

БУХГАЛТЕРСЬКИЙ ОБЛІК, АНАЛІЗ ТА АУДИТ

УДК 338.124.4

DOI: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2019-5-41>

Гайдаєнко О.М.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економічного аналізу
Одеського національного економічного університету

Gaydaenko Olga

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Senior Lecturer at Department of Economic Analysis
Odessa National Economic University

ВИЗНАЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ПЕРСПЕКТИВ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ МОЛОКОПЕРЕРОБНОЇ ГАЛУЗІ

DETERMINATION OF STRATEGIC PROSPECTS FOR THE DEVELOPMENT OF MILK PROCESSING ENTERPRISES

У статті визначено стан та тенденції розвитку підприємства молокопереробної галузі України. Для надання ґрунтовних рекомендацій щодо підвищення рівня його конкурентоспроможності обґрунтовано необхідність використання концепції стратегічного управління. Зокрема, визначення критеріїв розроблення конкурентної стратегії підприємства молокопереробної галузі рекомендується здійснювати з урахуванням фінансового та ринкового скринінгів – індексів фінансової стійкості та ринкової потужності компанії, які розраховані на основі 20 фінансових індикаторів, що комплексно відображають стан ліквідності, платоспроможності, рентабельності й ділової активності компанії, ринкову частку компанії, її місце в галузі та динаміку зростання порівняно з конкурентами на ринку. Узагальнення результатів дає можливість побудувати матрицю стратегічних перспектив розвитку підприємства, що дає змогу поповнити традиційну систему прийняття управлінських рішень. У результаті розроблення стратегічних альтернатив формалізуються та уточнюються стратегічні цілі підприємства, деталізуються якісні, а також кількісні цільові параметри, яких кожне підприємство бажає досягти.

Ключові слова: ефективність, рентабельність, конкурентоспроможність, оборотність, молокопереробна галузь, стратегічні перспективи.

В статье исследованы состояние и тенденции развития предприятия молокоперерабатывающей отрасли Украины. Для обоснования рекомендаций по повышению уровня его конкурентоспособности необходимым в современных условиях становится использование концепции стратегического управления. В частности, определение критериев разработки конкурентной стратегии предприятия молокоперерабатывающей отрасли рекомендуется осуществлять с учетом финансового и рыночного скринингов – индексов финансовой устойчивости и рыночной мощности компании, рассчитанных на основе 20 финансовых индикаторов, которые комплексно отражают состояние ликвидности, платежеспособности, рентабельности и деловой активности компании, рыночную долю компании, ее место в отрасли и динамику роста по сравнению с конкурентами на рынке. Обобщение результатов дает возможность построить матрицу стратегических перспектив развития предприятия, что позволяет пополнить традиционную систему принятия управленческих решений. В результате разработки стратегических альтернатив формализуются и уточняются стратегические цели предприятия, детализируются качественные, а также количественные целевые параметры, которых каждое предприятие желает достичь.

Ключевые слова: эффективность, рентабельность, конкурентоспособность, оборачиваемость, молокоперерабатывающая отрасль, стратегические перспективы.

The article defines the state and tendencies of the development of the dairy industry in Ukraine. In order to provide sound recommendations for enhancing its competitiveness, the need to use the concept of strategic management is justified in the current conditions. In particular, it is recommended to determine the criteria for developing a competitive strategy of a dairy industry taking into account financial and market screenings – financial stability and

