

ВАРІАНТИ РОЗВИТКУ ВІТЧИЗНЯНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ В УМОВАХ КРИЗИ: СТРАТЕГІЧНИЙ ПІДХІД

© Кулініч Т.В., 2009

Розглядається актуальна проблема забезпечення ефективного функціонування вітчизняних організацій при застосуванні стратегічного підходу до вибору і обґрунтування альтернативних варіантів їх розвитку в кризових умовах. Уточнено практичні особливості реалізації вибору стратегії розвитку. Показано роль і значимість інвестиційної стратегії при фінансуванні вибраного варіанта розвитку.

Ключові слова: альтернативні варіанти розвитку, стратегічний підхід, інвестиційна стратегія, вітчизняні організації, кризові умови.

In the article there is examined the actual problem of providing of the domestic organizations' effective functioning at conditions of application of the strategic approaches to the choice and to the ground of alternative variants of their development in crisis terms. The practical features of realization of development strategy choice are specified. A role of investment strategy is rofined at financing of the chosen variant of development.

Keywords: alternatives of development, strategic approach, investment strategy, domestic firms, crisis conditions.

Постановка проблеми

У кризових умовах існуючі проблеми організації загострюються, крім того, з'являється багато нових супутніх проблем. Через зростання нестабільності середовища управлінські рішення мають стати оперативнішими, а прийняття заходів – невідкладним. Істотною перешкодою в розвитку диверсифікованих організацій є наявність у їх господарському портфелі таких видів бізнесу, які забезпечують цим організаціям малу частку ринку (недостатню конкурентоспроможність) і здатні досягти лише низьких темпів приросту ринку відносно середньогалузевих, або працюють на сегментах ринку з низькою привабливістю. Потребує вдосконалення у прикладному плані інструментарій методичного підходу до обґрунтованого прийняття управлінських рішень щодо вибору сукупності видів бізнесу, які формуватимуть господарський портфель організації в кризових умовах: за критеріями, показниками, етапами. Тому ця стаття буде присвячена внесенню пропозицій щодо практичного вирішення проблеми забезпечення ефективного функціонування вітчизняних організацій в кризових умовах за допомогою застосування стратегічного підходу до вибору і обґрунтування альтернативних варіантів їх розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Загальновідомим є внесок класиків теорії і практики управління, таких як І. Ансофф [1], А. Томпсон і А. Стрікланд [2], Ф. Котлер, М. Портер, В. Юданов та інш., у формування загальної стратегії організації за різних умов, зокрема – за умов посиленої нестабільності оточення. Їх методичні підходи активно використовуються дотепер. Результати останніх досліджень, у яких обґрунтовується вплив стратегічних підходів на формування оптимального господарського портфеля організації, відображені у публікаціях таких авторів, як Г.Я. Гольдштейн [3], Г.І. Кіндрацька [4], Л.Б. Сіміонова [5], В.П. Сладкевич [6] та ін. Теоретичні положення щодо формування антикризової стратегії корпорації представлені в окремих розділах праці А.Т. Зуба [7]. Певні напрацювання у сфері використання методології дослідження діяльності російських диверсифікованих корпоративних об'єднань для кращого стратегічного управління цими організаціями представлені у роботі С.О. Орехова [8]. Водночас, практичній апробації сформованих методичних підходів щодо вибору стратегічних альтернатив розвитку організації в умовах кризи приділено недостатньо уваги.

Багато важливих та потрібних проектів призупиняється і не реалізується через недостатнє фінансування. Тим більш, незрозумілою є слабка увага у фаховій літературі з питань управління до ролі, місця та співвідношення загальної (корпоративної) стратегії для диверсифікованої організації і інвестиційної стратегії. Найчастіше останню розглядають як одну з функціональних стратегій організації [7], таку, що підпорядковується загальній стратегії, або опускають її на ще нижчий щабель управління і підпорядковують фінансовій або інноваційній стратегії, залежно від її цілей [4]. Зустрічається у літературі і протилежний вплив названих стратегій, зокрема, коли розвиток корпоративного управління відображають як фактор підвищення інвестиційної привабливості організації [9]. Доволі часто інвестиційну стратегію подають як основу для бізнес-планування або як підґрунтя для вирішення проблем формування та управління інвестиційним портфелем організації, тобто портфелем її реальних інвестиційних проектів і цінних паперів [10]. Таке різноманіття поглядів на співвідношення корпоративної та інвестиційної стратегій корпорації, з одного боку, підкреслює значимість останньої, а з іншого боку, не сприяє формуванню чітких рекомендацій для практиків у галузі управління.

Постановка цілей

Відповідно до виявлених протиріч між *бажаним результатом* – досягненням вітчизняними організаціями нормального та стабільного функціонування і *наявним станом* – існуванням в кризових умовах у нестабільному середовищі, недостатнім фінансуванням для реалізації інвестиційних проектів, відсутністю чіткої стратегічного бачення для вибору варіантів розвитку, *метою статті* буде формування стратегічного підходу до вибору варіантів розвитку організації, обґрунтованого з позицій його практичної реалізації.

