

СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК ХАРЧОВИХ ПІДПРИЄМСТВ КИЇВСЬКОГО РЕГІОНУ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ЇХ ДІЯЛЬНОСТІ

STRATEGICAL DEVELOPMENT OF FOOD ENTERPRISES OF KYIV REGION IN CONDITIONS OF EXTERNAL ENVIRONMENT'S UNCERTAINTY

Катерина БОЙЧЕНКО,
Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана



Kateryna BOYCHENKO,
Vadym Hetman Kyiv National
Economic University

Традиційний підхід до формування корпоративної стратегії передбачає, що, маючи в своєму розпорядженні сукупність дієвих аналітичних методів, топ-менеджери харчових підприємств здатні обґрунтувати прогноз розвитку галузі з точністю, достатньою для вибору конкретного стратегічного рішення. Більшість цих методів вимагає, щоб бачення майбутнього було достатньо прогнозованим, а для цього часто доводиться нехтувати таким чинником, як невизначеність. Саме тому недооцінювання фактора невизначеності може призвести до вибору стратегії, яка не створює необхідних передумов для захисту від загроз з боку конкурентів і використання тих унікальних можливостей, які відкриваються в ситуації високого рівня невизначеності, що викликає необхідність розроблення стратегічних намірів та мінімізації ризиків їх реалізації з метою результативного розвитку харчових підприємств.

На сьогодні можна виокремити ряд учених, які у своїх дослідженнях приділяють увагу реалізації стратегії в умовах невизначеності та ризику. Наприклад, **І. Ансофф** ще наприкінці вісімдесятих років минулого століття при виокремленні чотирьох стратегій зростання в товарно-ринковій мережі звернув увагу на зниження ризику за допомогою стратегій диверсифікації [1]. **Курт Крістенсен** писав: "Стратегічна альтернатива визначається шляхом зіставлення можливостей і ресурсів корпорації з урахуванням прийнятного рівня ризику" [2]. **К. Міллер** зважав на необхідність стратегічного управління ризиками та виділив стадії даного процесу [3], а **А. Сливоцький** виокремив сім типів стратегічних ризиків [4]. **Пітер Друкер** підкреслював, що єдина річ, в якій ми можемо бути впевнені, це те, що "майбутнє неминуче настане, і воно буде іншим" [5].

Таким чином, слід звернути увагу на те, що навіть ретельно розроблений стратегічний план буде мати силу до тих пір, поки припущення, що лежать в його основі, мають місце.

Підходи до врахування умов невизначеності при розробці й реалізації стратегії компанії в сучасних публікаціях значно менше висвітлені порівняно з оцінюванням загальних ризиків підприємницької діяльності. Окрім того, спостерігається зниження уваги до стратегічних можливостей підприємств харчової галузі як найменш ризикових. Метою даної статті є виокремлення стратегій підприємства залежно від рівня невизначеності його функціонування, особливостей стратегічного розвитку харчових підприємств Київського регіону та дослідження взаємозв'язку між стратегією суб'єкта господарювання й витратами на її реалізацію стосовно мінімізації рівня ризику та зменшення обсягу можливого збитку.

Сучасна економічна діяльність характеризується наявністю системи ризиків, пов'язаних з відсутністю вичерпної інформації щодо фінансово-господарської

діяльності суб'єктів господарювання в ринковому середовищі, що суттєво впливає на ефективність процесів прийняття управлінських рішень та їх наслідки. При формуванні стратегічних намірів підприємства розробляють стратегічний набір, реалізація якого має супроводжуватись управлінням ризиками, при цьому мінімізація ризиків повинна здійснюватись ще на етапі вибору та формування стратегії компанії.

За результатами проведених досліджень виокремлено чотири види стратегій залежно від рівня невизначеності діяльності компанії (рис. 1):

1. Адаптивна, яка орієнтується на мінімальний рівень ризику або повну його відсутність, що може одночасно означати фокусування на мінімальній нормі прибутку.

