

УДК 658.012

С. П. Дунда,
ст. викладач кафедри менеджменту,
Національний університет харчових технологій, м. Київ

СТРАТЕГІЧНИЙ ВИБІР НАПРЯМІВ РОЗВИТКУ ХЛІБОПЕКАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

В статті запропонована матриця стратегічного вибору напрямів розвитку хлібопекарних підприємств, яка побудована на основі системи оцінки рівня їх розвитку.

In the article the offered matrix of strategic choice of directions of bakeries' development. It is built on the estimation system of their development.

Ключові слова: стратегічний вибір, система оцінки, розвиток підприємства, матриця

Keywords: strategic choice, estimation system, development of enterprise, matrix

Вступ. Об'єктивні та суб'єктивні причини спонукають хлібопекарні підприємства збільшувати чи зменшувати темпи зростання продажу, а значить, обсяги прибутків та можливостей реінвестування їх у виробництво для подальшого розвитку. Важливість управління розвитком хлібопекарних підприємств зумовлює необхідність використання сучасних інструментів стратегічного управління, що базуються на кількісному вимірюванні розвитку. Стратегія розвитку повинна враховувати можливості розвитку підприємства, які впливають з характеристик внутрішнього та зовнішнього середовища.

Проблемами розвитку підприємств займаються вітчизняні та іноземні вчені: Р. Акофф, І. Ансофф, В. Василенко, Р. Каплан, Т. Коупленд, Т. Коллер, Дж. Муррін, Д. Нортон, С. Гуткевич, М. Сичевський, Р. Петухов, Т. Мостенська, О. Раєвська, О. Гребешкова, А. Тонких, Р. Фатхутдінов, І. Федулова, Ю. Погорелов та інші.

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

Результати. В основу кількісного вимірювання результату розвитку хлібопекарних підприємств нами покладено підхід Ю. Погорелова [6], який запропонував використати два основних та декілька аналітичних показників, що формуються на їх 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. Показник масштабу розвитку характеризує розмір підприємства в часі та просторі. Обраними нами аналітичними показниками є щільність розвитку підприємства, що характеризує відносну силу змін відповідно до розміру й абсолютних результатів діяльності підприємства, а також результативність розвитку – опосередкована характеристика результату розвитку підприємства.

Економічне зростання хлібопекарних підприємств вимірюється показниками економічної ефективності діяльності і може досягатись на екстенсивній та інтенсивній основі. Збільшення обсягу реалізації продукції та зростання фінансових результатів може бути отримано за рахунок розширення поля діяльності, тобто додаткового залучення в процес виробництва засобів праці, предметів праці, робочої сили, нового будівництва, об'єктів виробничої сфери. Інтенсивний тип економічного розвитку характеризується тим, що приріст за рахунок якісного оновлення засобів праці, впровадження нових ефективних технологій. В чистому виді екстенсивного та інтенсивного типів розвитку не існує і тому йдеться про переважно екстенсивний або переважно інтенсивний розвиток підприємства. Показниками екстенсивності розвитку є кількісні показники використання ресурсів: чисельність працівників, величина основних засобів, обсяг авансованих оборотних засобів. Вдосконалення факторів інтенсифікації виробництва призводять до зниження трудомісткості та зростання продуктивності праці, підвищення матеріаловіддачі та зниження матеріаломісткості, підвищення оборотності основних та оборотних засобів. Кінцевими результатами інтенсифікації виробництва та ефективності діяльності є збільшення обсягу випуску продукції, підвищення ефективності діяльності (зростання прибутку та рівня рентабельності), зростання платоспроможності та фінансової стійкості. В динаміці рівня рентабельності відображається динаміка інтенсифікації господарської діяльності і вона є узагальнюючим показником ефективності діяльності підприємства.

Показники, що ми пропонуємо використовувати для визначення інтенсивності розвитку хлібопекарного підприємства, згруповано у чотири групи: ресурсного забезпечення, зовнішніх результатів діяльності, інноваційно-інвестиційної діяльності, управління підприємством (табл. 1).