Виклад основного матеріалу

За дослідженнями компанії "Ернст енд Янг" впливу економічної кризи на українські компанії було отримано такі дані: більшість опитаних керівників вітчизняних організацій (65%) передбачають зниження прибутку в 2009 р. порівняно з попереднім роком, 39% респондентів передбачають помірне, а 26% – істотне зниження сум прибутку. Водночас 1/3 опитаних очікують збільшення прибутку або його втримання на рівні 2008 р. (в опитуванні взяло участь 107 провідних українських і зарубіжних компаній, що працюють в Україні) [11]. Такі, на перший погляд, песимістичні дані показують і „зворотний бік медалі” – бізнес в Україні планує розвиватись. Планомірний розвиток має бути забезпечений обґрунтованою стратегією. Обов'язками керівництва є сьогодні вжиття заходів, спрямованих на компенсацію негативного впливу раптових несприятливих умов шляхом здійснення стратегічної оборони і використання таких ділових підходів, які допомогли б подолати несприятливий збіг обставин. Сутністю сучасного стратегічного підходу до управління є створення такої ринкової позиції, яка б була достатньо міцною, і такої організації роботи, яка здатна забезпечити успішну діяльність, незважаючи на неочікувані події, сильну конкуренцію і внутрішні проблеми.

Згідно з рекомендаціями А.А. Томпсона та А.Дж. Стрікланда [2, с.11], загальна стратегія має передбачати певну сукупність дій і підходів, що визначають послідовність її кроків у майбутньому. Ці кроки будуть обмеженими в умовах кризи, сконцентрованими навколо мети забезпечення можливостей для виживання і, на нашу думку, мають містити лише окремі із запропонованих авторами [2], а саме:

- дії, спрямовані на збільшення короткострокового прибутку, на диверсифікацію бази прибутку організації і вхід в нові галузі або в новий бізнес та на використання нових можливостей
- дії у відповідь на зміну умов в галузі (зміни попиту, нової політики уряду, глобалізації конкуренції, нестабільності курсів валют, появу нових конкурентів або відхід старих) ;
- оборонні дії, що спрямовані проти атак конкурентів або захищають від зовнішніх загроз.

Формування сукупності видів діяльності організації або створення певного цільового господарського портфеля для реалізації рекомендованих вище дій (переважно оборонних) мають передбачити те, що нестабільне середовище, обмежені можливості в умовах кризи загострюють проблеми організації у досягненні цілей у межах вибраного напрямку. Цих цілей можна досягти вибором ефективної стратегії розвитку конкретного виду діяльності з сукупності *стратегічних альтернатив* або формуванням певного набору варіантів стратегій.

Сьогодні актуальним є розгляд загальної (корпоративної) стратегії як антикризової, тобто такої, що оптимізує поведінку корпорації в умовах спаду в галузі, стійкого зниження основних фінансових

показників її діяльності і загрози банкрутства [7]. Для розроблення антикризової стратегії насамперед треба з'ясувати причини кризи: ендегенні та екзогенні. Загальновідомими головними екзогенними чинниками фінансової кризи в організації можуть бути: спад кон'юнктури в економіці загалом; зменшення купівельної спроможності населення; значний рівень інфляції; нестабільність політичної ситуації в країні; посилення конкуренції в галузі; криза окремих галузей; зміна технологій тощо. Вважається, що вплив зовнішніх кризових факторів має стратегічний характер. Вони зумовлюють фінансову кризу в організації, якщо її система управління помилково або несвоєчасно реагує на них, тобто якщо не розроблений або не відпрацьований механізм раннього попередження та реагування.

Вплив зовнішніх або екзогенних факторів, які можуть зумовити фінансову кризу в організації, може бути посилений впливом внутрішніх, або ендегенних факторів. Останніх є настільки багато, що краще дати не їх перелік, а перелік їх основних груп, а саме: низька якість менеджменту; дефіцити в організаційній структурі; низький рівень кваліфікації персоналу; недоліки у виробничій сфері; прорахунки в галузі постачання; низький рівень маркетингу та втрата ринків збуту продукції; прорахунки в інвестиційній політиці (недостатньо обґрунтовані внески у значні проекти); брак інновацій та раціоналізаторства; дефіцити у фінансуванні; цілковитий брак контролінгу або незадовільна робота його служб. Також, у результаті поєднання впливу названих чинників може значно погіршитися фінансово-господарський стан організації, що проявляється, зокрема, у такому: втраті клієнтів та покупців готової продукції; зменшенні кількості замовлень та контрактів з продажу продукції; неритмічності виробництва, неповному завантаженні потужностей; зростанні собівартості та різкому зниженні продуктивності праці; збільшенні розміру неліквідних оборотних засобів та наявності понаднормових запасів; виникненні внутрішньовиробничих конфліктів та збільшенні плинності кадрів; необґрунтованій зміні цін; істотному зменшенні обсягів реалізації та, як наслідок, недоодержанні виручки від реалізації продукції. У результаті для організації може проявитись один з трьох видів криз (за А.М. Поддєрьогіним [12]): стратегічна криза (коли в організації зруйновано виробничий потенціал та бракує довгострокових факторів успіху); криза прибутковості (перманентні збитки «з'їдають» власний капітал, і це призводить до незадовільної структури балансу); криза ліквідності (коли організація є неплатоспроможною або існує реальна загроза втрати платоспроможності).