2. Помірна, що орієнтується на заздалегідь встановлений для себе рівень ризику та не допускає його перевищення навіть за наявності привабливих перспектив і зростання суми прибутку.

3. Формуюча, що полягає у створенні нових ринкових можливостей шляхом радикальної реорганізації відносно стабільних галузей з першим рівнем невизначеності або за допомогою встановлення контролю над розвитком ринку в галузях з більш високими рівнями невизначеності.

4. Агресивна, що орієнтується на реалізацію ризикованих, але високоприбуткових проєктів.

Таким чином, підприємство в процесі своєї діяльності ідентифікує рівень невизначеності зовнішнього середовища функціонування з метою розробки відповідної стратегії на шляху до досягнення визначеного стратегічного наміру. При цьому слід враховувати, що в процесі реалізації обраної стратегії рівень невизначеності може змінюватись, створюючи необхідність вибору іншої стратегії або їх поєднання.

З метою дослідження практичного використання даних стратегій в умовах невизначеності було обрано харчові підприємства Київського регіону.

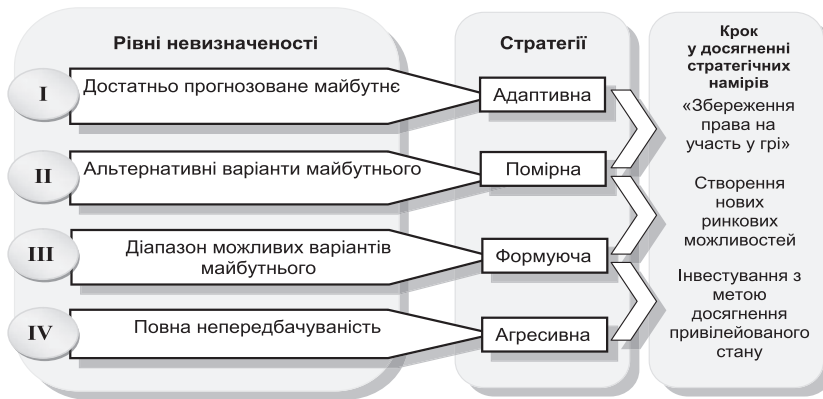
Київська область у 2010 році посіла друге місце за обсягами реалізації продукції харчової промисловості в Україні. Окрім того, Київський регіон має найвищий обсяг реалізованої продукції харчової галузі на одну особу: по області даний показник становить 6684,1 грн., а в місті Києві – 9040,7 грн. Також встановлено, що харчова галузь у Київському регіоні є

одним з лідерів за обсягами прямих іноземних інвестицій. За останні п'ять років найбільші обсяги виробництва харчової галузі зафіксовано за такими продуктами: хліб та хлібобулочні вироби, цукор білий кристалічний і молоко оброблене рідке. Фінансові результати діяльності підприємств харчової галузі Київського регіону в 2010 році становили сукупний прибуток 1537178 тис. грн., однак слід зауважити, що підприємства області отримали, за загальними підсумками, збитки, порівняно з компаніями столиці. Незважаючи на те,

У статті визначено тісний взаємозв'язок між стратегічним управлінням і рівнем ризику реалізації обраних стратегій підприємства. Виокремлено чотири типи стратегій залежно від рівня невизначеності. Проаналізовано тенденції стратегічного розвитку харчових підприємств Київського регіону.

In the article it is identified a close relationship between strategic management and implementation of risk strategies chosen by company. The four types of strategies depending on the level of uncertainty are allocated. The trends in the strategic development of food enterprises in Kiev region are analyzed.

