

УДК 005.93:338.1

### **Інна Дмитрівна ГРЕЧКОСІЙ**

кандидат економічних наук, викладач кафедри менеджменту організацій та зовнішньоекономічної діяльності, Одеський національний економічний університет, Україна, e-mail: grechkosiy@ukr.net, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9783-0841>

### **Олена Василівна ОСИЧКА**

кандидат психологічних наук, старший викладач кафедри менеджменту організацій та зовнішньоекономічної діяльності, Одеський національний економічний університет, Україна, e-mail: alena-osichka@rambler.ru, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0931-9152>

## **РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ШЛЯХОМ ПІДВИЩЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ**

Гречкосій, І. Д., Осичка, О. В. Розробка стратегії розвитку підприємства шляхом підвищення інвестиційної привабливості // Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць (ISSN 2313-4569); за ред.: М. І. Зверякова (голов. ред.) та ін. Одеса: Одеський національний економічний університет. 2018. № 1 (65). С. 79–86.

**Анотація.** У статті розглянуто практичні аспекти формування стратегії підприємства. Досліджено основні напрямки формування стратегії підвищення інвестиційної привабливості підприємства та представлено методику прийняття стратегічних рішень. Розглянуто особливості застосування матриці стратегічного планування бізнесу (McKinsey matrix) та уточнено процес її побудови. Узагальнено стратегії та напрями діяльності для бізнес-одиниць промислового підприємства. Проаналізовано оцінку параметрів, що впливають на відносні конкурентні переваги стратегічних господарських одиниць і обґрунтовано привабливість сегментів ринку. Запропоновано матрицю McKinsey для конкретного промислового підприємства, яке функціонує на ринку.

**Ключові слова:** стратегія; розвиток; інвестиції; промислове підприємство; управління; стратегічне планування; матриця; бізнес; процес; бізнес-одиниці; конкурентні переваги; стратегічні господарські одиниці; сегменти ринку; інвестиційна привабливість; методика прийняття стратегічних рішень.

### **Инна Дмитриевна ГРЕЧКОСЕЙ**

кандидат экономических наук, преподаватель кафедры менеджмента организаций и внешнеэкономической деятельности, Одесский национальный экономический университет, Украина, e-mail: grechkosiy@ukr.net, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9783-0841>

### **Елена Васильевна ОСИЧКА**

кандидат психологических наук, преподаватель кафедры менеджмента организаций и внешнеэкономической деятельности, Одесский национальный экономический университет, Украина, e-mail: alena-osichka@rambler.ru, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0931-9152>

## **РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ ПУТЕМ ПОВЫШЕНИЯ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ**

Гречкосей, И. Д., Осичка, Е. В. Разработка стратегии развития предприятия путем повышения инвестиционной привлекательности // Вестник социально-экономических исследований: сб. науч. трудов (ISSN 2313-4569); под ред.: М. И. Зверякова (глав. ред.) и др. Одесса: Одесский национальный экономический университет. 2018. № 1 (65). С. 79–86.

**Аннотация.** В статье рассмотрены практические аспекты формирования стратегии предприятия. Исследованы основные направления формирования стратегии повышения инвестиционной привлекательности предприятия и представлена методика принятия стратегических решений. Рассмотрены особенности применения матрицы стратегического планирования бизнеса (McKinsey matrix) и уточнен процесс ее построения. Обобщены стратегии и направления деятельности для бизнес-единиц промышленного предприятия. Проанализирована оценка параметров, влияющих на относительные конкурентные преимущества стратегических хозяйственных единиц и обоснована привлекательность сегментов рынка. Предложена матрица McKinsey для конкретного промышленного предприятия, функционирующего на рынке.

**Ключевые слова:** стратегия; развитие; инвестиции; промышленное предприятие; управление; стратегическое планирование; матрица; бизнес; процесс; бизнес-единицы; конкурентные преимущества; стратегические хозяйственные единицы; сегменты рынка; инвестиционная привлекательность; методика принятия стратегических решений.

