



1. Бурденюк Т. Г. Особливості діагностики фінансово-майнового стану установ державного сектору економіки / Т. Г. Бурденюк // Економіка, підприємництво та бізнес-культура: трансформації в умовах розвитку інновацій: матеріали міжнар. наук.-прак. конф. – Херсон, 2015. – С.204-206
2. Бурденюк Т. Г. Рейтингова оцінка як метод аналізу конкурентоспроможності підприємств АПК / Т. Г. Бурденюк // Облік і контроль на підприємствах АПК: стан і перспективи розвитку: матеріали III-ої міжнар. наук.-практ. конф., 10–11 жовтня 2008 р. – К. : КНЕУ, 2008. – С. 31–33.
3. Краснокутська Н. С. Стратегічне управління : навч. посіб. для студентів екон. спец. / Н. С. Краснокутська, І. А. Кабанець ; Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. ін-т". - Харків : НТУ "ХПІ", 2017. - 459 с.
4. Скриньковський Р. М. Діагностика відповідності конкурентної стратегії підприємства стану зовнішнього середовища / Р. М. Скриньковський, Г. Павловські, В. В. Воробйов // Бізнес Інформ. - 2016. - № 10. - С. 371-376.

**Бурденюк Т.Г.**

кандидат економічних наук, доцент

**Заєць І.**

здобувач другого (магістерського) рівня

**Кузьменюк І.**

здобувач другого (магістерського) рівня

Тернопільський національний економічний університет

м. Тернопіль, Україна

## **ЕТАПИ ТА СТАДІЇ ВИБІРУ ПОРТФЕЛЮ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КРИЗИ**

Процес розвитку підприємства передбачає ув'язування та узгодження інтересів чотирьох основних суб'єктів: власників, менеджерів, робітників і держави.

Інтерес робітників – забезпечення якості життя, тобто підтримка фізіологічних і духовних потреб індивідуума згідно з прийнятими нормами і стандартами за рахунок стійкого розвитку підприємства. Інтерес менеджерів – стійкий розвиток підприємства, тобто забезпечення прибутковості його функціонування та якісне поліпшення стану за рахунок постійного кількісного нагромадження потенціалу, зміни його структури і складу, у результаті чого підвищується і якість життя працівників, і здатність підприємства протистояти зовнішнім загрозам. Інтерес власників – забезпечення високої прибутковості на акції та високий рівень їх котирування за рахунок стійкого розвитку підприємства. Інтерес держави – забезпечення соціально-економічної безпеки держави шляхом піддержання високої стійкості розвитку підприємств, підвищення якості життя їх робітників. Узагальнюючи теорію і практику прийняття управлінських рішень можна запропонувати наступну модель проблемного підходу до процесу прийняття управлінського рішення по вибору портфеля стратегії розвитку підприємства.

Прийняття рішення при виборі портфеля стратегій стійкого розвитку підприємства включає до себе 3 стадії: 1) розпізнавання проблеми розвитку; 2) діагностика проблеми розвитку; 3) рішення проблеми розвитку.

Перша стадія – «Розпізнавання проблеми розвитку» – складається з наступних етапів: попереднє визначення проблеми розвитку; оцінка розпізнавання ситуації в розвитку; визначення головної мети розвитку; оцінка відповідності ситуації головної мети розвитку й уточнення проблеми розвитку.



Перший етап – «Попереднє визначення проблеми розвитку» – припускає визначення головної проблеми, яка виникла на підприємстві в процесі його розвитку. Стосовно до нашого випадку, такою проблемою може бути перебування підприємства у фазі життєвого циклу, відмінного від «зростання». Як індикатори (критерії), що свідчать про можливість наявності такої проблеми є приватні показники, що оцінюють компоненти конкурентного статусу підприємства.

Другий етап – «Оцінка розпізнавання ситуації в розвитку» – містить у собі оцінку конкурентного статусу підприємства, згідно методики, викладеної в розділі 3. Оцінка КС дозволяє розпізнати фазу життєвого циклу підприємства.

Третій етап – «Визначення головної мети розвитку» – передбачає встановлення головної мети в розвитку підприємства. Для забезпечення стійкого розвитку підприємства і задоволення інтересів суб'єктів цього процесу головною метою є підтримка життєвого циклу підприємства у фазі «зростання».

Четвертий етап – «Оцінка відповідності ситуації головної мети розвитку» – містить у собі зіставлення фази життєвого циклу підприємства, у якій воно знаходиться в даний момент часу, з головною метою його розвитку, до якої підприємство повинно прагнути – підтримка життєвого циклу у фазі «зростання».

На п'ятому етапі – «Уточнення проблеми розвитку» – виходячи з порівняльної оцінки відповідності ситуації головній меті розвитку, уточнюється проблема розвитку. На відміну від першого етапу I стадії буде отримана конкретна кількісно-якісна оцінка фази життєвого циклу, у якій знаходиться підприємства і, у зв'язку з цим, конкретна проблема, що стоїть перед ним у розвитку.

Друга стадія – «Діагностика проблеми розвитку» – складається з наступних етапів: діагностика проблем розвитку; ранжирування проблем розвитку; побудова «дерева проблем розвитку».

На етапі – «Діагностика проблем розвитку» – здійснюється за допомогою експертної системи оцінки, методика побудови і функціонування якої викладені в розділі 4, діагностування головної проблеми розвитку – перебування підприємства у фазі життєвого циклу, відмінної від росту. У результаті діагностики визначається перелік підпроблем по окремих компонентах конкурентного статусу підприємства.

На етапі – «Ранжирування проблем розвитку» – згідно методики, викладеної в розділі 4, виробляється ранжирування проблем розвитку підприємства по їхнім якісним критеріях.

На восьмому етапі – «Побудова «дерева проблем» розвитку» – виходячи з переліку проранжованих проблем, будується «дерево проблем», Для цієї мети використовується ієрархічне дерево, засноване на теорії графів.

Третя стадія – «Рішення проблеми розвитку» – складається з наступних етапів: початковий вибір портфеля стратегій розвитку згідно матриці; SWOT-аналіз розвитку; заключний вибір портфеля стратегій розвитку.

На дев'ятому етапі – «Початковий вибір портфеля стратегій розвитку» – здійснюється первісний вибір портфеля стратегій розвитку підприємства життєвого циклу, що у фазі відмінній, від «зростання». Для цього використовується двомірна матриця вибору портфеля стратегій розвитку підприємства, що зв'яже між собою фази життєвого циклу і рівні управління: корпоративній, діловий і функціональний.

#### **Список використаних джерел:**

1. Бурденюк Т. Г. Концептуальні засади стратегічного аналізу, як окремого напрямку аналітичних досліджень / Т. Г. Бурденюк // Науковий вісник міжнародного гуманітарного університету. Серія: «економіка і менеджмент». – Одеса. – №12. – 2015. – С.243-248.
2. Пілевич Д. С. Сутність фінансово-економічної безпеки підприємства та роль контролінгу в її забезпеченні / Д. С. Пілевич // Бізнес Інформ. - 2017. - № 2. - С. 337-342.