market power indexes of the company. FinScore is a company financial stability index based on 10 financial indicators that comprehensively reflect the company's liquidity, solvency, profitability, and business performance relative to its competitors in the market. The index components were carefully selected as a result of an empirical study based on the criterion of maximum predictive ability to determine the probability of bankruptcy of the company. Market-Score is a market power index of a company calculated on the basis of 10 financial indicators that comprehensively reflect the company's market share, its place in the industry, and the dynamics of its growth compared to its competitors in the market. This index gives an opportunity to investigate the share in the sector – the market share of the company within the total revenue of the sector of its main activity. This indicator indicates the overall scale of the company's activity and the level of its overall impact on the country's economy. Improvement of the strategic position of the enterprise and prospects for its development is possible by increasing the efficiency of using the enterprise resources. This ensures the development of production while maintaining the solvency and financial stability of the enterprise. However, it should be noted that for each enterprise, it is necessary to choose individual ways to improve the financial position and eliminate the deficiencies in its business processes. The outlined criteria for developing a matrix of strategic prospects for enterprise development based on the use of financial and market screenings allow supplementing the traditional management decision-making system. As a result of the development of strategic alternatives, the strategic goals of the enterprise are formalized and specified, the qualitative as well as quantitative target parameters that each enterprise wants to achieve are specified. Understanding the need to diagnose the strategic position of an enterprise and its prospects is the key to making managerial decisions that are aimed at addressing the choice of direction and activity of the enterprise, improving its efficiency, competitiveness, and profitability.

Keywords: efficiency, profitability, competitiveness, turnover, dairy industry, strategic prospects.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Нинішня посткризова фаза розвитку світової економіки являє собою вступ у складний і тривалий період усунення виниклих диспропорцій у масштабах як глобальної, так і національних економік. Тобто відбувається завершення одного глобального відтворювального циклу і настає інший на якісно новій технологічній, інституціональній та фінансовій основі, який залучає до своєї орбіти й високорозвинуті країни, й країни, що розвиваються. Шляхом відновлення пріоритету розвитку реального сектору економіки на новій технологічній основі відбувається зміна глобальної господарської моделі, яка дає шанс подолати негативні наслідки світової кризи [1, с. 3]. Цим шансом повинні скористатися підприємства молокопереробної галузі України, зокрема підприємства, які спеціалізуються на виробництві сирів, адже за 10 місяців 2017 р. українці увірвалися до десятки експортерів сирів до Євросоюзу [2], а група компаній «Молочний альянс» почала експортувати сири до США. Експерти вважають, що кризу українського сироварного бізнесу вже подолано, а перспектива його успішного розвитку цілком імовірна [2]. Проте існувати на ринках США та країн ЄС досить важко через велику конкуренцію. Втрати зовнішніх ринків сиру, зокрема представникам середнього бізнесу, значною мірою можливо компенсувати за рахунок реалізації продукції на внутрішньому ринку. Водночас оператори ринку сиру повинні усвідомлювати ризики, що загрожують їхньому бізнесу, і передбачати шляхи їх мінімізації.

Отже, фінансова діяльність підприємства має бути спрямована на забезпечення систематичного надходження й ефективного використання фінансових ресурсів, досягнення раціонального співвідношення власних і залучених коштів, фінансової стійкості з метою прибуткового й ефективного функціонування підприємства на ринку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор. У розробленні проблематики, пов'язаної з питанням забезпечення

економічної ефективності підприємств молокопереробної галузі України, значний внесок зробили вітчизняні вчені-економісти: І. Федулова, В. Голішевська, О. Мінасян, А. Пономаренко [7–9] та ін. Проте актуальним залишається аналіз тенденцій розвитку галузі, а також внутрішніх та зовнішніх чинників, що впливають на неї. Також досі не вирішеним залишається питання підвищення ефективності діяльності саме підприємств із виробництва сирів. Зважаючи на зазначене, виникає потреба у подальших наукових дослідженнях.