Виділені для окремої організації екзогенні та ендегенні чинники кризи та наслідки їх впливу на фінансово-господарський стан організації становлять основу для формування антикризової корпоративної стратегії. За названими чинниками може бути проведений SWOT-аналіз і попередньо виявлені основні стратегічні альтернативи щодо загального розвитку організації. Кращий стратегічний вибір дають змогу зробити різні матриці портфельного аналізу (матриці Бостонської консалтингової групи (БКГ), Дженерал Електрик – МакКінсі та інші). При виборі найпривабливіших видів діяльності з найкращими конкурентними можливостями для наповнення цільового господарського портфеля диверсифікованої компанії з практичного погляду важливим є оцінювання привабливості стратегічної зони господарювання для кожного з видів діяльності та його конкурентоспроможності на ринку за підходом А. Вайсмана [13]. Назвемо лише основні групи чинників. Для оцінювання привабливості ринку для кожного виду діяльності, що наповнює господарський портфель, характеризують зростання ринку та його потенціал, якість ринку, конкурентну ситуацію в галузі та загальну ситуацію у зовнішньому середовищі. А конкурентний статус кожного з вибраних видів діяльності визначають за відносними щодо базового конкурента характеристиками: позицією на ринку, потенціалом виробництва та потенціалом НДДКР, рівнем кваліфікації кадрів.

При дослідженні перспектив розвитку певного виду діяльності для визначення найпривабливішої стратегії з набору сформованих стратегічних альтернатив на практиці можуть бути використані матриці І. Ансоффа [1], Ф. Котлера, М. Портера [4]. Найактивніше сьогодні використовують матрицю "товар – ринок", запропоновану І. Ансоффом. Вона дає змогу вибирати залежно від типу ринку (освоєний чи новий) і товару (освоєний чи новий). Згідно з нею типовими варіантами розвитку ринкових можливостей є: глибоке впровадження на ринок; розширення меж ринку; розроблення і реалізація нового товару; диверсифікація виробництва і збуту. Для практики важливо звернути увагу на проблеми впровадження окремих варіантів і розвитку ринкових можливостей організації.

Формування розвитку організації має бути забезпечено фінансово. Довгострокові плани діяльності організації можуть бути профінансовані з внутрішніх і зовнішніх джерел, а отже, виникає потреба в реінвестуванні та в залученні зовнішніх інвестицій. Проте місце та роль інвестиційної

стратегії відносно загальної (корпоративної) стратегії залишається невизначеним. Окремі науковці і практики вважають, що саме на корпоративному рівні, або на рівні формування загальної стратегії приймається рішення про довгострокові (перспективні) плани, формування стратегічних цілей, адаптацію організації до перемін, управління відносинами організації та її зовнішнього оточення [6, с.10]. При цьому забувають про те, що все назване вище вимагає добре продуманої інвестиційної стратегії. Інвестиції можна розглядати не тільки як фактор підтримки розвитку організації, але й як чинник ринкової трансформації, зокрема, зважаючи на те, що навіть якість ринку, при встановленні його привабливості для входження, визначається інтенсивністю інвестицій.

Часто розвиток гальмується через недостатню сміливість організацій для того, щоб відмовитись від існуючих видів діяльності на користь інших, більш прогресивних та прибуткових. В умовах кризи через обмежену суму капіталу такій організації доводиться робити вибір між наявними видами бізнесу або між існуючими видами бізнесу і тими, якими вона могла би в перспективі зайнятись. Водночас організації прагнуть як мінімум вижити в нестабільних умовах і як максимум забезпечити стабільний розвиток.

