

Формування стратегії розвитку на засадах комплексного оцінювання діяльності молокопереробних підприємств

В статті визначено сутність та особливості комплексного оцінювання діяльності підприємства. Доведено необхідність використання комплексного оцінювання діяльності для формування стратегії розвитку підприємств на етапі стратегічного аналізу Обґрунтовано стратегію розвитку для ВАТ “Дубномолоко”.

The main point and the peculiarities of the complex valuation of enterprise activities are defined in the article. The necessity of complex valuation of enterprise activities usage for the development strategy formation at the strategic analysis stage is proved. Development strategy on OJSC “Dubnomoloko” is grounded.

Ключові слова: *комплексне оцінювання діяльності підприємства, стратегія розвитку, молокопереробні підприємства, функціональні стратегії, стратегічні цілі.*

Вступ. На сучасному етапі розвитку ринкових відносин ефективне функціонування підприємств неможливе без дієвої стратегії розвитку. Існує велика кількість досліджень пов'язаних з визначенням поняття стратегія, стратегічним планування, стратегічним аналізом. Цим пояснюється чимала кількість різноманітних підходів до питань розробки стратегії, стратегічного управління. Однак практична сторона даних процесів залишається поза увагою, а стратегічний менеджмент лише починає системно впроваджуватись на підприємствах в нашій країні.

Через динамічність змін та складність прогнозування зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства формування та реалізація стратегії розвитку стає проблемою для його власників та менеджерів.

Постановка завдання. Сутності поняття стратегії, її значенню та процесу формування присвячені праці таких науковців: І.Ансоффа, В. Герасимчука, П. Друкера, Б. Карлофа, Ф. Котлера, Н. Куденко, Дж. Куїнна, С. Оборської, Г. Мінцберга, А. Саймона, О. Стоянової, Дж.Стрікленда, А. Томпсона, А. Чандлера, З. Шершньової.

I. Ансофф запропонував модель формування стратегії, в якій він вводить поняття “формалізовані цілі”, виділяє фактори впливу на них та ранжує їх за допомогою коефіцієнтів вагомості [1, 138]. Однак, автор не приділяє достатньої уваги оцінці діяльності підприємства, тому виникають проблеми недоврахування або переоцінки можливостей підприємства, що не може не позначитись на ефективності сформованої стратегії. Модель розробки стратегії М.Портера базується на досягненні конкурентних переваг [5, 182]. Проте складність використання даної моделі через велику кількість інформації необхідної для аналізу, робить її не дуже зручною на практиці. Гарвардська школа бізнесу обґрунтовує вибір стратегії на основі цінностей керівників вищої ланки та соціальної відповідальності [4, 208].

Однак процес розробки стратегії розглянутий недостатньо. Зокрема критерії оцінки підприємства для формування стратегії розвитку визначені нечітко. Зазвичай звертається увага на кількісні показники, тоді як вплив якісних факторів та управлінських можливостей не враховується. При формуванні стратегії розвитку підприємства недостатня увага приділяється етапу стратегічного аналізу. Дослідження зовнішнього середовища займає провідне положення, тоді як внутрішнє аналізується недостатньо.

Метою даної статті обґрунтування методики комплексного оцінювання діяльності підприємств як основи для формування стратегій їх розвитку.

Для досягнення поставленої мети передбачається вирішення таких завдань:

- визначення сутності та ролі комплексного оцінювання діяльності підприємств в процесі їх функціонування;
- доведення необхідності використання комплексного оцінювання діяльності підприємства для формування стратегій розвитку на етапі стратегічного аналізу;
- формування стратегії розвитку молокопереробних підприємств на засадах комплексного оцінювання їх діяльності.

Результати. В усі часи менеджери зіштовхувалися з проблемою необхідності вивчення великого обсягу різноманітної інформації, яку потрібно використати в процесі прийняття рішень. Сучасне підприємство потребує адекватної системи управління, яка забезпечить йому конкурентоспроможність і стійке положення на ринку. Впровадження комплексного оцінювання діяльності на підприємстві є одним з напрямків, що дасть змогу зробити

вагомий внесок у підвищенні ефективності управління підприємством, формування стратегій розвитку.

Методика комплексного оцінювання діяльності підприємств за основу використовує фінансові показники, однак при цьому акцентує увагу на показниках нефінансового характеру, що забезпечує комплексний підхід до оцінки матеріальних та нематеріальних активів підприємства .

Оцінка здійснюється по кожному виду діяльності підприємства: заготівельна, виробнича, маркетингова, фінансова, інноваційно-інвестиційна, кадрова, для яких визначені кількісні показники та якісні характеристики, на основі яких здійснюється комплексне оцінювання.

З кожної групи показників за видом діяльності визначена загальна сума балів, а на її основі відносна оцінка. Максимальний результат по кожному виду діяльності складає 100 балів. Інтегральний показник визначається як середнє арифметичне відносних оцінок за видами діяльності.