Таблиця 1. Показники для визначення інтенсивності розвитку хлібопекарного підприємства

Група показників	Показники
Показники ресурсного забезпечення*	Рентабельність продукції, %
	Рентабельність власного капіталу, %
	Коефіцієнт автономії
	Продуктивність праці, тис. грн./ люд.
	Фондовіддача
	Витрат на 1 т продукції, тис. грн.
Показники зовнішніх результатів діяльності**	Коефіцієнт реальної вартості майна
	Частка ринку по виробництву хлібобулочної продукції, %
	Частка ринку по виробництву кондитерських виробів та тортів, %
	Обсяг виробництва хлібобулочної продукції, т
Показники інноваційно-інвестиційної діяльності**	Коефіцієнт диверсифікації підприємства
	Виручка на 1 грн. витрат на інновації, грн.
	Виручка на 1 грн. інвестицій, грн.
	Озброєність працівників нематеріальними активами, грн./ люд.
Показники управління підприємством**	Фондоозброєність, тис. грн./ люд.
	Коефіцієнт відношення адміністративних витрат до виручки від реалізації продукції
	Коефіцієнт оборотності власного капіталу
	Коефіцієнт оборотності активів
	Оборотність дебіторської заборгованості
	Питома вага управлінців у чисельності працівників, %
Виручка від реалізації продукції в розрахунку на 1 працівника управління, тис. грн.	

*Доопрацьовано автором

**Запропоновано автором

Рівень інтенсивності розвитку хлібопекарних підприємств визначимо на основі критерію бажаності Харрінгтона. Він є універсальним інструментом оцінки результатів за шкалою бажаності від нуля до одиниці на основі експоненційної трансформації. Серед конкретних способів реалізації функції бажаності для оцінки інтенсивності розвитку підприємства обрана шкала Харрінгтона, яка має універсальне застосування [5; 1, с.206]. Для визначення проміжного значення показника інтенсивності розвитку підприємства розраховуємо коефіцієнти експоненційної трансформації за формулою:

$$d_x = \exp(-\exp(-X)) \quad (1)$$

$$X = a_0 + a_1 X_0 \quad (2)$$

де d_x – значення критерію Харрінгтона для показника; X – проміжне трансформоване значення показника; X_0 – розраховане первинне значення показника, для якого використовується критерій Харрінгтона; a_0, a_1 – коефіцієнти трансформації.

Коефіцієнти трансформації (a_0, a_1) розраховуються за результатами вирішення системи рівнянь:

$$\begin{cases} d_{\check{X}} = \exp(-\exp(-a_0 - a_1 \check{X})) \\ d_{\ddot{X}} = \exp(-\exp(-a_0 - a_1 \ddot{X})) \end{cases} \quad (3)$$

де \check{X}, \ddot{X} – відповідно задане значення первинного показника на рівнях між «задовільно та погано» та «дуже погано»; $d_{\check{X}}, d_{\ddot{X}}$ – значення критерію Харрінгтона для первинного показника на рівнях між «задовільно та погано» та «дуже добре».

Первинними показниками для обчислення показника інтенсивності розвитку хлібопекарного підприємства є наступні:

$$C = \sqrt[k]{\prod_{i=1}^k \Delta r_i}; \quad P_0 = \sqrt[4]{\prod_{i=1}^4 C_i} \quad (4)$$

де Δr – відносна зміна кожного з показників, що розраховується як відношення значення відповідного показника на кінець досліджуваного періоду до його значення на початок періоду; i – індекс показника; k – кількість показників в кожній групі; C – середнє геометричне відношень змін кожного з показників, що використовуються в оцінюванні інтенсивності розвитку підприємства, за групою показників; P_0 – розраховане первинне значення показника інтенсивності розвитку підприємства.

Порядок розрахунку показника інтенсивності розвитку підприємства мають математичний зміст за умови, що $r_i > 0$. При $r_i \leq 0$ приймаємо $r_i = 0,1$.