### Inna GRECHKOSIY

PhD in Economics, Lecturer of Management of Organizations and Foreign Economic Activity  
Department, Odessa National Economic University, Ukraine, e-mail: grechkosiy@ukr.net,  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9783-0841>

### Olena OSYCHKA

PhD in Psychology, Lecturer of Management of Organizations and Foreign Economic Activity  
Department, Odessa National Economic University, Ukraine, e-mail: alena-osichka@rambler.ru,  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0931-9152>

## FORMULATION OF THE ENTERPRISE DEVELOPMENT STRATEGY BY IMPROVING THE INVESTMENT ATTRACTIVENESS

Grechkosiy, I., Osychnka, O. (2018). Formulation of the enterprise development strategy by improving the investment attractiveness. Ed.: M. Zveryakov (ed.-in-ch.) and others [Rozrobka stratehii rozvytku pidpriemstva shliakhom pidvyschennia investytsiinoi pryvablyvosti; za red.: M. I. Zveriakova (gol. red.) ta in.], Socio-economic research bulletin; *Vіsник social'no-ekonomіchnih doslidzen' (ISSN 2313-4569)*, Odessa National Economic University, Odessa, No. 1 (65), pp. 79–86.

**Abstract.** The article reveals the practical aspects of formulation of the enterprise strategy. The main directions of formulation of the strategy of increasing the investment attractiveness of an enterprise are investigated and the methodology for strategic decision-making is presented. The features of the strategic business planning matrix (McKinsey matrix) application are investigated in the article. The process of construction of the matrix is specified. The strategies and directions of business units' activity at the industrial enterprise are generalized. The parameters influencing the relative competitive advantages of strategic business units is analyzed and the attractiveness of market segments is justified. The McKinsey matrix for a particular industrial enterprise, which operates on the market, is proposed.

**Keywords:** strategy; development; investment; industrial enterprise; management; strategic planning; matrix; business; process; business unit; competitive advantages; strategic business units; market segments; investment attractiveness, method of making strategic decisions.

**JEL classification:** M210

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Практика ведення успішної управлінської діяльності доводить, що розробка стратегій підприємства, зазвичай, завершується формуванням більш обґрунтованих планів, що мають складну внутрішню структуру. Наявність стратегії розвитку у будь-якого підприємства свідчить про серйозність намірів, про те, що воно орієнтується на довготривалу перспективу, на добросовісну співпрацю зі своїми партнерами і клієнтами. Розробка стратегії є однією з важливих функцій менеджменту підприємства. Як свідчить досвід експертів, сьогодні для більшості українських підприємств вагомим кризоутворюючим чинником є неналежний рівень стратегічного планування, концентрації зусиль на вирішенні поточних завдань та оперативного управління. Отже, необхідно забезпечити ефективну роботу господарюючих суб'єктів, що може вплинути на ступінь освоєння методології стратегічного планування та управління стратегією розвитку такого підприємства.

**Аналіз досліджень і публікацій останніх років.** Метод розробки стратегій розвитку підприємства не новий і досить популярний та досліджений інструмент. Види і етапи побудови стратегічних матриць досить повно описані як у вітчизняній, так і в зарубіжній літературі. Р. Ghemawat описує історію виникнення і розвитку стратегічних матриць, робота Р. R. Varadarajan «Strategy Content and Process Perspectives» містить опис і аналіз всіх стратегічних матриць. Різні варіації матриць представлені в роботах R. Wensley, D. D. Monieson, G. S. Day, А. А. Лаптева.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Однак застосування методу розробки стратегій розвитку підприємства як інструмента покращення економічного стану на практиці користується популярністю лише у великих зарубіжних компаніях. Причиною цього є узагальненість рекомендацій, відсутність чіткого алгоритму вибору показників та їх оцінки, а також недостатня кількість досліджень, присвячених застосуванню стратегічних матриць на конкретних ринках.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є розробка та апробація підходу до застосування стратегічних матриць для підприємств вітчизняного ринку. Виходячи з визначеної мети, необхідно: провести аналіз існуючих підходів щодо застосування стратегічних матриць; розробити системи їх оцінки для побудови матриці GE/McKinsey на даному ринку; провести пілотне дослідження на прикладі типового для цього ринку підприємства; надати рекомендації щодо розробки стратегії для підприємств, які взяли участь в дослідженні.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Будь-яке підприємство має потребу в перевірній стратегії, проте існує безліч моделей, здатних вивести компанію на траєкторію економічного зростання та значний рівень рентабельності, і стратегії, що дозволяють «триматися на плаву». Який із запропонованих варіантів вибере підприємство, вирішують стратегічні керуючі, які вміють лавірувати у сформованих конкурентно-ринкових умовах.

