

ходів дозволить найкращим чином вирішити проблеми, щодо поліпшення інвестиційного стану, який дасть потужний імпульс стійкому економічному розвитку кооперативних підприємств Укоопспілки в сучасних умовах господарювання.

На основі проведеного дослідження фактичного стану та факторів інвестиційної діяльності, а також внесених пропозицій, щодо поліпшення інвестиційного стану підприємств споживчої кооперації доцільно розробити ефективну методику заохочення інвесторів, щодо додаткових внутрішніх та зовнішніх джерел інвестування кооперативного сектору.

Література

1. Зіновчук В.В. Залучення інвестицій у сільськогосподарські кооперативи / В.В. Зіновчук // Фінанси України. – 2007. – № 6. – С. 70-78.
2. Постанова XX з'їзду споживчої кооперації // Вісті. Діловий випуск. – 2009. – № 13 – С. 21-24.
3. Показники господарсько-фінансової діяльності підприємств Укоопспілки за 2004 рік. – К: Укоопспілка, 2005. – с. 129.
4. Показники господарсько-фінансової діяльності підприємств Укоопспілки за 2009 рік. – К: Укоопспілка, 2010. – С. 118.
5. Семів С.Р. Вплив світової фінансової кризи на діяльність споживчої кооперації України / С.Р. Семів // Вісник Львівської комерційної академії. – Львів, 2009. – Вип. 30. – 127-132 с.
6. Скляр Г.П. Економічні умови і протиріччя розвитку фінансово-кредитної та інвестиційної сфери споживчої кооперації / Г.П. Скляр // Вісник економічної науки України. – 2006. – № 1(9). – С. 136-140.
7. Стратегія розвитку споживчої кооперації України (2004-2015 рр.) // Вісті. Діловий випуск. – 2004. – № 15(268). – 32 с.

Рецензія доктора економічних наук, професора М.Є. Рогози (Полтавський університет економіки і торгівлі, Полтава)

О.К. Кузьменко

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ПРИ УПРАВЛІННІ ПОТЕНЦІАЛОМ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Розглянуто модель формування стратегій розвитку торговельного підприємства. Запропоновано систему цілей розвитку щодо ефективної діяльності підприємства.

Проведені трансформації в економіці та в суспільстві стали поштовхом для розвитку динамічних процесів у споживчій кооперації – від повної розрухи і настання кризового стану до пошуку альтернативних шляхів відновлення та розвитку. Тобто, з появою конкуренції на ринку, споживча кооперація втратила свої історично сформовані позиції.

Важливим напрямом реформування є – узгодження ринкових і кооперативних принципів забезпечення безперервного функціонування та розвитку кооперативних підприємств за рахунок створення та реалізації наявних конкурентних переваг, які досягаються при правильно розробленій стратегії розвитку торговельних підприємств системи споживчої кооперації. Тому, в умовах сьогодення, перед споживчою кооперацією стоїть завдання створити нову господарську модель, яка могла успішно конкурувати з іншими ринковими структурами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, у яких започатковано розв'язання даної проблеми. Проблема формування стратегій розвитку для торговельного підприємства займаються С. Бабенко, Я. Гончарук, В. Апопій, В. Марцина та інші.

У сучасних умовах ведення господарської діяльності, акцент зміщений в бік забезпечення довгострокових конкурентних переваг, успішне та довготривале функціонування підприємства залежить від правильно обраної стратегії розвитку потенціалу підприємства, тому метою статті є розробка теоретичних рекомендацій щодо формування стратегій розвитку торговельного підприємства.

Стратегічні проблеми розглядають на двох рівнях: на першому рівні аналізується загальна характеристика стану підприємства, визначаються правила пошуку й оцінювання нових можливостей; на другому рівні - ці правила застосовуються до окремих можливостей при їх появі [1, с. 62]. Отже, формування стратегії розвитку підприємства торгівлі дасть змогу визначити напрямок поведінки підприємства на ринку та вироблення сценаріїв із врахуванням умов зовнішнього середо-

вища та вірогідного характеру їх змін; оцінити конкурентоспроможність та стратегічні конкурентні переваги; визначити головну ціль діяльності; визначити ресурси, які необхідно залучити для досягнення поставлених цілей та забезпечити їх найефективніше використання при врахуванні принципів системності, оперативності, оптимальності, гнучкості, альтернативності, науковості, прогресивності, ризикованості, професійності, керованості, ефективності, реальності. Стратегія обмежується метою та ресурсами підприємства, вимогами зовнішнього середовища, тому вона розглядається як засіб розв'язання суперечностей мети і можливостей.