За рекомендаціями вчених [4; 6], частковим критеріям Харрінгтона присвоєно значення: $d_P^{\min} = 0,37$, $d_P^{\max} = 0,95$. Для визначення показника інтенсивності розвитку хлібопекарних підприємств використано формулу:

$$P = d_p = \exp[-\exp(-(-1,5904 + 2,2803 \cdot P_0))] \quad (5)$$

Значення показника, що наближаються до 0, показують низьку інтенсивність розвитку підприємства, а ті, що наближаються до 1 – високу. Виходячи з шкали Харрінгтона, нами запропоновано категоризацію оцінок для визначення ступеня інтенсивності розвитку підприємства (табл. 2).

Таблиця 2. Шкала показника інтенсивності розвитку хлібопекарного підприємства

Характеристика показника	Значення P
Інтенсивний революційний розвиток	1,00-0,80
Еволюційний розвиток	0,80 – 0,63
Низька інтенсивність розвитку	0,63 – 0,37
Регресія в розвитку підприємства	0,37 – 0,20
Криза або банкрутство	0,20 – 0,00

Показник масштабу розвитку підприємства визначено за трьома показниками: величина валового доходу, чисельність працівників та частка доданої вартості у вартості готової продукції підприємства. Валовий дохід підприємства та чисельність працівників є законодавчо визнаними показниками розміру підприємства в Господарському кодексі України [2]. Частка доданої вартості у вартості готової продукції запропонована П. Друкером як альтернативний показник розміру підприємства [3].

Для визначення показника масштабу розвитку підприємства присвоїмо частковим критеріям Харрінгтона значення: $d_{DP}^{\min} = d_{NP}^{\min} = d_{CDV}^{\min} = 0,37$, $d_{DP}^{\max} = d_{NP}^{\max} = d_{CDV}^{\max} = 0,95$ (де DP, NP, CDV – валовий дохід (тис. грн.), чисельність працівників (чол.) та частка доданої вартості у виручці від реалізації (%) відповідно). В результаті обчислень отримаємо рівняння для визначення критерію Харрінгтона валового доходу, чисельності працівників та частки доданої вартості у виручці від реалізації продукції хлібопекарного підприємства, :

$$d_{DP} = \exp[-\exp(-(-0,0242266 + 0,0000598858 \cdot DP))] \quad (6)$$

$$d_{NP} = \exp[-\exp(-(-0,150302017 + 0,003120367 \cdot NP))] \quad (7)$$

$$d_{CDV} = \exp[-\exp(-(-0,982404 + 0,04906 \cdot CDV))] \quad (8)$$

Загальний критерій Харрінгтона розраховуємо за формулою:

$$M = D_M = \sqrt[3]{d_{DP} \cdot d_{NP} \cdot d_{CDV}} \quad (9)$$

Для визначення масштабів розвитку хлібопекарних підприємств запропонуємо шкалу (табл. 3).

Таблиця 3. Шкала показників масштабів розвитку хлібопекарного підприємства

Характеристика показника	Значення P
Масштаб розвитку дуже значний	1,00-0,80
Масштаб розвитку значний	0,80 – 0,63
Масштаб розвитку незначний	0,63 – 0,37
Масштаб розвитку вкрай незначний	0,37 – 0,20
Масштаб розвитку критичний	0,20 - 0

В результаті проведеної нами оцінки отримано інтегральний показник інтенсивності розвитку хлібопекарних підприємств АР Крим за 2003-2009 рр. (рис.1). Назви підприємств закодовано з метою нерозголошення даних відповідно до Закону про комерційну таємницю.

