбутнього розвитку.

Перевага цього методу порівняно з простою портфельною моделлю БКГ полягає у врахуванні найбільшої кількості значущих чинників внутрішнього та зовнішнього середовища фірми. Проте в застосуванні цієї моделі також існують обмеження, до яких можна зарахувати відсутність конкретних рекомендацій щодо поведінки на тому або іншому ринку, а також можливість суб'єктивної, спотвореної оцінки фірмою своєї позиції.

Моделлю, здатною дати набагато конкретніший матеріал для ухвалення стратегічних рішень, є комплексний діловий аналіз ПІМС (PIMS). Матеріали ПІМС — це результат узагальнення досвіду більше трьох тисяч підприємств Європи й Північної Америки. Показники діяльності компаній відображені приблизно в 30-ти основних змінних, що впливають на рівень прибутку, і розподілені на три групи: конкурентна позиція бізнесу; характеристика й привабливість ринку, на якому діє підприємство; виробнича структура підприємства.

Модель ПІМС виділяє також чинники, що здійснюють найбільший вплив на рівень прибутку: капіталомісткість, потім у порядку зменшення— відносна якість продукту, відносна частка ринку, продуктивність праці. Модель ПІМС дає змогу кожній фірмі вчитися на досвіді інших підприємств, вибирати найзручніші способи майбутніх дій для отримання високих прибутків.

В умовах української економіки вивчення моделі ПІМС має більшою мірою пізнавальний характер, оскільки цей метод стратегічного аналізу розроблено для високорозвинених, насичених, відносно стійких ринків і видів бізнесу. З цього погляду статистичний досвід північно-американського та японського бізнесу має для нашої економіки обмежене застосування [43].

Завершальний етап вибору стратегії фірми здійснюється керівництвом на підставі аналізу ключових чинників, що характеризують стан фірми, з урахуванням результатів аналізу портфеля бізнесу, а також характеру і суті стратегій, що реалізуються (табл. 1.4).

Основними ключовими чинниками, які мають бути в першу чергу враховані при виборі стратегії, є такі.

Таблиця 1.4.

Чинники, що визначають привабливість ринку та стратегічне становище бізнесу

Привабливість ринку	Стратегічне становище
Характеристика ринку (галузі)	
Розмір ринку (обсяг продажу, виражений у фošових і натуральних одиницях); Розмір ключових сегментів (характеристика основних груп покупців); Диверсифікація ринку; Чутливість ринку до цін, рівня обслуговування, змін зовнішніх чинників; схильність до циклічності;	Ваша частка ринку (у еквівалентних термінах); Ваше охоплення ключових сегментів; Ступінь вашої участі в диверсифікації; Ваш вплив на ринок; Характер ваших відносин з постачальниками; Вплив на позицію фірми ваших споживачів
Фактори конкуренції	
Типи конкурентів; Рівень конкуренції; Сегменти ринку, які конкуренти залишили або, навпаки, освоїли; Чутливість до товарів - субститутів (замінників); Ступінь і типи інтеграції фірм у галузі	Ваша пристосованість до конкуренції в термінах продуктів, що випускаються; можливості обслуговування ринків, продуктивна сила, якість управління; сегменти, залишені або знову освоєні вами; Ваша відносна частка ринку; Ваша вразливість з боку нової технології; Ваш власний досвід і рівень інтеграції з іншими фірмами
Фінансово-економічні чинники	
Межі капіталовкладень у галузі; Чинники важелів (структура витрат, розмір боргу); Бар'єри на вході і виході з галузі; Ступінь використання виробничих потужностей; Галузевий рівень прибутковості; Галузевий рівень ліквідності	Ваші межі капіталовкладень; Ваші чинники важеля; Бар'єри, які становлять трудність для Вас; Ваш рівень використання потужностей; Ваш рівень прибутковості; Ваші показники платоспроможності
Соціально-психологічні чинники	
Соціальне середовище; Юридичні обмеження	Ваш зовнішній образ; Внутрішня фірмова культура й етика

Стан галузі та позиція фірми в галузі часто можуть виконувати вирішальну роль при виборі стратегії зростання фірми. Провідні, сильні фірми повинні прагнути до максимального використання можливостей, породжуваних їхнім лідируючим становищем, і до зміцнення цього становища. Лідируючі фірми залежно від стану галузі повинні вибирати різні стратегії зростання. Так,

наприклад, якщо галузь іде до занепаду, то потрібно робити ставку на стратегії диверсифікації, якщо ж галузь бурхливо розвивається, то вибір має падати на стратегію концентрованого зростання або на стратегію інтегрованого зростання.

Слабкі фірми повинні поводитися по-іншому. Вони мають вибирати ті стратегії, які можуть привести до збільшення їхньої сили. Якщо ж таких стратегій немає, то їм варто залишити цю галузь.

Цілі фірми надають унікальності та оригінальності вибору стратегії стосовно кожної конкретної фірми. У цілях відображено те, чого прагне фірма. Якщо, наприклад, цілі не передбачають інтенсивного зростання фірми, то і не можуть бути вибрані й відповідні стратегії зростання, навіть незважаючи на те, що для цього є всі передумови як на ринку і в галузі, так і в потенціалі фірми [51].

Інтереси і ставлення вищого керівництва виконують дуже велику роль у виборі стратегії розвитку фірми. Наприклад, вище керівництво може не прагнути переглядати прийняті ним раніше рішення, навіть якщо й відкриваються нові перспективи.

Може полюбляти ризикувати, а може, навпаки, прагнути будь-якими способами уникати ризику; може мати особисті симпатії або антипатії тощо.

Фінансові ресурси фірми також істотно впливають на вибір стратегії. Будь-які зміни в поведінці фірми, такі, наприклад, як вихід на нові ринки, розроблення нового продукту і перехід у нову галузь, потребують великих фінансових витрат. Тому фірми, які мають великі фінансові ресурси або ж легкий доступ до них, під час вибору стратегії поведінки знаходяться в набагато кращому становищі й мають для вибору набагато більшу кількість варіантів стратегії, ніж фірми з дуже обмеженими фінансовими можливостями.

Кваліфікація працівників також є значним обмежувальним чинником при виборі стратегії розвитку. Поглиблення і розширення кваліфікаційного потенціалу працівників є однією з найважливіших умов, котра забезпечує можливість переходу до нових виробництв або ж до якісного технологічного оновлення існуючого виробництва. Не володіючи достатньо повною інформацією про

кваліфікаційний потенціал, керівництво не може зробити правильного вибору стратегії фірми.

Зобов'язання фірми щодо попередніх стратегій створюють яку інерційність у розвитку. Неможливо повністю відмовитися від усіх попередніх зобов'язань у зв'язку з переходом до нових стратегій. Тому при виборі нових стратегій необхідно враховувати той факт, що деякий час ще діятимуть зобов'язання колишніх років, які відповідно стримуватимуть або коригуватимуть можливості реалізації нових стратегій. У зв'язку з цим їх необхідно по можливості враховувати при виборі нових стратегій і закладати їхнє виконання у процес здійснення нових стратегій [54].

Ступінь залежності від зовнішнього середовища також істотно впливає на вибір стратегії фірми. Бувають такі ситуації, коли фірма настільки залежить від постачальників або покупців її продукції, що вона не може вільно робити вибір стратегії, виходячи тільки з можливостей повнішого використання свого потенціалу. У деяких випадках зовнішня залежність може виконувати набагато більшу роль при виборі стратегії фірми, ніж усі інші чинники. Сильна зовнішня залежність може бути обумовлена правовим регулюванням поведінки фірми, а також соціальними обмеженнями, умовами взаємодії з природним середовищем тощо.

Часовий чинник слід обов'язково брати до уваги в усіх випадках вибору стратегії. Це пов'язано з тим, що можливості й загрози для фірми, а також плановані зміни завжди мають певні часові межі. При цьому важливо враховувати і календарний час, і тривалість етапів здійснення конкретних учинків щодо реалізації стратегії. Фірма не в будь-який момент і не в будь-які календарні терміни може здійснювати стратегію, а лише в ті моменти і в ті терміни, в які з'являється можливість для цього. Дуже часто успіхів у здійсненні стратегії і, отже, успіхів у конкурентній боротьбі досягає та фірма, яка краще навчилася враховувати час і відповідно краще вміє керувати процесами в часі.

У будь-якій сфері й на будь-якому рівні організації та здійснення підприємницької діяльності існує потреба в підготовці та упорядкуванні певних

рішень щодо цілей, засобів і заходів, які мають забезпечити виробництво потрібного асортименту, швидке просування на ринок, цінову та комунікаційну політику для задоволення існуючих і потенційних потреб споживачів.

Для організації та розвитку підприємницької діяльності особливого значення набуває вибір і формування стратегії, як плану всебічного розвитку бізнесу, в тому числі, націленого на зростання обсягу продажу за рахунок задоволення ринкового попиту і отримання прибутку.

Отже, вибір стратегії та її формування на підприємстві – це впорядкована сукупність етапів і дій, пов'язаних із ситуаційним аналізом таких ринкових чинників (конкуренція, пропозиція, попит), які через свою постійну й високу мінливість можуть безпосередньо вплинути на успіх або крах підприємства.

