

БУХГАЛТЕРСЬКИЙ ОБЛІК, АНАЛІЗ ТА АУДИТ

УДК 338.124.4

DOI: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2021-2-13>

Гайдаєнко О.М.

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

Haidaienko Olha

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

ДІАГНОСТИКА СТРАТЕГІЧНОЇ ПОЗИЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ МОЛОКОПЕРЕРОБНОЇ ГАЛУЗІ

DIAGNOSIS OF STRATEGIC POSITION ENTERPRISES OF THE MILK PROCESSING INDUSTRY

У статті на прикладі підприємств молокопереробної галузі України обґрунтовується необхідність діагностики їхньої стратегічної позиції у сучасних умовах. Зокрема, для визначення критеріїв розроблення конкурентної стратегії підприємства молокопереробної галузі рекомендується використовувати матрицю стратегічних перспектив розвитку підприємства не лише з урахуванням індексів фінансової стійкості та ринкової потужності компанії, а й із застосуванням розробок щодо антикризового управління підприємствами. Це, насамперед, стосується категорії «життєвий цикл підприємства», оскільки цей вид управління здійснюється на всіх етапах його розвитку, маючи на кожному з них свій специфічний характер прояву. Нами побудовано алгоритм визначення фази життєвого циклу на основі застосування основних співвідношень фінансових показників, які дають змогу врахувати специфіку життєздатності підприємства в умовах мінливого середовища. Розроблені критерії діагностики стратегічної позиції підприємств з урахуванням фази життєвого циклу дають змогу поповнити традиційний аналітичний інструментарій для прийняття обґрунтованих управлінських рішень і є достатньо важливими, ураховуючи велику кількість зовнішніх та внутрішніх чинників, що призводять до змін.

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

В статье на примере предприятий молокоперерабатывающей отрасли Украины обосновывается необходимость диагностики их стратегической позиции в современных условиях. В частности, для определения критериев разработки конкурентной стратегии предприятия молокоперерабатывающей отрасли рекомендуется использовать матрицу стратегических перспектив развития предприятия не только с учетом индексов финансовой устойчивости и рыночной мощности компании, но и с применением разработок по антикризисному управлению предприятиями. Это, прежде всего, касается категории «жизненный цикл предприятия», так как этот вид управления осуществляется на всех этапах его развития, имея в каждом из них свой специфический характер проявления. Нами построен алгоритм определения фазы жизненного цикла на основе применения основных соотношений финансовых показателей, позволяющих учесть специфику жизнеспособности предприятия в условиях меняющейся среды. Разработанные критерии диагностики стратегической позиции предприятий с учетом фазы жизненного цикла позволяют пополнить традиционный аналитический инструментарий для принятия обоснованных управленческих решений и являются достаточно важными, учитывая большое количество внешних и внутренних факторов, приводящих к изменениям.

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

The article, on the example of enterprises of the dairy industry of Ukraine, substantiates the need in modern conditions of diagnosis of their strategic position. In particular, to determine the criteria for developing a competitive strategy of the dairy industry, it is recommended to use a matrix of strategic prospects for enterprise development not only taking into account indices of financial stability and market power of the company, but also using anti-crisis management. This, first of all, applies to the category of "life cycle of the enterprise", as this type of management is carried out at all stages of its development, having at each of them its specific nature of manifestation. Therefore, we have built an algorithm for determining the phase of the life cycle based on the use of basic ratios of financial indicators, which allow to take into account the specifics of the viability of the enterprise in a changing environment: the ratio of total costs to total revenues; the ratio of the point of critical sales to net income; ratio of equity to assets (coefficient of autonomy); the ratio of borrowed capital to equity (financial risk ratio); the ratio of cash and cash equivalents to current liabilities (absolute liquidity ratio); the ratio of working capital to inventories; the ratio of growth rates of receivables for goods, works (services) to net income; the ratio of terms of repayment of receivables for goods, works (services) to the terms of repayment of accounts payable for goods, works (services); the ratio of net income to the average annual value of current assets (turnover ratio of current assets); the ratio of working capital to equity. The developed criteria for diagnosing the strategic position of enterprises taking into account the life cycle phase allow to supplement the traditional analytical tools for making sound management decisions and are quite important, given the large number of external and internal factors that lead to change. A timely defined strategic position can have a real impact on life cycle change, a refined strategy will provide opportunities to improve financial condition, eliminate shortcomings in business processes and reach a qualitatively new level of management. The use of innovative technologies, or the development of new competitive products, is likely to change the position of the business. In traditional industries, such as the dairy industry, each phase of the life cycle can last for decades, while for high-tech industries it can only take months. Therefore, when diagnosing the strategic position of the enterprise it is necessary to take into account not only the financial and market situation, but also the phase of the life cycle.

Keywords: efficiency, profitability, life cycle turnover, dairy industry, strategic prospects.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. «Україна має змінити орієнтир з експорту сировини на експорт продукції глибокої переробки з високими технологічними компонентами», – заявив Олександр Романішин, заступник міністра розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України [1]. Він зазначив також, що нині в Україні, незважаючи на пандемію та економічні виклики, є великий запит на стартапи. Так, за ініціативи уряду створено Український фонд стартапів, який був запущений для підтримки інноваційних проєктів та допомоги талановитим українським підприємцям створювати успішні глобальні компанії. Крім того, Світовий банк може надати Україні \$700 млн після ухвалення аграрних законів [1]. Це повинно стимулювати розвиток, зокрема, молокопереробної галузі України.