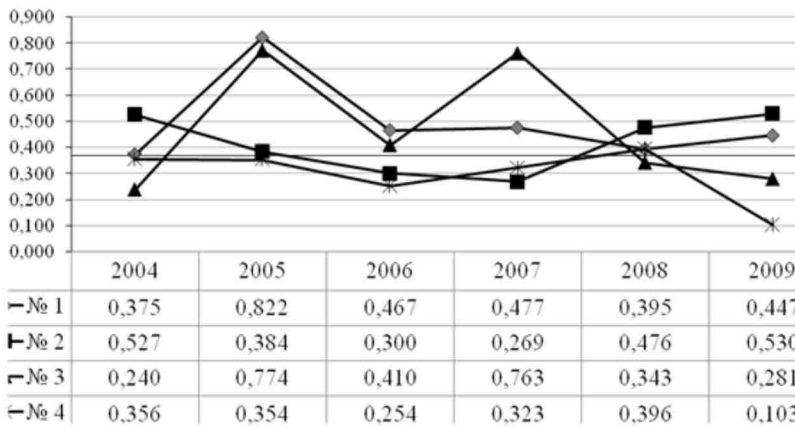


Рис. 1. Динаміка інтегрованого показника інтенсивності розвитку хлібопекарних підприємств АР Крим

Розташуємо отримані результати в таблиці 4 для подальшого аналізу.

Таблиця 4. Динаміка інтенсивності розвитку хлібопекарних підприємств АР Крим

Роки	Підприємства			
	№ 1	№ 2	№ 3	№ 4
2004	Низька інтенсивність розвитку	Низька інтенсивність розвитку	Регресія в розвитку	Регресія в розвитку
2005	Інтенсивний революційний розвиток	Низька інтенсивність розвитку	Еволюційний розвиток	Регресія в розвитку
2006	Низька інтенсивність розвитку	Регресія в розвитку	Низька інтенсивність розвитку	Регресія в розвитку
2007	Низька інтенсивність розвитку	Регресія в розвитку	Еволюційний розвиток	Регресія в розвитку
2008	Низька інтенсивність розвитку	Низька інтенсивність розвитку	Регресія в розвитку	Низька інтенсивність розвитку
2009	Низька інтенсивність розвитку	Низька інтенсивність розвитку	Регресія в розвитку	Криза або банкрутство

Проведений нами аналіз динаміки інтегрованого показника інтенсивності розвитку хлібопекарних підприємств АР Крим показав, що з обраних для аналізу підприємств жодне не має сталого інтенсивного революційного розвитку впродовж досліджуваного періоду. Найнижчими є показники підприємства № 4, що характеризувалося здебільшого регресією розвитку, тобто зростання ефективності діяльності цього підприємства досягалося за рахунок екстенсивного розвитку. Недостатньо інтенсивно, але стабільно розвивається підприємство № 1.

Динаміка показника розвитку хлібопекарних підприємств АР Крим наведена на рис. 2.

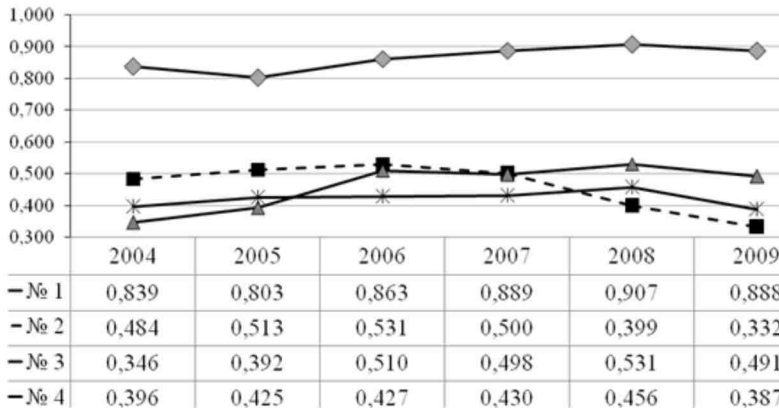


Рис. 2. Динаміка інтегрального показника масштабу розвитку хлібопекарних підприємств АР Крим

Результати проведених нами розрахунків розміщено в табл. 5.

