

КИЇВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО - ЕКОНОМІЧНИЙ  
УНІВЕРСИТЕТ

На правах рукопису

ЛЕЩУК НАТАЛІЯ МИКОЛАЇВНА

СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА  
В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ КРИЗИ

Спеціальність 08.07.05 - економіка торгівлі та послуг

АВТОРЕФЕРАТ

дисертації на здобуття наукового ступеня  
кандидата економічних наук

Київ 1997

339  
338,46

AB 36.903

Дисертація є рукопис.  
Роботу виконано на кафедрі  
Київського державного торг

ЛННБ України ім.В.Стефаніка



00761100 (F)

Науковий керівник : кандидат економічних наук, доцент  
СМОЛІН Ігор Валентинович

Офіційні опоненти : доктор економічних наук, професор ;  
ГОЛОВАЧ Анатолій Варфоломійович  
кандидат економічних наук, старший  
науковий співробітник  
ПАЗУХА Микола Дмитрович

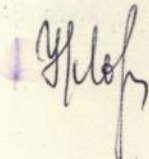
Провідна організація : Полтавський кооперативний інститут

Захист дисертації відбудеться "6" березня 1997 року  
о 14 годині на засіданні спеціалізованої ради Д 01.28.02 в Київському  
державному торговельно-економічному університеті за адресою:  
253156, м. Київ - 156, вул. Кіото, 19.

З дисертацією можна ознайомитися в бібліотеці Київського державного  
торговельно-економічного університету.

Автореферат розісланий "5" лютого 1997 року

Вчений секретар  
спеціалізованої вченої ради,  
к.е.н., доцент



Н.І. Морозова

## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Актуальність теми. Побудова основ ринкової економіки в Україні обумовлює новий підхід до управління підприємством, як суб'єктом економічних відносин. В умовах демонтажу адміністративно-командної системи господарювання, формування різноманітних форм власності, подолання монополізму в усіх галузях господарства відбувається трансформація внутрішнього механізму діяльності підприємства, кардинально змінюється зовнішнє середовище його функціонування. За цих умов підприємство на ринку стикається з безліччю факторів, які мають ймовірнісні характеристики, що призводить до збільшення рівня господарського ризику, підвищення ступеня невизначеності майбутніх умов господарювання і впливає на рівень його конкурентного статусу.

В зв'язку з цим виникає потреба переходу до нової системи економічного регулювання діяльності підприємства на основі розробки стратегії його розвитку, яка сприяє ефективному функціонуванню підприємства за змінних умов зовнішнього середовища.

Загальний комплекс теоретичних та методичних аспектів розробки стратегії розвитку підприємства отримав певний рівень досліджуваності в зарубіжній науковій літературі. Найбільш відомі розробки за даною тематикою належать І. Ансоффу, Б.Карлофу, Л.Водачек, У.Кинг, Д.Клиланду, Т.Коно, М.Портеру.

В наведених джерелах глибоко розглянуті питання: суті поняття стратегії підприємства і їх типи, оцінки умов зовнішнього середовища, методів визначення ефективності альтернативних варіантів стратегії, методи управління підприємством на базі стратегії його розвитку в умовах невизначеного ризику.

Разом з тим, потрібно не забувати, що досвід стратегічного управління підприємством, який існує в зарубіжній теорії і практиці, в умовах становлення ринкових відносин в Україні потребує необхідного рівня адаптації. Існуючі розробки даної проблеми (найбільш відомі роботи належать А.П.Градову, Г.П.Азозеву, В.Білоус, Р.Б.Ноздревій) в загальному вигляді поєднують аналіз методичних та теоретичних розробок зарубіжних авторів і є першою спробою застосувати накопичений досвід до вітчизняних умов господарювання. У той же час недостатня увага приділяється питанням формування нових типів стратегій внаслідок розвитку ринкових відносин і з урахуванням умов економічної кризи, аналізу ступеню і характеру впливу умов зовнішнього середовища на діяльність підприємства, розробці методичних підходів для оцінки конкурентної позиції підприємства на ринку, обґрунтуванню цільових характеристик стратегії розвитку підприємства на кожній

ІНШ Ш. В. Степанів  
АН України

стадії життєвого циклу за умов економічної кризи.

Необхідність вирішення поставлених проблем, а також об'єктивна потреба переходу до управління підприємством, як відкритою системою, на основі розробки стратегії його розвитку обумовили вибір теми дисертаційної роботи, її цільову спрямованість.