Після оцінки загроз і можливостей фірми, за допомогою методів стратегічного аналізу, формулюються різні варіанти стратегії, виявляються позиції кожного альтернативного напрямку діяльності. Потім вибирається краща стратегія залежно від місії і цілей фірми, перспектив розвитку, внутрішньої культури, факторів середовища, прийнятного рівня ризику і розробляється остаточний варіант стратегічного плану діяльності фірми [54].

Кожна ланка управління підприємством розробляє певну стратегію: стратегію іміджу підприємства (спостережна рада); загальні стратегії (правління підприємства); ресурсні і функціональні стратегії (функціональні підрозділи); продуктово-товарні стратегії (виробничі підрозділи).

Методи вибору генеральної стратегії, які застосовуються в міжнародній практиці можна розділити на дві групи: перша – при монопрофільній діяльності або вузькій номенклатурі продукції та послуг, що пропонуються підприємством (методи однопродуктового аналізу); друга – при диверсифікованому виробництві (методи «портфельного аналізу»).

Можливі методи вибору генеральної стратегії характеризує схема подана на рисунку 1.6.

Базова стратегія, як генеральний напрям, є стрижнем стратегічного плану підприємства. Згідно з циклом розвитку підприємства можна вибрати одну з таких базових стратегій:

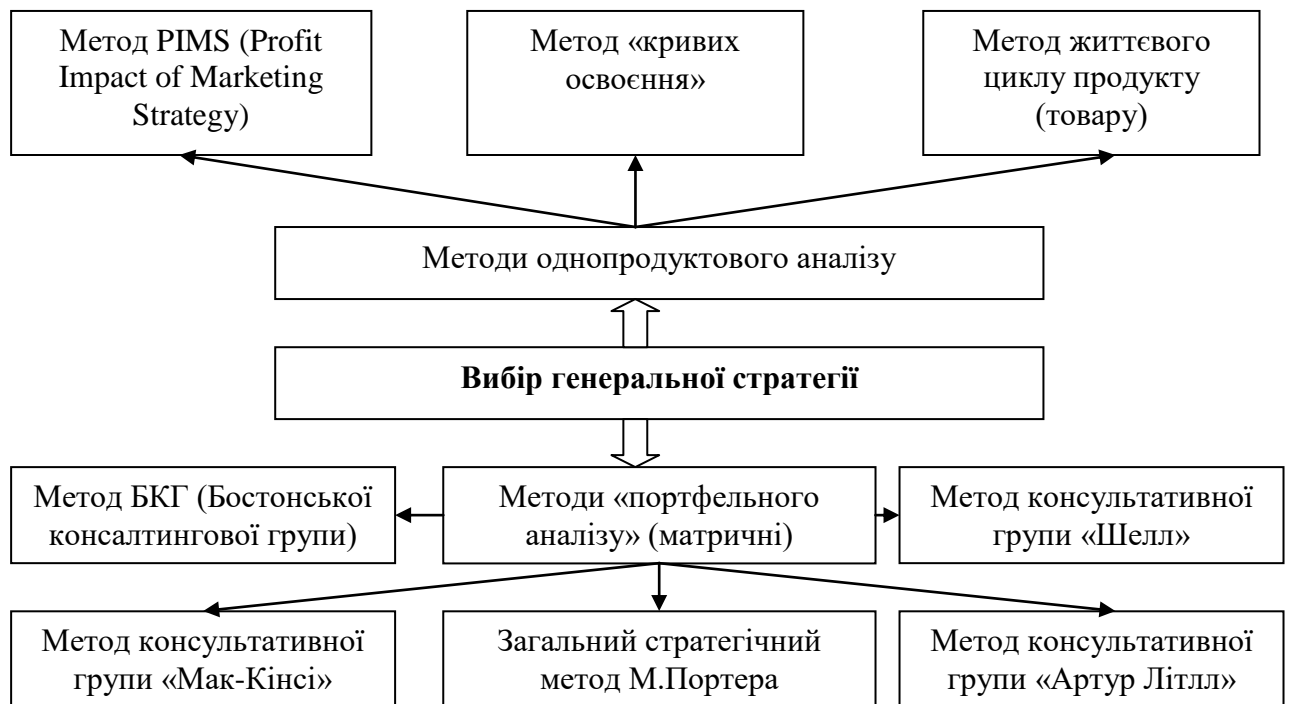


Рис. 1.6. Можливі методи вибору генеральної стратегії підприємства (організації)

- зростання, що відображає намір підприємства збільшувати обсяги продажу, прибутку, капіталовкладень тощо;
- стабілізації – у разі діяльності підприємства за відчутної нестабільності обсягів продажу та прибутку;
- виживання – суто оборонна стратегія, що застосовується за умов глибокої кризи підприємства.

Конкретизація базової та альтернативних стратегій здійснюється на підставі розроблених функціональних і ресурсних стратегій (субстратегій).

До функціональних стратегій (субстратегій) відносять: виробничу стратегію; маркетингову стратегію;

До стратегій ресурсного забезпечення включають:

- стратегію кадрів і соціального розвитку;
- стратегію технічного розвитку (інноваційну);

- стратегію матеріально-технічного забезпечення;
- фінансову стратегію (підвищення ефективності виробництва);
- організаційну стратегію.

Маркетингова стратегія спрямована на обґрунтування керівництвом на перспективу пропозиції стосовно визначення номенклатури виробів та обсягів продажу на цільових ринках. Вибір цієї стратегії, у свою чергу, передбачає отримання відповіді на питання щодо пріоритетів діяльності, орієнтованої на максимізацію прибутку, збільшення частки присутності на ринку тощо.

Стратегія виробництва, що визначає головні пріоритети асортиментної політики фірми; завдання на забезпечення належної структури виробничих потужностей і рівня їхнього використання; співвідношення спеціалізації і диверсифікованості; вимоги до якості й обсягів виробництва продукції, до постачальників сировини, матеріалів, комплектуючих.

Науково-технічна (інноваційна) стратегія, що констатує напрями і завдання виконання НДКР зі створення нових товарів і технологій їх виробництва. У її рамках визначаються пріоритети розробки проривних і модернізуючих технологій.

Інвестиційна стратегія задає пріоритети перспективної політики формування і використання інвестиційних ресурсів фірми, включаючи вкладення коштів в основний і оборотний капітал, у статутні капітали створюваних підприємств, на придбання цінних паперів.

Стратегія організаційно-економічного розвитку пов'язана з визначенням майбутнього статусу й організаційної структури підприємства; завдань удосконалення господарського механізму (методів планування, ціноутворення, зниження витрат); політики щодо структури акціонерного капіталу, інтеграції чи дезінтеграції компанії, внутрішньофірмового розподілу управлінських функцій.

Фінансова стратегія формується з метою підвищення ефективності виробництва, орієнтована на отримання прибутку чи доходу від продажу і може бути реалізована шляхом збільшення доходів чи зменшення витрат.

Стратегія соціального розвитку, пов'язана з вибором пріоритетних напрямів підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації кадрів, поступовим вивільненням персоналу з тих чи інших напрямів бізнесу; виявленням можливостей підвищення доходів працівників, зміцненням соціальної інфраструктури підприємства, поліпшенням охорони й умов праці [54].

Таким чином, кожна субстратегія, як правило, містить:

1. Цілі, умови та основні напрями діяльності в тій чи тій сфері, кінцевий результат, який забезпечується шляхом втілення в життя ресурсних стратегій.

2. Порядок і послідовність (у просторі і часі) вирішення якісних та кількісних завдань довгострокових планів; низка заходів, відповідно до призначення субстратегії, що забезпечить досягнення встановленої мети.

Різні підприємства в залежності від своїх інтересів і можливостей можуть вибирати такі пріоритети розвитку.

1. В області прийняття рішень з виробництва і збуту товару:

- диференціація продукції;
- стратегія підвищення якості продукції;
- створення і просування товарних знаків;
- ефективна цінова стратегія;
- вироблення відмінного іміджу;
- підвищення престижу товарних знаків.

2. Пріоритети в області прийняття ринкової географії:

- вихід на світовий ринок, зміцнення позицій на ньому;
- вихід на національний ринок;
- зміцнення позицій на національному ринку;
- зміцнення позицій на регіональному ринку;
- зміцнення позицій на кількох регіональних ринках.

3. Пріоритети, що стосуються формування внутрішнього потенціалу і організації управління:

- створення власної торгової мережі;
- інтеграція з постачальниками;
- модернізація або реконструкція виробництва;
- створення нової або вдосконаленої організаційної структури;
- диверсифікація діяльності [61].

Формування стратегії функціонування та розвитку підприємства є складним та багатограним процесом, що містить певний набір завдань на кожному етапі:

1. Аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства.
2. Визначення мети, цілі та місії підприємства.
3. Формування стратегічних альтернатив.
4. Вибір стратегії.
5. Реалізація стратегії підприємства.

Одними із ключових етапів формування стратегії є вибір стратегії з-поміж опрацьованих стратегічних альтернатив. Зазначимо, що для вирішення окресленої задачі на сьогодні існує досить розвинутий інструментарій. Аналіз основних методів оцінки та вибору стратегії підприємства, їх недоліки та переваги наведено в табл. 1.5.

