

## ВИБІР ІНТЕГРАЦІЙНИХ АЛЬТЕРНАТИВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

ДІХТЯРЕНКО К. В.

здобувач

Харків

У сучасних ринкових умовах господарювання підприємство як складна соціально-економічна система перебуває в процесі постійних внутрішніх змін. З одного боку, воно змушено пристосовуватися до безперервного перетворення зовнішніх умов господарювання, до змін глобального й операційного оточення. У той же час, іншим, не менш важливим джерелом змін, служать процеси самоорганізації й ускладнення внутрішнього середовища. У ході постійного розвитку зовнішнього середовища міняються ринки збуту й товарний асортименти, технологія й способи виробництва, масштаби діяльності й вимоги до персоналу підприємства. Саме це викликає необхідність удосконалення організаційно-економічного механізму управління підприємством, більш повного використання внутрішніх резервів підвищення ефективності господарювання (табл. 1).

На основі результатів аналізу умов діяльності підприємства та зіставлення результатів такої оцінки із вимогами, встановленими загальною стратегією розвитку, визначається склад і зміст набору стратегічних рішень щодо забезпечення подальшого сталого соціально-економічного розвитку, наприклад:

- ✦ вихід на нові ринки;
- ✦ досягнення монопольного становища на ринку;
- ✦ отримання економії за рахунок ефекту масштабу;
- ✦ необхідність доповнення або вдосконалення технологій, що існують;
- ✦ отримання економії на дорогих роботах по розробці та створенню нових видів продукції;
- ✦ зниження собівартості за рахунок розширення мережі постачальників або збуту;
- ✦ необхідність зниження ризиків.

Кожне з таких стратегічних рішень обумовлює майбутню стратегічну орієнтацію підприємства (обґрунтовує вибір однієї зі стратегічних альтернатив розвитку), за умови дотримання якої будуть створені належні умови щодо досягнення бажаних стратегічних результатів (рис. 1): підприємство, що орієнтоване на диверсифікацію діяльності; підприємство, що орієнтоване на розширення ринків збуту продукції та послуг; підприємство з орієнтацією на розвиток вертикальних виробничо-господарських зв'язків. Результати аналізу умов діяльності підприємства, встановлення загальної стратегії та визначення варіанта подальшого розвитку являють собою передумову формування комплексу (стратегічного набору) функціональних і операційних стратегій підприємства, з якими тісно пов'язана ПРІС. На основі аналізу умов діяльності та зіставлення його результатів із загальною стратегією остаточно визначається стратегія зростання даного підприємства, яка є результатом вибору з набору можливих альтернатив забезпечення економічного зростання: посилення позиції на ринку; розвиток ринку; розвиток продукту; зворотня вертикальна інтеграція; пряма вертикальна інтеграція; центрована диверсифікація; горизонтальна диверсифікація; конгломератна диверсифікація; «збирання врожаю»; скорочення витрат; ліквідація.

Для обраного варіанта стратегії визначаються головні фактори забезпечення конкурентоспроможності підприємства (КСП). Визначення подальшого варіанта розвитку підприємства (інтеграційний, у межах розвитку інтеграційного співробітництва, або самостійний) здійснюється за такими етапами.

1. Оцінка внутрішніх факторів забезпечення КСП.
2. Оцінка зовнішніх факторів формування КСП.
3. Визначення обсягу стратегічних ресурсів, необхідних для забезпечення належного рівня конкурентоспроможності підприємства.
4. Визначення потреб підприємства у залученні стратегічних ресурсів (визначення стратегічного розриву).