Стратегія – це довгостроковий, якісно визначений напрям розвитку організації, спрямований на закріплення її ринкових позицій, задоволення потреб споживачів та досягнення поставлених цілей, основним завданням якого є забезпечення впровадження інновацій та змін в організації шляхом розподілу ресурсів, адаптації до зовнішнього середовища, внутрішньої координації та передбачення майбутніх змін у діяльності [1, с.2187].

Процес вибору стратегії здійснюється за допомогою аналізу усіх сторін економічної діяльності підприємства, ринку на перспективу (аналіз попиту і пропозиції), можливостей організації, бюджетно-податкової політики, впливу господарських тенденцій на економіку підприємства.

Усі відомі стратегії підприємств можна об'єднати у певні групи, але варто зауважити, що будь-яка стратегія, обрана конкретним підприємством, завжди має індивідуальний характер, бо вона формується і впроваджується під впливом багатьох чинників. Незважаючи на те, що двох абсолютно однакових стратегій не може бути, у менеджменті підприємства часто визначають загальні стратегії [2, с.159].

Стратегія інвестора на ринку нерухомості зазвичай є поєднанням поміркованих і цілеспрямованих дій, таких, що робляться за потребою при несподіваному розвитку подій або виникненні нового конкурентного тиску.

Часто виникають нові обставини, до яких можна, наприклад, віднести появу нових законів або зміну політики уряду тощо. Майбутньому завжди властива невизначеність й інвестор не може спланувати заздалегідь всі можливі дії та використати передбачувану стратегію без будь-яких змін.

Таким чином, інвестиційна стратегія – це поєднання запланованих дій і вимушених реакцій на несподівані умови.

Насправді, інвестиційну стратегію варто розглядати як поєднання планових і відповідних дій, що є реакцією на зміни ринку і конкурентні події. Завдання щодо формування інвестиційної стратегії включає розробку інвестиційного проекту та адаптацію його до подій, котрі реально розгортаються.

Формування інвестиційної стратегії – це одна із сторін керованої ринком підприємницької діяльності. Створення плану стратегічних дій припускає наявність ризику, ділової творчості й чуття, які дозволяють чітко відстежувати появу ринкових можливостей.

Для вибору варіанту стратегії необхідний аналіз відповідності об'єкта інвестування цілям інвестора. Зокрема, розглянемо приклад стратегічного аналізу відповідності промислового об'єкту нерухомості інвестиційним задумам потенційного інвестора. Це завдання було поставлене і вирішене в процесі дослідження підходів до реструктуризації

ВАТ «Одеський завод радіально-свердловальних верстатів». З цією метою пропонується використати матрицю «довготривалої привабливості варіанту інвестування – інвестиційна вартість промислового об'єкту». Основою для неї послужила матриця «привабливість галузі – сильні сторони підприємства», запропонована корпорацією «General Electric», яка дозволяє уникнути деяких недоліків відомої матриці «зростання-частка» консалтингової компанії «Boston Consulting Group» (BCG) [3, с.142].

До принципів недоліків матриці BCG можна, перш за все, віднести наступне. Вона не враховує взаємозалежність (синергічний ефект) окремих видів бізнесу: якщо така залежність існує, ця матриця дає невірні результати. Далі варто відмітити, що оцінка привабливості ринку лише за показником швидкості зміни обсягу продажів та сили позиції бізнесу, а не за показником ринкової частки, є сильним спрощенням ситуації. Скоріше, за кожним із цих напрямків повинна бути проведена багатокритеріальна оцінка, що і робиться при використанні матриці корпорації «General Electric» (GE) [4, с.327].