Рис. 1. Види стратегій залежно від рівня невизначеності діяльності підприємства



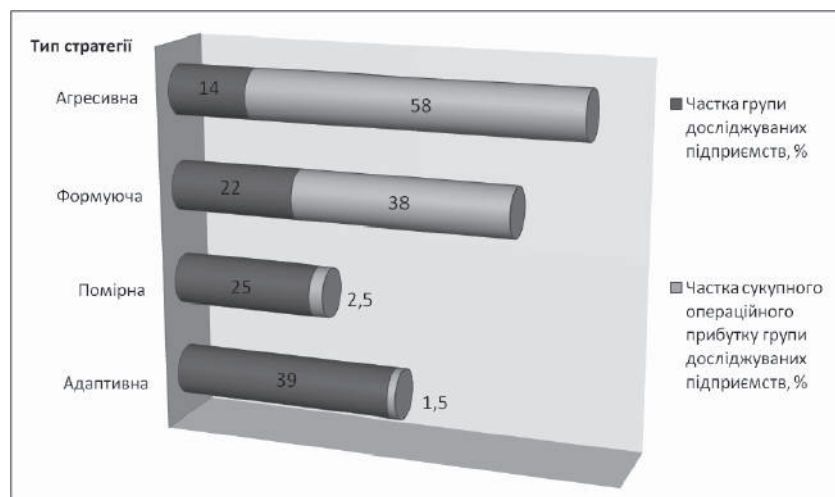
що за період 2007-2010 років обсяг імпорту готових харчових продуктів у Києві збільшився в три рази, а по області – зменшився на 70% (відповідний показник експорту в столиці зріс у 5,25 рази, а по області – знизився на 23%), у Київській області спостерігається позитивне сальдо торговельного обороту в розмірі 151219,6 млн. дол. США [6].

Для дослідження ресурсного й організаційного забезпечення ефективного стратегічного розвитку підприємств в умовах невизначеності із загальної кількості обстежених підприємств було обрано: ПАТ «Київський

Таблиця 1. Групи підприємств за наявними стратегіями залежно від рівня невизначеності діяльності компанії

Тип стратегії	Назва підприємства
Адаптивна	ПАТ «Яготинський маслозавод», ПАТ «ЖЛК-Україна», ПАТ «Обухівський молочний завод», ПрАТ «Хмельницька макаронна фабрика», ПрАТ «Львівський жиркомбінат», ПрАТ «Харківський жировий комбінат», ПАТ «Креатив Груп», ПАТ «Вінницька харчосмакова фабрика», ПАТ «Луганськхолод», ПрАТ «Агрокопродукт», ПрАТ «Крафт»
Помірна	ПАТ «Київський маргариновий завод», ПАТ «Макаронна фабрика», ПАТ «Лантманнен Акса», ПАТ «Чернігівська макаронна фабрика», ПАТ «Сімферопольська макаронна фабрика», ПрАТ «Геркулес», ПАТ «Луганськмлин»
Формуюча	ПАТ «Білоцерківський консервний завод», ДП ПрАТ «Оболонь» «Пивоварня Зіберта», ПАТ «Пиво-безалкогольний комбінат «Славутич», ПАТ «Житомирський маслозавод», ПрАТ «Екотехніка», ПАТ «Вімм-Біль-Данн Україна»
Агресивна	ПАТ «Галактон», ПрАТ «Оболонь», ПрАТ «Чумақ», ПАТ «САН ІнБев Україна»

Рис. 2. Порівняння обсягів сукупного операційного прибутку груп підприємств за наявними стратегіями залежно від рівня невизначеності діяльності компанії в 2010 році



маргариновий завод», ПАТ «Яготинський маслозавод», ПАТ «Лантманнен Акса», ПАТ «Макаронна фабрика», ПАТ «ЖЛК-Україна», ПАТ «Білоцерківський консервний завод», ПАТ «Галактон», ПрАТ «Оболонь», ДП ПрАТ «Оболонь» «Пивоварня Зіберта». Саме вони є типовими представниками переробних підприємств, мають найбільш характерні ознаки функціонування й розвитку підприємств харчової галузі Київського регіону. Також з метою визначення конкурентних позицій і порівняння ефективності наявних стратегій даних підприємств було досліджено їх основних конкурентів на вітчизняному ринку. Результати проведених досліджень дозволили виокремити чотири групи підприємств залежно від стратегії, яку вони використовують (див. табл.).