Таблиця. 1.5.

Порівняльна характеристика основних методів оцінки та вибору стратегії підприємства за формою вираження результату

Група методів	Методи	Переваги	Недоліки
Графічні методи	Радіальна діаграма конкурентоспроможності; Багатокутник конкурентоспроможності	Простота у використанні, високий ступінь наочності	Не дає змоги визначити значення узагальненого критерію конкурентоспроможності підприємства
Матричні методи	Різні види матриць: матриця McKisey, Shell, А.Ансоффа і т.д.	Дозволяє провести детальну оцінку варіантів розвитку стратегії	Не враховує різну вагу факторів конкурентоспроможності
Індексні методи	Аналіз порівняльних переваг підприємств-конкурентів; Метод на основі теорії ефективної конкуренції;	Дозволяє провести детальну оцінку варіантів розвитку з урахуванням комплексного підходу	Потребує значних витрат часу, відсутня загальноприйнята методика оцінки конкурентоспроможності

	Інтегральний метод; Метод самооцінки.		підприємства
--	--	--	--------------

Таким чином, відповідно до проведеного аналізу у табл.1.5 можна зазначити, що матричний метод дозволяє провести детальну оцінку стратегії за мінімальних витрат ресурсів, з урахуванням різноманітних факторів впливу (залежно від розмірності матриці), графічна інтерпретація дозволяє без зайвих складностей порівняти стратегічні альтернативи, є простим і наглядним у використанні.

Отже, одним із головних інструментів якісного аналізу позиціонування підприємства в конкурентному середовищі є матричні методи. Перспективу подальшого дослідження вбачаємо в адаптації матричного підходу до вибору стратегії розвитку підприємств до сучасних умов функціонування українських підприємств [41].

1.3. Сутність турбулентного бізнес-середовища, причини його виникнення та вплив на формування стратегії розвитку підприємства

Загалом економіка характеризується циклічністю розвитку. Однак самі цикли, їх види та особливості формування схильні до змін. Незважаючи на те, що віковий інтервал – дуже короткий відрізок часу за мірками історії, можна зробити деякі узагальнені висновки. Соціально-політичні потрясіння першої половини минулого століття і глобалізація, що заявила про себе у другій його половині, змінили обличчя світу і світової економіки, що, своєю чергою, вплинуло на особливості циклоформування [39]. Так, наприкінці XIX – на початку XX століття середній інтервал між кризами становив 10–20 років і більше. В останні десятиліття минулого століття розрив стабільно скоротився до 10–11 років. Поряд зі звуженням «кризового міжсезоння» для сучасного етапу циклоформування характерний також хвильовий ефект: у процесі затухання криза створює другу і навіть третю хвилю кризових явищ (моделі W, LUV тощо). Якщо раніше кризові

явища заторкували кілька пов'язаних поміж собою країн, то нині вони мають планетарний масштаб і поглиблений вплив.

Вважаємо, що однією з головних причин таких змін виступає глобалізація, яка є каталізатором кризових явищ. У другій половині ХХ століття у світовій економіці сталися докорінні зміни, котрі вплинули на всі сфери життя: від науки і мистецтва до економіки та її розвитку. У світове господарство міцно ввійшли країни, що розвиваються, які через відміни в рівні розвитку, особливості і потреби, стали чинниками дисбалансу, раз і назавжди змінивши структуру світової економіки. Зі збільшенням міри взаємопроникнення, міжнародним поділом праці та розвитком техніки і технологій пришвидшилися темпи розвитку, послугувавши причиною стрімкого поширення кризових явищ і неможливості їх локалізації. Збільшилося число йінтенсивність використання фінансових інструментів, набули поширення ф'ючерсні контракти і масове кредитування, що стало ще черговим чинником ризику [40].

Крім того, на циклоформування впливають особливості національної економіки, політики, ціноутворення та інші специфічні характеристики (аж до менталітету тієї чи іншої нації). Меншою мірою піддаються цьому впливу агреговані показники, такі як ВВП. Унаслідок глобалізації циклічні коливання дедалі менше відображають показники промислового й сільськогосподарського виробництва, особливо у розвинених країнах. ХХ століття змінило політичні погляди і зажадало коригування економіки та інструментів регулювання світового господарства. Відповідної трансформації зазнавали і циклічні коливання, що змушує переглядати та модернізувати класичні теорії.

Розвиток світової економіки протягом останніх двадцяти років свідчить про те, що тривалість кожної фази економічного циклу суттєво скоротилася, вони змінюють одна одну швидко і не прогнозовано. Таке явище дістало назву ринкової турбулентності.

Термін «ринкова турбулентність» був запроваджений в економічний обіг Ф. Котлером та Дж.А. Касліоне. Це явище вони пояснюють з позицій принципів турбулентності у природі, де турбулентність характеризується агресивною,

неспокійною поведінкою [32]. Тобто, визначальними характеристиками турбулентності у природі є агресивність, непередбачуваність та хаотичність.

Турбулентність завжди непокоїла фізиків, оскільки її так важко змоделювати та передбачити, незважаючи на сучасну розвиненість та потужність обробки даних у суперкомп'ютерах [39]. Учені розробили теорію хаосу, щоб вивчити, як можуть розгортатися події, беручи до уваги початкові умови та детерміновані припущення. Вони можуть показати, що невеликий початковий ефект може призвести до експоненціального зростання відхилень. Поведінка динамічних систем — систем, стан яких з часом еволюціонує — здається хаотичною, хоча хаотичність і не становить їх від'ємну частину [38].

Турбулентність у бізнесі також визначається як непередбачувані та швидкі зміни у внутрішньому і зовнішньому середовищах організації, які впливають на її діяльність [37]. І ця непередбачуваність посилюється у міру розвитку глобалізаційних процесів. Виходячи з цього, турбулентність в економіці можна визначити як швидкі, непрогнозовані, контрастні зміни, на які важко впливати засобами державного регулювання.

Посилена турбулентність економіки на сьогоднішній день є неусувною, до неї можна лише пристосуватися, але для цього необхідно детально дослідити фактори, які виступають у якості каталізаторів турбулентних процесів.

До таких факторів можна віднести:

- технічний прогрес, інформаційна революція, інновації;
- тривале економічне зростання та гіперконкуренція;
- розвиток фінансових ринків, виникнення нових фінансових інструментів, залучення фінансових ринків у процеси глобалізації [35].

На думку Н. Галицької, циклічні коливання і кризові явища не слід вважати одночасним злом. Перш ніж розробляти інструменти боротьби й елімінації наслідків економічних потрясінь, необхідно ретельно вивчити досвід минулого [35]. Проаналізувавши праці Р.Д. Снукса, В.М. Дяконова, С.П. Капіци, А.Д. Панова, що стосуються «прискорення історичного часу», аттрактора еволюції, масштабно-інваріантної планетарної історії, ідеї пришвидшення еволюції та,

сингулярності аттрактора історії в масштабно-інваріантному режимі [41, 42], Галицька застерігає від спрощеного розуміння «стабілізації» цивілізації в постсингулярній стадії [35]. Постсингулярне суспільство не може бути і не буде суспільством загального благополуччя і добробуту. Альтернативою інтенсивному шляху розвитку, на думку А. Д. Панова є або розпад цивілізації, або шлях розвитку, який у даний час доречно назвати парадоксальним, тобто шлях, пов'язаний з дуже суттєвим виходом за межі сучасної наукової парадигми. Одним із варіантів шляху економічного розвитку замість циклічного варто вважати загрозу хаосу, або перманентний стан турбулентності.

Перманентна турбулентність у глобальній економіці може вважатися новою економічною реальністю. Характеризуючи світовий тренд, І. Хакамада виокремлює три стадії, першу з яких визначено як турбулентність (табл. 1.6).

У своїх прогнозах І. Хакамада заявляє про посилення турбулентності в світовому тренді у зв'язку з ускладненням фінансових спекулятивних операцій; появою нових гравців і перерозподілом економічного порядку (КНР); загостренням конкуренції сировинних і несировинних гравців.

Таблиця 1.6

Характеристика світового тренду

Стадії	Характерні ознаки	Приклади країн
1	2	3
I стадія: турбулентність	Характеризує суспільство в стані руйнування старих і формування нових інститутів.	Усі країни пострадянського простору, в тому числі Росія Україна, Грузія, переживають турбулентний період
II стадія: статика	Інститути сформовані і забезпечують усталеність системи. Відбувається еволюційний поступальний розвиток економіки і політичних систем	Класичний приклад - країни Євросоюзу. Втоплена від наслідків Першої та Другої світових воєн Європа створила власну договірну модель співіснування й успішно нікуди не рветься, сильно не ризикує і поступово розширюється.
III стадія: динаміка	Система, опанувавши всі інститути, рветься- в глобальні лідери, здійснюючи різні стрибки і прориви.	Росія, КНР, Індія, Бразилія і найнезручнішим, але потужний центр світової економіки - США

Джерело: [44]

Таким чином, можна припустити, що світовий тренд лежить поза межами пізнання традиційними інструментами. Настає доба «Великого хаосу» – значно

вищого порядку, ніж той, який ми здатні аналізувати. До речі, теорія хаосу і невизначеності не нова. Її витoki беруть початок з кінця XIX століття. У хронології розвитку теорії хаосу першим дослідником проблеми названо російського математика М. Ляпунова, який у 1892 році опублікував працю з описом проблеми стійкості руху, його меж і нелінійної динаміки. Французький математик Анрі Пуанкаре внаслідок тривалого систематичного вивчення здійснив математичний опис хаотичної системи [77]. У XX столітті інтенсивні «пошуки істини» тривали. У 1940-х роках російський математик А. Н. Колмогоров розробив теорію турбулентності (лат. *turbulens* — бурхливий, безладний), що стала базою численних досліджень про хаос [78]. Однією з праць, де викладено теоретичні засади теорії хаосу застосовано до фінансового ринку і корпоративних фінансів, є книга «Хаос і порядок на ринках капіталу» американського математика-економіста Едгара Петерса, опублікована 1990 року. Автор пропонує новий аналітичний підхід до вивчення циклів, цін і мінливості ринків з позицій нелінійної економічної динаміки (економічної синергетики).