Ця матриця була розроблена у 1970-х роках консалтинговою фірмою «McKinsey & Company» для корпорації «General Electric» і тому має подвійну назву «McKinsey–General Electric». Вона відзначається більшою складністю, ніж матриця BCG. Основою матриці є два фактори – привабливість ринку і конкурентоспроможність стратегічного господарського підрозділу [5, с.219].

Показники, які відтворюють сутність привабливості ринку і конкурентоспроможності підприємств, наведені нижче. Матриця складається із дев'яти осередків і заснована на двох вимірах – довготривалій привабливості варіанту інвестування і сильних сторонах об'єкту інвестування [6, с.148].

Кожен із вимірів містить декілька чинників. Критерії визначення довготривалої привабливості варіанту інвестування включають (рис. 1):

- попит на продукцію;
- частку ринку;
- співвідношення прогнозованих результатів і витрат;
- рівень конкуренції;
- ризик;
- тривалість проекту;
- потреба в капіталі;
- сезонні й циклічні чинники;
- соціальні чинники;
- екологічні чинники.

Матриця GE, чи матриця Мак Кінзі, використовується при оцінці привабливості окремих підприємств на основі двох координат: вісь X характеризує конкурентоспроможність підприємства в галузі, вісь Y – привабливість галузі. Кожна з цих координат визначається з урахуванням декількох параметрів.

Стратегії, рекомендовані для окремих квадратів, можуть бути сформульовані наступним чином [7, с.124]:

- 1) Збереження і укріплення позицій на ринку шляхом:
  - інвестування для забезпечення росту з максимально можливою швидкістю;
  - концентрації зусиль щодо підтримки сильних сторін бізнесу.
- 2) Інвестування в боротьбу за лідерство; вибіркове інвестування в сильні сторони діяльності; укріплення найбільш вразливих сторін діяльності.
- 3) Забезпечення вибіркового росту шляхом:
  - спеціалізації на основі сильних сторін діяльності;
  - пошуку шляхів подолання слабких сторін діяльності;
  - залишення ринку, якщо відсутні вказівки про прийнятний ріст обсягу продажу.
- 4) Значне інвестування в найбільш привабливі ринкові сегменти; підтримання спроможності протидіяти конкурентам; забезпечення високої прибутковості шляхом підвищення продуктивності.

- 5) Захист існуючих програм ринкової діяльності; концентрація інвестицій в сегменти, де прибутковість є високою, а ризик відносно низьким.
- 6) Обмежене розширення діяльності, чи «збір врожаю» забезпечується за рахунок пошуку шляхів розширення діяльності, не пов'язаної з високим ризиком, при цьому варто мінімізувати інвестиції і раціоналізувати всі виробничо-збутові операції.
- 7) Збереження позиції і перефокусування діяльності шляхом:
  - перенесення акценту на заробляння поточних грошей;
  - концентрації на привабливих сегментах;
  - захисту сильних сторін діяльності.
- 8) Головний акцент на збільшення капіталу шляхом:
  - захисту позицій на найбільш прибуткових сегментах;
  - модернізації продуктової лінії;
  - мінімізації інвестицій.
- 9) Залишення ринку. При цьому необхідно:
  - вчасно розпродати товари за вигідною ціною;
  - різко знизити постійні витрати, уникаючи при цьому інвестування.

