

С. П. Дунда,  
здобувач, Національний університет харчових технологій

# СТРАТЕГІЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ ХЛІБОПЕКАРНОЇ ГАЛУЗІ

*У статті наведені стратегії розвитку для хлібопекарних підприємств. Запропоновано блок-схему вибору стратегії розвитку підприємств хлібопекарної галузі.*

*In the article the development strategies for the breadmaking enterprises is described. The flow-chart of the breadmaking enterprises strategy choice is offered.*

## ВСТУП

Підприємство може позбутися конкурентів лише за умови його здатності утримувати конкурентні переваги впродовж тривалого періоду. Конкуренція в наш час стає боротьбою стратегій: підприємства спрямовують інвестиції на створення ключових компетенцій та забезпечення свого стратегічного потенціалу. Стратегічний потенціал підприємств, в тому числі й хлібопекарних, відіграє важливу роль в обранні ефективних стратегій. За їх допомогою підприємства можуть розвиватись, змінюючись зсередини внаслідок впливу факторів зовнішнього середовища

Проблемами розвитку підприємств займається багато вітчизняних та іноземних вчених, таких як Р. Акофф, І. Ансофф, В. Василенко, Р. Каплан, Т. Коупленд, Т. Коллер, Дж. Муррін, Д. Нортон, С. Гуткевич, М. Сичевський, Р. Петухов, М. Портер, А. Стрікланд, А. Томпсон, Т. Мостенська, З. Шершньова, В. Верба, О. Раєвнева, О. Гребешкова, А. Тонких, Р. Фатхутдінов, І. Федулова, Ю. Погорелов та інші.

## ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Стратегія є описом інтегрального підходу до діяльності підприємства і являє собою поєднання його ресурсів і компетенцій, а також можливостей та загроз зовнішнього середовища, за яких підприємство планує досягти поставленої мети. Метою статті є визначення стратегій розвитку, що притаманні хлібопекарним підприємствам та запропонувати інструмент для їх вибору.

## РЕЗУЛЬТАТИ

Для розвитку хлібопекарних підприємств необхідно встановлювати цілі розвитку. Між цілями та можли-

востями розвитку зазвичай існує невідповідність. Інтервалом між можливостями та бажаними орієнтирами, необхідними для розв'язання проблем зростання підприємства в перспективі, є стратегічна прогалина. Вона являє собою поле стратегічних рішень, які повинні прийняти керівники підприємства для вирішення виявлених проблем з метою наближення тенденцій розвитку в бажані [3, с. 123]. Прогалину компенсують стратегіями розвитку підприємства.

Розвиток підприємства передбачає рух вперед. Тому для забезпечення розвитку хлібопекарним підприємствам ми пропонуємо використовувати стратегії концентрованого або інтегрованого зростання (табл. 1).

Стратегія концентрованого зростання використовується хлібопекарними підприємствами для досягнення таких цілей [2, с. 89]:

— входження в галузі і на ринки з високими перспективами довгострокового зростання та рентабельності;

— оптимізація співвідношення між внутрішніми і зовнішніми доходами;

— збалансування в асортименті товарів і послуг з різною циклічністю попиту.

За допомогою стратегії інтегрованого зростання підприємство зростає за рахунок додавання нових структур: як шляхом придбання власності, так і розширенням зсередини. Підприємства, що використовують цю стратегію, зазвичай діють в сильному бізнесі. Доцільно використовувати стратегію інтеграції при можливості підвищення рентабельності, контролюючи різні ланки з виробництва та реалізації продукції.

Для узагальнення та систематизації діяльності щодо формування стратегії розвитку підприємства нами запропоновано блок-схему управління розвитком підпри-

емств хлібопекарної промисловості, яка представлена на рис. 1 і передбачає конкретні етапи.

На інформаційному етапі важливо зібрати релевантну інформацію щодо макросередовища, мікросередовища підприємства, а також об'єктивну інформацію щодо діяльності самого підприємства, визначитись з періодом, за який буде проведене дослідження.