Окремі автори вважають, що в умовах кризи доцільно відмовитися від інвестицій в капітальне будівництво, в придбання нової техніки, розширення збутової мережі і т.д., тобто від тих капітальних витрат, які не можуть дати негайну віддачу для компанії [7]. На нашу думку, такі дії є доцільними лише для тих організацій, які вже сильно постраждали від кризи, і діагноз яких, за більшістю критеріїв оцінювання фінансово-господарського стану, є незадовільним. Для тих же організацій, які змогли витримати перші удари кризи, провести необхідні трансформації, доцільнішим, на нашу думку, буде формування обґрунтованого господарського портфеля з необхідним спрямуванням потоків інвестицій. У цьому випадку гостріше має бути поставлене питання про ліквідацію «собак» (видів діяльності з низьким конкурентним статусом і незадовільною привабливістю для ринку), з метою використати вивільнені кошти для реінвестування в більш перспективні. Варто буде пригальмувати процеси «старіння» для «грошових мішків» (видів діяльності з високим конкурентним статусом, таких, що втримують значну відносну частку ринку у зіставленні з базовим конкурентом, але темпи приросту ринку для яких уповільнились, що призвело до незадовільної привабливості для них цільових сегментів). Це дають змогу використати кошти, які накопичились у цих «грошових мішків», за їх інвестиційним призначенням: підтримати розвиток нових слабких, але швидко зростаючих видів діяльності («знаків запитання»), від яких можна очікувати максимальну віддачу в короткий період; закріпити успіх, досягнутий тими видами діяльності («зірками»), які займають кращі конкурентні позиції на ринку, володіють відносно високим потенціалом виробництва та НДДКР, професіоналізм їх кадрів є незаперечним, а також для яких зійшлась на позитиві більшість зовнішніх чинників – ринок зростає, є ненасиченим і має потенціал для подальшого росту, якість ринку є високою, конкурентна ситуація в галузі складається на користь аналізованої організації, і все це незважаючи на нестабільну ситуацію в макрооточенні. Водночас доцільним буде пришвидшити початкові стадії життєвого циклу для «знаків запитання», особливо для тих, для яких прогнозується значний розвиток у вибраній галузі та для певного цільового ринку. Якщо вчасно не підтримати достатнім обсягом інвестицій проекти для реалізації потенціалу «знаків запитання», вони можуть перейти в категорію «собак» або взагалі вийти з ринку.

Згідно з матрицею стратегій, запропонованою А.А. Томпсоном та А.Дж. Стріклендом [2, с. 288–296], вписаною у матрицю БКГ, стратегічний вибір ґрунтується на оцінюванні доцільності спрямування інвестиційного потоку в короткостроковій перспективі, а отже, саме від цього критерію залежить зростання і частка ринку окремих видів діяльності корпорації. Вважається, що запропоновані цими авторами стратегії на полях матриці БКГ розташовані у порядку доцільності їх застосування. Зауважимо, що за умови вибору загальної стратегії зростання, для «знаків запитання», «зірок» і «собак» першим пропонується перегляд стратегій *концентрації* в одній галузі, або продовження інтегрованого зростання, для «грошових мішків» – різні види *диверсифікації* (зокрема концентрична та конгломератна). Такий підхід до вибору стратегій розвитку окремих видів діяльності є актуальним не лише для умов загального підйому, але й для умов швидкого прийняття рішень та адекватного реагування в умовах фінансово-економічної кризи.

Якщо за аналогічним принципом обґрунтовувати вибір стратегічних альтернатив та вносити пропозиції щодо розвитку окремих видів діяльності корпорації для випадку матриці «Дженерал Електрик – МакКінсі», основним критерієм буде отримання віддачі від вкладених довгострокових інвес-

тицій, залежно від якої буде встановлюватись можливість підвищення привабливості і конкурентоспроможності видів діяльності, які, за умов певної автономії в прийнятті і реалізації рішень, можна ототожнити зі стратегічними господарськими центрами (СГЦ). Стратегія посиленого інвестування у даному випадку рекомендується лише для «знаків запитання» та для СГЦ, розташованих у проміжній зоні між «знаками запитання» і «зірками», тобто для видів діяльності з реальними шансами поліпшити конкурентоспроможність і закріпити ключові позиції на привабливих сегментах ринку. Натомість, скорочення інвестицій, яке може супроводжуватись виходом з ринку, рекомендується для СГЦ, що опинились у найгірших позиціях: «собак» та переходу до них від «грошових мішків» і від «знаків запитання».

Для підтвердження практичної цінності намічених заходів щодо вибору варіантів розвитку організацій розглянемо випадок з вітчизняними товаровиробниками спиртової галузі, весь перелік стратегічних альтернатив розвитку яких вже був нами розглянутий у [14]. Оскільки нами вже було доведено раніше необхідність вибору для окремих видів діяльності корпорації в кризових умовах переважно між двома видами стратегії – концентрації або диверсифікації, зараз зупинимось на практичних аспектах вибору між лише двома можливими варіантами: виробництво спирту етилового зернового високої якості (наявний напрям діяльності) та виробництво технічних рідин в безперервному потоці (відносно новий напрям діяльності). Новий напрям діяльності – виробництво технічних рідин в безперервному потоці – є перспективним напрямком спиртової галузі, оскільки український ринок цих видів товарів є ненасиченим, і основна частина цієї продукції до України надходить із зарубіжжя. Водночас наявний напрям діяльності – виробництво спирту етилового зернового високої якості („Люкс”, „Екстра”) – приносить підприємствам стабільний дохід. При цьому при проведенні диверсифікації організація може зупинитись на виборі одночасної роботи за існуючим і за новим напрямом діяльності або на переході до нових видів діяльності при відмові від існуючого. Може перейти до нових сегментів ринку або нових товарів (продукції, робіт, послуг). Можливим є перехід виключно на новий напрям діяльності або робота за двома напрямками (новим і існуючим).