## Характеристика блоків аналізу умов діяльності підприємства

Блок аналізу умов діяльності підприємства	Напрямки оцінки
Фінансовий стан підприємства	Задовільність фінансового стану підприємства, достатність коштів для здійснення поточної діяльності та проектів, передбачених загальною стратегією, можливість залучення позичкових коштів для реалізації запланованих проектів без налагодження інтеграційного співробітництва
Діагностика організаційної структури підприємства	Ступінь самодостатності та завершеності організаційної структури підприємства для здійснення поточної діяльності, можливість використання її для забезпечення перспективних видів діяльності у випадку, якщо це передбачено стратегією розвитку підприємства
Аналіз системи управління персоналом та мотивації до праці	Структурні, кількісні і якісні параметри оцінки трудового потенціалу, достатність його для здійснення поточної діяльності та забезпечення запланованих темпів розвитку, забезпечення функціонування майбутньої, розширеної структури
Аналіз нормативно-правової бази інтеграційних відносин	Придатність законодавства для здійснення поточної та запланованої діяльності (за умови відсутності та наявності інтеграційного співробітництва), можливість здійснення діяльності самостійно, існування обмежень на здійснення діяльності, необхідність і загальна можливість отримання різного роду дозволів та ліцензій (за умови відсутності та наявності інтеграційного співробітництва)
Аналіз ринку збуту продукції та перспектив його розвитку	Насиченість ринку, можливість розвитку на даному ринку, вимоги загальної стратегії підприємства щодо необхідності виходу на нові ринки, можливість самостійного розвитку на даному ринку, необхідність виходу з ринку та припинення діяльності на ньому
Вивчення технології виробництва продукції та тенденцій її розвитку	Забезпеченість існуючого виробничого процесу потрібними технологіями та можливість придбання такої технології, необхідність технологій для впровадження запланованих типів продукції або вдосконалення існуючих, можливість придбання її або здобуття іншим шляхом, чи є об'єднання із власником такої технології єдиним варіантом її здобуття
Визначення ключових факторів успіху в даній галузі	Існування ключових факторів успіху на даному ринку чи на ринку, вихід на який планується, можливість самостійного впровадження у власному підприємстві ключових факторів досягнення цільових конкурентних переваг, необхідність об'єднання з власниками даних ключових факторів успіху, можливість самостійного введення нових факторів, для змінення впливу існуючих
Аналіз політичних і соціальних умов діяльності підприємства	Можливість сталого самостійного розвитку підприємства, політичні умови такого існування; фактори, що штовхають підприємства до налагодження інтеграційного співробітництва

5. Визначення можливостей залучення стратегічних ресурсів із зовнішніх джерел (у т. ч. таких, що вимагають встановлення інтеграційних відносин).

6. Визначення складу джерел залучення релевантних ресурсів.

7. Визначення додаткових умов та обмежень щодо використання ресурсів і забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

8. Вибір варіанту розвитку підприємства.

Слід підкреслити, що за умови неможливості приросту абсолютного обсягу доступних підприємству стратегічних ресурсів, будь-яка зміна у споживанні цих ресурсів стане можливою тільки через зміну співвідношення використання взаємозамінних ресурсів або їх залучення зовні підприємства (насамперед, через відносно надійний і економічний шлях налагодження інтеграційного співробітництва). Таким чином, якщо тільки ефективного використання наявних обсягів стратегічних ресурсів ще недостатньо для реалізації загальної стратегії розвитку підприємства, необхідним є придбання цих ресурсів (у чітко визначених обсягах і якості) із зовнішніх джерел або розбудова партнерських відносин кооперативного співробітництва із партнерами, які можуть забезпечити стабільне постачання таких ресурсів.

Для кожного варіанта стратегічних альтернатив забезпечення сталого розвитку підприємства склад і сила впливу факторів, що обумовлюють конкурентоспроможність, будуть різними, так само, як будуть різні вимоги щодо масштабу та глибини інтеграційного співробітництва, необхідного для реалізації обраного варіанта стратегії. Деякі з них навіть зовсім не передбачають здійснення інтеграційно-інтеграційного шляху розвитку підприємства, наприклад, це стосується стратегії скорочування: «збору врожаю»; скорочування витрат; ліквідації.

Для інших стратегій також можна відзначити певні закономірності поєднання факторів і стратегічних ресурсів, що обумовлюють належну ефективність виробничо-господарської діяльності. Характеристику факторів, що визначають вибір варіанту стратегічних альтернатив забезпечення сталого розвитку підприємства, наведено в *табл. 2*.

Після визначення ключових факторів, що обумовлюють той чи інший шлях розвитку підприємства та їх значення, вони зіставляються експертним шляхом та визначаються загальні рекомендації щодо вибору певного шляху. Результати аналізу умов діяльності підприємства та визначення головних ключових факторів реалізації конкретної стратегії дає можливість формування кон-