Особливої гостроти набуває проблема розробки теоретичних та методичних рекомендацій щодо обґрунтування стратегії розвитку торговельного підприємства. Це пояснюється, перш за все, практичною відсутністю в вітчизняній науковій літературі підходів до обґрунтування стратегії розвитку торговельного підприємства, високим ступенем залежності торговельних підприємств від умов зовнішнього середовища, що підвищує рівень ризику діяльності на ринку і знижує ймовірність отримання необхідної маси прибутку. Крім того, в сфері торгівлі більш швидкими темпами формуються умови конкурентного середовища, що призводить до пошуку нових форм і методів конкурентної боротьби з метою укріплення позицій підприємства на ринку.

Актуальність викладених проблем і питань посилюють значимість і своєчасність вибору теми дисертаційного дослідження.

Робота має на меті розробити пропозиції щодо формування і підвищення рівня наукової обґрунтованості стратегії розвитку торговельного підприємства в конкурентному середовищі, за умов економічної кризи.

Реалізація мети дослідження обумовила необхідність вирішення в роботі наступних завдань:

- дослідження суті поняття "стратегія підприємства";
- дослідження особливостей економічної кризи в Україні і їх вплив на стратегію торговельних підприємств;
- аналіз впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність торговельного підприємства;
- визначення потужності торговельного підприємства і умов підвищення її ефективності;
- аналізу взаємозв'язку і взаємозалежності внутрішніх умов діяльності торговельного підприємства і умов зовнішнього середовища, їх вплив на конкурентну позицію підприємства на ринку;
- обґрунтування цільових характеристик стратегії розвитку торговельного підприємства в умовах економічної кризи;
- розробка методичних підходів оцінки якості стратегії розвитку торговельного підприємства.

Предметом дослідження є механізм обґрунтування стратегії розвитку торговельного підприємства.

Об'єктом дослідження були обрані великі універмаги різних ор-

ганізаційно-правових форм господарювання, які розглядалися як умовні конкуренти при розробці і апробації методики оцінки їх конкурентоспроможності.

Теоретичну і методологічну основу дослідження механізму обґрунтування стратегії розвитку торговельного підприємства складають наукові розробки з даної проблеми зарубіжних та вітчизняних авторів.

Інформаційною базою дисертаційного дослідження є статистичні дані Міністерства статистики України, матеріали результатів діяльності торговельних підприємств різних організаційно-правових форм господарювання, які були зібрані автором.

Методи дослідження. У процесі розробки дисертаційного дослідження застосовано економіко-статистичні і математичні методи дослідження: техніко-економічних розрахунків, вибіркового спостережень, економіко-математичного моделювання. Всі розрахунки виконано на базі ПЕОМ АТ-486 SX-40-4 із застосуванням табличного процесору Microsoft Excell 5.0.

Наукова новизна проведеного дослідження обумовлена тим, що до цього часу відсутні науково обґрунтовані підходи щодо обґрунтування стратегії розвитку торговельного підприємства в умовах економічної кризи. Сама проблема виникла у зв'язку з переходом України від адміністративно-командної системи управління господарством до ринкової системи і формуванням в цих умовах нової концепції управління підприємством як відкритою системою.

Основні результати дослідження, які складають наукову новизну, полягають в :

- обґрунтуванні принципів оцінки конкурентного статусу торговельного підприємства;
- визначенні принципів класифікації факторів зовнішнього середовища діяльності торговельного підприємства і їх систематизації ;
- розробці класифікації типів стратегії підприємства;
- обґрунтуванні критерію ефективності використання торговельним підприємством потужностей можливостей в нарощуванні обсягів діяльності;
- розробці моделі взаємозв'язку між стратегією розвитку підприємства, його потужністю і рівнем конкурентного статусу;
- розробці методики визначення потужності торговельного підприємства;
- розробці методики оцінки конкурентної позиції підприємства на базі диференційованого підходу до обчислення поточного та перспективного конкурентного статусу;
- обґрунтуванні цільових характеристик стратегії розвитку торго-

вельного підприємства в залежності від стадії його життєвого циклу в умовах економічної кризи;

- розробці методики оцінки якості альтернативних варіантів стратегії розвитку підприємства.