Таблиця 5. Динаміка масштабів розвитку хлібопекарних підприємств АР Крим

Роки	Підприємства			
	№ 1	№ 2	№ 3	№ 4
2004	Дуже значний	Незначний	Вкрай незначний	Незначний
2005	Дуже значний	Незначний	Незначний	Незначний
2006	Дуже значний	Незначний	Незначний	Незначний
2007	Дуже значний	Незначний	Незначний	Незначний
2008	Дуже значний	Незначний	Незначний	Незначний
2009	Дуже значний	Вкрай незначний	Незначний	Незначний

За визначеними законодавством межами щодо розмірів підприємств, великим є підприємство № 1, малим – № 4, а середніми – № 2 та 3. Аналіз масштабів розвитку хлібопекарних підприємств за допомогою інтегрального показника показав, що дуже значний масштаб розвитку має підприємство № 1, а інші підприємства – незначний та вкрай незначний. На показник масштабу розвитку хлібопекарних підприємств вплинула величина частки доданої вартості у виручці від реалізації. Як зазначав П.Друкер [3], до тих пір, поки підприємство не отримає прибуток, що перевищує вартість капіталу, воно працює збитково. В такій ситуації підприємство повертає в економіку менше, ніж бере з неї ресурсів. Допоки сума прибутку не перевищує вартості капіталу, підприємство не покриває своїх витрат повністю, тобто воно не створює матеріальне багатство, а витрачає його. Таким чином, підприємства № 2, 3 та 4 непродуктивно використовують фактори виробництва.

Аналітичні показники результату розвитку хлібопекарних підприємств наведено в табл. 6.

Таблиця 6. Динаміка аналітичних показників результату розвитку хлібопекарних підприємств АР Крим

Підпри-емства	Роки						Середній рівень
	2004	2005	2006	2007	2008	2009	

<i>Щільність розвитку</i>							
№ 1	0,446	1,023	0,541	0,536	0,436	0,503	0,581
№ 2	1,087	0,748	0,565	0,538	1,195	1,594	0,954
№ 3	0,692	1,975	0,805	1,533	0,645	0,572	1,037
№ 4	0,899	0,831	0,594	0,751	0,869	0,266	0,702
<i>Результативність розвитку</i>							
№ 1	0,314	0,660	0,403	0,424	0,359	0,397	0,426
№ 2	0,255	0,197	0,159	0,134	0,190	0,176	0,185
№ 3	0,083	0,303	0,209	0,380	0,182	0,138	0,216
№ 4	0,141	0,150	0,108	0,139	0,180	0,040	0,127

Аналіз динаміки щільності та результативності розвитку обраних хлібопекарних підприємств показав, що підприємство № 1 недостатньо інтенсивно розвивається порівняно з масштабами його розвитку – середня щільність розвитку за досліджуваний період склала 0,581. Максимально використовують існуючі можливості для розвитку підприємство № 3 (1,037) та № 2 (0,954). За результатами аналізу результативності розвитку хлібопекарних підприємств АР Крим визначено, що вони спроможні досягати поставлених цілей лише на 12,7 – 42,6 % найбільші можливості у підприємства № 1 (0,426), найменші – у № 4 (0,127).

Система оцінки рівня розвитку дозволяє робити висновки щодо обґрунтування і формування стратегії розвитку підприємств хлібопекарної промисловості. Тобто ці показники є основою для процесу вибору стратегії розвитку, який визначає її забезпечення по окремих групах показників розвитку підприємства. Розвиток підприємства передбачає рух вперед. Тому для забезпечення розвитку хлібопекарним підприємствам доцільно використовувати стратегії, що притаманні саме їм: стратегія концентрованого зростання та стратегія інтеграції.

Підприємству важливо визначити стратегічні пріоритетні напрями розвитку. Для цього ми пропонуємо використовувати матрицю, яка дозволить визначити стратегічні напрями розвитку підприємства (рис.3). В матриці віссю абсцис є інтенсивність розвитку хлібопекарного підприємства, віссю ординат – масштаби розвитку.

