

ЛІТЕРАТУРА

1. Міжнародний статистичний портал [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.indexmundi.com/facts/Czech Republic>.
2. Penrose, Roger. *A Generalized Inverse for Matrices, Proceedings of the Cambridge Philosophical Society* 51 (1955) [Text]: 406-13.
3. Rassekh Farhad and Henry Thompson. *Adjustment in General Equilibrium [Text]: Some Industrial Evidence, Review of International Economics* 5 (1997): 20-31.
4. Fritz, B. *Monetary Coordination Involving Developing Countries: The Need for a New Conceptual Framework [Text]: New Issues in Regional Monetary Coordination / B. Fritz, M. Metzger // Palgra-ve Macmillan. – 2006. – P. 3-25.*
5. Moore, E.H. *Abstract Bulletin of the American Mathematical Society* 26 (1920) [Text]: 394-95.
6. Vogelpang, B. *Econometrics. Theory and Applications with EViews [Text] / B. Vogelpang. – Harlow: Pearson Education Limited, 2005. – 379 p.*

УДК: 330.3

СТРАТЕГІЧНИЙ ВИБІР НАПРЯМІВ РОЗВИТКУ МОЛОЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Ю.М. Кулинич

Національний університет харчових технологій, м. Київ

Рецензенти: д.е.н., проф. НУХТ (м. Київ) Т.А. Говорушко

д.е.н., проф. НУХТ (м. Київ) В.П. Мартиненко

В статті розглянуті та проаналізовані різні погляди на поняття економічного розвитку підприємства, розглянута модель визначення типу та якості економічного розвитку, запропоновано матрицю стратегічного вибору напрямів розвитку молочних підприємств, яка побудована на основі системи оцінки рівня їхнього розвитку. Автор визначає основні цілі управління розвитком підприємства, формує матрицю стратегічного вибору напрямів розвитку підприємств молочної промисловості на основі загальновідомого підходу. Згідно з даним підходом, пропонується використовувати два основних та декілька аналітичних показників, що формуються на їхній основі. Основними комплексними показниками обрано інтенсивність та масштаб розвитку. Глибина змін на підприємстві визначається показником інтенсивності розвитку, значення якого збільшується із зростанням кількості та якості змін в роботі підприємства, силою впливу на його діяльність. Щодо другого комплексного показника, то запропоновано й обґрунтовано доцільність використання такого показника, який би впливав із характеристик зовнішнього та внутрішнього середовища, адже такий показник дозволив би визначити стратегічні позиції підприємства на ринку. Крім того в залежності від інтенсивності розвитку та стратегічних позицій підприємства на ринку запропоновано та обґрунтовано використання тих чи інших стратегій розвитку підприємств. Зроблено висновки.

Ключові слова: розвиток, підприємство, стратегія, молочна галузь, SWOT-аналіз, система оцінки.

В статье рассмотрены и проанализированы различные взгляды на понятие экономического развития предприятия, рассмотрена модель определения типа и качества экономического развития, предложена матрица стратегического выбора направлений развития молочных предприятий построенная на основе системы оценки уровня их развития. Автор определяет основные

цели управления развитием предприятия, формирует матрицу стратегического выбора направлений развития предприятий молочной промышленности на основе общеизвестного подхода. Согласно с данным подходом, предлагается использовать два основных и несколько аналитических показателей, которые формируются на их основе. Основными комплексными показателями избраны интенсивность и масштаб развития. Глубина изменений на предприятии определяется показателем интенсивности развития, значение которого увеличивается с ростом количества и качества изменений в работе предприятия, степени влияния на его деятельность. Относительно второго комплексного показателя, то предложено и обосновано целесообразность использования такого показателя, который бы следовал из характеристик внешней и внутренней среды, ведь такой показатель позволил бы определить стратегические позиции предприятия на рынке. Кроме того, в зависимости от интенсивности развития и стратегических позиций предприятия на рынке предложено и обосновано использование тех или иных стратегии развития предприятий. Сделаны выводы.

Ключевые слова: развитие, предприятие, стратегия, молочная отрасль, SWOT-анализ, система оценки.

The article reviewed and analyzed the different points of view on the concept of economic development of the enterprise, the model of determining the type and quality of economic development, it is suggested to choose the direction of the strategic development of dairy enterprises built on the basis of assessment of their level of development. The author outlines the main objectives for the management of enterprise development, forms the matrix of the strategic directions of the choice of the dairy industry on the basis of a well-known approach. According to this approach, it is proposed to use two major and several analytical parameters, which are formed on their basis. The main indicators of the complex election of the intensity and scale of development. The depth of the changes in the enterprise is defined measure of the intensity of development, the value of which increases with the number and quality of the changes in the enterprise, the degree of influence on its activities. As to the second comprehensive measure, the proposed and justified the usefulness of such a measure, which would have resulted from the characteristics of the external and internal environment, because such a figure would allow to determine the strategic position of the company on the market. In addition, depending on the intensity of development and strategic positioning of the enterprise market proposed and justified the use of some enterprise development strategy. Conclusions are made.

