

## ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ІНТЕГРОВАНИХ СТРУКТУР БІЗНЕСУ

*В даній статті розглянуті проблеми стратегічного розвитку підприємств та обґрунтовано необхідність розробки нових підходів до формування стратегічного розвитку інтегрованих структур бізнесу в ринкових умовах. Ключові слова: інтегровані структури бізнесу, стратегія, тактика, конкурентоспроможність*

*В данной статье рассмотрены проблемы стратегического развития предприятий та обосновано необходимость разработки новых подходов к формированию стратегического развития интегрированных структур бизнеса в рыночных условиях. Ключевые слова: интегрированные структуры бизнеса, стратегия, тактика, конкурентоспособность.*

*In the given article the considered problems of strategic development of enterprises that ob-roundovano necessity of development of new approaches to forming of strategic development of the integrated structures of business in market conditions. Keywords: the integrated structures of business, strategy, tactic, concourentospomognist*

**Постановка проблеми.** Трансформаційні процеси економічних відносин показали послаблення інтересу до планової роботи, а неможливість використання традиційних методів передбачення майбутнього за швидкоплинних обставин ринкового середовища викликало певний вакуум у теорії та практиці планування діяльності суб'єктів господарювання. Сучасні процеси перетворення відносин власності, структурної побудови національного господарства, зменшення державного регулювання економіки та інші суттєві зміни умов господарювання надають чималого впливу на зміст і особливості функціонування підприємств та обумовлюють виникнення інтегрованих структур бізнесу. Дії зазначених факторів спричиняє необхідність подальшого теоретичного обґрунтування й розробки методичних підходів до формування стратегічного розвитку інтегрованих структур бізнесу. Недосконалість методичного забезпечення стратегічного планування в державі обумовлює його несистемний характер і знижує ефективність застосування.

**Аналіз останніх досліджень.** Теоретичні і методичні підходи до формування стратегії розвитку інтегрованих систем бізнесу в умовах ринку знайшли віддзеркалення в роботах таких вітчизняних і зарубіжних учених, як: О.В. Ареф'єва [1,2], А. Василенко [3], В. Горбатов [4], І. Должанський [5] Т. Загорна [5], Е. Костромина [6], В. Ращупкіна [5], М. Портер [8], В. Радченко [10] та багатьох інших.

**Метою дослідження** є обґрунтування понять стратегії, тактики підприємств та розробки підходів до формування стратегії розвитку інтегрованих структур бізнесу.

**Основні результати дослідження.** Реалізація вибраних орієнтирів на практиці потребує розробки конкретної стратегії і тактики зрушень розвитку

інтегрованих структур бізнесу (ІБС). Не дивлячись на складність в процесах реформування економіки України, наявності неудоконаленої кредитно-фінансової системи та податкового законодавства, відсутність умов для накопичення капіталу, знецінювання вітчизняної продукції на світовому ринку, державою створені правові умови для побудови і реалізації кожної інтегрованої структури бізнесу власної стратегії розвитку. Це один із способів реалізації системи економічної влади. Така стратегія базується на науково – методичних основах, об'єктивних передумовах, методичних підходах до розробки альтернатив та кінцевого вибору.

В ринкових умовах перед підприємствами виникають економічні проблеми, які потребують неординарних управлінських рішень. Рішення таких проблем можливо коли успіх визначається не тільки внутрішньою раціональною організацією управління, зниженням витрат, виявленням внутрішньовиробничих резервів, які не втрачають свого значення, а ринковою кон'ектурою та впливом інших факторів зовнішнього середовища. При такому підході підприємства розглядаються не як „система для себе”, а як „система для всіх”. Такий підхід потребує від інтегрованих структур бізнесу наявність цілей, завдань на довгострокову та короткострокову перспективу, постійного удосконалення в області економіки, організації управління, нововведень, наявності точних прогнозів, допущення можливого ризику, розробки альтернативних варіантів для прийняття рішень, тобто розробка і реалізація власної стратегії.

В умовах невизначеності ринку стратегія повинна сприяти стабільності господарської діяльності інтегрованої структури бізнесу, а стратегічне рішення – визначати стійкість її доходу та успіх. Процес розвитку інтегрованих структур бізнесу, багатоаспектний, що обумовлюється організаційними, економічними, техніко-технологічними, соціальними та іншими факторами, які виступають основою цих процесів і являються базисом причинно-наслідкових явищ.

Розробка стратегії в умовах ринку необхідна та диктується причинами, умовами які доцільно враховувати при її розробці. Серед них: структурні зміни в світовій і національній економіці, інфляція, рівень конкуренції, державне регулювання діяльності підприємств, зростання обсягів нововведень в галузі, капітальні витрати, в тому числі і на освоєння нових видів товарів виробництва, послуг, тощо. Перераховані умови і фактори можуть привести до підвищення ступеню ризику та безпосередньо впливають на перспективи життєдіяльності інтегрованих структур бізнесу, що обумовлюють необхідність можливої оцінки перспектив її розвитку. Аналіз зміни умов та вибору напрямків розвитку на перспективу є основним завданням управління в умовах ринку.