Вдало розроблена та уміло реалізована стратегія створює унікально-вигідну позицію підприємства на ринку, що визначається за допомогою «конусу розвитку» [6, с. 262], який упорядковує цілі, що стоять перед підприємством та можливості їх досягнення. Упорядкування цілей відбувається за допомогою їх фільтрування: спочатку «фільтруються» зовнішні можливості, а потім – внутрішні можливості [4, с. 119]. Таким чином, віддиференціювання стратегії розвитку підприємства від власної концептуальної діяльності або цілепокладання, визначає особливості стратегічних рішень у порівнянні з тактичними, на основі яких визначаються зміст та технологія розробки стратегії розвитку кожної складової потенціалу підприємства.

Вищенаведені вимоги покладені в модель процесу розробки стратегії розвитку торговельного підприємства (рис. 1), яка складається з трьох блоків та 11 етапів реалізації процесу розробки стратегії розвитку торговельного підприємства.



Рисунок 1. Модель процесу розробки стратегії розвитку торговельного підприємства (розроблено на основі [2])

Оскільки, цільове спрямування при розробці стратегій визначається конкретною метою, що постійно корегується в процесі розроблення та реалізації стратегії, та відповідно до кожного орієнтира діяльності підприємства, керівництво розробляє певну стратегію, яка є засобом досягнення поставлених завдань, тому на шостому етапі реалізації моделі пропонується системи цілей щодо господарсько-фінансової діяльності підприємства, його розвитку та до окремих проектів розвитку (рис. 2). Ця си-

стема цілей дозволить встановити послідовність системних етапів розвитку діяльності підприємства, шляхів моніторингу та встановлення критичних меж в розрізі створеної системи цілей розвитку.



Рисунок 2. Формування системи цілей розвитку щодо ефективної діяльності торговельного підприємства системи споживчої кооперації (власна розробка автора)

При обранні торговельним підприємством тієї чи іншої стратегії, керівництво підприємства виходить з проблем, які необхідно вирішити. В основному, для торговельного підприємства використовують такі стратегії: традиційна (винятково для підвищення якості продукції чи послуг), імітаційна (залучення інноваційних технологій за рахунок купівлі ліцензій), залежна (дрібні підприємства є підрядниками у крупніших щодо виробництва нового продукту, послуги або виробничого методу), опортуністська (пошук підприємством такого виду продукції чи послуги, який не потребує особливих витрат на дослідження і впровадження, але дає змогу упродовж певного періоду одноосібно працювати на ринку), оборонна (підвищення технічного рівня діяльності, впровадження досліджень і розробок не для лідируючого місця в певній галузі, а для утримання стабільної позиції серед інших підприємств у техніко-технологічному розвитку), наступальна (тріумф на ринку вимагає наявності висококваліфікованого персоналу, проведення масштабної внутрішньоорганізаційної роботи. Ця стратегія ґрунтується на творчих можливостях колективу, багато в чому залежить від політики керівництва). В умовах підвищеного ризику торговельним підприємствам найдоцільніше використовувати одну з таких стратегій: імітаційну, опортуністську чи оборонну [7]. Вибір саме однієї з перелічених стратегій ґрунтується на необхідності залучення інноваційних технологій, які не потребують особливих витрат на дослідження і впровадження, але дають змогу упродовж певного періоду гарантовано зберегти стабільну позицію серед інших підприємств у техніко-технологічному розвитку. Або щодо підходів до зростання обсягів діяльності підприємства з позицій продукту, ринку, виду діяльності, технології розробляються основні види стратегій, такі як: товарно-ринкова; ресурсно-ринкова; фінансово-інвестиційна; маркетингова; технологічна; соціальна; інтеграційна; управління тощо. Ці типи стратегій впливають з виду, характеру і особливостей діяльності кожного торговельного підприємства. Вони характеризують окремі сторони його роботи, вказують напрямки дій для вирішення питань і проблем пов'язаних з діяльністю. Як наслідок, кожний вид певною мірою впливає на ефективну діяльність, тобто для торго-

вельного підприємства на перший план виходить товарно-ринкова, ресурсна, фінансова, маркетингова. Хоча і інші види теж мають вагоме значення, проте на певному етапі розвитку чи виборі певної альтернативи розвитку. Зрозуміло, що конкретна діяльність підприємства пов'язана з однозначною реалізацією всіх стратегій. У конкретних обставинах підприємство має керуватися комплексною стратегією, що системно об'єднує різні стратегічні варіанти.