Останніми роками в економічній науці традиційно враховувалися лише два основні показники, властиві економіці, що нормально функціонує. Перший – підйом угору, або «ринок биків», котрий, якщо звернутися до історії спостережень, тривав у середньому п'ять–сім років. Другий - «відстрибування вниз», або ринкова корекція («ринок ведмедів»). Ця фаза зазвичай тривала 10–12 місяців. Так чи інакше, два ці тренди плавно перетікали один в одного і деякою мірою піддавалися прогнозуванню. Простіше кажучи, в рамках колишньої моделі циклічного розвитку економіки було очевидно, що після спадної фази настане черговий, доволі тривалий період зростання.

Однак, незворотні зміни світової економіки заклали підґрунття «нової реальності» і, як доводить Дж. Касліоне, в досяжному майбутньому графік економічного розвитку вже не нагадуватиме згладжену синусоїду – він буде спрямований уперед зигзагами безладних коливань [32]. Як зазначає Червиць І.В., ми вступили в нову добу дедалі частіших й інтенсивніших періодів турбулентності в глобальній економіці. На відміну від попередніх рецесій,

нинішня криза внеобхіднила як найшвидший перехід до нового способу мислення, який дає шанс бізнесу процвітати на тлі тривожних хвилювань і постійної загрози хаосу [37].

Обтяжений чинником турбулентності, нинішній етап економічного розвитку помітно вирізняється на тлі попередніх економічних циклів, оскільки сьогодні ми можемо очікувати куди більшої, ніж раніше, кількості різномасштабних потрясінь, здатних стати причиною зростання ризиків і невизначеності на макро-, і на мікроекономічному рівні. Сказане, ясна річ, зовсім не означає, ніби раніше компанії не мали проблем на ринках. Такі ситуації виникали епізодично, але хронологічно збігалися з іншими серйозними катаклізмами (війнами, терактами), проте з часом їх вплив нівелювався і колишній економічний цикл повертався «на круги своя».

На жаль, доба турбулентності найбільшою мірою небезпечна своєю непередбачуваністю. Тепер уже не всі компанії можуть розраховувати на безхмарний «реабілітаційний період», який зазвичай наставав після економічного спаду і тривав п'ять–сім років. Неважко уявити, що відбувається з компаніями нині, коли ринки «штормить» набагато частіше: щойно вони встигають відновити сили за кілька кварталів позитивної динаміки, як доля знову обрушує на них турбулентні вихори.

Утім, як зазначає Дж. Касліоне, навіть тим, хто залишився на плаву ніхто не може дати гарантій на виживання а ні в середньостроковій, а ні (тим паче) в довгостроковій перспективі [32]. Статистика, нагромаджена в перебігу спостережень за економічними спадами минулих років, свідчить, що лише 15%, або кожній сьомій організації вдалося поліпшити своє становище після закінчення рецесії.

Горизонт і стійкість інерційного прогнозу в турбулентному середовищі невеликі. Сьогодні випробувані часом алгоритми стратегічного аналізу та планування не працюють або працюють неналежним чином.

На зламі століть про контури нової цивілізації та власне бачення майбутнього висловилися багато провідних дослідників соціальної перспективи:

Е. Тоффлер, Дж. Гелбрайт, У. Валлерстайн, М. Кастельс, С. Хантінгтон, Дж. Несбіт, З. Бжезинський, А. Турен, Е. Люттвак, Л. Туроу, А. Етціоні, П. Друкер, Ф. Фукуяма, Е. Гідденс, Р. Кіссінджер, П. Бьюкенен та інші. Серед дискусійних проблем такі ключові феномени, як глобалізація, соціальний постмодерн, новий світовий порядок, господарська трансформація світу, інтенсивний розвиток інформаційної економіки (або як її тепер визначають, know ledge-base economy), системний тероризм.

Існує чимало прогнозів розвитку ситуації. Так, кризу 2008-го року Пол Сафо – американський науковець, колишній керівник Інституту майбутнього, вважає роком народження нової економіки – «економіки творення», яка прийде на зміну сучасній «економіці споживання», що у ХХ столітті заступила місце «економіки виробництва».

В економічних та філософських прогнозах Обрі ді Грея, Жака Фреско, Дона Тапскота, Хуана Енрікеса, Маршала Брейна, Реймонда Курувайля та інших передбачається, що для нової економіки будуть притаманними дроблення багатьох держав, створення міст-держав (Шанхай, Абу-Дабі, Кремнієва долина тощо); розвиток генетики (генна терапія; продовження тривалості життя до 150 і навіть 1000 років); принципи глобальної співпраці, прозорості, пірінгу; штучний інтелект; роботизація; трансгуманізм.

Дж. Касліоне стверджує, що бізнес, подібно до сучасного авіалайнера, аби не збитися з наміченого курсу необхідно бути готовим до зустрічі із турбулентністю, у тому числі непередбаченою. Компанії, керівники яких розуміють і приймають «нову реальність» (що, своєю чергою активізує інстинкт виживання, дозволяє еволюціонувати і змінитися), є сприйнятливішим до нових стратегій поведінки – так званих Хаотікс-стратегій (Chaotics). Використання таких стратегій веде до того, що чергова турбулентність з високою ймовірністю відкриє нові можливості. Для існування в «новій реальності» консервативні стратегії ухилення від ризиків більше не підходять. Турбулентність і хаос, що її супроводжує, тягнуть за собою два основні наслідки: по-перше, оголюються слабкі сторони, які потребують захисту; по-друге, з'являються нові можливості,

якими треба скористатися. У діяльності слабо підготовлених компаній, нездатних швидко переглянути свої стратегічні й операційні принципи, обов'язково виникне хаос, а всі вразливі місця виявляться незахищеними [32].

Дж. Касліоне зазначає, що нові можливості виникають, коли бізнес здатен робити чіткі і своєчасні дії запобіжного характеру, мобілізувати свою організаційну структуру, щоб успішно протистояти турбулентності і хаосу. Щоб нова реальність не заскочила керівників компаній зненацька, він рекомендує взяти на озброєння найсучасні методи виявлення турбулентності, а також виробити моделі поведінки на випадок її проявів (рис. 1.7) [32].

Крім розроблення нового типу мислення, керівники компаній мають перестати покладатися на традиційну стратегію, зорієнтовану лише на два можливі сценарії економічного розвитку («зростання і спад»), безперервно адаптуючи нові стратегії до мінливих умов, або навіть відмовитися від них, коли цього вимагають обставини.

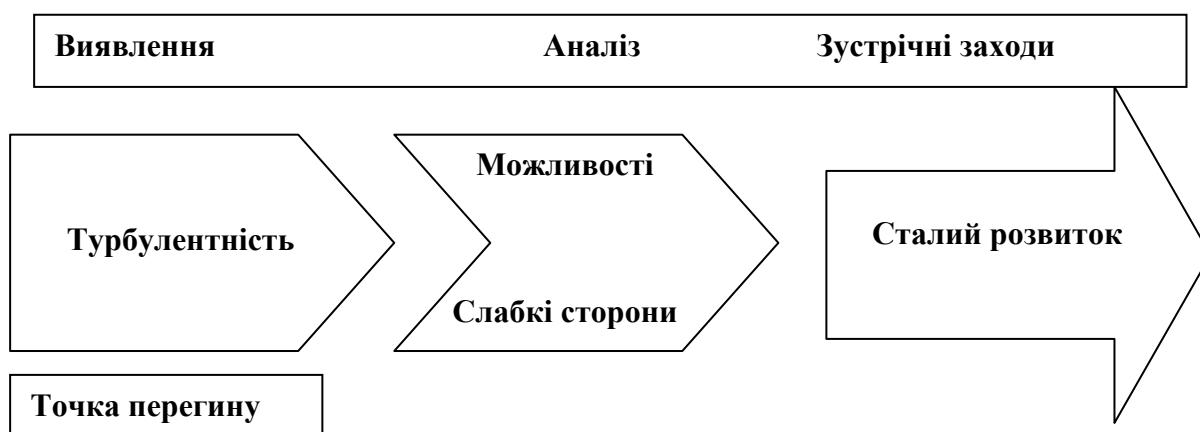


Рис. 1.7. Від турбулентності до сталого розвитку

Джерело: [48]

Насправді головна проблема полягає в тому, що прийняття, адаптація та закріплення стратегій відбувається в спокійні періоди, тож зрештою компанії виявляються не готовими до прояву турбулентності, коли вона настає. Модель управління, що враховує чинник нестійкості, являє собою нову систему і набір стратегічних принципів, розроблених для сприяння бізнесу в процесі успішного переходу до «нової реальності» й отримання прибутку в довгостроковій

перспективі незалежно від економічних умов. Запропонована система Хаотікс-менеджменту має вісім основних компонентів: 1) розроблення системи раннього оповіщення; 2) побудова ключових сценаріїв і стратегій; 3) вибір пріоритетних сценаріїв і стратегій; 4) впровадження системи стратегічної поведінки, в основі якої лежить система управління, що враховує чинник нестійкості; 5) впровадження стратегічних моделей поведінки, в основі яких лежить система маркетингу, що враховує чинник нестійкості; 6) збільшення числа зацікавлених сторін; 7) вирівнювання структури організації; 8) скорочення періодів стратегічного планування та розроблення багатоваріантних сценаріїв розвитку економічної ситуації [32].