#### Практичне значення результатів наукового дослідження:

- запропонована методика оцінки потужності торговельного підприємства дозволила визначити рівень використання потенційних можливостей підприємства у збільшенні обсягу товарообороту і відкрити негативні тенденції діючої практики використання його ресурсного потенціалу;

- розроблена методика оцінки конкурентного статусу торговельного підприємства на базі диференційованого підходу до визначення його поточного та перспективного конкурентного статусу. Вона дозволяє оцінити характер змін, які відбуваються в основних сферах діяльності підприємства, обґрунтувати підходи до формування політики взаємодії з основними конкурентами, дослідити конкурентну позицію торговельних підприємств, які знаходяться на різних стадіях життєвого циклу.

Реалізація результатів дослідження та їх апробація. Окремі положення і результати дослідження було висвітлено на міжнародних науково-практичних конференціях: "Современные социально-экономические проблемы Крыма и пути их решения" (Симферополь, травень 1995 р.), "Проблеми комплексного регіонального розвитку" (Москва, травень 1996р.), III-ій Всеукраїнській науково-практичній конференції "Ринкові реформи в Україні" (Чернівці, жовтень 1996р.), "Проблеми територіального управління і підтримки підприємств в постприватизаційний період" (Донецьк, жовтень 1996р.).

Пропозиції автора, з питань оцінки конкурентного статусу торговельного підприємства, були використані при розробці ситуаційного завдання на державний іспит ( КДТЕУ 1997 р.) і використовуються в навчальному процесі при викладанні курсу " Економіка торговельного підприємства" ( довідка № 12/08 від 9.01.1997, КДТЕУ)

Окремі пропозиції і рекомендації автора впровадженно в практику діяльності торговельних підприємств: рекомендації та методика визначення та ефективного використання потужності торговельного підприємства ( довідка № 23 від 20.01.1997, ВАТ "Рівненський ЦУМ"), методичні рекомендації щодо оцінки конкурентного статусу торговельного підприємства ( довідка №22 від 20.01.1997, ВАТ "Рівненський ЦУМ").

Публікації. За темою дисертації опубліковано 6 праць загальним обсягом 1 друк. арк.

У публікації 2 автором проведено дослідження впливу умов економічної кризи на стратегію торговельних підприємств. У публікації 4 автору належить:

- обґрунтування необхідності диференційованого підходу до визначення конкурентного статусу підприємства;
- методика оцінки перспективного конкурентного статусу торговельного підприємства.

У публікації 5 автором запропонована методика оцінки якості стратегій розвитку підприємства. У публікації 6 автору належать обґрунтування необхідності вибору підприємством стратегічного напрямку діяльності за умов економічної кризи, дослідження особливостей діяльності підприємств торгівлі в умовах економічної кризи в Україні.

Результати досліджень, відображені в працях 1 і 3, повністю належать автору.

**Обсяг і структура.** Дисертація складається із вступу, трьох глав, висновків і пропозицій, викладених на 161 м.д.а., списку літератури з 198 найменувань і 10 додатків, містить 14 таблиць, 7 малюнків, 41 формулу,

**У вступі** обґрунтована актуальність теми дослідження, визначені мета і завдання, висвітлена наукова новизна і практичне значення роботи.

**Перша глава** - "Теоретичні основи стратегічного розвитку торговельного підприємства" розкриває сучасні підходи до обґрунтування суті поняття "стратегія підприємства" і різних її типів, містить дослідження системи цілей стратегічного розвитку торговельного підприємства, особливостей економічної кризи в Україні і їх вплив на стратегію підприємств торгівлі.

**У другій главі** - "Аналітичні передумови розробки стратегії розвитку торговельного підприємства" проводиться аналіз впливу факторів зовнішнього середовища торговельного підприємства, визначається потужність підприємств торгівлі на базі існуючої структури і розміру ресурсного потенціалу, проводиться дослідження рівня конкурентного статусу підприємств.

**Третя глава** - "Розробка стратегічних напрямків розвитку торговельного підприємства" містить наукові розробки по вдосконаленню методичних підходів щодо оцінки конкурентного статусу підприємства, обґрунтуванню цільових характеристик стратегії розвитку торговельного підприємства в умовах економічної кризи, оцінки якості розроблених варіантів стратегії підприємств торгівлі.

**У висновках** узагальнені результати дисертаційного дослідження, сформульовані основні пропозиції щодо оцінки конкурентного статусу торговельного підприємства, визначення його потужності і оцінки якості можливих варіантів стратегій підприємства.

## ОСНОВНІ РЕЗУЛЬТАТИ ДИСЕРТАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Захисту підлягають такі основні положення:

1. Необхідність управління підприємством на основі розробки стратегії, обумовлена формуванням нового підходу до вирішення проблем його функціонування за змінних умов зовнішнього середовища.