Спочатку розглянемо орієнтовні *характеристики зовнішнього середовища* вітчизняних товаровиробників спиртової галузі, які можуть бути використані при вирішенні практичних завдань реалізації на них альтернативних варіантів антикризової стратегії (наприклад, впровадження інвестиційних проектів для їх інноваційного розвитку). Варіанти розвитку ринкових можливостей розглянуті за такою схемою: напрями розвитку та в їхніх межах – варіанти розвитку – характеристики зовнішнього середовища: такі, що сприяють, і такі, що перешкоджають розвитку.

Так, *стратегія концентрації або глибокого проникнення на ринок* – щодо виробництва спирту етилового зернового високої якості – передбачає для вітчизняних товаровиробників спиртової галузі такі *ринкові можливості*: високі ціни на товари конкурентів (унаслідок високої собівартості продукції чи з інших причин), що дає можливість використати стратегію низьких цін; еластичність попиту щодо ціни, що дозволяє збільшити обсяг збуту і дохід за рахунок зменшення ціни; недостатня поінформованість цільової аудиторії про продукцію підприємства; наявність добре налагодженої і перевіреної часом збутової мережі та резервів її розвитку; незначний асортимент і низький рівень сервісу, що надають основні конкуренти; можливості виробництва супутніх товарів і послуг; наявність потреб в передпродажній підготовці товарів і післяпродажному обслуговуванню; наявність законодавчої бази і налагоджених механізмів кредитування споживачів, надання продукції в оренду, лізинг; ріст місткості ринку (фактичний чи очікуваний). *Ринковими загрозами при реалізації варіанту концентрації на сегменті* можуть бути: наявність чи поява нових сильних конкурентів; наявність товарів-замінників; відсутність чи слабкість збутової мережі; несприйняття цільовою аудиторією методів стимулювання; падіння ємності ринку; нестабільні умови господарювання; недосконале законодавство; відсутність налагоджених ринкових механізмів; згасання ділової активності; різка зміна потреб і запитів споживачів; несприятливі демографічні, соціальні, політичні, економічні, правові, екологічні та інші зміни.

Стратегія диверсифікації виробництва і збуту – щодо виробництва технічних рідин в безперервному потоці – передбачає для вітчизняних товаровиробників спиртової галузі такі *ринкові можливості*: прискорення темпів НТП; підвищення рівня життя населення; економічний підйом; стимулююча інноваційна політика держави; існуюча значна диференціація запитів споживачів як у межах одного ринку, одного сегмента, так і залежно від ринку чи його сегмента (регіону); виявлені нові потреби чи незадоволений попит на нові товари; наявність споживачів з різко окресленими специфічними потребами і запитами. *Ринковими загрозами при реалізації варіанта диверсифікації виробництва і*

збуту можуть бути: різка зміна потреб і запитів споживачів унаслідок несприятливих демографічних, соціальних, політичних, економічних, правових та інших змін; консерватизм споживачів, несприйняття ними нових товарів; відсутність чи слабкість збутової мережі; наявність бар'єрів для входження на ринок (наприклад, потреби у значному стартовому капіталі); незначні розміри ніш ринку.

При виборі конкретного альтернативного варіанта стратегії доцільно дати відповіді на запитання щодо того, які функціональні стратегії мають відповідати обраному варіанту розвитку ринкових можливостей, яким буде варіант впливу на цільові ринки (розвиток або формування), якими будуть заходи для реалізації стратегії. Зведемо до таблиці пропозиції щодо реалізації альтернативних варіантів розвитку вітчизняних товаровиробників спиртової галузі.

Для існуючого напрямку діяльності (виробництва спирту етилового зернового високої якості) варто використати стратегію *глибокого впровадження на ринок*, тобто розширення обсягу реалізації існуючим групам споживачів без зміни самого товару за рахунок підвищення результативності реклами, розширення збутової мережі та ін. Для нового напрямку діяльності (виробництво технічних рідин в безперервному потоці) варто використати стратегію *диверсифікації виробництва і збуту*, тобто пропонування нових товарів на нових ринках, зокрема переключення на виробництво товарів, ніяк не пов'язаних з попередніми видами діяльності, проникнення в найбільш перспективні з комерційного погляду сфери діяльності.