На основі зібраної інформації на попередньому етапі — визначити основні фактори зовнішнього середовища, що впливають на діяльність підприємства хлібопекарної галузі, розділивши їх на фактори макро- та мікросередовища. Дія факторів зовнішнього середовища спонукає підприємство змінюватись за рахунок використання потенціалу підприємства. Зовнішній аналіз включає оцінку тенденцій ринку в цілому та ринкового сегмента зокрема. З його допомогою встановлюють ступінь невизначеності розвитку ринку, оцінюють можливості та загрози, що супроводжують підприємство в майбутньому. Це дозволить сформулювати стратегічні альтернативи.

Внутрішній аналіз потрібний для детального визначення стратегічно важливих напрямів хлібопекарного підприємства. Його мета складається з встановлення сильних та слабких сторін діяльності підприємства, що дозволить сформулювати основні стратегічні проблеми підприємства і встановити його основні стратегічні активи та ключові компетенції. Вплив факторів внутрішнього середовища на розвиток підприємства можна визначати за допомогою кореляційно-регресійного аналізу. Важливою є на цьому етапі оцінка ризиків: стратегічних, ринкових, кредитних, ліквідності, операційних, юридичних, інформаційних. Стратегічні ризики є такими, що їх важко продіагностувати, але вони можуть спричинити кризу та банкрутство підприємства. Найбільш суттєвими стратегічними ризиками є такі [1]: зниження прибутковості підприємств галузі; технологічні зміни; ерозія та/або втрата брэнда; застій бізнесу; провал нового проекту; поява унікального конкурента; зміни смаків споживачів.

Необхідно наприкінці другого аналітичного етапу встановити зв'язок між факторами внутрішнього та зовнішнього середовища, тобто встановити ланцюжки зв'язків: між сильними сторонами підприємства та можливостями, що існують для нього у зовнішньому середовищі; між сильними сторонами та загрозами, що містить зовнішнє середовище; між слабкими сторонами підприємства та можливостями зовнішнього середовища. Зазвичай це є метою стратегічного аналізу методом SWOT.

Третій етап визначається формуванням або коригуванням місії хлібопекарного підприємства. Цілями формування місії є:

**Таблиця 1. Стратегії зростання для хлібопекарних підприємств**

Вид стратегії	Зміст стратегії
<i>Концентроване зростання</i> – зростання в межах базового ринку підприємства <i>Доцільність:</i> підприємство не вичерпало можливості, пов'язані з його продукцією на ринку <i>Ступінь ризику застосування:</i> низький	
Стратегія проникнення	Розвивати продаж продукції на існуючих ринках за рахунок: розвитку попиту зростання частки ринку захисту положення на ринку організації ринку
Стратегія розвитку ринку	Розвивати продаж продукції на нових ринках за рахунок: виокремлення нових цільових сегментів освоєння нових каналів збуту проникнення на нові географічні ринки
Стратегія розвитку продукту	Розвивати продаж на існуючих ринках за рахунок: покращення якості продукції додавання нових характеристик продукції розширення асортименту оптимізації асортименту
<i>Стратегія інтеграції</i> – зростання в межах індустріального ланцюга <i>Доцільність:</i> підприємство може підвищити рентабельність, контролюючи різні стратегічно важливі для нього ланки в ланцюгу виробництва та продажу продукції <i>Ступінь ризику застосування:</i> середній	
Стратегія реінтеграції	Розвиток за рахунок придбання або посилення контролю над постачальниками або джерелами сировини. Метою є захист стратегічного джерела сировини або доступ до нової технології
Стратегія прямої вертикальної інтеграції	Розвиток за рахунок придбання або посилення контролю над структурами, що знаходяться між підприємством і кінцевим споживачем (системами розподілу і продажу). Забезпечується контроль над збутом і краще вивчаються потреби споживачів
Стратегія горизонтальної інтеграції	Розвиток за рахунок встановлення контролю над конкурентами або поглинання їх. Дозволяє економити на масштабах виробництва та знизити загрозу конкурентної боротьби, розширити асортимент продукції

— формування іміджу підприємства в уявленні суб'єктів зовнішнього середовища; надання суб'єктам зовнішнього середовища загального уявлення про підприємство, його прагнення;

— створення корпоративного духу: робить ясними для працівників загальну мету і призначення підприємства;

— встановлення основних напрямів діяльності підприємства;

— створення можливостей для більш ефективного управління підприємством.

