

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА З ВИРОБНИЦТВА ФРУКТОВИХ ТА ОВОЧЕВИХ СОКІВ

У статті розглянуто етапи формування економічної стратегії підприємства; запропоновано методичні підходи до формування економічної стратегії підприємства з виробництва фруктових та овочевих соків. Автором побудовано матрицю вибору економічної стратегії підприємства.

In the article the stages of economic enterprise strategy are devoted and proposed methodological approaches to the formation of economic strategy of the enterprise for the production of fruit and vegetable juices. The matrix of choice of economic strategy of enterprise is built.

Постановка проблеми у загальному вигляді. В умовах ринкової економіки у підприємства виникає необхідність свідомого управління змінами на основі науково обґрунтованої процедури їх передбачення, пристосування до умов, що змінюються. Перед підприємством постає актуальне завдання не тільки визначити свою економічну стратегію, але й сформулювати бачення майбутнього. Процес формування економічної стратегії повинен ґрунтуватися на оцінці умов функціонування підприємства та передбачення майбутнього. Цей процес можна представити як: дослідження та вибір сукупності можливих стратегій в залежності від сценаріїв майбутнього розвитку підприємства з виробництва фруктових та овочевих соків.

Аналіз досліджень і публікацій останніх років. Дослідженню проблем економічної стратегії присвятили свої наукові праці такі вчені, як: А. П. Градов, М. В. Макаренко, О. М. Махаліна, О. М. Скібіцький, В. А. Горемикін, Я. А. Жаліло, О. О. Шубін та ін. Питання з вибору і реалізації стратегії було досліджено в роботах С. С. Скобкіна, Є. А. Бельтюкова, Л. А. Некрасової, М. Г. Саєнко, Р. А. Фатхутдінова, Л. Є. Довганя, З. Є. Шершньової, Г. І. Кіндрацької та ін.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Водночас, ці роботи не містять формалізованих рекомендацій стосовно вибору стратегії на підставі отриманих оцінок економічної стратегії, зокрема, підприємства з виробництва фруктових та овочевих соків.

Постановка завдання. Метою статті є розробка методичних підходів до формування економічної стратегії підприємства з виробництва фруктових та овочевих соків.

Виклад основного матеріалу дослідження. Аналіз літературних джерел, присвячених дослідженню економічної стратегії, дає змогу стверджувати, що економічна стратегія реалізується у довгостроковій перспективі, передбачає ефективне досягнення цілей економічними методами і засобами та впливає на всі процеси, що відбуваються на підприємстві. Економічна стратегія є системним поняттям, необхідність в якому виникає за умови наявності конкуренції.

Враховуючи вищесказане, автор пропонує таке визначення економічної стратегії підприємства: економічна стратегія підприємства є головною складовою загальної стратегії, яка спрямована на забезпечення росту обсягів продажу, отримання стабільного прибутку, збереження ліквідності підприємства при прийнятному рівні ризику.

Економічна стратегія тісно пов'язана із загальною стратегією підприємства. З точки зору, автора в процесі перегляду стратегічних альтернатив і вибору стратегії загальна і економічна стратегії повинні розглядатися одночасно і відповідати місії і цілям підприємства з виробництва фруктових та овочевих соків.

Формування економічної стратегії по суті є інтегрованим процесом аналізу, оцінки та вибору стратегії, який завершується прийняттям рішення та реалізацією економічної стратегії, а також коректування її з врахуванням зворотного зв'язку. Етапи формування економічної стратегії наведено на рис. 1.

Здійснюючи вибір економічної стратегії, підприємство визначає фінансові цілі та засоби для забезпечення її реалізації, при цьому увагу потрібно сконцентрувати на отриманні прибутку, збільшенні обсягу реалізації продукції, збереженні ліквідності, збільшенні ринкової частки та все це повинно реалізовуватися в умовах прийняттого для підприємства ризику.