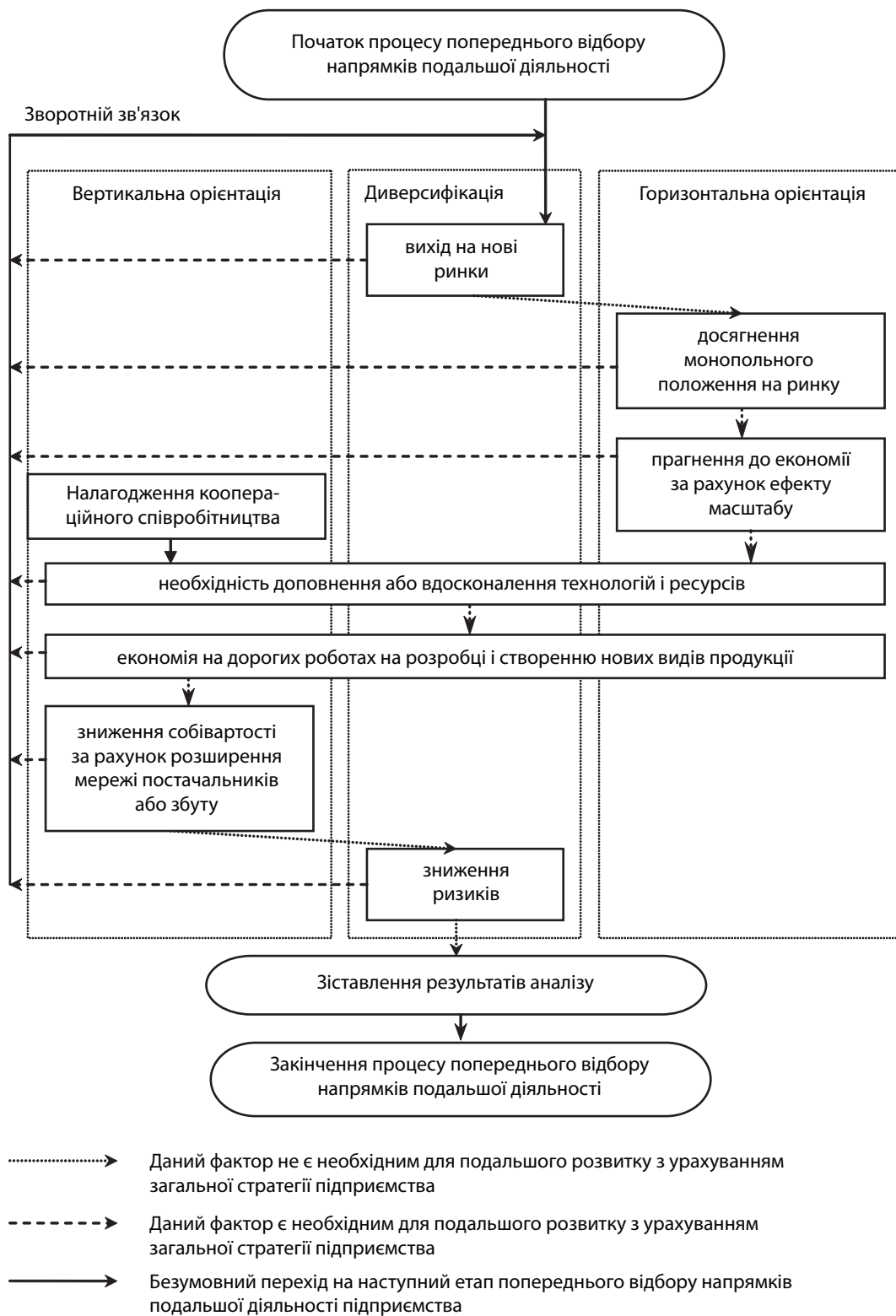


Рис. 1. Схема процесу попереднього відбору стратегічних альтернатив забезпечення економічного розвитку підприємства

кретних стратегічних планів щодо здійснення інтеграційних процесів, до складу яких входять такі елементи:

- 1) комплекс бажаних якісних і кількісних параметрів інтеграційного співробітництва, досягнення яких є метою реалізації ПРІС;
- 2) принципи, правила та норми погодження інтересів учасників інтеграційних зв'язків;

- 3) способи і форми регулювання здійснення інтеграційних процесів, які мають переважно використовуватися при реалізації ПРІС;

- 4) принципи, правила та норми вибору джерел фінансування заходів щодо розвитку інтеграційного співробітництва;