На основі даної методики було здійснено оцінку на ВАТ «Дубномолоко». Отримані результати відображені в таблиці 1.

Таблиця 1

**Результати комплексного оцінювання діяльності на ВАТ
“Дубномолоко”**

Вид діяльності	Відносна оцінка
Заготівельна діяльність	92,98
Маркетингова діяльність	88,89
кількісні показники	83,33
якісні характеристики (оцінка експертів)	90,00
якісні характеристики (оцінка клієнтів)	93,33
Виробнича діяльність	87,97
кількісні показники	75,93
характеристики продукту	100,00
Фінансова діяльність	66,67
Інноваційно-інвестиційна діяльність	87,50
Кадрова діяльність	93,27
оцінка особистих якостей працівників	96,00
ресурсів	92,00
оцінка ефективності використання трудових	94,00
оцінка ставлення персоналу до роботи	94,00
оцінка системи мотивації персоналу	96,36
оцінка якості управління	88,00
Інтегральний показник	86,21
Рівень розвитку підприємства	середній

З кожної групи показників за видом діяльності визначена загальна сума балів, а на її основі відносна оцінка. Максимальний результат по кожному виду діяльності складає 100 балів. Інтегральний показник визначається як середнє арифметичне відноснох оцінок за видами діяльності.

Для визначення рівня функціонування кожного виду діяльності підприємства використаємо наступну шкалу: 90-100 –високий рівень; 75-89 – середній; <75 – низький.

Враховуючи особливості молочної промисловості та сучасні тенденції на ринку молока стратегія розвитку молокопереробного підприємства передбачає забезпечення виробництва власною високоякісною сировиною. Існує 3 основних напрямки розвитку даної стратегії:

- будівництво власних високотехнологічних ферм (вертикальна інтеграція);
- спільне будівництво високотехнологічних ферм з партнерами, що мають успішний досвід у цій галузі (горизонтальна інтеграція з метою подальшої вертикальної інтеграції);
- розвиток програм лояльності для господарств – постачальників молока.

Вертикальна інтеграція забезпечить стабільні поставки сировини високої якості, однак потребує значних інвестицій.

Ми вважаємо, що стратегія горизонтальної інтеграції виправдана у випадках коли, більш розвинене підприємство поглинає підприємство з низьким рівнем розвитку, незадовільним фінансовим становищем. При існуючому рівні конкуренції на ринку сировини та готових молокопродуктів підприємства з низьким рівнем розвитку самостійно не можуть ефективно функціонувати. Щоб досягти середнього рівня розвитку власники змушені продавати підприємства більш прибутковим, або функціонувати у їх складі.

На нашу думку, на даному етапі розвитку молочної промисловості підприємствам найкраще формувати програми лояльності для великих виробників молока. Для підприємств середнього та високого рівня розвитку поряд із програмою лояльності до великих виробників молока ми пропонуємо стратегію диференціації або лідерства за витратами (таблиця 2.).

Формування стратегії розвитку на ВАТ “Дубномолоко” .

Горизонти визначення стратегії

Стратегія розвитку ВАТ “Дубномолоко” розробляється на 2010-2014 роки.

Визначення територіальних аспектів стратегії

Стратегія здійснюється на території України.

Таблиця 2

Визначення стратегій підприємств залежно від результатів оцінки

Розмір підприємства	Великі	Середні	Малі
Рівень розвитку			
Високий	ЗАТ “Галичина” Диференціації		
Середній	ВАТ “Дубно молоко” Диференціації	Дрогобицький молочний завод Лідерства за витратами	ПП “Чортківсир” Лідерства за витратами
Низький	ДП “Новоград-Волинський Сирком бінат” Поглинання	Рава-Руський масло завод, Поглинання	Білокриницький масло сирзавод Поглинання

Формулювання місії.

Надання міському населенню України широкого асортименту твердих сирів від єдиного виробника, виготовлених з натуральної сировини із забезпеченням стабільно високої якості.

Формулювання бачення в стратегічній перспективі.

ВАТ “Дубномолоко” – підприємство, яке піклується про надання споживачам широкого асортименту твердих сирів стабільно високої якості за прийнятну ціну.

Сегментування цільового ринку

Цільовим сегментом споживачів визначені представники міського (з населенням вище 100 тис. чол.) населення України середнього та вище середнього рівня достатку, які дбають про своє здоров'я, прагнуть високоякісної продукції, цінують можливість отримати це від єдиного виробника

Визначення стратегічних цілей діяльності

Загальні стратегічні цілі:

- 1 досягнення визнання найбільш популярною маркою сиру для українських споживачів
- 2 збільшення споживчої цінності продукту, що постачається на цільовий ринок (раціоналізація ширини асортименту продукції для збільшення споживчої цінності).

Визначення способу отримання конкурентної переваги

Отримання конкурентної переваги здійснюється шляхом оптимального використання стратегії диференціації продукту (споживчої цінності).