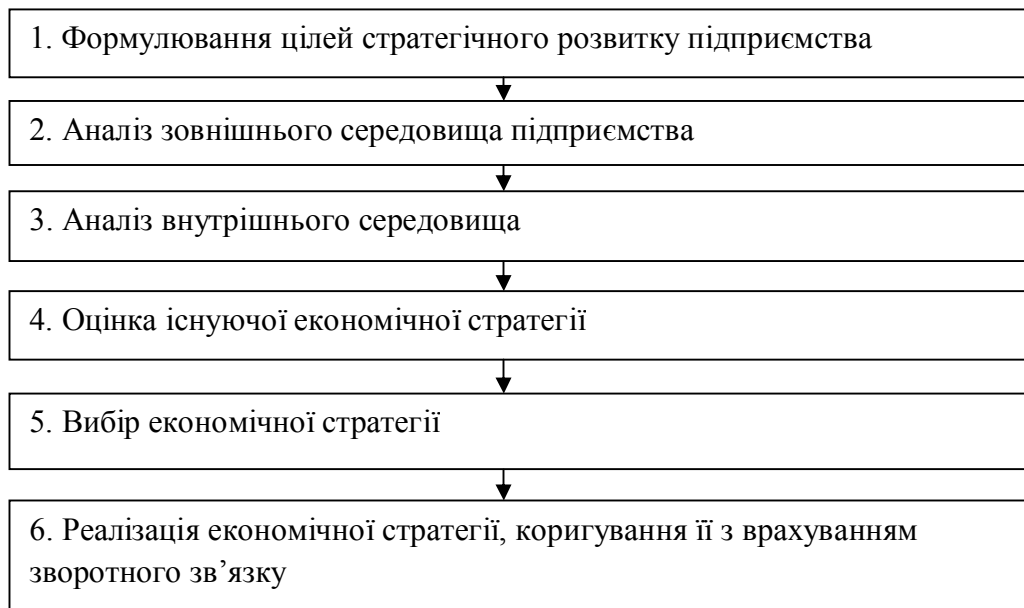


Рис. 1. Етапи формування економічної стратегії підприємства

М. Г. Сасенко відмічає, що чинників, які впливають на вибір економічної стратегії безліч, але до основних можна віднести: цілі і місія підприємства; стан галузі і позиція в ній підприємства, потенціал підприємства; час; стадія життєвого циклу товару і життєвого циклу підприємства; усвідомлення і оцінка виконання поточної стратегії; фінансові ресурси підприємства; рівень ризику [1, с.314-322].

Формування економічної стратегії підприємства передбачає проведення етапу її вибору економічної стратегії. При побудові матриці вибору підприємства пропонуємо використовувати стратегії, які мають місце впродовж «життєвого циклу» підприємства, а саме: стратегія зростання або інтенсивного зростання, яке веде до щорічного підвищення значень критеріїв досягнення цілей над рівнем попереднього року; стратегія стабілізації або підтримки стійкості; стратегія скорочення або подолання нестійкості; стратегія реструктуризації. Сутність стратегії реструктуризації складається в перманентному процесі керування змінами на підприємстві у таких різних формах, як: адаптивна реструктуризація, досудове фінансове оздоровлення, санація і банкрутство підприємства [2, с.61-62; 3, с.110].

Найбільш розробленим інструментом стратегічного управління є матричні моделі вибору стратегій, що пов'язують стратегію і системні характеристики підприємства. При комплексному дослідженні економічної системи за параметрами, які визначають її майбутній стан у стратегічному аналізі, застосовують такі прикладні прийоми і методи: метод LOTS,

метод PIMS – аналіз, матрицю BCG, модель GE/McKinsey, модель Shell/DPM, SWOT – аналіз, SPACE – аналіз, PEST – аналіз.

Метод LOTS полягає у детальному, послідовному обговоренні ряду проблем бізнесу на різних рівнях та різному ступені складності: від корпоративної місії в цілому до індивідуального проекту підприємства. кінцевою метою методу LOTS є вироблення позиції, яка дозволить компанії, підрозділу будувати свої взаємини із зовнішнім середовищем [4, с.120].

Метод PIMS – аналіз ґрунтується на використанні емпіричної моделі, що пов'язує широкий діапазон стратегічних змінних (якість продукту, ринкова частка, вертикальна інтеграція) і ситуаційних змінних (стадія розвитку галузі, швидкість зростання ринку, інтенсивність потоків капіталу) з величиною прибутковості та здатністю організації генерувати готівку [4, с.125].

Матриця Бостонської консалтингової групи (BCG) являє собою своєрідне відображення позицій конкретного виду бізнесу в стратегічному просторі, що визначається двома координатними осями, одна з яких використовується для вимірювання темпів зростання галузі (ринку), а інша – для вимірювання відносної частки продукції підприємства на ринку. Головна увага в матриці BCG зосереджується на грошових потоках підприємства, які або спрямовуються на проведення операцій в окремому секторі бізнесу, або виникають внаслідок проведення таких операцій. У матриці BCG основними стратегічними цілями підприємства вважаються зростання рентабельності і маси прибутку.