Формулювання цілей статті (**постановка завдання**). Метою статті є дослідження особливостей аналізу стратегічної позиції підприємства та перспектив його розвитку на прикладі підприємства молокопереробної галузі.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Більшість підприємств малого та середнього бізнесу України не має можливостей для зростання через відсутність фінансових можливостей. Якщо у підприємств – експортерів сировини спостерігається надлишок капіталу щодо можливостей його ефективного використання (про це свідчить спрямування тільки половини доходів у власні інвестиції), то у підприємств, орієнтованих на внутрішній ринок, спостерігаються одночасно нестача капіталу і низька інвестиційна привабливість. На цих підприємствах не відтворюється активна частина основного капіталу. За експертними оцінками, норма введення нових потужностей на орієнтованих на внутрішній ринок підприємствах за останні 10 років становила 3% на рік [4, с. 4]. Це притаманне й молокопереробній галузі України, а в умовах неможливості введення нових виробничих потужностей потрібно правильно розпоряджатися фінансами, оптимізувати витрати та бізнес-процеси на підприємстві. Цьому сприяють проведення комплексного аналізу фінансового стану та визначення стратегічних перспектив розвитку.

Комплексна оцінка фінансового стану підприємства передбачає визначення економічного потенціалу суб'єкта господарювання або дає змогу забезпечити ідентифікацію його місця в економічному

середовищі [5, с. 199]. Тому стратегічну оцінку фінансового стану можна об'єктивно здійснити не через один, навіть найважливіший, показник, а тільки за допомогою комплексу, системи показників, що детально й усебічно характеризують господарське становище підприємства.

Для стратегічної оцінки фінансового стану виникає необхідність у систематичному аналізі фінансового стану підприємства, його платоспроможності, ліквідності та фінансової стійкості [5, с. 173].

У зв'язку з розвитком інформаційних технологій на сучасному етапі з'являються електронні пакети програм аналізу фінансового стану. Дані для проведення аналізу фінансової стійкості ТОВ «Старокозацький сир» за 2013–2017 рр. ми отримали з програми YouControl – інформаційно-аналітичної платформи для аналізу бізнесу, конкурентної розвідки та перевірки контрагентів [6], яка дає змогу визначити стратегічну позицію підприємства за допомогою фінансового та ринкового скринінгу підприємства.

Фінансовий скринінг (FinScore) – це індекс фінансової стійкості компанії, розрахований на основі 10 фінансових індикаторів, які комплексно відображають стан ліквідності, платоспроможності, рентабельності і ділової активності компанії порівняно з конкурентами на ринку. Компоненти індексу були ретельно відібрані в результаті емпіричного дослідження за критерієм максимальної прогнозованої можливості визначення ймовірності банкрутства компанії. Діапазон значень індексу FinScore – від 1 (мінімальна фінансова стійкість) до 4 (максимальна фінансова стійкість) залежно від значень фінансових індикаторів компанії. На основі числового значення балу FinScore присвоюється літерне значення FinScore, яке відображає відносний рівень фінансової стійкості підприємства:

- А – високий рівень фінансової стабільності;
- В – хороший рівень фінансової стабільності;
- С – задовільний рівень фінансової стабільності;
- Д – незадовільний рівень фінансової стабільності.

Динаміку індексу фінансового скринінгу ТОВ «Старокозацький сир» за 2013–2017 рр. приведено на рис. 1.

З рис. 1 ми бачимо, що з 2013 по 2017 р. ТОВ «Старокозацький сир» мало задовільний рівень фінансової стабільності, крім 2015 р., коли індекс становив 1,8 у зв'язку з політичною нестабільністю і напруженою ситуацією в країні, і це був незадовільний рівень. У 2017 р. ситуація поліпшилася й індекс FinScore був на рівні 2,5, що відноситься до літери В і говорить про хороший рівень фінансової стабільності.

Тепер розглянемо результати ринкового скринінгу ТОВ «Старокозацький сир». Ринковий скринінг (MarketScore) – індекс ринкової потужності компанії, розрахований на основі 10 фінансових індикаторів, що комплексно відображають ринкову частку компанії, її місце в галузі і динаміку зростання порівняно з конкурентами на ринку. Діапазон значень індексу MarketScore – від 1 (мінімальна ринкова потужність) до 4 (максимальна ринкова потужність) залежно від індикаторів компанії.