Порівняння варіантів стратегій розвитку ринкових можливостей державних підприємств-виробників спиртової галузі

Напрямок діяльності	Існуючий напрямок діяльності – <i>виробництво спирту етилового зернового високої якості</i>	Новий напрямок діяльності – <i>виробництво технічних рідин у безперервному потоці</i>
Запропонована стратегія	Стратегія <i>глибокого впровадження на ринок</i>	Стратегія <i>диверсифікації виробництва і збуту</i>
Функціональні стратегії	1. <i>Проведення заходів щодо стимулювання збуту</i> (реклама, стимулювання продажу та ін.). 2. <i>Розширення (реформування) збутової мережі</i> , зокрема: <ul style="list-style-type: none"> • вибір змішаної структури каналів збуту; • оптимізація кількості каналів системи збуту; • перерозподіл функцій між різними учасниками каналів збуту і т. ін. 	<i>Пропонування на нових ринках нових товарів, що розвивають традиційні напрямки діяльності підприємства</i> , тобто виробництво і виведення на нові сегменти ринку різних модифікацій традиційних товарів замість традиційних. Кожен з товарів орієнтований на задоволення специфіки запитів споживачів на відповідному ринку чи його сегменті.
Варіанти впливу на цільові ринки	Розвиток цільового ринку	Формування цільового ринку
Ключові заходи для реалізації стратегії	1. <i>При проведенні комплексу заходів щодо стимулювання збуту</i> варто вкладати інвестиції в інтелектуальні цінності: знання, досвід, талант фахівців з реклами, інші складові комплексу стимулювання. Ефект має проявитись у зростанні обсягів реалізації внаслідок доведення інформації до більшої кількості споживачів, стимулювання споживання. Окупність інвестицій буде забезпечена шляхом зростання обсягів збуту продукції. 2. <i>При реформуванні чи розширенні збутової мережі</i> необхідні інвестиції для реформування системи розподілу (збуту) і товароруху: реструктуризація каналів збуту; розширення збутової мережі; розширення мережі складів на території збуту; розширення транспортного господарства. Ефект має проявитись у зростанні обсягів збуту за рахунок доведення товару до більшої кількості споживачів, надання більш вигідних умов придбання.	<i>При пропонуванні на нових ринках нових товарів, що розвивають традиційні напрямки діяльності підприємства</i> необхідні інвестиції у маркетингові дослідження ринку (дослідження специфіки запитів на різних сегментах ринку чи різних ринках з метою виходу на них з різними модифікаціями товарів); у розроблення нових (модифікованих) товарів; на підготовку виробництва; на формування (реформування) системи збуту і товароруху; на стимулювання збуту. Ефект буде досягнуто шляхом збільшення загальних обсягів реалізації продукції підприємства внаслідок охоплення нових ринків і продажу нових продуктів. Підвищується ймовірність одержання стабільного доходу, оскільки залежно від зміни попиту можна по черзі одержувати дохід за рахунок різних товарів

У межах *глибокого впровадження на ринок* при *виробництві спирту етилового зернового високої якості* доцільним буде реалізувати:

1. *Проведення заходів щодо стимулювання збуту* (реклама, пропаганда, стимулювання продажу, особистий продаж та ін.). За даними зарубіжних фахівців середній приріст обсягів реалізації при використанні заходів щодо стимулювання збуту становить 12–13% на рік.

2. *Розширення (реформування) збутової мережі*. Для державних підприємств-виробників спиртової галузі можливе проведення широкого спектра заходів, спрямованих на реформування (розширення чи реструктуризацію) системи збуту, у т.ч.: вибір змішаної структури каналів збуту, оптимізація кількості каналів системи збуту, перерозподіл функцій між різними учасниками каналів збуту тощо.

У межах реалізації варіантів стратегії, що зводяться до диверсифікації виробництва і збуту (виробництва технічних рідин в безперервному потоці), що є найперспективнішим напрямом для України, найкращим буде такий варіант: пропонування на нових ринках нових товарів, що розвивають традиційні напрямки діяльності підприємства. Тобто виробництво і виведення на нові ринки чи нові сегменти ринку різних модифікацій традиційних товарів чи нових товарів замість традиційних. Кожний з товарів орієнтований на задоволення специфіки запитів споживачів на відповідному ринку чи його сегменті. Цей підхід дає змогу при зміні кон'юнктури споживчого попиту отримувати прибуток за рахунок різних товарів, більш повною мірою використовувати виробничі можливості підприємства.