Найбільшу частку з досліджуваних двадцяти восьми підприємств харчової галузі (39%) займають компанії, які застосовують стратегію адаптації до змін зовнішнього середовища функціонування. Це підтверджує орієнтацію більшості вітчизняних харчових підприємств на короткострокове стратегічне планування з урахуванням мінімального рівня ризику.

З метою визначення ефективності окремого типу стратегії в сучасних умовах економічного розвитку вітчизняних харчових підприємств було здійснено порівняння сукупного операційного прибутку, отриманого окремою групою компаній за результатами діяльності в 2010 році (рис. 2).

Незважаючи на те, що більшість підприємств, які є лідерами вітчизняного ринку, використовують стратегію адаптації, найбільший сукупний обсяг операційного прибутку в 2010 році отримала група компаній, що реалізовувала агресивну стратегію (58%). Таким чином, орієнтація на реалізацію ризикованих проектів підприємства сприяє підвищенню їх прибутковості за умов ефективного управління ризиками суб'єкта господарювання.

Дослідження ефективності функціонуючих стратегій підприємств харчової галузі Київського регіону за період 2008-2010 років дозволяють стверджувати:

- найбільшу частку ринку за обсягами продажу займають ПАТ «Київський маргариновий завод», ПАТ «Галактон» та ПАТ «Оболонь», однак для даних компаній спостерігається її зменшення протягом досліджуваного періоду; основним фактором таких змін є вихід на ринок іноземних компаній з конкурентоспроможною продукцією;

- найбільший темп зростання обсягів реалізації зафіксовано в 2010 році на ПАТ «Яготинський маслозавод» – на 83%;

- більшість підприємств займають достатні конкурентні позиції порівняно зі своїми основними конкурентами та мають можливості досягнення стратегічних намірів національного масштабу;

- за 2007-2010 роки на ПАТ «Яготинський маслозавод» зафіксовано зростання операційного прибутку в три рази. Таким чином, дане підприємство займає кращу конкурентну позицію, оскільки основні його конкуренти мають значно менші темпи зростання операційного прибутку. ПАТ «Яготинський маслозавод», ПАТ «Київський маргариновий завод» і ПАТ «Макаронна фабрика» у 2010 році мали більший обсяг операційного прибутку порівняно зі своїми основними конкурентами;

- у 2010 році для ПАТ «Яготинський маслозавод» і ДП ПрАТ «Оболонь» характерною є позитивна величина EVA (економічної доданої вартості), що характеризує ефективне використання капіталу та свідчить про збільшення вартості компаній.

За результатами теоретичного дослідження й діагностики стратегічних намірів харчових підприємств можна стверджувати, що на більшості компаній реалізується стратегія адаптації до змін зовнішнього середовища функціонування. Окрім того, найменш розвинутим є напрям загальнофірмового, стратегічного планування з огляду на нечітке уявлення про сутність такого планування та його недооцінювання. **Можна виділити ряд суттєвих проблем підвищення ефективності стратегічного управління в процесі досягнення визначених стратегічних намірів на сучасних вітчизняних підприємствах харчової галузі:**

- ❑ недостатньо визначена роль стратегічного управління в діяльності компанії;
- ❑ стратегічне планування здебільшого має формальний характер;
- ❑ ігнорування ризиків у процесі формування стратегічного набору;
- ❑ копіювання досвіду закордонних лідерів за наявної непристосованості до вітчизняних умов функціонування;
- ❑ перевантаженість стратегічних планів зайвою інформацією;
- ❑ обмеженість достовірної стратегічної інформації про конкурентів і ринок у цілому;
- ❑ невідповідність практичних інструментів реалізації стратегій сформованим стратегічним намірам в умовах вітчизняної економіки.