Діяльність підприємства в сучасних умовах висуває на перший план вирішення проблем пов'язаних з вибором і закріпленням на окремій частині ринку, формуванням конкурентного статусу підприємства і його підтриманням в умовах загострення конкурентної боротьби. Вирішенню даних проблем сприяє правильний вибір науково обгрунтованої стратегії розвитку підприємства.

Розробка стратегії підприємства у загальному розумінні є процес формування перспективного напрямку розвитку підприємства на основі якісно нових цілей, що визначаються виходячи із ступеню узгодженості між внутрішніми можливостями підприємства і умовами зовнішнього середовища, які мають тенденцію змінюватися, і комплексу заходів щодо їх досягнення.

Сучасний етап розвитку економіки характеризується значною нестабільністю внутрішніх і зовнішніх умов діяльності підприємства, що призводить до виникнення нових напрямків діяльності і обумовлює необхідність застосування різних типів стратегій розвитку підприємства.

2. Вивчення недоліків існуючих підходів до обгрунтування стратегії розвитку підприємства дозволило сформулювати модель поетапної розробки стратегії, в основу якої покладена вимога - визначення цілей виходячи із ступеню узгодженості внутрішніх умов діяльності з умовами зовнішнього середовища і реальних можливостей підприємства. Ці обставини обумовили підходи до ґрунтового дослідження механізму формування стратегії розвитку підприємства.

3. Побудова сценарію розвитку внутрішніх умов діяльності підприємства в узагальненому вигляді спрямована на визначення конкурентної позиції підприємства на ринку.

Конкурентна позиція торговельного підприємства, як доведено в дисертації, визначається виходячи з принципів ефективності використання ресурсів і якості задоволення потреб споживачів.

Досконале дотримання зазначених принципів дозволяє оцінити загальну позицію підприємства на ринку, яка, по-перше, визначає сильні сторони його діяльності, спираючись на які можна будувати стратегію подальшого розвитку, по-друге, виявляє слабкі сторони його діяльності, які конкуренти можуть використовувати в боротьбі проти підприємства і які слід зменшувати в межах стратегії розвитку.

4. Ризик реалізації стратегії є проявом взаємодії підприємства з зовнішнім середовищем, структура і характер впливу якого суттєво впливають на вибір варіанту розвитку підприємства.

Дослідження торговельного підприємства, як суб'єкта ринкових відносин, дозволило сформувати структуру зовнішнього середовища в залежності від ступеню і характеру впливу на діяльність підприємства (перший макрорівень: умови попиту, умови конкуренції, джерела ресурсів, власники капіталу, ринкова інфраструктура; другий макрорівень: соціально-економічна політика держави, розвиток науки і техніки, демографічні умови, розвиток культури, політична стабільність в державі.)

5. В реальній господарській практиці вплив факторів зовнішнього середовища постійно змінюється, що суттєво знижує ймовірність повної реалізації обраної стратегії.

Для вирішення цієї проблеми в дисертації визначені принципи класифікації факторів зовнішнього середовища діяльності торговельного підприємства. Їх систематизація дозволяє формувати різні комбінації факторів в залежності від умов функціонування підприємства і характеру проблеми, яку необхідно вирішити.

6. Обґрунтування і вибір стратегії підприємства тісно пов'язані з визначенням рівня його реальних можливостей у нарощуванні обсягу діяльності, кількісним критерієм якого є показник потужності, при розмірі та структурі ресурсного потенціалу, що склалася.

Використання підприємством потенційних можливостей у нарощуванні обсягу діяльності, як доведено в дисертації, повинно забезпечувати збільшення прибутку. Цей критерій відповідає довгостроковим стратегічним цілям діяльності підприємства.

7. Виходячи з мети дослідження, в дисертації запропонована модель взаємозв'язку між стратегією підприємства, його потужністю і рівнем конкурентного статусу, в якій реалізовано основні принципи визначення конкурентної позиції підприємства, а також визначено основну вимогу обґрунтування стратегії підприємства - досягнення певного рівня узгодженості внутрішніх умов діяльності з умовами зовнішнього середовища виходячи із реальних можливостей підприємства.

8. Вивчення в історичному аспекті характеру розвитку кризової ситуації в Україні дозволило визначити ряд особливостей її прояву у діяльності підприємств торгівлі. Прояв цих особливостей має як негативні так і деякі позитивні наслідки для розвитку торговельних підприємств. Уміле їх використання може суттєво вплинути на ефективність торговельної діяльності.