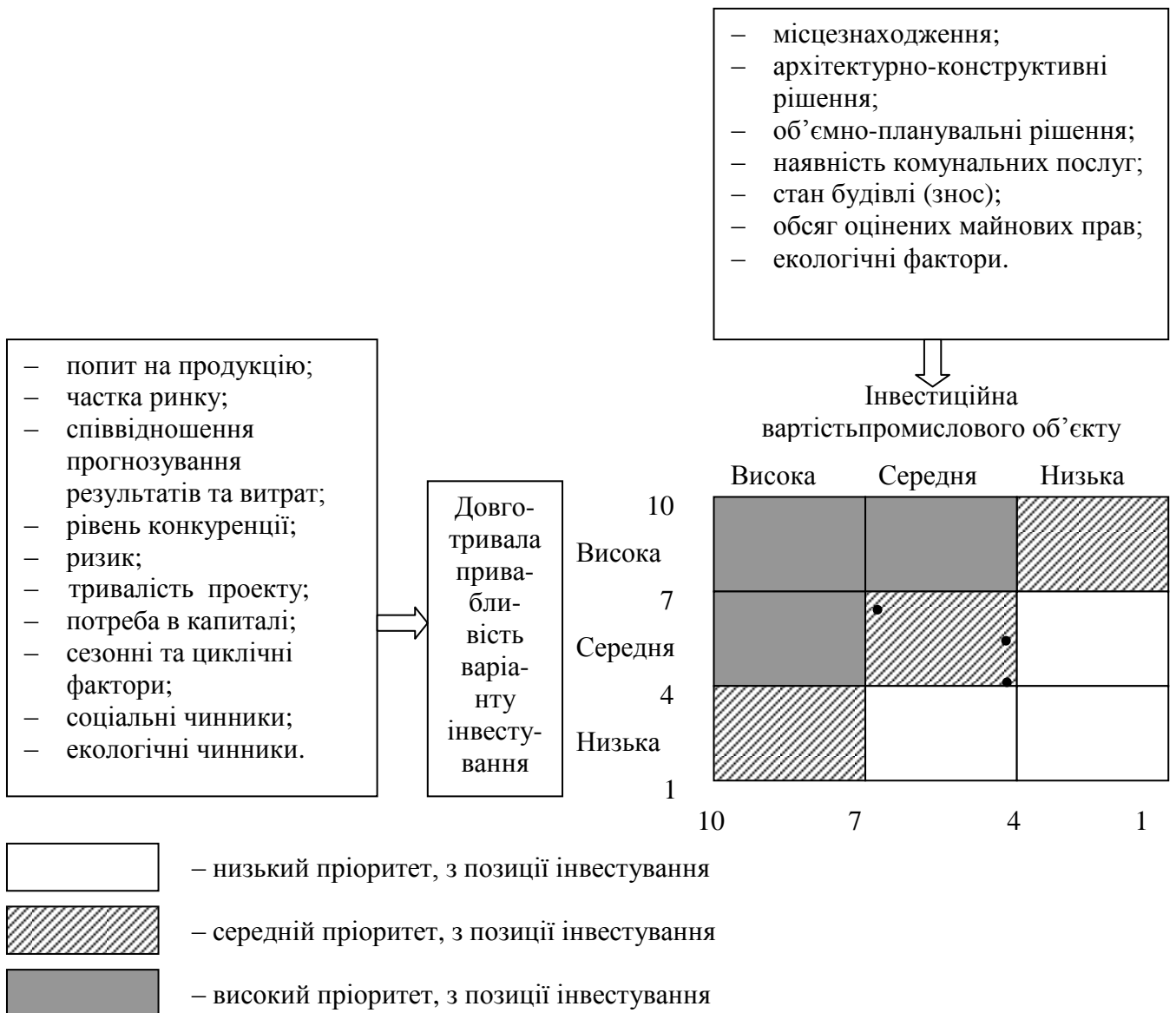


Рис. 1. Матриця «привабливість варіанту інвестування – інвестиційна вартість промислового об'єкту» для ВАТ «ОЗРСВ» [1, с.2187].

Щоб отримати формальний кількісний показник довготривалої привабливості варіанту інвестування, відібраним чинникам додають ваги залежно від галузевої приналежності майбутнього підприємства, а також з урахуванням їх значущості для інвестора і ролі в інвестиційній стратегії. Сума вагів повинна скласти 1,0.

Розглянемо варіанти інвестування на ВАТ «ОЗРСВ»:

1. Виробництво радіально-свердлувальних верстатів (просте, універсальне, металомістке обладнання).
2. Виробництво верстатів з числовим програмним управлінням (складне, наукомістке, багатоцільове обладнання).
3. Настільно-свердлувальні верстати, гідрокерма для сільськогосподарської техніки, товари народного споживання.