Місія задає загальні орієнтири функціонування підприємства, що відбивають зміст його існування, а конкретний кінцевий стан, до якого прагне підприємство, фіксується у вигляді його цілей. Цілі встановлюються за допомогою методів декомпозиції, дезагрегації, забезпечення необхідних умов. У процесі побудови "дерева цілей" потрібно дотримуватись вимог до цілей:

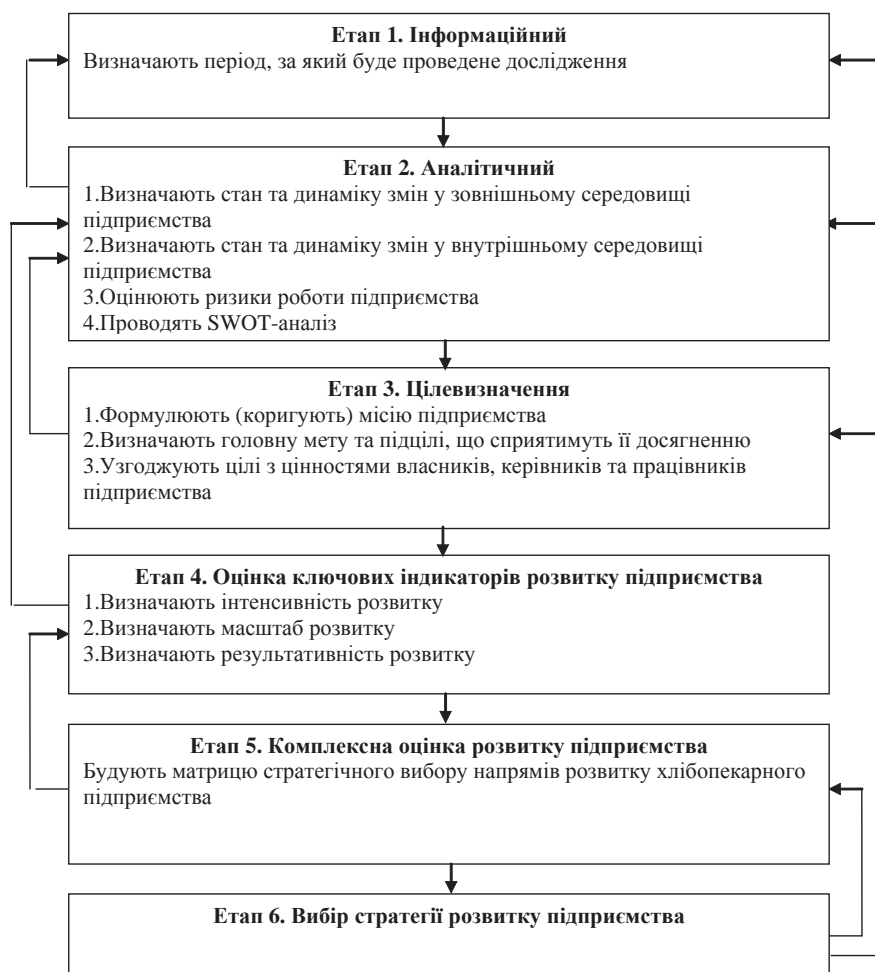
— досяжність, реальність — нереальна мета призводить до демотивації працівників і втрати ними орієнтира, що негативно позначається на діяльності підприємства;