9. Проведене в дисертації дослідження фактичного впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємств роздрібною торгівлі ( за період 1991-1995 років) свідчить, що внаслідок об'єктивних проблем розвитку ринкових відносин в Україні існуючий характер та ступінь впливу окремих факторів не сприяє підвищенню ефективності функціонування підприємств на ринку. А саме, на фоні зростання рівня цін і стрімкого зниження рівня доходів споживачів значно знизився темп зміни роздрібного товарообігу, знизився показник забезпеченості населення України торговельною мережею. Загальний спад виробництва споживчих товарів негативно відображається на структурі поставок для продажу населенню, а також впливає на зниження роздрібного товарообігу.

На базі виявлених тенденцій в дисертації обґрунтована необхідність визначення комплексної оцінки впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємств торгівлі. В розрізі окремих факторів така оцінка дозволяє розрахувати коефіцієнт значності ( КЗ) окремого фактору для діяльності підприємства, що в комплексі з вивченням внутрішніх умов є базою для визначення конкурентного статусу підприємства.

10. Важливою характеристикою діяльності підприємства є використання його потужності.

На базі теоретичного дослідження відомих методичних підходів до розрахунку потужності підприємства в дисертації сформульовані основні принципи кількісного визначення потужності торговельного підприємства, які відображають особливість торгівлі як галузі господарства.

В дисертації запропонована методика оцінки потужності торговельного підприємства на базі існуючої структури і розміру ресурсного потенціалу. Розроблена методика дозволяє визначити рівень використання торговельним підприємством потенційних можливостей у збільшенні обсягу діяльності, оцінити ефективність використання його ресурсного потенціалу і визначити її резерви.

Застосування цієї методики свідчить, що за період дослідження (1994-1995 роки) середній рівень використання потужності у досліджуваних підприємствах склав лише 17,39%. На фоні загального зниження ефективності діяльності підприємств роздрібною торгівлі, низький рівень використання потужності свідчить про негативні можливості збільшення обсягів діяльності підприємств при наявному ресурсному потенціалі.

11. Проведений в дисертації аналіз існуючої практики діяльності торговельних підприємств визначив ряд проблем у сфері підтримання його конкурентної позиції на ринку. Загальний стан справ характери-

зується зменшенням продажу товарів у фізичній масі, що супроводжується зниженням об'єму реального товарообігу, і як наслідок зменшується маса прибутку. Характерною проблемою є дефіцит власних обігових коштів, що підвищує ступінь залежності підприємств від зовнішніх умов, зокрема від надання кредиту для закупівлі товарної маси.

Удосконалення методичних підходів для оцінки конкурентної позиції підприємства на ринку, як доведено в дисертації, повинно базуватись на принципі досягнення узгодженості між внутрішніми умовами діяльності підприємства і умовами зовнішнього середовища, як в статичі, так і в динаміці.

12. Виходячи з мети дисертаційного дослідження, в роботі запропонована методика оцінки поточного конкурентного статусу підприємства (КСП<sub>т</sub>).

Згідно з розробленою методикою оцінка КСП<sub>т</sub> здійснюється відповідно до такого алгоритму:

1. Діяльність підприємств конкурентів порівнюється за системою показників, склад якої обґрунтований в дисертаційній роботі. Для вирішення цього завдання використовується метод рангової оцінки. Визначення рангу окремого показника здійснюється шляхом співставлення досягнутого рівня показника на підприємстві по відношенню до інших конкурентів. При цьому критерієм обирається позитивна тенденція темпу зміни показника. Максимальним вважається ранг, який відображає кількість досліджуваних підприємств.

2. Визначається середній ранг, який підприємство отримало за визначеною системою показників.

3. Оцінюється ступінь переваги окремого підприємства по відношенню до інших конкурентів. Для цього порівнюються питомі ваги середніх рангів підприємств-конкурентів, які розраховуються як відношення середньої арифметичної рангів до максимального рангу.

Запропонований підхід дозволяє визначити сильні та слабкі сторони діяльності підприємства, оцінити ступінь його переваги по відношенню до основних конкурентів, обґрунтувати підходи до формування політики взаємодії з основними конкурентами.