ВИСНОВКИ

Врахування рівня невизначеності є невід’ємною складовою системи стратегічного менеджменту, спрямованої на досягнення сформованих намірів компанії, що має впроваджуватися ще на етапі вибору стратегії діяльності суб’єкта господарювання і формування стратегічних наборів. Залежно від рівня невизначеності функціонування підприємство може обрати адаптивну, помірну, формуючу чи агресивну стратегію. За результатами проведених досліджень встановлено, що орієнтація на довгострокове стратегічне планування з реалізацією ризикових високоприбуткових

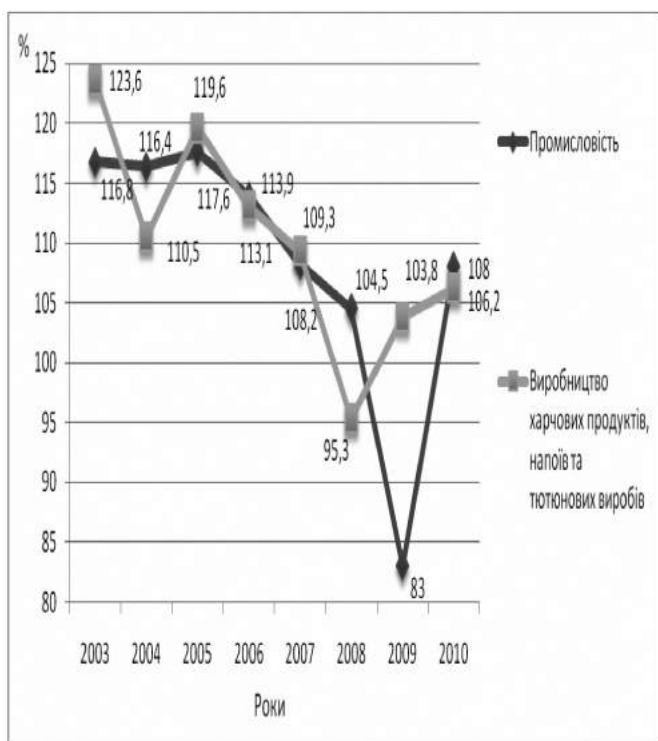
проектів за умов ефективного ризик-менеджменту сприяє підвищенню результативності діяльності компанії та передбачає використання агресивної стратегії розвитку. Основною проблемою вітчизняних підприємств є орієнтація на короткострокове стратегічне планування з реалізацією стратегії адаптації до змін зовнішнього середовища функціонування в поєднанні з імітацією стратегій іноземних імпортерів ринку.

Розвиток харчових підприємств Київського регіону та України в цілому знаходиться у площині стратегічних напрямів здійснення глибоких соціально-економічних перетворень у промисловому комплексі, що потребує формування й досягнення стратегічних намірів з урахуванням рівня ризику, реалізації системи заходів не лише на рівні підприємства, а й на державному та рівні міжнародних відносин.

ЛІТЕРАТУРА

1. Ансофф И. Стратегическое управление / Ансофф И. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.
2. Кристенсен Клейтон М., Рейнор Майкл Е. Решение проблемы инноваций в бизнесе. Как создать растущий бизнес и успешно поддерживать его рост. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 290 с.
3. Міллер К. Організаційні ризики після модернізму / Організація досліджень. – 2009. – С.157-180.
4. Slywotzky A. Turning Strategic Risk into Growth Opportunities / Harvard Business Review, Sep. 15, 2008. – p. 78-88.
5. Друкер П. Эффективное управление / П. Друкер. Пер. с англ. М. Ко-тельниковой. – М.: Астрель, 2004. – 284 с.
6. <http://www.ukrstat.gov.ua/>
7. Ляско В.І. Стратегічне планування розвитку підприємства. – М.: Видавництво «Екзамен», 2005. – 288 с.
8. Контрі Х., Керкленд Д., Вігері П. Стратегія в умовах невизначеності // Економічні стратегії. – 2002. – №6. – С.79-84.

Індекси промислового виробництва Київської області за 2003–2010 роки [6]



Обсяги виробництва продукції харчової промисловості Київського регіону за 2005–2010 роки [6]