Чим вищими будуть коефіцієнти (максимально наближатись до 1), тим більше у підприємства можливостей щодо подальшого розвитку. Із збільшенням показників інтенсивності та масштабів розвитку підприємства зростають можливості його розвитку. Відповідно добуток цих індикаторів дозволяє показати на матриці спроможність досягнення встановленої мети з максимальною корисністю і на матриці можна відобразити це у вигляді кіл відповідного розміру (рис. 4).

Масштаб розвитку	Дуже значний	1	2	3	10	11
		Стратегія зростання: - концентрованого (будь-який вид) - Інтегрованого (будь-який вид)	Стратегія зростання: - концентрованого (будь-який вид) - інтегрованого (реінтеграція, пряма)	Стратегія зростання: - концентрованого (будь-який вид) - інтегрованого (реінтеграція, пряма)	Стратегія стабілізації Стратегія скорочення: - відсікання зайвого зменшення - скорочення	Стратегія скорочення: - відсікання зайвого зменшення - скорочення - ліквідації
	Значний	4	5	6	12	13
		Стратегія зростання: - концентрованого (будь-який вид) - інтегрованого (реінтеграція, пряма)	Стратегія зростання: - концентрованого (будь-який вид) - інтегрованого (реінтеграція)	Стратегія зростання: - концентрованого (розвитку ринку, продукту)	Стратегія стабілізації Стратегія скорочення: - зменшення	Стратегія скорочення: - зменшення - скорочення - ліквідації
	Незначне	7	8	9	14	15
Стратегія зростання: - концентрованого (будь-який вид) - інтегрованого (пряма)		Стратегія зростання: - концентрованого (розвитку продукту, розвитку ринку) - інтегрованого (пряма)	Стратегія зростання: - концентрованого (розвитку продукту)	Стратегія стабілізації Стратегія скорочення: - зменшення - скорочення	Стратегія скорочення: - зменшення - скорочення - ліквідації	
Вкрай незначний	16	17	18	19	20	
	Стратегія скорочення: - зменшення - скорочення - ліквідації	Стратегія скорочення: - зменшення - скорочення - ліквідації	Стратегія скорочення: - зменшення - скорочення - ліквідації	Стратегія ліквідації	Стратегія ліквідації	
Критичний	21	22	23	24	25	
	Стратегія скорочення: - зменшення - скорочення - ліквідації	Стратегія скорочення: - зменшення - скорочення - ліквідації	Стратегія скорочення: - зменшення - скорочення - ліквідації	Стратегія ліквідації	Стратегія ліквідації	
	Революційний розвиток	Еволюційний розвиток	Низька інтенсивність розвитку	Регрес в розвитку	Криза / банкрутство	
	Інтенсивність розвитку					

Рис. 3. Матриця стратегічного вибору напрямів розвитку хлібопекарного підприємства (розроблено автором)