— гнучкість — цілі встановлювати так, щоб залишалась можливість для їх коригування відповідно до змін зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства;

— вимірюваність — цілі формувати так, щоб їх можна було кількісно виміряти чи будь-яким іншим способом об'єктивно визначити, чи досягнуто мети;

— коректність — давати чітке уявлення про напрям руху підприємства;

— сумісність — довгострокові цілі відповідають місії, а короткострокові — довгостроковим; важливо, щоб цілі не суперечили одна одній;



**Рис. 1. Блок-схема вибору стратегії розвитку підприємства хлібопекарної галузі**

зультати розвитку підприємства. Тому на четвертому етапі оцінюють ключові індикатори розвитку підприємства.

П'ятим етапом є комплексна оцінка розвитку хлібопекарного підприємства. Серед великої кількості стратегічно спрямованих матриць ще відсутні такі, що спроможні комплексно оцінити ступінь розвитку підприємства. Запропонована нами матриця стратегічного вибору напрямів розвитку хлібопекарного підприємства сконцентрована на трьох комплексних показниках: інтенсивності розвитку підприємства; масштабах розвитку підприємства; результативності розвитку підприємства (спроможності досягати поставлених цілей).

На останньому шостому етапі за допомогою матриці обирають стратегію розвитку хлібопекарного підприємства.

## ВИСНОВКИ

Запропонована блок-схема управління розвитком хлібопекарного підприємства дозволить керівництву будь-якого підприємства хлібопекарної галузі, послідовно виконуючи всі етапи, приймати ефективні управлінські рішення щодо вибору оптимальної стратегії розвитку свого підприємства.

— прийнятність для основних суб'єктів впливу, які визначають діяльність підприємства, насамперед, для керівництва підприємства.

Перспективи розвитку визначаються, в першу чергу, цілями власників, узгодженими з цілями менеджерів та працівників підприємства. Основними групами людей, які впливають на діяльність підприємства та інтереси яких мають бути враховані при визначенні його місії та цілей, є власники хлібопекарного підприємства, працівники, споживачі продукції хлібопекарного підприємства, ділові партнери та місцева спільнота.

Після того як цілі визначені, потрібно оцінити ре-

## Література:

1. Сливоцки А. Учесть самый главный риск [Електронний ресурс] / А. Сливоцки, Д. Джик. — Режим доступу: [http://bigc.ru/publications/other/strategy/main\\_risk.php](http://bigc.ru/publications/other/strategy/main_risk.php)

2. Хотяшева О. М. Инновационный менеджмент: [учеб. пос.] / О. М. Хотяшева. — СПб.: Питер, 2006. — 384 с.

3. Шершньова З.Є. Стратегічне управління : [навч. посібн.] / З.Є. Шершньова, С. В. Оборська. — К.: КНЕУ, 1999. — 384 с.

Стаття надійшла до редакції 30.08.2011 р.

## **ПЕРЕДПЛАТА**

**ВИДАННЯ МОЖНА ПЕРЕДПЛАТИТИ З БУДЬ-ЯКОГО МІСЯЦЯ!**

— ЧЕРЕЗ РЕДАКЦІЮ (ТЕЛ. 458-10-73);

— ЧЕРЕЗ ДП "ПРЕСА"  
(У КАТАЛОЗІ ВИДАНЬ УКРАЇНИ);

— ЧЕРЕЗ ПЕРЕДПЛАТНІ АГЕНТСТВА: "САММІТ", "ІДЕЯ", "БЛІЦ ІНФОРМ", "KSS", "МЕРКУРІЙ", "ПРЕСЦЕНТР", "ВСЕУКРАЇНСЬКА ПЕРЕДПЛАТНА АГЕНЦІЯ", "ФЛОРА", "ПЕРІОДИКА", "КОБЗАР", "ДІАДА", "ДОНБАС ДЕ-ЮРЕ", "ДІЛОВА ПРЕСА", "ФАКТОР"