Даний індекс дає можливість дослідити частку в секторі – ринкову частку компанії в межах сукупної виручки сектору її основної діяльності. Цей показник указує на загальний масштаб діяльності компанії і рівень її загального впливу на економіку країни.

Аналіз динаміки індексу MarketScore ТОВ «Старокозацький сир» за 2013–2017 рр. представлено на рис. 2.

Підприємство за результатами ринкового скринінгу займало у 2016 р. лідируючу позицію, тобто мало найвищу оцінку за індексом ринкової потужності компанії, що характеризує високу ринкову частку компанії, її місце в галузі і динаміку зростання порівняно з конкурентами на ринку. Тобто ТОВ «Старокозацький сир» має високу ринкову частку в межах сукупної виручки сектору її основної діяльності, високу ринкову потужність і високі показники приросту виручки, хоча в 2017 р. рівень декілька знизився до рівня В (вище середнього рівня).

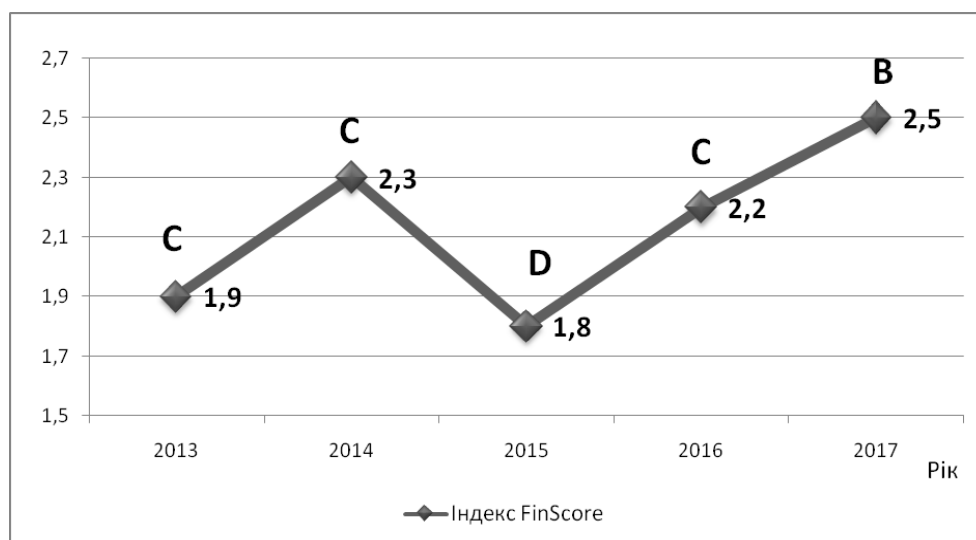


Рис. 1. Динаміка індексу FinScore ТОВ «Старокозацький сир»

Джерело: складено автором за даними [6]

У стратегічному аналізі для узагальнення результатів та побудови прогнозів широке поширення мають матричні методи. Якщо в матриці об'єднати отримані нами дані за результатами фінансового та ринкового скринінгів, можна сформулювати стратегічні перспективи розвитку підприємства. Побудуємо матрицю (табл. 1). Оскільки рівень D (незадовільний рівень фінансової стабільності і ринкової активності) потребує кардинально іншого підходу (наприклад, санації, реструктуризації, навіть закриття підприємства), оцінку D не будемо включати у матрицю.

Кожна клітинка матриці визначає певний рівень прибутковості і величину потоку коштів та потребує певного стратегічного рішення щодо отримання

частки ринку, стратегічного становища й необхідних інвестицій.

Провівши фінансовий і ринковий скринінг підприємства, результати побудови матриці представимо у табл. 1.