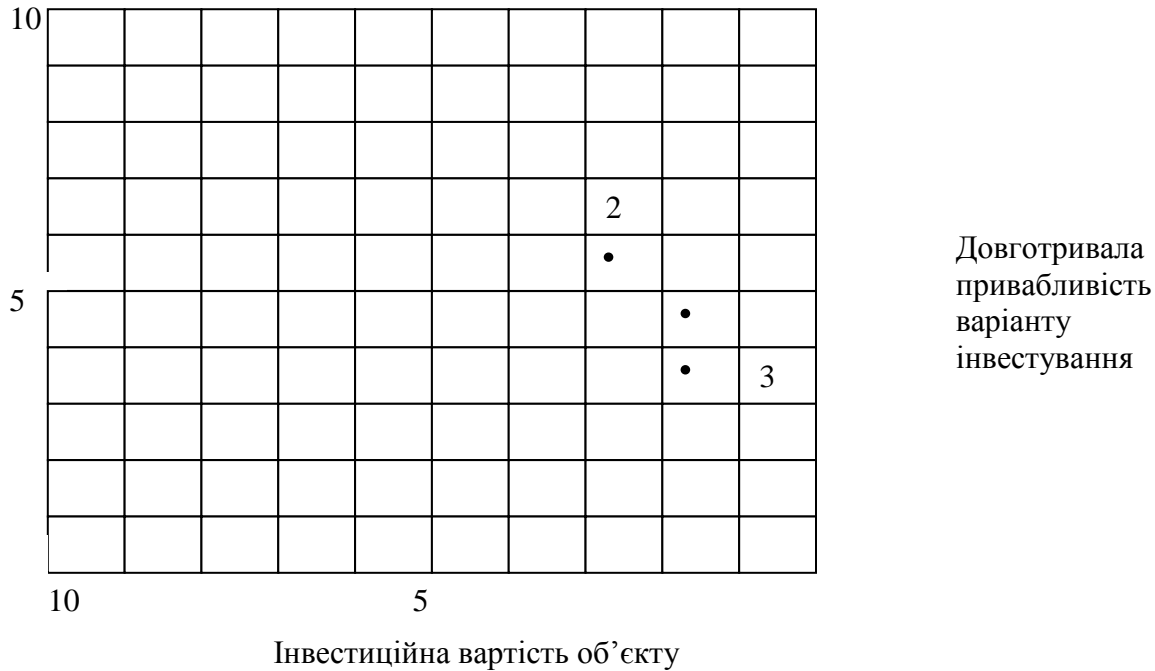


Рис. 2. Ситуація після першого року реалізації проектів [1, с.2188]