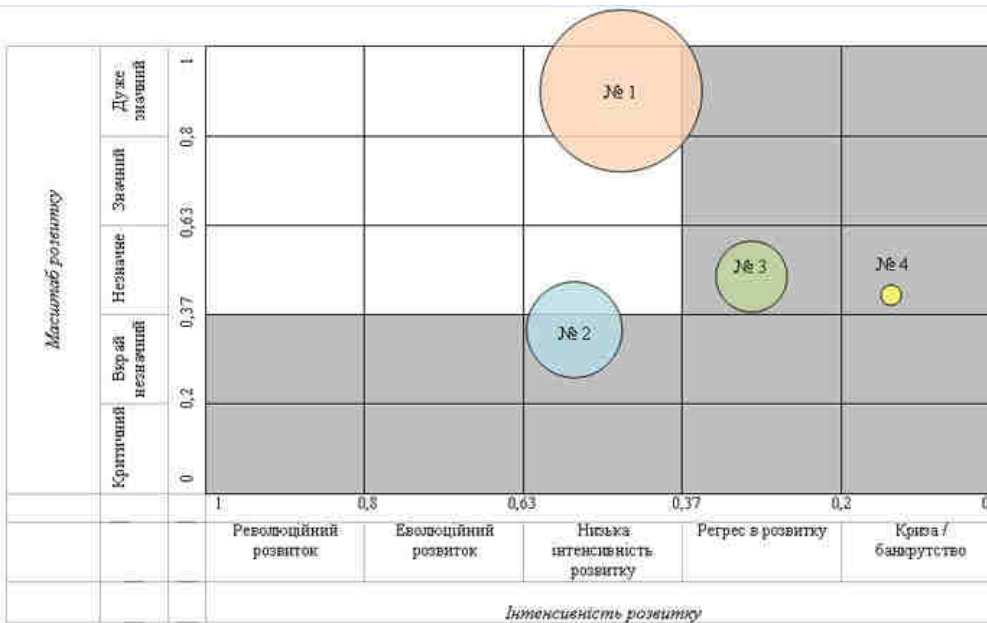


Рис. 4. Матриця стратегічного вибору напрямів розвитку хлібопекарних підприємств АР Крим в 2009 р.

Шкалу інтенсивності розвитку ми пропонуємо розділити на п'ять зон: революційний розвиток – 1,0-0,8; еволюційний розвиток – 0,79-0,63; низькоінтенсивний розвиток – 0,62-0,37; регресія в розвитку – 0,36-0,2; криза або банкрутство – 0,19-0. Шкалу масштабу розвитку також на п'ять: дуже значний – 1,0-0,8; значний – 0,79-0,63; незначний – 0,62-0,37; вкрай незначний – 0,36-0,2; критичний – 0,19-0. В результаті такого поділу ми отримали 25 квадрантів, 9 з яких показують розвиток підприємства, а інші 16 – таке становище підприємства, при якому відбувається регрес, криза або банкрутство.

Аналіз даних матриці стратегічного вибору напрямів розвитку хлібопекарних підприємств АР Крим в 2009 р. (рис. 4) показав, що стратегію концентрованої або інтегрованої зростання може обрати лише підприємство № 1. Інші досліджувані підприємства потрапили у квадранти, де пропонується використовувати стратегії скорочення. Величина кіл на матриці показала, що найбільші можливості щодо досягнення поставленої мети має підприємство № 1, на другому місці – підприємство № 2, а найменші можливості має хлібопекарне підприємство № 4. Таким чином, підприємства хлібопекарної галузі АР Крим розвиваються здебільшого екстенсивно та мають незначний масштаб розвитку.

Висновки. Використання матриці стратегічного вибору напрямів розвитку хлібопекарних підприємств дозволить визначити оптимальну стратегію їх розвитку на основі системи оціночних показників, які характеризують і визначають рівень розвитку підприємств хлібопекарної галузі. Вимірювання розвитку хлібопекарних підприємств має практичну цінність, оскільки надає практиці управління підприємством орієнтири для оцінювання діяльності підприємства та прийняття управлінських рішень.

Список використаної літератури

1. Ахназарова С.Л., Кафаров В.В. Методы оптимизации эксперимента в химической технологии: учеб. пособие для химико-технол. спец. вузов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Высшая школа, 1985. – 327 с.
2. Господарський кодекс України // Відомості Верховної Ради України. – 2003. – № 18, № 19-20, № 21-22, ст.144 [із змінами та доповненнями].
3. Друкер П. Эффективное управление. – М.: Астрель, 2004. 284 с.
4. Комлева Ю.В. Теоретичні аспекти використання узагальненого критерію Харрінгтона для оцінки стійкого розвитку підприємства // Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля. – 2006. - № 4 (98). – Ч. 2. – с.119 – 124.
5. Магоматов В.Д. Индикативное планирование инвестиционной деятельности стоительной отрасли в регионе: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / В.Д. Магоматов. – М., 2008. – 21 с.
6. Погорелов Ю.С. Кількісне вимірювання результату розвитку підприємства // Вісник Сумського Національного університету ім. Даля. – 2010. - № 2 (144). – Частина 2.

Стаття надійшла до редакції 09.09.2011 р.



ТОВ "ДКС Центр"