Так, за результатами фінансового та ринкового скринінгів підприємство у 2017 р. отримало оцінки B, що визначає прибуткову позицію підприємства, грошові потоки ТОВ «Старокозацький сир» збалансовані. Це дає змогу здійснювати вибіркоче інвестування. Рекомендується стратегія «утримання частки ринку – захист становища». Це, своєю чергою, дає змогу намітити стратегічні перспективи розвитку. Підприємство господарює на ринку нарівні з осно-

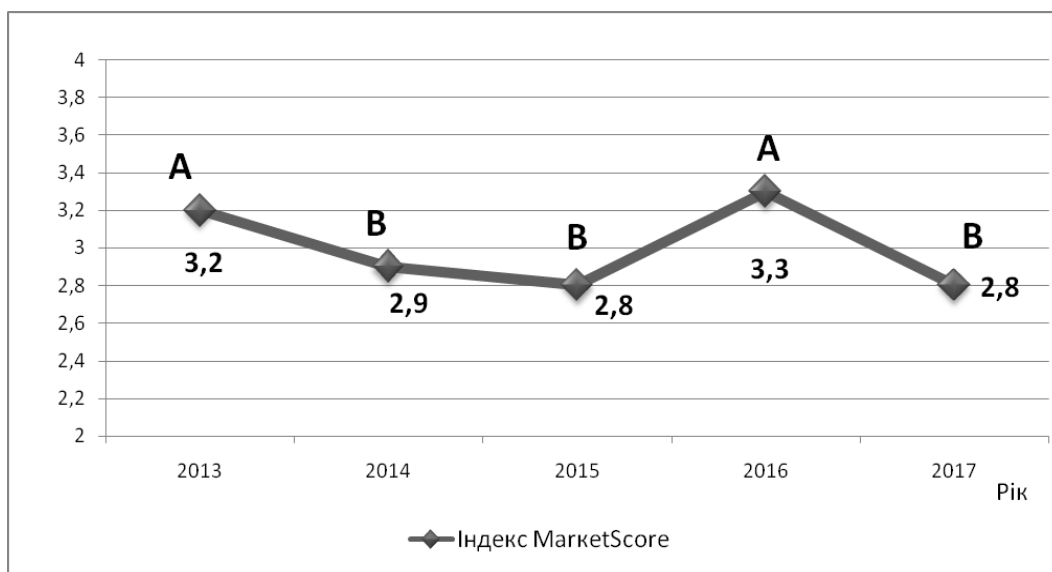


Рис. 2. Динаміка індексу MarketScore ТОВ «Старокозацький сир»

Джерело: складено автором за даними [6]

Таблиця 1

Матриця стратегічних перспектив розвитку підприємства

Фінансовий скринінг \ Ринковий скринінг	A	B	C
A	Прибуткова позиція. Генерація грошових коштів. Доцільно продовжувати інвестування. Стратегія «зростання частки ринку – зростання разом із виробництвом».	Прибуткова позиція, але не обов'язково породжує позитивний чистий грошовий потік. Доцільно продовжувати інвестування. Стратегія «утримання позицій» -	Помірковано прибуткова позиція, за якої відбувається генерація коштів. Стратегія «належна експлуатація» -
B	Прибуткова позиція. Генерація грошових коштів. Доцільно їх реінвестувати. Стратегія «утримання позицій» -	Прибуткова позиція, Грошові потоки збалансовані. Інвестування вибіркоче. Стратегія «утримання частки ринку – захист становища».	Мінімально прибуткова позиція, необхідні для розвитку фінансові ресурси позичаються. Стратегія «утримання» -
C	Прибуткова позиція, Грошові потоки збалансовані. Інвестувати потрібно так швидко, як того вимагає ринок. Стратегія «спроба поліпшити ринкову позицію – старт».	Мінімально прибуткова, частина необхідних для розвитку фінансових ресурсів позичається. Стратегія «зсув» або «оновлення».	Неприбуткова позиція. Необхідні кошти залучаються із зовнішніх джерел. Стратегія «утримання – збереження ніші» або «поетапний вихід».