Основна аналітична цінність матриці BCG полягає в тому, що за її допомогою можна визначити не тільки стратегічні позиції кожного сектору бізнесу підприємства, але й надати рекомендації щодо підготовки стратегічного балансу грошових потоків. Однак, матриця BCG має і недоліки. Узагальнюючи всю критику цієї матриці, можна зробити такі зауваження:

- вона будується на дуже нечіткому визначенні ринку (так само, як і частка ринку) для секторів бізнесу. Незначна зміна у визначенні може призвести до значних змін частки ринку, а далі – до зовсім інших результатів аналізу;
- матриця BCG перестає працювати, коли її намагаються застосувати до таких галузей, де рівень конкуренції не високий або обсяги виробництва незначні.

Багатофакторна модель GE/McKinsey є матрицею, що складається з дев'яти клітинок для відображення і порівняльного аналізу стратегічних позицій підприємства і напрямів його господарської діяльності.

Головною особливістю цієї моделі є те, що у ній вперше для порівняння видів бізнесу почали розглядатися не тільки такі фактори, як обсяг продажу, прибуток, рентабельність інвестованих коштів, але й досить суб'єктивні характеристики бізнесу, такі, як мінливість частки ринку, технології, стан забезпеченості кадрами тощо [5, с.114].

До переваг даної моделі слід віднести можливість присвоєння різним факторам різні вагові коефіцієнти залежно від їх відносної важливості для обраного виду діяльності у визначеній галузі, що дозволяє зробити оцінку більш точною. По осях У та Х вказуються інтегральні оцінки привабливості ринку (або галузі) і відносної переваги підприємства на відповідному ринку (або сильних сторін певних секторів бізнесу). На відміну від матриці BCG, в моделі GE/McKinsey кожна вісь координат розглядається як вісь багатофакторного виміру.

Це робить дану модель більш «багатою» в аналітичному аспекті, порівняно з матрицею BCG, і одночасно, більш реалістичною з погляду позиціонування секторів бізнесу. Використання широкого кола кількісних і якісних показників для формування комплексного критерію дає змогу оцінити внесок кожного та розробити відповідні заходи для виправлення становища. Модель GE/McKinsey можливо використовувати на всіх стадіях життєвого циклу за різних умов конкуренції. До недоліків багатофакторної моделі GE/McKinsey можна віднести те, що вона не дає можливість виявити реальних перспектив тих чи інших бізнес-напрямків та є формальним, структурним підходом до співставлення сильних сторін

підприємства з можливостями ринку, відсутні методичні рекомендації до розрахунку окремих складових.

Модель Shell/DPM також як і багатофакторна модель GE/McKinsey об'єднує кількісні і якісні показники в єдину параметричну систему, проте у ній зроблено ще більший наголос на кількісних параметрах бізнесу. У моделі Shell/DPM вісь X відображає сильні сторони підприємства (конкурентоспроможність бізнесу), а вісь Y – перспективи галузі і бізнесу. Якщо критерій стратегічного вибору в матриці BCG базувався на оцінці потоку грошових коштів, який, фактично, є показником короткострокового планування, а в моделі GE/McKinsey, навпаки, на оцінці прибутковості інвестицій, що є показником довгострокового планування, то модель Shell/DPM пропонує підчас прийняття стратегічних управлінських рішень одночасно фокусувати увагу на двох цих показниках. Модель Shell/DPM зосереджує увагу на аналізі розвитку поточної ситуації в галузі та перспективах [6, с.55].

Інша помітна особливість моделі Shell/DPM полягає у тому, що в ній можуть розглядатися види бізнесу, які перебувають на різних стадіях свого життєвого циклу. Тому, вивчення змін у стратегічному позиціонуванні видів бізнесу через деякий час стає невід'ємною частиною моделювання за допомогою Shell/DPM. Проте, до критичних зауважень треба віднести те, що вибір показників для стратегічного аналізу є дуже умовним; не існує критеріїв, згідно з якими можна було б визначити, яка кількість показників необхідна для аналізу; важко оцінити, які показники є найбільш суттєві; «зважування» показників під час конструювання шкал матриці дуже ускладнено. У цілому ж, незважаючи на певні недоліки, модель Shell/DPM є гідним доповненням до переліку засобів і прийомів стратегічного аналізу і планування підприємств, які прагнуть бути конкурентоспроможними у довгостроковому періоді.