На базі стратегії формуються стратегічні рішення та стратегічні дії, які є основним інструментом якісних зрушень та складових здійснення стратегії напрямків. Таким чином, стратегія необхідна при наявності реальної

самостійності інтегрованих структур бізнесу та в умовах швидких змін ринку, покликана забезпечити стабілізацію виробничо-господарської діяльності. Стратегія охоплює майбутній стан всієї системи і окремі напрямки діяльності.

Інтегрована структура бізнесу (ІСБ) представлена як єдність трьох сторін господарської діяльності, що є її потенціалом: вигляду організаційної структури і масштабів (підприємство, галузь, транснаціональна корпорація), фактора виробництва (основні засоби, матеріали, технологія, трудові ресурси, стиль керівництва, оргструктура), що складає управлінський процес (стратегічний менеджмент, маркетинг, планування, організація регулювання, контроль). На цій основі можна сформулювати стратегію розвитку і тактики функціонування ІСБ.

В якості альтернатив для досягнення мети можуть виступати: утримання або збільшення частки ринку; розміщення ринку за рахунок освоєння нових виробів та послуг; завоювання нових ринків, можливо міжнародних; досягнення або перевищення частки ринку ведучого конкурента; придбання інших підприємств або злиття їх, тощо, однак, можливі і інші напрямки. Вибір шляху, по якому збирається іти слідом ІСБ можна розглядати як „формування стратегії”.

Участь ІСБ в моделі соціально орієнтованої ринкової економіки потребує використання сильних сторін і функцій ведення господарства, а саме – плановий характер функціонування ІСБ. Планування набуває специфічного характеру, властиве даному стану розвитку економічних відносин, що дозволяє зробити процес господарювання більш практичним і доцільним.

Процес формування стратегій і тактики – це, по суті, результат прийняття рішення, його масштабність. Різниця між ними складається в рівні управління, на якому приймаються рішення та величини наслідків за кожне з них, тобто ступеню відповідальності і необхідності. Між ними є також грань часова, частотна, якісна. Так, тактичні рішення приймаються майже щоденно, часу та інформації, компетентності на них потребується менше. Стратегія розробляється на основі комплексного ситуаційного аналізу основних передумов успіху і розвитку ІСБ, а також економічного, соціально-політичного, науково-технічного оточення. Вдалою є стратегія, яв якій своєчасно передбачено здійснення факторів розвитку процесів зовнішнього середовища, розпізнаються майбутні загрози і можливі переваги, нові ділові можливості. ІСБ може не мати потреб розробляти план, модель свого існування в майбутньому, а бажати жити сьогоднішнім днем.

Стратегічне рішення є основним інструментом і відправним моментом якісних перетворень в ІСБ. В загальному вигляді вони можуть відноситися до глобальних складових фінансово-економічної, виробничої інфраструктурної, соціальної, екологічної, а також господарського механізму і управління. Автори В. Горбатов [4], Н. Кизим [7], А. Пушкарь [9], в своїх працях

розкривають узагальнені стратегії, які використовуються в практичній діяльності фірм. Це наступальна стратегія, якій властиві високий ризик і висока окупність, вона потребує певної кваліфікації в здійсненні науково-технічних нововведень, здібності передбачити нові ринкові перспективи та вміння швидко реалізувати їх в продуктах.

Захисна стратегія передбачає суттєво невисокий ризик, тому і вигідна для компаній в умовах конкуренції. Її можна пропонувати компанії більш сильній в питаннях маркетингу і виробництва, їй при цьому необхідно зберігати достатній науково-технічний потенціал, що б швидко відреагувати на нововведення впроваджених конкурентом.

Проміжна стратегія будується на діях, направлених на уникнення прямої конфронтації, на основі аналізу слабких і сильних сторін конкурентів з урахуванням власних сил. При створенні нового ринку передова технологія дозволить впровадити новий продукт або нову властивість товару. Придбання компаній, об'єднання ресурсів сприяє завоюванню частин ринку, обмеження сфери впливу конкурентів, продовження життєвого циклу продукту завдяки доступу на новий ринок.

Процес вироблення стратегії включає ряд складових: формування мети; виділення можливих альтернатив перспективного розвитку і оцінку перспективних, сприятливих та негативних тенденцій розвитку зовнішнього середовища; визначення можливостей ІСБ і найбільш перспективних напрямків її розвитку, виробку стратегічних завдань розвитку підприємства, визначення основних елементів програми дій і засобів її реалізації.

На основі аналізу зовнішніх умов і власних потенційних можливостей, необхідно виявити можливі напрямки розвитку та спрогнозувати умови для їх реалізації, заходи щодо переходу до нової стратегії, якщо це необхідно – до нової структури та системи управління, до нової господарської політики в цілому. Завдання стратегічного планування заключається в тому, що б підготувати інтегровану структуру бізнесу до можливих змін ринкової ситуації, протистояти несприятливому впливу випадкових факторів. В той час, стратегія не являється догмою, вона засіб гнучкого пристосування до динамічних змін ринкових умов. Реалізація стратегії повинна опиратися на гнучку ринкову тактику. При розробці стратегії важливі такі моменти:

- вибір напрямків розвитку, так як це є необхідним складовим елементом стратегічної орієнтації ІСБ;
- збір інформації, яка дозволяє враховувати зміни зовнішнього середовища, особливості різних ринків, дії конкурентів;
- гнучкість.