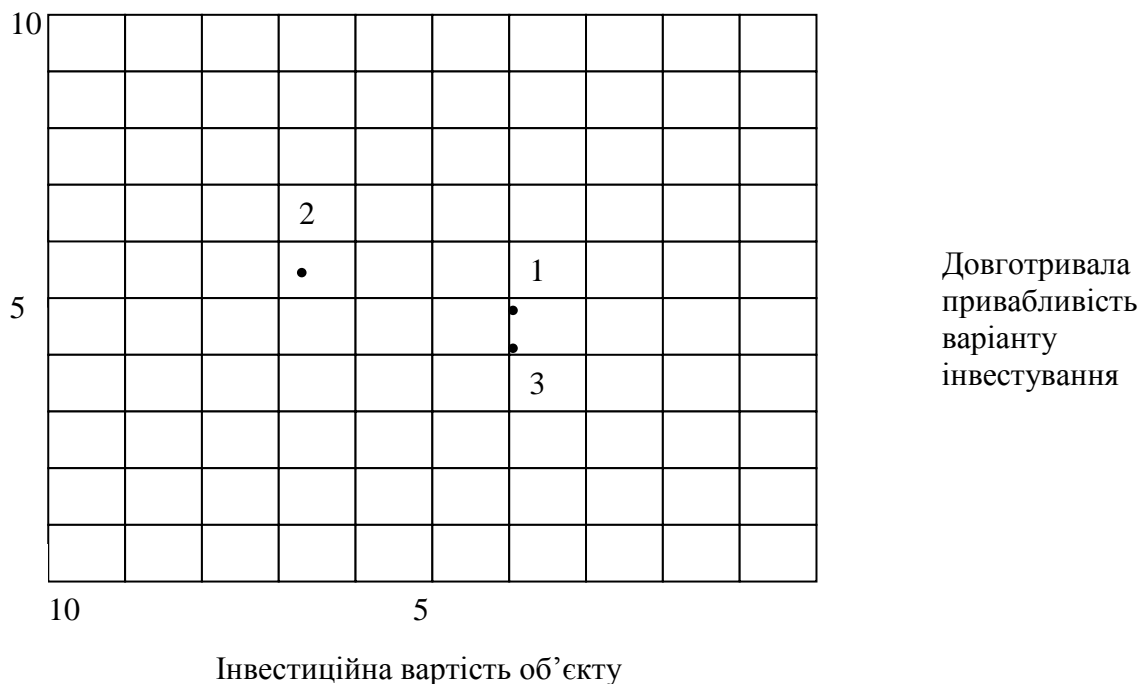


Рис. 3. Ситуація після третього року реалізації проектів [1, с.2189]

Результати розрахунків показують істотну зміну позицій, яка відбудеться за три роки.

Інвестор, аналізуючи стан, рівень обраного варіанту інвестування за кожним фактором, проставляє відповідний бал, рейтинг [8, с.59].

Зважені рейтинги привабливості одержують шляхом множення рейтингу цього варіанту інвестування за кожним чинником, використовуючи шкалу вагів від 1 до 5 або від 1 до 10, на вагу чинника.

Сума зважених рейтингів всіх чинників привабливості характеризує довготривалу привабливість цього варіанту інвестування.

Аналогічно розраховують кількісну міру цінності вибраного об'єкту нерухомості для інвестора, тобто інвестиційну вартість будівлі. Чинники, що враховуються при оцінці інвестиційної вартості будівлі, включають:

- місцезнаходження;
- архітектурно-конструктивні рішення;
- об'ємно-планувальні рішення;
- наявність комунальних послуг;
- стан будівлі, знос, вироблення;
- обсяг майнових прав, що оцінюються;
- екологічні чинники.

Оцінку довготривалої привабливості варіанта інвестування та інвестиційної вартості промислового об'єкту можна вести з урахуванням чинників, найбільш доречних в цій галузі.

Інвестиційна вартість промислового об'єкту нерухомості визначає його положення на горизонтальній вісі матриці, яка показує ступінь привабливості цього об'єкту для інвестора.

Найбільш важливі наслідки для інвестиційної стратегії, виходячи з матриці «привабливість варіанту інвестування, – інвестиційна вартість промислового об'єкту», мають інвестиційні пріоритети – інвестиційні проекти в трьох осередках у верхньому лівому куті, де велика довготривала привабливість варіанту інвестування, а також інвестиційна вартість промислового об'єкту нерухомості, привласнюють високі інвестиційні пріоритети. Тобто такі проекти є найпривабливішими для інвестора.

**Висновки і перспективи подальших розробок.** До переваг використання обраної стратегії можна віднести те, що модель дозволяє розглядати динаміку другого чинника – привабливість стратегічної зони ведення бізнесу. Крім того, вона дозволяє значно розширити стратегічний вибір. Основні недоліки матриці полягають в такому:

- через велику кількість критеріїв виникають труднощі обліку ринкових відносин;
- присутня суб'єктивність оцінок позицій;
- модель має статичний характер;
- рекомендації мають занадто загальний характер, важко вибрати потрібну стратегію із безлічі варіантів.

На основі проведеного аналізу привабливості варіантів проектів випуску продукції на ВАТ «ОЗРСВ» за допомогою матриці GE найбільш привабливим прогнозується випуск складної високотехнологічної продукції – багатоцільових верстатів з числовим програмним управлінням (центрів обробки).