Keywords: development, enterprise strategy, the dairy industry, SWOT-analysis, the evaluation system.

Ряд причин спонукають підприємства збільшувати чи зменшувати темпи зростання продажу, а значить, обсягів прибутків та можливостей реінвестування їх у виробництво для подальшого розвитку. Важливість управління розвитком молочних підприємств зумовлює необхідність використання сучасних інструментів стратегічного управління, що базуються на кількісному вимірюванні можливості розвитку підприємства, які впливають з характеристик зовнішнього та внутрішнього середовища.

Проблема розвитку підприємств була досліджена багатьма вітчизняними та іноземни-

ми науковцями, зокрема це: Раєвнева О.В., Ожегов С.І., Аістова М.Д., Гапоненко А.Л., Базилевич Л.А., Кучин Б.Л., Філіппов Ю.В., Пригожин І., Путянин Ю.А., Новик І.Б., Аккофф Р., Забродський В.А., Торадо М.П., Богатирьов І.О., Гапоненко А.Л., Афанасьєв Н.В., Рогожин В.Д., Рудика В.І., Черемісіна С.Г., Смірнов Е.А., Тридід О.М., Тейл Г. та ін.

Віддаючи належне науковій та практичній значущості праць названих авторів, необхідно підкреслити, що певне коло завдань концептуального, методологічного та методичного характеру потребує подальшого розвитку.

Метою статті є запропонувати матрицю стратегічного вибору напрямів розвитку молочних підприємств, побудовану на основі системи оцінки рівня їх розвитку.

На сьогодні існують різні трактування категорії розвиток. Наведемо декілька.

Коротков Е.М. визначає, що розвиток – сукупність змін, які ведуть до появи нової якості і зміцнюють життєстійкість системи, її здатність опиратися руйнівним впливам зовнішнього середовища. Розвиток розглядається як висхідна тенденція системи, яка припускає адаптацію до ентропійних процесів зовнішнього середовища [2].

Розвиток у розумінні Аістової М.Д. трактується як випереджальні стратегії, які дозволяють реагувати на зміни у випадку їхнього виникнення. Інакше кажучи, розвиток ототожнюється зі стратегічними маневрами підприємства щодо адаптивного управління [1].

Ожегов С.І. зазначає, що розвиток – процес переходу з одного стану в інший, більш досконалий, перехід від старого якісного стану, від простого до складного, від нижчого до вищого. Розвиток – прогресуюча тенденція соціально-економічних перетворень [3].

Основні цілі управління розвитком підприємств можна сформулювати наступним чином:

- зниження рівня невизначеності та нейтралізація підприємницьких ризиків;
- зростання масштабу виробничо-комерційної діяльності;
- отримання додаткових можливостей фінансового, комерційного, технічного, технологічного чи іншого характеру;
- підвищення ефективності підприємницької діяльності загалом та окремих бізнес-процесів.

На нашу думку, основною причиною негативних наслідків реформування реального сектора економіки в Україні є відсутність

комплексного підходу до її формування, обґрунтування і реалізації. Проведення реформ вимагає глибокого теоретичного обґрунтування, оскільки спроби впровадження досвіду господарювання економічно розвинених країн в умовах нестабільної, постсоціалістичної вітчизняної економіки не дали реальних, бажаних результатів.

При формуванні матриці стратегічного вибору напрямів розвитку підприємств молочної промисловості було розглянуто підхід Ю. Погорелова [5], який запропонував використовувати два основних та декілька аналітичних показників, що формуються на їхній основі. Основними комплексними показниками обрано інтенсивність та масштаб розвитку.

Глибину змін на підприємстві визначає показник інтенсивності розвитку, значення якого збільшується із зростанням кількості та якості змін в роботі підприємства, силою впливу на його діяльність. На нашу думку, досить універсальним підходом до визначення інтенсивності розвитку підприємства можна вважати методику, що запропонована Петуховим Р.М. [4, с. 31-34]. У якості базових критеріїв аналізу та оцінки ефективності організаційно-економічного розвитку підприємств використовуються такі індекси: виробництва () – розраховується як співвідношення рівня виробництва (реалізації) продукції у звітному періоді до його базової величини; сукупних витрат на виробництво і реалізацію продукції () – розраховується аналогічно до попереднього показника; рівня економічної ефективності () – визначається на основі співставлення досягнутих результатів і витрат на їхнє досягнення, а також співвідношенням (). На основі визначених критеріїв, Р.М. Петухов виокремлює основні типи економічного розвитку: інтенсивний, прогресивний розвиток; переважно інтенсивний, прогресивний; переважно екстенсивний, мало прогресивний; екс-

тенсивний регресивний та детенсивний тип розвитку.