Аналіз і відбір оптимальних варіантів розвитку ринкових можливостей державних підприємств-виробників спиртової галузі зводиться до аналізу і відбору варіантів розвитку (формування) цільових ринків. При цьому перший напрям розвитку ринкових можливостей виробників спиртової галузі (більш глибоке впровадження на ринок – щодо *виробництва спирту етилового зернового високої якості*) співвідноситься з розвитком цільових ринків, а другий напрям (диверсифікація – щодо *виробництва технічних рідин в безперервному потоці*) співвідноситься з формуванням цільових ринків, особливо останній напрямом. Однак інноваційний розвиток вітчизняних товаровиробників спиртової галузі у нестабільних умовах кризової економіки має ряд особливостей і пов'язаних з ними проблем, які ускладнюють пошук і обґрунтування варіантів, прийнятних для цього суб'єкта господарювання у конкретній ринковій ситуації.

Глибоке впровадження на ринок (розвиток ринку) щодо виробництва спирту етилового зернового високої якості доцільно реалізовувати завдяки таким заходам:

1. *Проведення комплексу заходів щодо стимулювання збуту*: реклама, пропаганда, особистий продаж, стимулювання збуту. Для реалізації цього варіанту вітчизняним товаровиробникам спиртової галузі варто вкладати інвестиції в інтелектуальні цінності: знання, досвід, талант фахівців з реклами, інші складові комплексу стимулювання. Ефект має проявитись у зростанні обсягів реалізації внаслідок доведення інформації до більшої кількості споживачів, більшої інформованості споживачів, стимулювання споживання. Окупність інвестицій буде забезпечена шляхом зростання обсягів збуту продукції. Проте, на підприємства чекають ряд проблем, для вирішення яких слід враховувати те, що витрати на комплекс стимулювання мають бути зіставлені з приростом доходів внаслідок очікуваного росту обсягів реалізації.

2. *Реформування чи розширення збутової мережі* вітчизняних товаровиробників спиртової галузі; для цього їм будуть необхідні інвестиції, які слід спрямувати на реформування системи розподілу (збуту) і товароруху: реструктуризація каналів збуту; розширення збутової мережі; розширення мережі складів на території збуту; розширення транспортного господарства і т. д. Ефект має проявитись у зростанні обсягів збуту за рахунок доведення товару до більшої кількості споживачів, надання більш вигідних умов придбання і т. д. Основною проблемою буде проведення порівняльної оцінки ефективності різних варіантів структури системи збуту і товароруху і вибір оптимальної.

Диверсифікацію виробництва і збуту (формування ринку) – щодо виробництва технічних рідин в безперервному потоці – слід реалізовувати завдяки таким заходам: пропонування на нових

ринках нових товарів, що розвивають традиційні напрямки діяльності підприємства. Вітчизняним товаровиробникам спиртової галузі необхідні інвестиції у маркетингові дослідження ринку (дослідження специфіки запитів на різних сегментах ринку чи різних ринках з метою виходу на них з різними модифікаціями товарів); у розроблення нових (модифікованих) товарів; на підготовку виробництва; на формування (реформування) системи збуту і товароруху; на стимулювання збуту. Ефекту буде досягнуто шляхом збільшення загальних обсягів реалізації продукції підприємства внаслідок охоплення нових ринків і продажу нових продуктів. Підвищиться ймовірність одержання стабільного доходу, оскільки залежно від зміни попиту можна по черзі одержувати дохід за рахунок різних товарів. Основні проблеми для підприємства будуть пов'язані з неминучою диверсифікацією виробництва і збуту, що призведе до додаткових витрат.

При використанні результатів систематизації варіантів розвитку ринкових можливостей господарюючих суб'єктів можна цілеспрямовано розглядати і досліджувати особливості реалізації кожного з варіантів розвитку, виявити існуючі проблеми і знайти шляхи їхнього ефективного вирішення в умовах ринкової трансформації економіки України. Це дає змогу вести впорядкований пошук варіантів з метою вибору оптимальних для конкретної організації у конкретній ринковій ситуації з урахуванням можливих перспектив його розвитку.

Для кращої оцінки кожного з запропонованих варіантів розвитку ринкових можливостей організації необхідно врахувати особливості їх реалізації. Особливу увагу слід звернути на проблеми впровадження окремих варіантів і розвитку ринкових можливостей організації.

Висновки

1. Кризові умови функціонування підтверджують необхідність застосування вітчизняними організаціями стратегічного підходу до управління, зокрема, щодо вибору альтернативних варіантів розвитку залежно від наявних обмежень і можливостей. При формуванні методології вибору варіантів формування господарського портфеля диверсифікованої організації обов'язково мають бути враховані ключові чинники, згруповані за напрямами: чинники формування загальної (корпоративної) стратегії розвитку (у теперішніх умовах – антикризової стратегії); чинники вибору видів діяльності для побудови господарського портфеля організації, відповідного сучасним і потенційним можливостям і обмеженням; чинники формування інвестиційної стратегії для відповідних рішень по обґрунтованому фінансуванню реалізації вибраних варіантів.