Стратегії розвитку підприємства поєднують певні постійні принципи функціонування успішно господарюючого суб'єкта, що спрямовують його до реалізації основних цілей згідно з місією організації. Ці принципи також визначають межі ринкової активності підприємства з огляду на сферу можливих рішень. У контексті прогресування глобалізації економіки особливого значення набуває стратегія підвищення інвестиційної привабливості, яка, будучи часткою загальної стратегії підприємства, належить до способу забезпечення розвитку підприємства.

Перспективи подальших розробок за визначеною проблематикою полягають у тому, щоб науково-практичні процедури планування діяльності промислових підприємств в прагматичному сенсі дали б можливість підприємствам країни на практиці застосовувати різні методики планування з певною власною системою показників.

### **Література**

1. Гречкосей И. Д. Оценка инновационной привлекательности предприятия в нестабильной рыночной среде // *Економіка: проблеми теорії та практики: зб. наук. праць ДНУ. Дніпропетровськ, 2009. Т. 9. Вип. 255. С. 2185–2189.*
2. Осичка Е. В., Чернега Е. М. Особенности управления конфликтами в проектной команде // *Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2017. Вип. 5 (247). С. 151–169.*
3. Порожня В. М., Безземельна Т. О., Кравченко Т. А. *Стратегічне управління: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2012. 224 с.*
4. Раевнева О. В. *Управління розвитком підприємства: методологія, механізм, моделі: монографія. Харків: ІНЖЕК, 2006. 496 с.*
5. Якименко Е. А. Оценка инвестиционной привлекательности предприятия // *Вестник Алтайского государственного аграрного университета. 2009. № 11 (61). С. 117–121.*
6. Майорова Т. В. *Інвестиційна діяльність: навч. посіб. К.: Центр навчальної літератури, 2006. 376 с.*
7. Носова О. В. *Інвестиційна привабливість підприємства // Стратегічні пріоритети. 2007. № 1 (2). С. 120–126.*
8. Гриньова В. М., Коюда В. О., Лепейко Т. І., Коюда О. П. *Інвестування: підруч. К.: Знання, 2008. 452 с.*

### **References**

1. Grechkocey, I. D. (2009). Estimation of innovative attractiveness of the enterprise in the unstable market environment [Otsenka innovatsionnoy privlekatelnosti predpriyatiya v nestabilnoy rynochnoy srede], *Ekonomika: problem teorii ta praktyky, Dnipropetrovsk, T. 9, Vyp. 255, s. 2185–2189 [in Russian-Ukrainian]*
2. Osichka, E. V., Chernega, E. M. (2017). Features of conflict management in the project team [Osobennosti upravleniya konfliktami v proektnoy komande], *Naukovyi visnyk Odeskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu, Vyp. 5 (247), s. 151–169 [in Russian-Ukrainian]*
3. Porokhnyia, V. M., Bezzemelna, T. O., Kravchenko, T. A. (2012). Strategic management [Stratehichnyi menedzhment], *Tsentr uchbovoi literatury, Kyiv, 224 s. [in Ukrainian]*
4. Raievneva, O. V. (2006). Management of enterprise development: methodology, mechanism, models: monograph [Upravlinnia rozvytkom pidpriemstva: metodolohiia, mekhanizm, modeli: monohrafiia], *INZHEK, Kharkiv, 496 s. [in Ukrainian]*
5. Yakimenko, E. A. (2009). Estimation of investment attractiveness of the enterprise [Otsenka investitsionnoy privlekatelnosti predpriyatiya], *Vestnik Altayskogo agrarnogo universiteta, No. 11 (61), s. 117–121 [in Russian]*
6. Mayorova, T. V. (2006). Investment activity [Investytsiina diialnist], *Tsentr navchalnoi literatury, Kyiv, 376 s. [in Ukrainian]*
7. Nosova, O. V. (2007). Investment attractiveness of the enterprise [Investytsiina pryvablyvist pidpriemstva], *Stratehichni priorytety, No. 1 (2), s. 120–126 [in Ukrainian]*
8. Grinyova, V. M., Koyuda, V. O., Lepeyko, T. I., Koyuda, O. P. (2008). Investing [Investuvannia], *Znannia, Kyiv, 452 s. [in Ukrainian]*

Стаття надійшла до редакції 12.02.2018.