Джерело: складено автором

вними конкурентами. У такому разі воно може підвищувати ціни і слідкувати за реакцією споживачів, а може захищати існуючий продукт завдяки зниженню витрат. Слід організувати рекламу. Підійде стратегія диференціації.

Своєю чергою, щоб не втратити свої позиції, необхідно й надалі підтримувати високий рівень ринкової потужності, завдяки:

- підвищенню ефективності використання виробничих ресурсів;
- розробленню нових видів продуктів та їх сертифікації;
- технологічному оновленню виробництва;
- застосуванню прогресивних форм організації виробництва;
- маркетинговим дослідженням попиту на продукцію для виявлення доцільності збільшення обсягу виробництва та розширення асортименту;
- контролю якості сировини та дотримання технічних умов виробництва.

Для формування міцної конкурентної позиції підприємства слід здійснювати моніторинг конкурентного середовища щодо своєчасного виявлення і прогнозування тенденцій розвитку конкурентних ситуацій, що впливають на конкурентну позицію підприємства; проводити оцінку його конкурентних переваг та формувати і реалізовувати ефективні конкурентні стратегії.

Висновки з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Отже, фінансовий стан є найважливішою характеристикою ділової активності й надійності підприємства. Він визначає конкурентоспроможність підприємства та його потенціал у діловій співпраці, є гарантом ефективної реалізації економічних інтересів як самого підприємства, так і його партнерів.

Поліпшення стратегічної позиції підприємства та перспектив його розвитку можливе шляхом підвищення ефективності використання ресурсів підприємства. При цьому забезпечується розвиток виробництва за збереження платоспроможності та фінансової стійкості підприємства. Проте потрібно звернути увагу на те, що для кожного підприємства необхідно вибирати індивідуальні шляхи для поліпшення фінансового стану та усунення недоліків у його бізнес-процесах.

Окреслені критерії розроблення матриці стратегічних перспектив розвитку підприємства на основі використання фінансового та ринкового скринінгів дають змогу поповнити традиційну систему прийняття управлінських рішень. У результаті розроблення стратегічних альтернатив формалізуються та уточнюються стратегічні цілі підприємства, деталізуються якісні, а також кількісні цільові параметри, яких кожне підприємство бажає досягти.

Розуміння необхідності діагностики стратегічної позиції підприємства та перспектив його розвитку є головним для прийняття управлінських рішень, які спрямовані на вирішення питання вибору напрямку діяльності та розвитку підприємства, поліпшення його ефективності, конкурентоздатності та прибутковості.

Для вдосконалення методів стратегічного аналізу на базі матриці стратегічних перспектив розвитку

підприємства в подальшому треба детальніше розробити критерії з урахуванням стадій життєвого циклу бізнесу, що особливо цінно для сироварних підприємств України.

Бібліографічний список:

1. Зверяков М.І. Глобалізація і деіндустріалізація: зміст, суперечності та способи їх розв'язання. *Економіка України*. 2017. № 11. С. 3–16.
2. МИРУ СИР: Україна потрапила в Топ-10 постачальників сирів до ЄС. *AgroDAY*. 2017. URL : <https://agroday.com.ua/2017/12/14/syr-v-masli-ukrayina-potrapiyla-v-top-10-postachalnykiv-syriv-do-yes> (дата звернення: 11.09.2019).
3. Зверяков М.І. Глобалізація і деіндустріалізація: зміст, суперечності та способи їх розв'язання. *Економіка України*. 2017. № 12. С. 3–12.
4. Мяких І.М. Оцінка використання ресурсного потенціалу підприємств України в ринкових умовах. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2011. № 33. С. 199–203.
5. Савицька Г.В., Бандурка О.М., Коробов М.Я. Економічний аналіз діяльності підприємства : підручник. Київ : Либідь, 2013. 384 с.
6. Єдиний державний реєстр юридичних осіб та фізичних осіб – підприємців. *YouControl*. URL : <https://youcontrol.com.ua/ru/> (дата звернення: 21.10.2018).
7. Федулова І. Ринок молочної продукції України: можливості та загрози. *Товари і ринки*. 2018. № 25. С. 15–25.
8. Голішевська В., Мінасян О. Проблеми молочної промисловості України. *Матеріали XVIII Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції «Проблеми та перспективи розвитку науки на початку третього тисячоліття у країнах СНД»*. Переяслав-Хмельницький, 2013. 272 с. URL : <http://oldconf.neasmo.org.ua/pode/888> (дата звернення: 20.08.2019).
9. Пономаренко А.С. Молочна галузь України: проблеми та перспективи розвитку. *Молодий вчений*. 2015. № 12(3). С. 169–175. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2015_12%283%29_42 (дата звернення: 21.08.2019).