13. Органічним доповненням оцінки КСП<sub>т</sub> є запропонована в дисертації методика оцінки перспективного конкурентного статусу

(КСП<sub>п</sub>), в основу якої було покладено комплексний аналіз ряду основних функціональних сфер діяльності підприємства (прогнозні рівні росту можливостей торгової (J<sub>1</sub>), фінансової (J<sub>2</sub>), маркетингової (J<sub>3</sub>) діяльності, менеджменту (J<sub>4</sub>) та потенціалу трудових ресурсів (J<sub>5</sub>),

що дозволяє розрахувати індекс перспективних можливостей внутрішнього потенціалу підприємства ( $J_{\Pi}$ ):

$$J_{\Pi} = J_1 \cdot J_2 \cdot J_3 \cdot J_4 \cdot J_5$$

З метою досягнення певного рівня узгодженості внутрішніх можливостей підприємства з умовами зовнішнього середовища, прогнозна величина внутрішніх можливостей розвитку коректується на індекс умов зовнішнього середовища ( $J_{\text{вс}}$ ):

$$J_{\text{вс}} = \frac{K_1 \cdot K_3}{K_2}$$

$$K_1 = J_c \cdot K_{3c} ; \quad K_2 = J_k \cdot K_{3k} ; \quad K_3 = J_p \cdot K_{3p}$$

де,  $K_1, K_2, K_3$ - коефіцієнти впливу попиту, умов конкуренції та джерел ресурсів відповідно;

$I_c, I_k, I_p$  - прогнозний індекс росту попиту, умов конкуренції та джерел ресурсів відповідно;

$K_{3c}, K_{3k}, K_{3p}$  - коефіцієнти значності, які відповідно характеризують ступінь впливу попиту, умов конкуренції та джерел ресурсів на діяльність підприємства.

Рівень  $KSP_{\Pi}$  розраховується за формулою:

$$KSP_{\Pi} = KSP_T \cdot I_{\Pi} \cdot I_{\text{вс}}$$

Запропонований нами підхід дозволяє визначити перспективний рівень можливостей, якого підприємство може досягти за умов зміни внутрішнього потенціалу та умов зовнішнього середовища у довгостроковій перспективі.

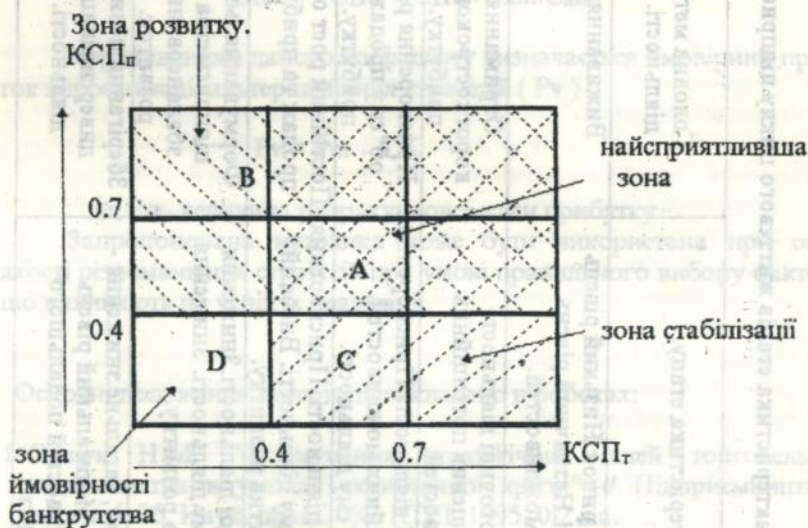
14. Співставлення в матричній формі  $KSP_T$  та  $KSP_{\Pi}$ , дозволяє визначити реальну конкурентну позицію підприємства на ринку по відношенню до основних конкурентів. При цьому можна оцінювати підприємства які знаходяться на різних етапах життєвого циклу.

Схематично матриця визначення конкурентного статусу підприємства наведена на малюнку 1.

15. Для вибору реального варіанту стратегії розвитку підприємства в умовах економічної кризи, в дисертації обґрунтовані цільові характеристики розробки стратегії в залежності від стадії жит-

тевого циклу підприємства. Загальна характеристика етапів життєвого циклу підприємства наведена в таблиці 1.

Розроблені моделі базуються на достатній кількості регулюючих критеріїв (рівень поточного та перспективного конкурентного статусу підприємства, рівень використання підприємством потенційних можливостей в нарощуванні обсягу діяльності (КМ)) дозволяють підвищити якісні параметри ресурсного потенціалу та в деякій мірі запобігти негативному впливу зовнішнього середовища.



Малюнок 1. Матриця визначення конкурентного статусу підприємства.