Способом диференціації продукту (споживчої цінності) є доведення до цільового сегменту споживачів важливості (цінності) отримання стабільно якісних молочних продуктів від одного виробника.

Стратегічні цілі за видами діяльності

Стратегічною ціллю ВАТ “Дубномолоко” у сфері заготівлі сировини є ефективна заготівля якісного молока з метою виробництва твердих сирів для максимального задоволення потреб споживачів та отримання прибутку. Стратегічними підцілями є:

- 1) максимальне забезпечення виробництва сировиною;
- 2) збільшення кількості заготівлі молока вищого ґатунку;
- 3) стабілізація закупівельної ціни молока нижче ринкової;
- 4) зменшення витрат, що супроводжують заготівлю;
- 5) збільшення кількості молока, що заготовлюється від крупно товарних виробників;

Стратегічні цілі маркетингової стратегії

- досягти збільшення обсягів реалізації на 15% (5тис.тон/рік)
- збільшити частку ринку до 4.5%

Стратегічні підцілі:

- Повне охоплення всіх географічних сегментів ринку
- Забезпечення ефективного стимулювання збуту
- Досягнення максимальних показників кількісної та якісної дистрибуції
- Підвищення рівня задоволення клієнтів продукцією

Цільові аудиторії

- постачальник молока: великі виробники, приватний сектор;
- постачальники обладнання, матеріалів тощо;

- дистриб'ютори.
- роздрібні продавці продуктової групи;
- кінцеві споживачі молочної продукції;
- представники органів влади та місцевого самоврядування;
- працівники підприємства;
- представники ЗМІ.

Виробництво

Стратегічною ціллю виробничої діяльності є виробництво продукції стабільно високої якості.

Стратегічними під цілями є :

- зниження собівартості продукції на 1,5% за рахунок зниження цін на матеріали
- забезпечити щоденну звітність та контроль за нормами сировини
- забезпечити щомісячну звітність та контроль за нормами витрат заквасок, упаковки
- проводити контрольні виробітки з певною періодичністю (визначитися) та у разі зміни якісних показників сировини (міжсезоння і т.п.), у разі збільшення фактичних витрат більш ніж на 2% від нормативних за 3 останніх дні

Стратегія фінансової діяльності спрямована на зміцнення фінансового становища підприємства, покриття до 2014 року збитків минулих років, збільшення показників фінансової автономії та рентабельності підприємства.

Ми пропонуємо випереджаючу інвестиційна стратегія, що пов'язана з інноваціями, що реалізують принципово нові технологічні рішення, які відрізняються і значним ступенем ризику таких вкладень.

Стратегічними цілями є:

1. Збільшення коефіцієнта інвестиційної активності до 7%;
2. Збільшення частки інноваційної продукції у загальному обсязі реалізованої продукції до 8%;
3. Збільшення частки інвестицій у нематеріальні активи до 25%

Стратегія кадрової діяльності базується на посиленні системи мотивування працівників.

Стратегічні цілі:

1. підвищення рівня мотивації працівників;

2. підвищення дієвості управлінських рішень;
3. підвищення кваліфікації персоналу.

Стратегічні підцілі:

- встановлення надбавок за виконання складних та комплексних завдань;
- встановлення премій за досягнення запланованих показників результативності;
- встановлення бонусів за перевиконання запланованих показників результативності;

Контроль за процесом реалізації стратегії передбачає впровадження системи моніторингу на підприємстві.

Моніторинг виконання стратегічних цілей здійснюється шляхом щомісячного (щоквартального) накопичення та аналізу даних (результатів) по визначених аспектах діяльності

Контроль та аналіз результатів виконання стратегії здійснюється шляхом порівняння щомісячних (щоквартальних) результатів по визначених аспектах діяльності з ключовими показниками результативності

Висновки. На засадах комплексного оцінювання діяльності підприємств розробляються стратегія і тактика розвитку підприємства, обґрунтовуються плани й управлінські рішення, здійснюється контроль за їхнім виконанням, виявляються резерви підвищення ефективності виробництва, оцінюються результати діяльності підприємства, його підрозділів і робітників. Результати комплексного оцінювання діяльності підприємств дають можливість сформулювати та здійснювати контроль за реалізацією не лише корпоративної чи бізнес-стратегії підприємства, а і функціональних стратегій за видами його діяльності.

Література

1. Ансофф И. Стратегічне управління / Ансофф И.; [пер. з англ. Л.Є. Євненко]. – М.: Економіка, 1989.-305с.
2. Мінцберг Г. Школи стратегій. Стратегічне сафарі: екскурсія по нетрях менеджменту / Мінцберг Г., Альстрэнд Б., Лемпел Д.; [пер. з англ. Ю.Н. Каптуревського]. – СПб.: Пітер 2000. – 693 с.
3. Портер Майкл Е. Стратегія конкуренції / Портер Майкл Е. [пер. з англ. А. Олійник, Р.Скільський]. – К.: Основи, 1997. – 390с.