1. Отже, у даному розділі було визначено, що стратегія підприємства складається із запланованих дій (спрямована стратегія) і необхідних поправок у разі виникнення непередбачених обставин (незаплановані стратегічні рішення). Підприємство повинно мати добре обґрунтовану стратегію дій, але повинно також бути готовим адаптуватися до неврахованих обставин, які можуть виникнути у майбутньому. Тенденції сучасного розвитку економічної ситуації в Україні характеризуються високим динамізмом, активізацією структурних зрушень на користь сфери послуг, загостренням конкурентної боротьби. Набувають ознак комплексності, взаємодоповнюваності та взаємопричинності процеси у зовнішньому середовищі. Ці явища обумовлюють необхідність наукового пошуку нових механізмів і методів стратегічного управління, стрижнем якого є стратегія розвитку підприємства яка повинна відповідати перетворенням в національній економіці, гармонізувати вплив і взаємозв'язки між факторами внутрішнього та зовнішнього середовища. Стратегія розвитку охоплює три основні рівня: корпоративний, що відображає основні напрямки розвитку організації і направлений на глобальні конкурентні переваги, рівень господарчих підрозділів (бізнес стратегії), що забезпечує досягнення та утримання конкурентних переваг у конкретній області бізнесу, і функціональний рівень, головне призначення якого, забезпечити вирішення завдань, що поставлені на двох попередніх рівнях, з

максимально можливою ефективністю. Щоб досягти ефективного результату в реалізації стратегії розвитку, необхідно ретельно та якісно проаналізувати зовнішні та внутрішні процеси, що відбуваються всередині та за межами організації та обрати стратегію чи стратегічний набір, які будуть максимально підходити для кожного конкретного підприємства.

2. Було визначено, що стратегічні пріоритети являють собою найважливіші, чітко сформульовані стратегічні цілі підприємства, які служать основою для розробки стратегії, керівництвом при її реалізації, критерієм її ефективності. Пріоритети стратегічного розвитку повинні відповідати критеріям доцільності, ефективності та перспективності. Різні підприємства в залежності від своїх інтересів і можливостей вибирати свої пріоритети розвитку. Процес визначення стратегічних пріоритетів включає в себе: 1) аналіз стану підприємства на поточний момент; 2) аналіз стану підприємства і його продукції на ринку; 3) визначення «сильних» і «слабких» сторін підприємства; 4) прогноз розвитку ринку; 5) визначення перспективних сфер і видів діяльності, сегментів ринку; 6) аналіз інвестиційних та інноваційних можливостей підприємства. Визначено, що матричний метод (Радіальна діаграма конкурентоспроможності; Багатокутник конкурентоспроможності; матриця БКГ, McKisey, Shell, А.Ансоффа і т.д.) дозволяє провести детальну оцінку стратегії за мінімальних витрат ресурсів, з урахуванням різноманітних факторів впливу (залежно від розмірності матриці), графічна інтерпретація дозволяє без зайвих складностей порівняти стратегічні альтернативи, є простим і наглядним у використанні. Отже, одним із головних інструментів якісного аналізу позиціонування підприємства в конкурентному середовищі є матричні методи.

3. Було визначено, що турбулентне бізнес-середовище є середовищем зі швидкими непрогнозованими умовами розвитку (несподівані зміни законодавства, відсутність національної економічної політики, політична нестабільність тощо). Розвиток світової економіки протягом останніх двадцяти років свідчить про те, що тривалість кожної фази економічного циклу суттєво скоротилася, вони змінюють одна одну швидко і не прогнозовано. І саме таке

явище дістало назву ринкової турбулентності. Посилена турбулентність економіки на сьогоднішній день є неусувною, до неї можна лише пристосуватися, але для цього необхідно детально дослідити фактори, які виступають у якості каталізаторів турбулентних процесів. До таких факторів можна віднести: технічний прогрес, інформаційна революція, інновації; тривале економічне зростання та гіперконкуренція; розвиток фінансових ринків, виникнення нових фінансових інструментів, залучення фінансових ринків у процеси глобалізації.

ВИСНОВКИ

У даній роботі відображено теоретичні узагальнення та запропоновано науково-методичні підходи та практичні рекомендації щодо розв'язання важливої науково-прикладної задачі щодо стратегічного управління розвитком машинобудівних підприємств. Отримані наукові результати дають підстави для наступних висновків.

1. Стратегічне управління є важливим інструментом забезпечення довгострокового розвитку машинобудівних підприємств. Разом з тим, особливості виробництва галузі машинобудування, відсутність адаптованих методик оцінки типів їх розвитку призводять до його практичного застосування лише незначною кількістю підприємств, останні ж надають перевагу ситуаційному управлінню, яке дає можливості забезпечити утримання ринкової позиції тільки в коротко та середньостроковій перспективі. Підприємство повинно мати добре обґрунтовану стратегію дій, але повинно також бути готовим адаптуватися до неврахованих обставин, які можуть виникнути у майбутньому. Тенденції сучасного розвитку економічної ситуації в Україні характеризуються високим динамізмом, активізацією структурних зрушень на користь сфери послуг, загостренням конкурентної боротьби.

Визначено, що стратегічні пріоритети являють собою найважливіші, чітко сформульовані стратегічні цілі підприємства, які служать основою для розробки стратегії, керівництвом при її реалізації, критерієм її ефективності. Пріоритети стратегічного розвитку повинні відповідати критеріям доцільності, ефективності та перспективності. Різні підприємства в залежності від своїх інтересів і можливостей вибирати свої пріоритети розвитку. Посилена турбулентність економіки на сьогоднішній день є неусувною, до неї можна лише пристосуватися, але для цього необхідно детально дослідити фактори, які виступають у якості каталізаторів турбулентних процесів. До таких факторів можна віднести: технічний прогрес, інформаційна революція, інновації; тривале економічне

зростання та гіперконкуренція; розвиток фінансових ринків, виникнення нових фінансових інструментів, залучення фінансових ринків у процеси глобалізації.

2. Проаналізовано сучасний стан машинобудування. Ринок цієї галузі в Україні представлено як вітчизняними, так іноземними компаніями. Аналіз сучасного стану машинобудування України дає підстави говорити, що, не дивлячись на деякі позитивні тенденції в останній час, комплекс проблем в галузі не подоланий. Відсутність з боку держави продуманої стратегії перехідного періоду до ринкових відносин привели до того, що, більшість підприємств машинобудівного комплексу опинилися в умовах необхідності самофінансування, та за відсутності практичного досвіду діяльності в умовах ринку, були вимушені існувати в режимі виживання. Результатом цього з'явилася втрата ринкових позицій, розвал і банкрутство безлічі підприємств, відтік кваліфікованих кадрів, критичне моральне і фізичне старіння технологій і устаткування.

2. Вивчено інноваційність екологічно-безпечного методу лиття Loast-Foam (лиття по газифікованим моделям). Проведено аналіз змін в структурі товарної продукції за 2015 та 2019 рр., а також проаналізовано склад і структуру товарної продукції ГК «Турбоком». Визначено, що підприємство має середній рівень спеціалізації та виробничий напрямок діяльності – виробництво турбін-лиття чавуну-лиття інших кольорових металів.

Проаналізовано динаміку обсягів виробництва, яка показала, що у 2019 році обсяги лиття кольорових металів збільшилися на 80%, а якщо порівняти обсяги лиття чавуну у 2019 та 2018 р.р. (оскільки литтям чавуну ГК «Турбоком» до 2018 року не займалася), також відслідковується тенденція до зростання (на 20%).

ГК «Турбоком» в своїй діяльності використовує лінійно-функціональну структуру. Вона є найпоширенішим видом структури бюрократичного типу, характеризується великим числом горизонтальних і вертикальних зв'язків і незначною участю низових ланок управління в прийнятті рішень.