16. Запропоновані моделі є досить гнучкими щодо можливих варіантів вибору і втілення стратегічної мети діяльності підприємства.

Підприємство може обирати напрямок розвитку спрямований на укріплення позиції на тому ринку, на якому воно знаходиться, або досягнення більш високого конкурентного рівня, використовуючи наявні можливості і враховуючи вплив умов зовнішнього середовища.

17. Для вибору найбільш реального варіанту стратегії підприємства в дисертації запропонована методика оцінки якості розроблених її варіантів.

Основним критерієм вибору ефективного варіанту стратегії розвитку слід вважати реально можливу масу прибутку, при умові повної реалізації основної стратегії підприємства.

## Характеристика етапів життєвого циклу підприємства.

Етапи життєвого циклу.	Загальна характеристика етапу.	Головна мета діяльності.	Співвідношення критеріїв.
1. Народження.	Вихід підприємства на ринок. Низький рівень поточної діяльності. Незначний рівень потенційних можливостей.	Вживання.	$J_{кспп} = J_{км};$ $0 < кспт \leq 0.4$
2. Дитинство.	Низький рівень поточної діяльності підприємства. Збільшення потенційних можливостей.	Отримання короткострокового прибутку.	$J_{кспп} \geq J_{км};$ $0 < кспт \leq 0.4$
3. Юність.	Середній рівень поточної діяльності. Прискорення збільшення потенційних можливостей. Збільшення об'єму діяльності.	Прискорення росту об'єму продаж та прибутку.	$J_{кспп} \geq J_{км};$ $0.4 < кспт \leq 0.7$
4. Рання зрілість.	Високий рівень поточної діяльності. Прискорення темпу збільшення об'єму діяльності. Високий рівень перспектив розвитку.	Постійний ріст об'єму продаж та прибутку.	$J_{кспп} > J_{км};$ $0.7 < кспт \leq 1$
5. Зрілість.	Високий рівень поточної діяльності. Зниження темпу збільшення об'єму діяльності. Зниження перспектив розвитку.	Формування іміджу підприємства та збалансований розвиток.	$J_{кспп} \geq J_{км};$ $0.7 < кспт \leq 1$
6. Старіння.	Уповільнення розвитку, загальне зниження поточної діяльності. Мінімальний рівень потенціальних можливостей подальшого розвитку.	Збереження позицій і диверсифікація діяльності.	$J_{км} > J_{кспп};$ $0 < кспт \leq 0.7$

Узагальнююча оцінка кожного варіанту стратегії, виходячи із сформованого вище критерію, дається ймовірності сприятливих умов досягнення стратегічної мети у сфері дії  $n$ -го фактору ( $C_n$ ), значимості  $n$ -го фактору для реалізації стратегічної мети ( $K_n$ ). Середнє значення цих оцінок дозволяє розрахувати інтегрований коефіцієнт досягнення стратегічної мети - СК :

$$СК = \sqrt[n]{C_1 K_1 \cdot C_2 K_2 \cdot \dots \cdot C_n K_n}$$

З урахуванням даного коефіцієнту визначається ймовірний прибуток від реалізації альтернативних стратегій ( $P_v$ )

$$P_v = P_m \cdot СК$$

де,  $P_m$ - величина розрахункової маси прибутку

Запропонована методика може бути використана при оцінці якості різноманітних стратегій при умові правильного вибору факторів, що впливають на успіх їх реалізації.

Основні положення дисертації викладено в роботах:

1. Лещук Н.М. "Формування стратегічних цілей торговельного підприємства в умовах економічної кризи" // Підприємництво у торгівлі: 36. Наук. праць - К.: КТЕІ, 1995.-0,2 д.а.
2. Лещук Н.М. Особливості стратегічних напрямків розвитку торговельних підприємств в умовах економічної кризи // Маркетинг: теорія і практика. Збірник наукових праць. - Київ: КДТЕУ, 1996. - 0,2 д.а. (у співавторстві)
3. Лещук Н.Н. Зависимость развития стратегии предприятия от условий внешней среды // Материалы научно-практической конференции крымского института бизнеса. "Современные социально-экономические проблемы Крыма и пути их решения" - Симферополь, КИБ 1995, 0,2 д.а.(російською мовою)
4. Лещук Н.М. Методика оцінки конкурентного статусу торговельного підприємства//Матеріали науково-практичної конференції "Проблеми територіального управління і підтримки підприємств в постприватизаційний період"-Донецьк., 1996-0,2д.а.(у співавторстві)
5. Лещук Н.М. Методика оцінки якості стратегії розвитку підприємства. // Тези доповідей III-ьої Всеукраїнської науково-практичної конференції "Ринкові реформи в Україні" - Чернівці: ЕПІ, 1996 - 0,1 д. а. (у співавторстві)