Стратегія в цьому випадку, не є незмінною, але активно пристосовується до намічених зрушень, вбирає в себе нові тенденції. Формування стратегії розвитку ІСБ повинно базуватися на методологічних положеннях, де початком методологічних положень розробки стратегії, можна рахувати з однієї сторони – стабільність, а з другої – розвиток, тобто

здатність стратегії залишатися незмінною на протязі визначеного періоду часу, не дивлячись на вплив внутрішніх та зовнішніх факторів. Другим методологічним положенням при створенні стратегії розвитку ІСБ повинні являтися конкретні цілі управління в цілому і фінансовими, виробничими, трудовими ресурсами суб'єкта, всіма фазами і стадіями їх відтворення, а також облік необхідних для цього витрат і засобів; давати оцінку різного роду ризикам роботи та приймати згідно з цим управлінські рішення. Третє методологічне положення при розробці стратегії розвитку ІСБ заключається в реалізації комплексного підходу. Ефективність використання ресурсів і ризики оцінюються не тільки на рівні підприємств і окремих галузей національної економіки, а і в розрізі адміністративно-територіальних одиниць. Четвертим методологічним положенням концепції управління ІСБ потребує, щоб побудова системи здійснювалася на основі принципів загальної теорії управління. У відповідності з цим у структуру концепції управління ІСБ необхідно ввести елементи, які будуть регламентувати послідовність дій та виконавців поставлених завдань. П'ятим методологічним положенням створення стратегії розвитку ІСБ повинно заключатися в тому, що управляти виробничим, фінансовим, кадровим, організаційним потенціалом – використати системний підхід, що дозволить структурувати окремі елементи, визначаючи їх взаємозв'язки та взаємообумовленість, і на цій основі комплексно вирішувати поставлені завдання. Шостим методологічним положенням створення стратегії розвитку ІСБ заключається в тому, що необхідно поєднувати традиційні і цільові методи планування і управління. В цілому програмно-цільовий підхід реалізується шляхом формування програм побудованих по ієрархії цілей і завдань. Сьомим методологічним положенням стратегії розвитку ІСБ повинно базуватися на необхідності побудови відповідаючої цілям і завданням організаційної структури управління, що дозволяє реалізувати її потенціал .

**Висновок.** Таким чином, розробка стратегії розвитку функціонування ІСБ повинна здійснюватися для забезпечення її місії на основі визначених етапів забезпечення з урахуванням наявної інформації про зовнішнє середовище та внутрішнього потенціалу ІСБ. Ринкові умови постійно переміщують акценти в тих чи інших напрямках методів управління, організації, форм власності. Необхідний постійний пошук діючих засобів для контролю правового ринкового середовища. Наявність стратегії та її необхідність підтверджується зусиллями інтеграційних процесів між галузями, державами.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. *Ареф'єва О.В.* Управління потенціалом розвитку промислових підприємств: Монографія. [Текст] /О.В. Ареф'єва, О.В. Коренков – К.: ГРОТ, 2004. – 200с.
2. *Ареф'єва О.В.* Стратегия и тактика управления производственными системами. [Текст] /Е.В. Ареф'єва - Харьков: Основа, 1996. – 203с.

3. Василенко А.В. Менеджмент устойчивого развития предприятий: Монография. [Текст] /А.В. Василенко– К.: Центр учебной литературы, 2005. – 648с.
4. Горбатов В.М. Конкурентоспособность і цикли розвитку інтегрованих структур бізнесу. [Текст] /В.М. Горбатов– Х.: ИД „ИНЖЕК”, 2006. -592с.
5. *Должанський І.З.* Управління потенціалом підприємства: Навчальний посібник. [Текст] /І.З. Должанський, Т.О. Загорна, О.О. Удалих, В.М. Ращупкіна. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 362с.
6. *Костромина Е.В.* Управление экономикой авиакомпании. [Текст] / Е.В. Костромина: НОУ „Высш.Коммер.Шк. „Авиабизнес”, - М.: Авиабизнес, 2007. – 410с.
7. *Кизим Н.А.* Організація великомасштабних економіко – виробничих систем [Текст] /Н.А.Кизим. – Х.: Бізнес-Інформ, 2000. - 108с.
8. *Портер М.* Конкуренція. [Текст] /М. Портер – М.: Видавничий дім „Вільямс”, 2000. -495с.
9. *Пушкар А.И.* Стратегические группы предприятий: концепция, методология, управление. [Текст] /А.И. Пушкар, Ю.Е. Жуков, А.А. Пилипенко: научное издание. -Х.: ООО”Кросс-Роуд”, 2006. – 440с.
10. *Радченко В.В.* Комплексний підхід до стратегічного управління конкурентоспроможним потенціалом підприємства. [Текст] / В.В.Радченко //Проблеми підвищення ефективності інфраструктури. Зб.наук.праць: - К.: 2003. – Вип..10. – С. 228-234