3. Проведено аналіз стану системи стратегічного управління підприємством, а саме: досліджено ступінь досягнення поставлених перспективних цілей, який свідчить про неповне досягнення всіх поставлених

цілей підприємства. Проаналізувавши наявні стратегічні ресурси в таких сферах, як організація управління, маркетинг, дослідження і розробки, фінанси, організаційна культура та технологія і виробництво, можемо зазначити наступне, керівництво має значний досвід в управлінні, побудовану та налагоджені систему комунікацій на підприємстві, наявність чіткого поділу управлінського персоналу, що забезпечує відсутність дублювань функцій та можливість контролювати працівників.

За результатами оцінювання факторів внутрішнього середовища підприємства складено перелік фактичних сильних і слабких сторін підприємства. Сформовано перелік загроз та можливостей ГК «Турбоком».

Побудовано карту стратегічних груп конкурентів, де визначено, що лідером галузі виробництва турбокомпресорів в регіоні є досліджуване підприємство. Також проаналізовано стратегічний потенціал підприємства виявлено, що підприємство має збалансований потенціал, що в свою чергу є основою успіху його діяльності.

4. Проведено PEST-аналіз, який показав найбільш значний вплив на діяльність ГК «Турбоком» в сучасних ринкових умовах, мають економічні (2,8) та політичні (2,65) фактори. Підприємству необхідно найбільшу увагу приділити аналізу і прогнозуванню ситуації в політичній та економічній сферах свого функціонування, особливо в умовах нестабільної ситуації у державі. Однак не слід забувати і про інші групи факторів, які також можуть істотно вплинути на маркетингове середовище підприємства.

5. Зроблено SPACE-аналіз (Strategic Position and Action Evaluation), згідно якого рекомендованим вектором розвитку підприємства в галузі є зайняття домінуючого становища в галузі. Для цього ГК «Турбоком» володіє достатніми фінансовими ресурсами та економічним потенціалом (6,25), а конкурентоспроможність дає можливість реалізовувати новітні стратегічні підходи до управління підприємством. Можна рекомендувати підприємству дотримуватися агресивної стратегії. Вектор даної стратегії підходить для підприємства, що має певні переваги в галузі. Основні дії підприємства мають

бути спрямовані на розширення виробництва та цінову війну з конкурентами, освоєння нових секторів ринку, просування брендів. Проведено аналіз товарного портфеля підприємства та встановлено, що ГК «Турбоком» виробляє продукцію, яка знаходиться на різних стадіях життєвого циклу. Так, ТКР 7С 6 потрапили на межу квадрантів «Зірки» та «Дійні корови». ТКР 700 (01) та ТКР 11 238НБ – це «Знакі питання». ТКР 7Н 1 та ТКР 6.1 (01) потрапили до зони «Собаки».

6. Проведено оцінку вагомості ключових характеристик управлінського персоналу, проаналізовано організаційну структуру підприємства. Аналіз фактичного розмаху експертних оцінок за ключовими характеристиками управлінського персоналу показав, що характеристика, яка здійснює найсильніший вплив на якість стратегічного управління розвитком підприємства, є потенціал керівника. Далі було здійснено оцінку характеристик II рівня вагомості, застосувався метод відносного ранжування, розраховано відхилення та розмах варіації для обраних характеристик другого рівня вагомості. Таким чином, виявлені набори ключових характеристик керівників, що обумовлюють якість реалізації функцій стратегічного управління розвитком підприємств. На основі отриманих даних розраховано узагальнюючий показник якості реалізації функцій стратегічного управління розвитком підприємств, визначено набір ключових чинників впливу на якість реалізації функцій стратегічного управління розвитком підприємств.

7. За результатами аналізу товарного портфеля підприємства встановлено, що ГК «Турбоком» виробляє продукцію, яка знаходиться на різних стадіях життєвого циклу. Так, ТКР 7С 6 потрапили на межу квадрантів «Зірки» та «Дійні корови». Саме ці товари за високої конкурентоспроможності дають високий прибуток. Тому, задля довгострокового збереження позицій лідера є сенс працювати у напрямку імпортозаміщення, адже ринок швидко зростаючий, а група знаходиться у стадії зрілості і приносить високі прибутки. ТКР 700 (01) та ТКР 11 238НБ – це «Важкі діти». Такі товари характеризуються високим ступенем ризику та потенціалом для успіху в майбутньому. Запропоновано окрім виробництва ТКР 7С 6, як перспективного напрямку реалізації стратегії, доцільно застосовувати

стратегії (швидкого) зростання («збільшення частки ринку») для ТКР 700 (01) та ТКР 11 238НБ, які мають за мету проникнення на нові ринки, нарощування показників ефективності виробництва, збільшення обсягів продаж та збуту на етапі виходу на ринок та зростання («знаки питання», «зірки»). ГК «Турбоком» рекомендовано поступово (через 5 років) знімати з виробництва ТКР 11 238 НБ, та нарощувати обсяги ТКР 700 (01) та підтримувати обсяги ТКР 7С 6 або заміщувати ТКР 11 238 НБ на ТКР серії 6 або 7, які через 5 років будуть в квадрантах «Дійні корови» та «Зірки».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ансофф И. Стратегическое управление /Пер. с англ. – М.: Прогресс, 1989. – 519 с.
2. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке: /Пер. с англ. – М.: Изд. Дом «Вильямс», 2000. – 272 с.
3. Карлофф Б. Деловая стратегия: пер. с англ. - М.: Экономика, 1991— 239 с.
4. Крейнер С. Ключевые идеи менеджмента. – М.: Инфра-М, 2002. – 347 с.
5. Минцберг Г., Куинн Дж. Стратегический процес/пер. с англ. Под ред. Ю. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2001. – 688 с.
6. Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність.- Київ: КНТЕУ, 2002. – 301 с.
7. Портер М. Стратегія конкуренції/Пер. з англ.. – К.: Основи, 1998.
8. Туленков Н. Ключевая позиция стратегического менеджмента в организации//Проблемы теории и практики управления. – 1997. - № 4.С. 104- 107.
9. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління.- Київ: КНЕУ, 1999. – 384 с.
10. Стратегическое планирование / Под ред. А. Н. Петрова. – СПб.: Знание ; ГУЭФ, 2003. – 200 с.
11. Стратегія підприємства : навч.-метод. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.] / Д. О. Горелов, С. Ф. Большенко. – Харків : Вид-во ХНАДУ, 2010. – 133с.
12. Люкшинов А. Н. Стратегический менеджмент / А. Н. Люкшинов. – М. : ЮНИТИ- ДАНА, 2000. – 375 с.
13. Ляско В. И. Стратегическое планирование развития предприятия / В. И. Ляско. – М. : Экзамен, 2005. – 288 с.
14. Kenichi Ohmae. The Mind of the Strategist / Kenichi Ohmae. – New York : Mc Graw-Hill, 1982.
15. БасовскийЛ. Е. Стратегический менеджмент : учебник / Л. Е. Басовский. – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 365 с.

16. Кравченко О. В. Поняття стратегії розвитку підприємства / О. В. Кравченко. URL:
http://www.uabs.edu.ua/images/stories/docs/K_BOA/kravchenko_023.pdf.
17. Уткин Э. А. Управление фирмой/ Э. А. Уткин. –М. : Акалис, 1996.–516 с.
18. Курлыкова, А. В. Стратегический менеджмент : учеб. пособие / А.В. Курлыкова. – М.: ИЦ РИОР ; НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 176 с.
19. Пирс Д. Стратегический менеджмент / Д. Пирс, Р. Робинсон ; пер. с англ. Е. Милютин. – СПб. : Питер, 2013. – 560 с.
20. Воронкова А. Э. Организационное обеспечение поддержания и повышения конкурентоспособности предприятия / А. Э. Воронкова // Прометей : Региональный сборник научных трудов по экономике. – Донецк : Китис, 1999. – 376 с.
21. Чечетова-Терашвіллі Т. В. Класифікація матричних методів, які застосовуються в стратегічному управлінні підприємством. URL:
http://www.confcontact.com/2007may/8_4e4et.php
22. Хасси Д. Стратегия и планирование / Д. Хасси. – СПб. : Питер, 2001. – 384 с.
23. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства : монографія / За заг. ред. Ю. Б. Іванова, О. М. Тищенко. – Харків : ВД «ІНЖЕК», 2006. – 384 с.
24. Про Рекомендації парламентських слухань на тему: «Реформи галузі інформаційно - комунікаційних технологій та розвиток інформаційного простору України»/ Постанова Верховної Ради. URL:
<http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1073-19>
25. Інформаційне суспільство/ Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сфері зв'язку та інформатизації. URL:
<http://nkrzi.gov.ua/index.php?r=site/index&pg=6&language=uk>
26. Nasdaq Composite (IXIC)/ Nasdaq Stock Market. URL:
<http://www.nasdaq.com/symbol/ixic/stock-chart>
27. The Global Competitiveness Report 2016–2017/ World Economic Forum. URL:
http://www3.weforum.org/docs/GCR2016-2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017_FINAL.pdf