6. Лещук Н.Н. "Особенности формирования стратегии развития торговых предприятий в условиях экономического кризиса на Украине" // Тезисы доклада международной научно-практической конференции "Проблемы комплексного регионального развития"-М., СОПС и ЭС, 1996-0,1 п.л. (російською мовою) ( у співавторстві)

## АННОТАЦИЯ

Лещук Н.Н. Стратегия развития торгового предприятия в условиях экономического кризиса. Диссертация является рукописью. Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.07.05- Экономика торговли и услуг. Киевский государственный торгово-экономический университет, Киев, 1997 г.

Диссертационная работа содержит исследования сущности понятия стратегии предприятия и механизма обоснования реального варианта стратегии развития. Большое внимание в работе также уделено исследованию влияния факторов внешней среды на деятельность предприятий торговли.

Разработана методика расчета мощности торгового предприятия. Обоснованы принципы оценки конкурентного статуса предприятия и методика его определения. Предложены методические подходы к обоснованию целевых характеристик стратегического развития торгового предприятия в условиях экономического кризиса.

## ANNOTATION

Letschuk N.N. Strategy of the development of a trade enterprise in conditions of the economic crisis.

Dissertation for an award of the scientific degree of Doctor of philosophy (Ph. D.) in Economics in speciality 08.07.05 - Economics of trade and services. Kiev State University of Trade and Economics, Kiev, 1997.

Dissertation includes the investigations of the essence of the strategy of enterprise concept and of the mechanism of the determination of a real option of the development strategy.

Much attention is paid in this work to the research of the factors of environment influence on trade enterprises activity.

The methodology of the capability evaluation of trade enterprise is worked out the principles of the competitive status evaluation of an enterprise and the methodology of its determination are developed.

Methodological approaches to the denotation of the characteristics of purposes of the trade enterprize strategic development in the conditions of the economic crisis are given.

Ключові слова: стратегія підприємства, зовнішнє середовище, конкурентний статус, потужність, цільові характеристики стратегії розвитку, якість стратегії підприємства.

ЛЕНЦАК Наталія Миколаївна

Стратегія розвитку торговельно-підприємства  
в умовах економічної кризи

Тираж 100 прим. зм. 28.  
Ум. ф. в. до-відк. 1,12. Одн. вид. зр. 0,99.  
Ліній. др. зр. 1,00.  
Ліній. др. зр. 0,04. Формат 60x84/16.

Львів. КДТЕУ. Ділянка оперативного др. зр.  
223 126 Київ - 126 вул. Котова 19

44444

## АННОТАЦІЯ

Лещук Н.Н. Стратегія розвитку торговельного підприємства в умовах економічного кризису. Дисертація склалася рукописно. Дисертація на соціальні науки кандидата економічних наук по спеціальності 08.07.05 - Економіка торгівлі та послуг. Київський державний торговельно-економічний університет, Київ, 1997 г.

Дисертаційна робота містить дослідження сутності поняття стратегії підприємства.

**ЛЕЩУК Наталя Миколаївна**

Стратегія розвитку торговельного підприємства в умовах економічної кризи

Розроблена методика вимірювання спроможності торговельного підприємства. Обґрунтовані принципи оцінки конкурентного статусу підприємства та методи його визначення. Проаналізовано методологію визначення спроможності підприємства в умовах економічного кризису.

## ANNOTATION

Leashuk N. N. Strategy of the development of a trade enterprise in conditions of the economic crisis.

Dissertation for an award of the scientific degree of Doctor of philosophy (Ph. D.) in Economics or sociality 08.07.05 - Economics of trade and services. Kyiv State University of Economics, Kyiv, 1997.

Підп. до друку 04.02.97. Формат 60x84/16.

Папір друк. Офс друк. Ум. друк. арк. 1,00.

Ум. фарбо-відб. 1,12. Обл.- вид. арк. 0,99.

Тираж 100 прим. Зам. 58.

РВВ КДТЕУ. Дільниця оперативного друку

253 156. Київ - 156, вул. Кіото, 19

The methodology of the capability evaluation of trade enterprise is worked out the principles of the competitive status evaluation of an enterprise and the methodology of its determination are developed.

44545

AB 36.903