Для здійснення стратегічного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища часто застосовують формальні процедури SWOT – аналізу. Головна мета SWOT – аналізу – забезпечити процес стратегічного планування інформацією про сильні та слабкі сторони цієї стратегії щодо її можливостей та існуючих загроз. Сильні та слабкі сторони – це переважно внутрішні чинники, пов'язані з поточним станом системи, можливості та загрози існують ззовні й більше стосуються майбутнього.

Методологія SWOT – аналізу передбачає виявлення можливостей (Opportunities) і загроз (Threats) зовнішнього середовища, сильних (Strength) та слабких сторін (Weakness) внутрішнього середовища, встановлення зв'язків між ними на основі побудови матриці, виявлення стратегічних проблем і альтернатив розвитку організації. Проведення такого аналізу дозволяє розглянути всі можливі парні комбінації між загрозами, можливостями, сильними та слабкими сторонами, встановлені зв'язки будуть використані для формування економічної стратегії [7, с.144-145].

SPACE – аналіз використовується для оцінювання стратегічного положення підприємства і є похідним від SWOT – аналізу. У SPACE – аналізі відокремлюють чотири групи системних критеріїв оцінювання організації: економічний потенціал (або фінансова сила), конкурентні переваги, привабливість галузі (бізнес-напрямок), стабільність середовища (зовнішні умови бізнесу). Кожен з критеріїв складається з певного переліку факторів, що знаходять вираз у відповідних показниках. Сильними сторонами цього методу є те, що він дає можливість проаналізувати наявну стратегію підприємства.

PEST – аналіз є розповсюдженим методом аналізу зовнішнього середовища, який не тільки передбачає аналіз стану середовища, але й визначає тенденції його розвитку за допомогою сценарного аналізу прогнозування.

Оскільки економічна стратегія впливає на фінансову стратегію та щільно пов'язана з підсистемами забезпечення, то пропонуємо включити у матрицю вибору економічної стратегії оцінку фінансової стійкості підприємств з виробництва фруктових та овочевих соків.

Для побудови матриці вибору економічної стратегії підприємства автор робить припущення, що, згідно з методикою визначення типу фінансової стійкості підприємств [8, с.20], тип «абсолютна фінансова стійкість» відповідає «висока» фінансова стійкість; тип «нормально стійкий фінансовий стан» відповідає «середня» фінансова стійкість; тип «нестійкий фінансовий стан» та «кризовий фінансовий стан» відповідає «низька» фінансова стійкість. Другою складовою матриці вибору економічної стратегії автор пропонує оцінку економічної стратегії підприємств з виробництва фруктових та овочевих соків.

Використовуючи дані табл. 1, можна навести структуру і зміст матриці вибору економічної стратегії підприємства.

Таблиця 1

Матриця вибору економічної стратегії підприємства з виробництва фруктових та овочевих соків

Оцінка економічної стратегії	Фінансова стійкість		
	1-Н	2-С	3-В
В	Стратегія підтримки стійкості	Стратегія зростання	Стратегія інтенсивного зростання
С	Стратегія подолання нестійкості	Стратегія підтримки стійкості	Стратегія зростання
Н	Стратегія реструктуризації	Стратегія подолання нестійкості	Стратегія підтримки стійкості

В. 1-Н - стратегія підтримки стійкості. Підвищення стійкості дозволить підприємству з виробництва фруктових та овочевих соків залишити небезпечну зону матриці.

В. 2-С - стійкість на нейтральному рівні. Необхідна стабільна і динамічна діяльність для підприємства. Стратегія зростання.

В. 3-В - стратегія інтенсивного зростання. Необхідно утримання існуючого положення функціонування і зростання.

С. 1-Н - задовільне фінансово-господарське становище підприємства з виробництва фруктових та овочевих соків. Необхідно запобігти відходу у квадранти.

Н. 1-Н та Н. 2-С, досягли стабільно зростаючої тенденції розвитку. Стратегія подолання нестійкості.

С. 2-С - рівноважний стан. Підприємство з виробництва фруктових та овочевих соків балансує між небезпекою погіршення становища і перспективою підйому у верхні квадрати матриці (при забезпеченні позитивних тенденцій розвитку). Стратегія підтримки стійкості.

С. 3-В - досить успішна діяльність, однак не всі можливості розвитку підприємства задіяно. Можливість поліпшення становища за рахунок позитивних тенденцій зміни виробничо-господарської діяльності підприємства. Стратегія зростання.

Н. 1-Н - кризове становище. Необхідна комплексна система оздоровлення виробничо-господарської діяльності підприємства.

Стратегія реструктуризації, що реалізується через наступні форми, як: адаптивна реструктуризація, досудове фінансове оздоровлення, санація і банкрутство підприємства [3, с. 110].