References:

1. Zverjakov M. I. (2017) Ghlobalizacija i deindustrializacija: zmist, superechnosti ta sposoby jikh rozv'jazannja [Ghlobalization and Deindustrialization: Conundrum, Superstitions and Able to Develop]. *Ekonomika Ukrainy*, 11, pp.3-16. (in Ukrainian)
2. AgroDAY (2017) MYRU SYR: *Ukrayina potrapyla v Top-10 postachal'nykiv syriv do YES* [Cheese world CHEESE WORLD]. Available at: <https://agroday.com.ua/2017/12/14/syr-v-masli-ukrayina-potrapiyla-v-top-10-postachalnykiv-syriv-do-yes> (accessed 11 September 2019).
3. Zverjakov M. I. (2017) Ghlobalizacija i deindustrializacija: zmist, superechnosti ta sposoby jikh rozv'jazannja [Ghlobalization and Deindustrialization: Conundrum, Superstitions and Able to Develop]. *Ekonomika Ukrainy*, 12, pp.3-12. (in Ukrainian)
4. Мяких І.М. (2011) Ocinka vykorystannja resursnogho potencialu pidpryemstv Ukrainy v rynkovykh umovakh [Assessment of utilization of resource potential of Ukrainian enterprises in market conditions]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*. Khar'kov: Ukraïns'kyj derzhavnyj universytet zaliznychnogho transportu, 33. pp. 199 – 203. (in Ukrainian)
5. Savycjka Gh. V., Bandurka O. M., Korobov M. Ja. (2013) *Ekonomichnyj analiz dijalnosti pidpryemstva: pidruchnyk*. [Economic analysis of the enterprise] Kyjiv: Lybidj. (in Ukrainian)
6. Jedynyj derzhavnyj rejestr jurydychnykh osib ta fizychnykh osib-pidpryemciv: baza "YouControl". [Unified State Register of Legal Entities and Individual Entrepreneurs: You-

- Control Base]. Available at: <https://youcontrol.com.ua/ru/> (accessed 21 October 2018).
7. Fedulova I. (2018) Rynok molochnoji produkciji Ukrajinu: mozhyvosti ta zagrozy. [Ukraine's dairy market: opportunities and threats]. *Tovary i rynky*, 25, pp.15-25. (in Ukrainian)
 8. Gholishevsjka V., Minasjan O. (2013) Problemy molochnoji promyslovosti Ukrajinu. [Problems of dairy industry of Ukraine]. *Materialy KhVIII Mizhnarodnoji nauково-praktychnoji Internet-konferenciji «Problemy ta perspektyvy rozvytku nauky na pochatku tretjogho tysjacholittja u krajinakh SND»*. Perejaslav-Khmeljnjcjkij. Available at: <http://oldconf.neasmo.org.ua/node/888> (accessed 20 August 2019).
 9. Ponomarenko A.S. (2015) Molochna ghaluzj Ukrajinu: problemy ta perspektyvy rozvytku. [Ukrainian dairy industry: problems and prospects]. *Molodyj vchenyj* (electronic journal), vol. 12, no. 3, pp. 169–175. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2015_12%283%29_42 (accessed 21 August 2019).