2. Специфіка формування стратегічного підходу виглядає по-різному для організацій, які вибирають загальну стратегію зростання або стратегію скорочення. Для кризових умов вибір стратегічних альтернатив для організацій, які здатні забезпечити собі стабільний розвиток, обмежується або концентрованим зростанням або диверсифікацією. Організації, які не можуть втримати попередню частку ринку та темпи зростання при зменшенні інвестування у розвиток, змушені перейти до стратегій скорочення, що є характерним для функціонування за фінансово-економічної кризи.

3. Розроблення і впровадження певних стратегічних альтернатив для диверсифікованої організації на практиці означає можливість формування конкретного цільового господарського портфеля, який складається з сукупності видів діяльності. Обґрунтування їх кількості та спрямування визначається не тільки внутрішніми чинниками, такими як прибутковість (або доходність), узгодженість із загальним спрямуванням діяльності організації загалом, синергічним ефектом від їх взаємодії, але й тим, наскільки повно профінансовані певні дії і зміни. Тут вступає в дію інвестиційна стратегія, бо за обмежених коштів, тобто за режиму реінвестування, саме вона дає змогу з'ясувати програму дій: які види діяльності будуть підтримані найбільше та від яких слід відмовитись на користь інших; які слід вивести з ринку.

4. Для реалізації інвестиційної стратегії при застосуванні загальної стратегії зростання організації, яка формує цільовий господарський портфель, необхідно критично оцінити інформацію про привабливість ринку та конкурентний статус галузі й потенціал їх зміни для організації загалом та для окремих її видів діяльності (стратегічних господарських центрів), про інвестиційну

привабливість організації та її СГЦ, про доцільність реалізації конкретних інвестиційних проєктів на базі цієї організації (її СГЦ) тощо.

Перспективи подальших досліджень

Подальше вивчення можливостей і результатів стратегічного управління в умовах нестабільності ринкового середовища доцільно буде провести за такими напрямками: дослідити, наскільки сформовані господарські портфелі недержавних організацій, тобто вибрані ними варіанти стратегічного розвитку позначаються на ситуації в галузі (або на ситуації для сукупності галузей, у яких себе проявляють диверсифіковані організації); яким чином прийняті і реалізовані стратегічні рішення впливають на стан і трансформацію економіки регіону; у якій мірі інвестиційна привабливість регіону (галузі) залежить від впровадження вдалих інвестиційних стратегій на мікрорівні.

1. Ансофф И. Стратегическое управление: Пер. с англ. – М.: Экономика, 1985. – 519 с.
2. Томпсон А. А., мл., Стрикленд А. Дж. III. Стратегический менеджмент: Концепции и ситуации. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 412 с.
3. Гольдштейн Г. Я. Стратегический менеджмент: [Электронный ресурс] / Г.Я. Гольдштейн. – Режим доступа: http://enbv.narod.ru/text/Econom/management/goldst_strateg/index.html.
4. Кіндрацька Г.І. Основи стратегічного менеджменту. – 2004. – 376 с.
5. Симионова Л.Б. Стратегический менеджмент: [Электронный ресурс] / Л. Б. Симионова. – Режим доступа: http://enbv.narod.ru/text/Econom/management/simion_strateg/index.html.
6. Сладкевич В.П. Современный менеджмент (в схемах): [опорн. конспект лекций] / В.П. Сладкевич, А.Д. Чернявский. – К.: МАУП, 2003. – 152 с.
7. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент (теория и практика): [Электронный ресурс] / А.Т. Зуб. – Режим доступа: <http://vuzlib.net/beta3/html/1/5575>.
8. Орехов С.А. Методология статистического исследования деятельности диверсифицированных корпоративных объединений в России: дис. ... доктора экон. наук: 08.00.12 / Орехов С.А. – М., 2002. – 321 с.
9. Бирик В.И. Развитие корпоративного управления как фактор повышения инвестиционной привлекательности в производственной сфере: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Бирик В.И. – Ставрополь, 2004. – 158 с.
10. Лахметкина Н.И. Инвестиционная стратегия предприятия: [учеб. пособ.] / Н.И. Лахметкина. – М.: КНОРУС, 2006. – 184 с.
11. Украинский бизнес подсчитал, сколько заработает в 2009 г. и впал в пессимизм / Компания "Эрнст энд Янг" в Украине: [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://BIZ.liga.net>.
12. Фінанси підприємств: [підручник] / За ред. А. М. Поддєрьогіна. — К.: КНЕУ, 2004.
13. Вайсман А. Стратегия маркетинга: 10 шагов к успеху. Стратегия менеджмента: 5 факторов успеха: [Пер. с нем.] / А. Вайсман — М.: Экономика, Интерэксперт, 1995. – 520 с.
14. Кулініч Т.В. Стратегічні альтернативи розвитку ринкових можливостей вітчизняних товаровиробників // Матеріали VII МНПК „Маркетинг та логістика в системі менеджменту” / Т.В. Кулініч. – Львів: Вид-во НУ «Львівська політехніка», 2008.