Щодо другого комплексного показника, запропонованого Ю. Погореловим, то вважаємо, що більш теоретично обґрунтованим було б використати такий показник, який впливав би із характеристик зовнішнього та внутрішнього середовища. Даний показник дозволив би нам визначити стратегічні позиції молочного підприємства на ринку, які у комбінації з інтенсивністю розвитку нададуть можливість запропонувати оптимальний варіант розвитку.

Одним з найпопулярніших інструментів стратегічного управління, який дозволяє побудувати стратегічний баланс, оцінити конкурентні позиції і проаналізувати стратегічні позиції підприємства у ринковому середовищі, є так званий SWOT-аналіз. Назва цього методу утворилася як абревіатура чотирьох англійських слів: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats – SWOT. У перекладі це означає «сильні і слабкі сторони, можливості та загрози».

Тип розвитку	Інтенсивний, прогресивний розвиток	Стратегія зростання Диверсифіковане, концентроване або інтегроване зростання (сегментна, географічна концентрація)	Стратегія зростання Диверсифіковане, концентроване або інтегроване зростання (сегментна, географічна концентрація)	Стратегія зростання Диверсифіковане, концентроване або інтегроване зростання (сегментна, географічна концентрація)	Стратегія стабілізації Стратегія скорочення Скорочення витрат
	Переважно інтенсивний, прогресивний	Стратегія зростання Диверсифіковане, концентроване або інтегроване зростання	Стратегія зростання Диверсифіковане, концентроване або інтегроване зростання	Стратегія зростання Диверсифіковане, концентроване або інтегроване зростання (розвиток ринку, продукту)	Стратегія стабілізації Стратегія скорочення Скорочення витрат
	Переважно екстенсивний, мало прогресивний	Стратегія зростання Концентроване або інтегроване зростання	Стратегія зростання Концентроване або інтегроване зростання	Стратегія зростання Інтегроване зростання	Стратегія стабілізації Стратегія скорочення Скорочення витрат
	Екстенсивний регресивний	Стратегія реструктуризації Антикризове управління	Стратегія реструктуризації Антикризове управління	Стратегія стабілізації Стратегія скорочення Скорочення витрат	Стратегія стабілізації Стратегія скорочення Скорочення витрат
	Детенсивний	Стратегія реструктуризації Антикризове управління	Стратегія реструктуризації Антикризове управління	Стратегія ліквідації	Стратегія ліквідації
		«Максі-Максі»	«Максі-Міні»	«Міні-Максі»	«Міні-Міні»
Стратегічні позиції підприємства на ринку					

Рисунок 1 – Матриця стратегічного вибору стратегій розвитку підприємства

На основі проведених досліджень пропонуємо використовувати матрицю стратегічного

вибору напрямів розвитку підприємства відповідно до інтенсивності його розвитку та

стратегічних позицій даного підприємства на ринку (рис. 1). В матриці віссю абсцис є стратегічні позиції підприємства на ринку, що розраховані нами за допомогою доопрацьованої методики SWOT-аналізу. Визначаються чотири основні стратегічні позиції: «максі-максі», «максі-міні», «міні-максі», «міні-міні». Віссю ординат є тип розвитку, який відповідно до розглянутої та доопрацьованої методики В.М. Петухова поділяється на: інтенсивний, прогресивний; переважно інтенсивний, прогресивний; переважно екстенсивний, мало прогресивний; екстенсивний регресивний та детенсивний тип розвитку.

Перейдемо безпосередньо до розгляду стратегій, запропонованих у матриці. Стратегія стабільності – зосередження на існуючих видах діяльності та їхня підтримка. Дана стратегія є доцільною для підприємств, які домінують на ринку або діють у сформованих галузях зі стабільною технологією. Реалізація стратегії стабільності відбувається через утримання завойованих позицій на ринку, частки ринку.

Стратегію зростання здебільшого обирають ті підприємства, які діють у галузях зі швидкою зміною технології. Названа стратегія реалізується через розширення організації різними способами, тому виділяють певні різновиди цієї стратегії: відносно базового ринку – інтенсивне або концентроване зростання; відносно виробничого ланцюга – інтегроване зростання; шляхом розширення набору традиційних видів діяльності – диверсифіковане зростання.