28. Позиція України в рейтингу країн світу за Індексом глобальної конкурентоспроможності 2016-2017/ Економічний дискусійний клуб. URL: <http://edclub.com.ua/analytyka/pozyciya-ukrayiny-v-reytyngu-krayin-svitu-zaindeksom-globalnoyi-konkurentospromozhnosti-1>
29. The Global Information Technology Report 2016/ World Economic Forum. URL: http://www3.weforum.org/docs/GITR2016/GITR_2016_full%20report_final.pdf
30. Регулювання ринку розробки програмного забезпечення/ BRDO Офіс ефективного регулювання. URL: https://cdn.regulation.gov.ua/af/2a/db/8b/regulation.gov.ua_Green%20Book_Software%20Development%20Market_BRDO.pdf
31. Andrew B. Vendor Landscape: ePurchasing Software, 2016 To 2017 [Електронний ресурс] / Bartels Andrew. URL: <https://www.gep.com/researchreports/forrester-epurchasing-report>
32. Котлер Ф., Касліоне Дж.А. Хаотика: управління та маркетинг в епоху турбулентності.
33. Chaos theory / Wikipedia. URL: en.wikipedia.org
34. Tom Mullin. Turbulent times for fields// New Scientist. — November. — 11. — 1989. URL: www.fortunecity.com
35. Галицкая Н. В. К вопросу о циклах и кризисах — от опыта прошлого к проблемам будущего / Н. В. Галицкая // Международная экономика. — 2010. — No 8. — С. 10–18.
36. Капица С. П. Об ускорении исторического времени / С. П. Капица // Новая и новейшая история. — 2004. — No 6. — С. 3–16.
37. Червиць І. В. Чинники формування конкурентного ринкового середовища в економіці України : дис. канд. держ. упр. : 08.00.03 / Червиць Ірина Вадимівна – Київ, 2013. – 204 с.
38. Крисюк Р. В. Міжнародне інвестування в умовах циклічного економічного розвитку: дис. канд. ек. наук : 08.00.02 / Крисюк Роман Володимирович – Київ, 2016. – 291 с.

39. Дем'янчук І.А. Природа і Особливості виникнення економічної турбулентності/Дем'янчук І.А. / Економічна наука, 2012р.
40. Степанюк Є.В. Міжнародні потоки капіталу та фактори вразливості фінансової системи/Є. В. Степанюк // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України. —2010. — Вип. 29. — С. 272–288.
41. Стиглиц Дж. Многообразные инструменты, шире цели: движение к поствашингтонскому консенсусу / Дж. Стиглиц // Вопросы экономики. — 1998. 112 — No 8. —С. 4–34.
42. Руденко-Сударева Л. Теоретические направления, анализ циклических трансформаций экономического развития / Л. Руденко-Сударева, Р. Крысюк // Оралдін Гілім Жаршісі : науч.-теорет. и практ. журн. — 2013. — No 28(76). — С. 85–94.
43. Радзімовська С. Ф. Ринки капіталу: українська та світова практика. Напрями розвитку та вдосконалення / С. Ф. Радзімовська // Фондовый рынок. — 2007. — No 16. — С. 26.
44. Портер М. Конкурентоспособность и социальная ответственность / М. Портер, М. Креймер. // «Harvard Business Review – Россия. – 2007. – No3. – С. 73–86.
45. Мойсеєнко І. П. Інвестування : навч. посіб. / Мойсеєнко І. П. — К. : Знання, 2006. — 490 с.
46. Мозговий О. М. Міжнародні інвестиційні процеси в умовах глобальної економічної кризи : наук.-метод. вид. / О. М. Мозговий, Л. В. Руденко-Сударева, Ю. М. Руденко, Р. В. Крисюк. — Ж. : Рута ; К. : КНЕУ, 2015. — 88 с.
47. Янковский Н. А. Инновационные и классические теории катастроф и экономических кризисов : [моногр.] / Н. А. Янковский, Ю. В. Макогон, А. М. Рябчин ; под ред. Ю. В. Макогона. — Донецк : ДонНУ, 2009. — 331 с.
48. Akerlof G. A. Animal Spirits: How human psychology drives the economy and why it matters for global capitalism / G. A. Akerlof, R. Shiller. — N.J. : Princeton University Press, 2009. — 264 p.

49. 12 фактов про контент-маркетинг, которые должен знать каждый владелец бизнеса. / Internetdevels URL: <http://alexanderbankin.ru/12-faktov-pro-kontentmarketing/>
50. Чому контент-маркетинг повинен бути одним із ваших пріоритетів?. / Internetdevels URL: <https://internetdevels.ua/blog/content-marketing-benefits>
51. Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: учебник. Новосибирск: Знание, 2016. 200с
52. Класифікація видів економічної діяльності за КВЕД 2010. URL: http://kved.ukrstat.gov.ua/KVED2010/kv10_i.html (дата звернення 19.10.19).
53. Негруль, Д. А., Ольвінська Ю. О. Статистичний аналіз зносу основних засобів в Україні. Статистика – інструмент соціально-економічних досліджень : збірник наукових студентських праць. Випуск 4. Частина III. ОНЕУ. Одеса, 2018. С. 179–184.
54. Люльов О. В. Формування стратегій розвитку підприємства в умовах незбалансованої економіки : дис. канд. екон. наук : 08.00.04. Сумський державний університет. Суми, 2011. 186 с.
55. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>. (дата звернення 19.10.19)
56. Зарічна Т. С., Тарасова К. І. Машинобудування України: сучасний стан, структура та тенденції розвитку галузі. Статистика – інструмент соціально-економічних досліджень : збірник наукових студентських праць. Випуск 5. Частина I. ОНЕУ. Одеса, 2019. С. 68–76.
57. Салоїд С. В. Організаційно-економічний механізм управління економічною безпекою підприємств машинобудування : дис. канд. екон. наук : 08.00.04 / НТУ «Київський політехнічний інститут ім. Ігоря Сікорського». Київ, 2019. 305 с.
58. Покровська Н. М. Інтенсифікація економічних процесів на підприємствах машинобудування : дис. канд. екон. наук : 08.00.04. НТУ «Київський політехнічний інститут ім. Ігоря Сікорського». Київ, 2018. 336 с.

59. Ситніченко В. М. Стратегія розвитку машинобудування на основі системи збалансованих показників. НТЦ «СТАНКОСЕРТ». Системи управління. 2013. № 15. С. 78–90.
60. Короткий Ю. В. Машинобудівна промисловість України: здобутки та перспективи. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Економіка і менеджмент. 2015. № 11. С. 117–120. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2015_11_28. (дата звернення 30.10.19)
61. Пігуль Н. Г., Пігуль Є. І. Сучасний стан та перспективи розвитку машинобудівного комплексу України. Економіка та суспільство. Мукачівський державний університет, 2018. № 15. С. 444–449.
62. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М. : Экономика, 1989. – 303 с.
63. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / Є. М. Кайлюк, В. М. Андрєєва, В. В. Гриненко; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х.: ХНАМГ, 2010. – 279 с
64. Єрмакова О.М. Стратегічне управління підприємством: сутність та особливості/О. М. Єрмакова,. // Науковий вісник Полісся.-2015.-№4. – с. 92.
65. Стратегічне управління : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / Уклад.: В.О. Могилко, І.А. Дмитрієв, Р.В. Сагайдак-Нікітюк, І.Ю. Шевченко, О.А. Ященко. Х.: ХНАДУ, 2016. , 252 с
66. Ставицький О.В. Особливості розвитку стратегічного управління в Україні / О. В. Ставицький. // Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». – 2011. – №8. – С. 4.
67. Ортіна Г.В. Методологічні концепції визначення стратегічного управління підприємством / Г. В. Ортіна. // Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». – 2010. – №4. – С. 4.
68. Пічугіна Т. С. Стратегічний менеджмент / Т. С. Пічугіна, С. С. Ткачова, О. П. Ткаченко. – Харків, 2009. – 217 с. – (ХДУХТ).
69. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник / З. Є. Шершньова. – [2-ге вид., перероб. і доп.]. - К. : КНЕУ, 2004. - 699 с.

70. Стратегічне управління як необхідна передумова сталого розвитку підприємства [Електронний ресурс] – http://confcontact.com/2017-ekonomika-i-menedzhment/1_evchuk.htm
71. Зарічна О. В. Роль стратегічного управління в діяльності підприємства в умовах сталого розвитку регіону / О. В. Зарічна. // Соціально- економічні проблеми сучасного періоду України. – 2014. – С. 295.
72. Поліщук В. Г. Понятійно-категоріальний апарат політики стимулювання сталого розвитку регіону / В. Г. Поліщук // Актуальні проблеми економіки. - 2009. - № 11. - С. 168 – 173
73. Лепихин В. В. Концептуальные подходы к исследованию устойчивого развития предприятия как эколого-социо-экономической системы [Електронний ресурс] / В. В. Лепихин, К. А. Ужегова. – 2014. – Режим доступу до ресурсу: www.science-education.ru/118-13826.]
74. Веселовская В. С. Управление экономической устойчивостью предприятия в современных условиях [Електронний ресурс] / В. С. Веселовская, А. Б. Городилов Казанский институт.. – 2012. – Режим доступу до ресурсу: <http://kirgteu.com/filemanager/download/2374>.
75. Гросул В. А. Теоретичні підходи щодо визначення сутності сталого розвитку підприємства / В. А. Гросул, Г. С. Мамаєва // Сталий розвиток економіки. – 2012. – № 7. – С. 104–107.
76. Панов А. Д. Кризис планетарного цикла Универсальной истории / А. Д. Панов // Общественные Науки и Современность. — 2005. — № 1. — С. 88– 93.
77. Панов А. Д. Сингулярная точка эволюции? [Электронный ресурс] / А. Д. Панов ; НИИЯФ МГУ // Нооген. URL: <http://noogen.su/singular>
78. Хакамада И. Характеристики мирового тренда [Электронный ресурс] / И. Хакамада // TRN.ua : тренинговый портал. URL: www.trn.ua.
79. Економічна енциклопедія: у трьох томах. Т.3 / Редкол.: С.В. Мочерний (відп. ред.) та ін. – К.: Видавничий центр «Академія», 2002. – 952 с. ISBN 966-580-145-7 (Т. 3).