Зміст адаптивної реструктуризації повною мірою характеризується набором інституціональних, організаційно-управлінських, інжинірингових і реінжинірингових, маркетингових заходів, що забезпечують зміну внутрішнього середовища й адаптацію до змін зовнішнього оточення підприємства.

Досудове фінансове оздоровлення передбачає проведення комплексу профілактичних організаційно-економічних і фінансових заходів, поєднаних з радикальним скороченням кредиторської і дебіторської заборгованості, відновленням ліквідності і платоспроможності

підприємства, а також зростанням його фінансової стійкості. Чинним законодавством України регламентовано порядок процедур фінансового оздоровлення і повноваження суб'єктів господарювання в проведенні таких процедур. Санація є радикальним засобом в інструментарії реструктуризаційних заходів і з цієї причини найбільш відповідальною складовою відновлення платоспроможності підприємства.

Банкрутство реалізує крайній варіант перетворення підприємства шляхом його ліквідації з усіма наслідками, що випливають, і зобов'язаннями, дотримання яких передбачено законодавством. Разом з тим, підприємство, визнане в судовому порядку банкрутом, може бути збережене і відновлене в режимі виконання санаційних процедур.

Н. 2-С – рівень стійкості недостатній для забезпечення внутрішніх потреб функціонування підприємства з виробництва фруктових та овочевих соків. Стратегія подолання нестійкості. Н. 3-В – неприродне становище. Необхідне покращення економічної стратегії підприємства та ліквідація причин, які зумовили її зниження. Необхідним є об'єднання.

Запропонована матриця вибору економічної стратегії для підприємств з виробництва фруктових та овочевих соків (табл. 1) дозволяє обрати або стратегію подолання нестійкості, реструктуризації (квадранти С. 1-Н, Н. 1-Н та Н. 2-С), або стратегії підтримки стійкості і зростання (інші квадранти).

У межах даних стратегій, розглянутих як базові, реалізуються різні стратегічні альтернативи, що підкріплюються планами заходів з обґрунтуванням витрат і розрахунками очікуваного економічного ефекту від їх впровадження на підприємствах. Відповідно до запропонованих етапів формування економічної стратегії, наступним етапом є реалізація економічної стратегії на підприємстві та корегування її з врахуванням зворотного зв'язку.

Висновки і перспективи подальших розробок. Узагальнюючи вищевикладене, автор акцентує увагу на таких моментах: формування економічної стратегії повинно враховувати всі особливості підприємства, пов'язані з його галузевою належністю, рівнем техніки й організації виробництва та інші.

Разом з тим, необхідно відзначити, що неможливо сформулювати економічну стратегію раз і назавжди, оскільки весь час мають місце фактори, що не могли бути раніше враховані. Це робить необхідним коректування стратегії. До переваг запропонованих методичних підходів можна віднести врахування динамічності показників, специфіки діяльності підприємств з виробництва фруктових та овочевих соків, комплексність. До недоліків можна віднести відсутність вичерпного переліку елементів оцінки, проте, це забезпечує їх гнучкість та адаптивність до мінливих умов функціонування.

Список використаної літератури

1. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства: [підруч.] / М. Г. Саєнко. – Тернопіль: Економічна думка. – 2006. – 390 с.
2. Бельтюков Е. А. Выбор стратегии развития предприятия: [учеб. пособ.] / Е. А. Бельтюков, Л. А. Некрасова. – Одесса: ОНПУ, 2002. – 279 с.
3. Ковальов А. І. Організація та управління реструктуризацією підприємств промисловості: [навч. посіб.] / А. І. Ковальов. – Одеса: ПАЛЬМІРА, 2008. – 316 с.
4. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент / Р. А. Фатхутдинов. – М.: Издательско-книготорговый центр «Маркетинг», 2002. – 892 с.
5. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: [2-ге вид., перероб. і доп.] / З. Є. Шершньова. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.
6. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент / Г. І. Кіндрацька. – К.: Знання, 2006. – 366 с.
7. Довгань Л. Є. Стратегічне управління: навч. посіб. [2-ге вид.] / Л. Є. Довгань, Ю. В. Каракай, Л. П. Артеменко. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 440 с.
8. Тютюнник Ю. М. Робочий зошит для практичних занять і самостійної роботи з дисципліни «Фінансовий аналіз» / Ю. М. Тютюнник, С. В. Тютюнник. – Полтава, 2005. – С. 103–107.

Прийнято до друку 03.08.2011