У сучасних умовах розбудови національної економіки і формуванням нової економічної системи для забезпечення успіху підприємств необхідно розробляти стратегічні напрями їх розвитку, які зможуть забезпечити стабільність їхнього функціонування. Розробка комплексної стратегії розвитку складним і творчим процесом, який вимагає наявності досвіду, оброблення великої кількості інформації, використання сучасних методів аналізу, прогнозування і планування. Проте, правильна її розробка і, найголовніше, її реалізація забезпечить і підтримає успішну роботу. Застосування стратегічного підходу до діяльності підприємства торгівлі сприятиме створенню системи, в якій конкретні рішення приймаються лише у разі, коли вони відповідають загальній стратегії і забезпечують збалансований розвиток всіх компонентів діяльності підприємства. Розвиток і удосконалення нових методів роботи підприємств у ринкових умовах є запорукою успішної сьогоденної діяльності і впевненості у майбутньому. Стратегія економічного розвитку – це один із сучасних засобів досягнення такого становища для підприємств торгівлі [3].

Сучасні науковці О. Гребешкова, М. Янків, Н. Пархоменко, Г. Бурляв, В. Апопій та інші пропонують, зважаючи на специфічну ієрархічну та галузеву структуру споживчої кооперації, застосувати стратегію інтегрованого розвитку кооперативних підприємств як один з шляхів виходу системи з кризового стану. Доцільність її використання проявляється у таких перевагах для споживчої кооперації як системи отримання домінантного становища в сільській місцевості, що формує низку факторів, сприяючих посиленню конкурентоспроможності; наявності цілісної організації, яка сформувалась історично і вже має певні риси інтеграції; колективна природа організації; розвинута матеріально-технічна база; комплексний характер діяльності [5, с. 180]. Переваги цієї стратегії науковці зазначають: зменшення ризиків; зменшення кількості потенційних конкурентів; зниження витрат; збільшення можливостей у введенні інноваційних розробок. А використання стратегії інтегрованого розвитку кооперативних підприємств уможливить зменшити витрати системи, знизити ціни на пропонувані товари, розширити їх асортимент тощо і, як наслідок, підвищити кінцеві результати діяльності та конкурентоспроможність системи так і підприємств, які до неї входять.

Таким чином, сформована модель процесу розробки стратегії розвитку торговельного підприємства з використанням запропонованої системи цілей та розглянуті стратегії розвитку щодо ефективної діяльності торговельного підприємства дають змогу сформувати універсальну систему стратегій розвитку підприємства. Надалі планується формування матриці стратегій розвитку торговельного підприємства для формування напрямків розвитку підприємства.

Література

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб.: Питер Ком, 1999. – 416 с.
2. Блакита Г.В. Економічна нестабільність та фінансова стратегія торговельних підприємств: характер впливу і форми реагування / Г.В. Блакита // Економіка. Управління. Інновації: електронне наукове фахове видання. – 2010 – № 2 (4).
3. Бутитер А.Р. Стратегічний підхід до розвитку діяльності торговельних підприємств / А.Р. Бутитер // Науковий вісник УкрДЛТУ: зб. наук.-техн. пр. – Львів: УкрДЛТУ. – 2005. – Вип. 15.4. – С. 354-357.
4. Кулешова Т.В. Основы разработки стратегии развития производственного потенциала / Т.В. Кулешова // Вестник СевГТУ. – Севастополь: Изд-во СевНТУ, 2008. — Вып. 92: Экономика и финансы. – С.119-122.
5. Міценко Н.Г. Стратегія інтегрованого розвитку кооперативних підприємств / Н.Г. Міценко, О.Я. Марусяк // Науковий вісник: зб. наук.-техн. пр. - Львів: УкрДЛТУ. – 2005. – Вип. 15.2. – С. 178-183.
6. Полянська А.С. Формування концептуальної моделі розвитку організації на основі визначення резервів поліпшення її діяльності / А.С. Полянська // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія Проблеми економіки та управління. – 2008. – № 628. – С. 259-266.
7. Харук К.Б. Інноваційні стратегії розвитку торговельних підприємств / К.Б. Харук // Вісник Національного університету «Львівська політехніка» [Текст]: зб. Вип. 640. Проблеми економіки та управління / М-во освіти і науки України, Нац. ун-т «Львівська політехніка». – Львів: Львівська політехніка, 2009. – С. 421-425.

*Рецензія доктора економічних наук, професора
М.Є. Рогози (Полтавський університет економіки
і торгівлі, м. Полтава)*