80. Шпортко А.М. Становлення концепції сталого розвитку [Електронний ресурс] / А.М. Шпортко, Г.В. Кірейцева // Режим доступу : [http:// www. ztu. edu. ua / ua / science / conference / files / eco _ es .../ ShportkoAM.doc](http://www.ztu.edu.ua/ua/science/conference/files/eco_es.../ShportkoAM.doc).
81. Свистун Л. А. Стратегічні засади забезпечення сталого розвитку економіки України / Л. А. Свистун, А. А. Рожко. // Молодий вчений. – 2016. – №12. – С. 864.
82. Боженьова І. М. Теорія сталого розвитку та її роль у процесі управління підприємством / І. М. Боженьова. // Збірник наукових праць ВНАУ. – 2013. – №3. – С. 26.
83. Стратегія сталого розвитку України на період до 2030 року [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://www.sd4ua.org/wp-content/uploads/2015/02/Strategiya-stalogo-rozvytku-Ukrayiny-do-2030-roku.pdf>.
84. Реализация стратегии устойчивого развития: вызовы и возможности [Електронний ресурс]. – 2015. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.pwc.ru/ru/events/2015/assets/sus-event-presentation.pdf>.
85. Strategic planning: a ten-step guide [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: https://siteresources.worldbank.org/INTAFRREGTOPTEIA/Resources/mosaica_10_steps.pdf.
86. Родионова Л. Н. Устойчивое развитие промышленных предприятий: термины и определения [Електронний ресурс] / Л. Н. Родионова, Л. Р. Абдуллина. – 2007. – Режим доступу до ресурсу: http://ogbus.ru/authors/Rodionova/Rodionova_5.pdf.
87. Сиротюк Г. В. Методичні аспекти проведення аудиту витрат виробництва / Г. В. Сиротюк. – 2016. – С. 251–260.
88. Динамика роста объемов онлайн интернет торговли в мире и Украине [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.reclamare.ua/blog/obemy-rynka-elektronnoj-kommercii-v-ukraine/>.
89. Васюткіна Н. В. Управління сталим розвитком підприємств: теоретико-методологічний аспект / Н. В. Васюткіна. – Київ : Ліра-К, 2014. – 334 с
90. Каналы привлечения клиентов эффективные в B2C, B2B и интернете [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.komdir.ru/article/2314-kanaly-privlecheniya-klientov>.

91. Великий Ю. Проблемы оценки эффективности инвестиций / Ю. Великий // Бизнес. – Информ. – 2008. – No 13-14. – С. 91.
92. Митяй О.В. Проектний аналіз: Навч. посіб. для студентів, викладачів ВНЗ. Рекомендовано МОН / Митяй О.В. - К, 2011. – 311
93. Міщук О.В. Фінансове забезпечення економічного зростання в умовах реалізації інвестиційно-інноваційної політики/О.В. Міщук//Актуальні проблеми економіки. – 2015. – No 2. – С.25-30
94. Прохоров В. Т. Технология изготовления с использованием клеев-расплавов повышенной экологичности / В. Т. Прохоров. – г. Шахты, 2012. – 171 с.
95. Ткачова С. С. Операційний менеджмент / С. С. Ткачова, Т. П. Іванова. – Харків, 2009. – 243 с.
96. Чумаченко М. Дослідження передумов і припущень при аналізі графіка беззбитковості / М. Чумаченько, І. Білоусова // Бухгалтерський облік і аудит. – 2014. – No 5. – С. 3-10
97. Методичні рекомендації з розробки бізнес-планів інвестиційних проектів : затверджені Наказом Державного агентства України з інвестицій та розвитку від 31.08.2010 р. No 73. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon.nau.ua/doc/?uid=1041.39798.0>.
98. Кучеренко В.Р., Карпов В.А., Карпов А.В. Економічний ризик та методи його вимірювання: Навчальний посібник. – Одеса, 2011. – 256 с.
99. Ілляшенко С. М. Маркетингова товарна політика / С. М. Ілляшенко. // «Університетська книга». – 2005. – С. 263.

ДОДАТОК А

Таблиця 2.10

Вихідні дані для визначення спеціалізації підприємства

Види продукції	Вартість товарної продукції в середньому за 5 роки тис. грн	Структура (P),%	i	2i - 1	P(2i - 1)
25.61 (оброблення металів та нанесення покриття)	30575,82	18,36	4	7	128,54
28.11 (виробництво двигунів і турбін)	35420,19	21,27	2	3	63,82
33.20 (установлення та монтаж машин і устаткування)	14499,88	8,71	5	9	78,37
24.51 (лиття чавуну)	38090,67	22,88	1	1	22,88
24.54 (лиття інших кольорових металів)	34279,95	20,59	3	5	102,94
33.12 (ремонт і технічне обслуговування машин і устаткування)	13641,2	8,19	6	11	90,12
Виробництво та послуги	166507,7	100,00	-	-	486,66

Джерело: Таблиця 2.6 Склад і структура товарної продукції ГК «Турбоком»

ДОДАТОК Б

Таблиця 2.18

Матриця SWOT-аналізу ГК «Турбоком»

Зовнішнє середовище	Можливості		Загрози	
	Внутрішнє середовище	1. Інформаційне забезпечення 2. Дизайн та упаковка 3. Більш якісна продукція 4. Високоякісні сервісні послуги 5. Створення впізнаваності підприємства	3 2 4 1 5	1. Наявність конкуренції 2. Якість збуту та реклами 3. Зовнішня конкуренція, з виходом на іноземні ринки
Сильні сторони 1. Якісне італійське та німецьке обладнання. 2. Доцільність організаційної структури управління 3. Висока якість управління 4. Висока якість організаційної культури 5. Стійкий фінансовий стан	5 2 3 4 1	СА: Розширення асортименту продукції, використовуючи якісне новітнє італійське та німецьке устаткування, з метою створення більш впізнаваного бренду підприємства. СП: Погіршення фінансового стану підприємства через зменшення обсягів продажу продукції, спричинених проблемами при наданні сервісних послуг	СА: Збільшення частки ринку, а також вихід на нові закордонні ринки існуючою, вдосконаленою та новою продукцією. Впровадження системи знижок для підтримки цінових переваг над конкурентами. СП: Розробка стратегії конкурентоспроможності для покращення стійкості фінансового стану підприємства	
Слабкі сторони 1. Зниження продуктивності праці 2. Недостатній рівень інноваційної політики 3. Недостатній рівень маркетингу та стимулювання збуту	1 2 3	СА: Створення впізнаваності бренду підприємства, розширення асортименту продукції, збільшення частки ринку. врегулювання рівня цін за допомогою впровадження системи знижок, впровадження нової технології виробництва з метою підвищення продуктивності праці. СП: Надання низьких сервісних послуг викликає проблеми при стимулюванні збуту.	СА: Зменшення рівня собівартості, зміцнення інноваційної політики, маркетингу, підвищення продуктивності праці з метою мінімізації впливу конкуренції внутрішньої, так і зовнішньої. СП: В грата позицій перед конкурентами через недостатній рівень маркетингу та стимулювання збуту	

Джерело: розроблено автором

ДОДАТОК В

Таблиця 3.9

Анкета експерта

Просимо Вас визначити ключові характеристики керівників, які на Вашу думку здійснюють вплив на якість реалізації функцій стратегічного управління розвитком сільськогосподарських підприємств. Виберіть, будь ласка, відповідь «так» або «ні». Просимо Вас дати оцінку вагомості показників, які ви відмітили «так». Максимальне значення показника – 10 балів, мінімальне – 0.

Показники	Відповідь експерта		
	так	ні	оцінка (0-10 балів)
Мотивація керівника			
Навчання керівника			
Потенціал керівника			
Освіта			
Інноваційність			
Коучинг			
Стаж роботи			
Фізичне та психічне здоров'я			
Системне мислення			
Відповідальність			
Соціальний статус			
Ораторські здібності			
Організаторські здібності			
Рівень знань			
Здатність до самооцінки і самоменеджменту			
Ініціативність			
Характеристики робочого місця			
Кар'єрний ріст			
Матеріальне стимулювання			
Режим праці і відпочинку			
Автономність у прийнятті рішень			
Корпоративні тренінги			
Семінари			
Консультавання			
Навички управлінського контролю			
Курси підвищення кваліфікації			
Освіта			

Якщо Ви вважаєте за потрібне, доповніть систему запропонованих характеристик:

1. _____
2. _____
3. _____

Дякуємо Вам за відповіді!

Джерело: власна розробка