Стратегія зростання передбачає нарощування обсягів виробництва та реалізації продукції підприємств, вихід на нові ринки збуту, виробництво нових видів продукції, використання сучасних технологій при виробництві продукції, інтеграцію з постачальниками або торговими посередниками. Пропонуємо

для квадрантів «інтенсивний, прогресивний розвиток – максі-максі, максі-міні, міні-максі» застосовувати стратегію зростання, а саме: диверсифікованого, концентрованого або інтегрованого зростання. Під диверсифікованим зростанням розуміють виробництво нового продукту з використанням нових технологій, виходячи з наявних можливостей та використання нових технологій для виробництва нового продукту з метою реалізації на новому ринку. В свою чергу, концентроване зростання – це пошук нових можливостей покращення положення на ринку (горизонтальна концентрація), пошук нових ринків, виробництво нових продуктів.

Застосування сегментної концентрації передбачає здійснення зовнішньоекономічної діяльності у багатьох країнах світу, при цьому концентруючи увагу на декількох сегментах ринку; географічна концентрація – охоплення декількох сегментів ринку лише деяких зарубіжних країн. Інтегроване зростання передбачає зворотну інтеграцію – з постачальниками або пряму вертикальну інтеграцію – з торговельними посередниками.

Квадранти «переважно інтенсивний, прогресивний розвиток – максі-максі, максі-міні, міні-максі»; «переважно екстенсивний, мало прогресивний – максі-максі, максі-міні» – стратегія зростання, а саме: диверсифікованого, концентрованого або інтегрованого зростання. Але потрібно знати, що наповнення стратегії в даному випадку для різних квадрантів буде різним. Квадрант «переважно екстенсивний, мало прогресивний – міні-максі» – стратегія інтегрованого зростання.

Для квадрантів «екстенсивний розвиток – максі-максі, максі-міні»; «детенсивний розвиток – максі-максі, максі-міні» пропонуємо використовувати стратегію реструктуризації, тобто антикризового управління, яка передбачає наступне: забезпечення виживання під-

приємства протягом короткого періоду часу, раціональне завантаження виробничих потужностей, відновлення конкурентоспроможності на тривалий період, вдосконалення менеджменту, корпоративного та стратегічного управління.

Квадранти «інтенсивний, прогресивний розвиток; переважно інтенсивний, прогресивний розвиток; переважно екстенсивний, мало прогресивний розвиток; екстенсивний регресивний розвиток – міні-міні» та «екстенсивний регресивний розвиток – міні-максі» – пропонуємо застосовувати стратегію стабілізації або скорочення витрат. Стратегія стабілізації спрямована на досягнення вирівнювання об'єму продажів і прибутків з наступним їхнім підвищенням, тобто переходом на наступний етап зростання. Залежно від швидкості падіння підприємство може використовувати один з трьох найбільш вірогідних підходів: економія з чітким наміром швидкого поживлення; зрушення в тривалому спаді з меншими надіями на швидке поживлення; стабілізація, коли потрібні довготривалі програми для досягнення збалансованого стану підприємства на ринку.

Якщо ж підприємство знаходиться у квадрантах «детенсивний – міні-максі, міні-міні», пропонуємо застосовувати стратегію ліквідації, тобто повне згортання бізнесу.

В умовах нестабільного зовнішнього середовища ефективне управління підприємством неможливе без вибору та впровадження стратегії економічного розвитку, яка спрямована на якісні позитивні зрушення і має принциповий вплив на функціонування підприємства в довгостроковій перспективі.

Таким чином, на основі систематизації видів стратегій розвитку молочних підприємств запропоновано матрицю вибору напрямків економічного розвитку підприємств молочної галузі. Вона може бути використана у процесі розробки стратегії розвитку підприємства при виборі її виду. В основу методології вибору видів стратегій підприємства покладено «матричний підхід». Побудова матриці здійснена на основі комбінації стратегічних позицій підприємства на ринку та типу його економічного розвитку.

Науково-обґрунтований вибір напрямків розвитку молочних підприємств у майбутньому має забезпечити визначення можливих економічних наслідків та ефективність розроблених управлінських рішень.

ЛІТЕРАТУРА

1. Аистова, М.Д. Реструктуризация предприятий: вопросы управления. Стратегии, координация структурных параметров, снижение сопротивления преобразованиям [Текст] / М.Д. Аистова. – М.: Альпина Паблишер, 2002. – 287 с.
2. Коротков, Э.М. Концепция менеджмента [Текст] / Э.М. Коротков. – М.: ДЕКА, 1997. – 304 с.
3. Ожегов, С.И. Словарь русского языка. Ок. 57000 слов [Текст] / С.И. Ожегов; под ред. Н.Ю. Шведовой. – 19-е изд., испр. – М.: Рус. яз. – 750 с.
4. Петухов, Р.М. Оценка эффективности промышленного производства: методы и показатели [Текст] / Р.М. Петухов. – М.: Экономика, 1990.
5. Погорелов, Ю.С. Кількісне вимірювання результату розвитку підприємства [Текст] / Ю.С. Погорелов // Вісник Сумського Національного університету імені Даля. – 2010. – № 2 (144). – ч. 2.