## Фактори, що обумовлюють вибір стратегічних альтернатив забезпечення усталеного розвитку підприємства

Вид стратегії розвитку	Фактор	Значення	
		Самостійний розвиток	Інтеграційно-коопераційне співробітництво
1	2	3	4
Посилення позиції на ринку	Наявність стратегічних ресурсів для посилення позиції	Існують	Не існують
	Вартість розширення мережі або розбудови нової	Низька	Велика
	Вартість інтеграції	Велика	Низька
	Наявність невикористаних резервів розширення збутової мережі	Існує	Не існує
	Прогнозна вартість об'єднання із власником такої мережі.	Висока	Низька
	Ризики самостійної розбудови	Низькі	Великі
Розвитку ринку	Наявність невикористаних резервів збутової мережі даного товару на інших ринках	Існує	Не існує
	Вартість розбудови нової збутової мережі на новому ринку	Низька	Велика
	Прогнозна вартість об'єднання із власником такої мережі для виходу на нові ринки	Висока	Низька
Розвитку продукту	Наявність невикористаних можливостей для виробництва нового типу товару	Існують	Не існують
	Вартість впровадження виробничих потужностей для виробництва нового типу товарів	Низька	Велика
	Прогнозна вартість об'єднання із власником таких потужностей.	Велика	Низька
Зворотної вертикальної інтеграції	Можливість та вартість придбання існуючих потужностей для реалізації стратегії зворотної вертикальної інтеграції	Існує / Низька	Не існує / Велика
	Вартість будівництва таких потужностей	Низька	Велика
	Вартість об'єднання із власними постачальниками або їх конкурентами	Велика	Низька
	Строки здійснення такого самостійного будівництва та об'єднання	Низькі	Великі
	Можливі ризики здійснення процесу інтеграції	Існують / Великі	Не існують / Низькі
Прямої вертикальної інтеграції	Можливість і вартість придбання існуючих потужностей у споживачів	Існує / Низька	Не існує / Велика
	Вартість самостійної розбудови споживчої інфраструктури	Низька	Велика
	Вартість і можливість об'єднання із споживачами	Низька / Існує	Велика / Не існує
	Строки здійснення такої розбудови та інтеграції	Короткі	Великі
	Можливі ризики здійснення процесу інтеграції	Немає / Не великі	Існують / Великі
Центрованої диверсифікації	Дана стратегія передбачає використання існуючих можливостей і розвиток нових продуктів на їх основі. Під час здійснення даної стратегії розвитку інтеграційний шлях не є перспективним. Це обумовлено специфікою даної стратегії		

1	2	3	4
Горизонтальної диверсифікації	Можливість і вартість впровадження нових виробничих потужностей або технологій, що є необхідними для подальшої диверсифікації	Існує / Не велика	Не існує / Велика
	Існуючий досвід роботи із даними технологіями	Існує	Не існує
	Можливість і вартість об'єднання з їх власником	Не існує / Велика	Існує / Низька
	Імовірні ризики самостійного впровадження нових технологій	Не існують / Не великі	Існують / Великі
Конгломератної диверсифікації	Вартість і загальна можливість впровадження нового виробництва та його розвитку власними силами	Низька / Існує	Велика / Не існує
	Можливість і вартість об'єднання з власником виробничих потужностей, що є необхідним	Не існує / Велика	Існує / Низька
	Імовірні ризики реалізації інтеграційного шляху розвитку	Великі	Низькі
«Збирання врожаю»	Завдяки специфіці не передбачають інтеграційного шляху розвитку		
Скорочування витрат			
Ліквідації			

5) принципи, правила та норми визначення партнерів для налагодження стабільних інтеграційних відносин.

Таким чином, результатом планового процесу в ході цього етапу є визначення варіанта стратегічної альтернативи забезпечення усталеного розвитку підприємства та (у разі вибору шляху, який передбачає необхідність налагодження партнерських інтеграційних відносин) – формування певного набору стратегічних рекомендацій щодо принципів, правил і послідовності розвитку шляхом розбудови системи інтеграційних зв'язків.

Зіставлення загальної стратегії розвитку з результатами аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища дозволяє визначити конкретні джерела утворення синергійних ефектів, забезпечення яких є необхідною умовою для реалізації обраного варіанта стратегії підприємства. ■

#### ЛІТЕРАТУРА

**1. Богатирьов І.** Управління розвитком підприємства (за матеріалами Малих підприємств меблевої промисловості України): Автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.06.01 / І. О. Богатирьов / Європейський ун-т фінансів, інформаційних систем, менеджменту і бізнесу.– К., 2004.– 22 с.

**2. Гриньова В. М.** Організаційно-економічні основи формування системи корпоративного управління в Україні: монографія / Гриньова В. М, Попов О. Є.– Харків: Вид. ХДЕУ, 2003.– 340 с.

**3. Данилов-Данильян В.** Устойчивое развитие (теоретико-методологический анализ) / В. И. Данилов-Данильян // Экономика и математические методы. Т. 39.– 2003.– № 2.– С. 123 – 135.

**4. Корпоративное управление инновационным развитием: Монография / Под ред. Анискина Ю. П.– М.: Омега-Л, 2007.– 411 с.**