Так, Україна в січні 2021 р. збільшила продажі сирів на 24,2% [2]. Проте в 2020 р. імпорт сиру в Україну збільшився до 46,7 тис т, що дорівнює \$210,5 млн, тоді як за результатами 2019 р. в країну завезли 23,7 тис т (\$108,9 млн). При цьому експорт сиру з України зменшився на 11,3% і становив 6,3 тис т. Таким чином, у грошовому вираженні вітчизняної продукції продали на \$24,4 млн, що на 8,9% менше порівняно з 2019 р. [2]. Частково це є наслідком того, що сьогоднішня операційна діяльність не дає змоги операторам реінвестувати у виробництво [3]. На думку аналітиків, оптимальним варіантом може стати залучення кредитних коштів зі зниженою відсотковою ставкою в рамках держпідтримки.

Ухваленню рішення про організацію експортного бізнесу передують аналіз поточного стану та перспектив розвитку підприємства. Своєю чергою, 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 [4, с. 227].

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор. У сучасній ринковій економіці конкурентоспроможність будь-якого підприємства залежить від здатності його керівництва вчасно адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Це, своєю чергою, зумовлює створення на підприємстві системи моніторингу показників ринкової активності, що дасть змогу на ранніх стадіях прояву ризикових сигналів вчасно їх нівелювати та впровадити у виробничо-фінансову діяльність підприємства необхідні стратегічні зміни.

Дослідження проблем діагностики стратегічної позиції підприємства відображені у працях відомих дослідників. Так, С.Л. Благодєєва-Вовк для визначення стратегічних цілей рекомендує використовувати збалансовану систему показників [7, с. 445]. В.В. Скоробогатову для контролю параметрів життєздатності підприємства аналізує його фінансову стійкість та наводить характерні риси прояву кризи [8, с. 173]. В.О. Захарченко, С.І. Счасна та О.О. Терещенко рекомендують розробляти інтегральні показники на основі існуючих методів діагностики фінансового стану підприємства [9, с. 141; 10, с. 22]. Проте недостатня вирішеність завдань щодо створення діючої системи діагностики стратегічної позиції вітчизняних підприємств молокопереробної галузі та визначення перспектив їх розвитку зумовили вибір теми дослідження.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є дослідження діагностики стратегічної позиції підприємств на прикладі підприємства молокопереробної галузі.

Виклад основного матеріалу дослідження з певним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Щоб спланувати діяльність і передбачити етапи розвитку підприємства, необхідно розробити стратегію підприємства, що є досить складним і тривалим процесом, у якому необхідно враховувати постійну переоцінку і періодичну перевірку вибраних цілей, аналі-

Держава та регіони

зувати при цьому стан середовища діяльності самого підприємства та його конкурентоспроможність.

Визначимо стратегічні перспективи розвитку ТОВ «Старокозацький сир» на основі фінансових показників за 2019 р. за допомогою фінансового (табл. 1) та ринкового (табл. 2) скорингу підприємства на основі використання інформаційної бази YouControl.

Із даних таблиці за аналізований період бачимо, що ТОВ «Старокозацький сир» має низьку оцінку. Тобто показники стану ліквідності, платоспроможності, рентабельності і ділової активності підприємства порівняно з конкурентами на ринку менші за рекомендоване середнє значення (загальний індекс Finscore – рівень «С»).

Тепер розглянемо результати ринкового скорингу ТОВ «Старокозацький сир» на основі даних програми YouControl [6].

Тобто ТОВ «Старокозацький сир» має низьку ринкову частку в межах сукупної виручки сектору її основної діяльності, низьку ринкову потужність і показники падіння виручки: у 2019 р. рівень Marketscore

декілька знизився порівняно з попередніми роками – до рівня С (нижче середнього).

Використаємо матрицю стратегічних перспектив розвитку підприємства, побудову якої ми докладно розглянули в попередньому дослідженні [4].

Згідно з отриманими даними за результатами фінансового та ринкового скорингів, підприємство у 2019 р. отримало оцінки С, що визначає неприбуткову позицію підприємства. Необхідні кошти ТОВ «Старокозацький сир» залучає із зовнішніх джерел. Рекомендується стратегія «утримання частки ринку – збереження ніші» або «поетапний вихід». Тобто необхідно ідентифікувати реальність розвитку фінансової кризи в діяльності підприємства для локалізації її проявів на ранніх стадіях і розроблення заходів для недопущення банкрутства.

Проблематика діагностування кризових явищ підприємства на перспективу є достатньо важливою, ураховуючи велику кількість зовнішніх та внутрішніх чинників, що призводять до змін. Розробки щодо визначення антикризового управління підприємствами

Таблиця 1

Фінансовий скоринг

№ з/п	Показники	Шкала оцінок			ТОВ «Старокозацький сир»	Фінансова оцінка підприємства
		А	В	С		
1	2	3	4	5	6	7
1.	Поточна ліквідність, %	>100	0-100	<100	242,46	А
2.	Абсолютна ліквідність, %	>20	10-20	<10	0,9	С
3.	Коефіцієнт автономії, %	>50	25-50	0-25	0,9	С
4.	Рентабельність активів, %	>20	10-20	0-10	1,79	С
5.	Рентабельність оборотних коштів, %	>20	10-20	0-10	2,3	С
6.	Чиста рентабельність реалізації, %	>20	10-20	0-10	0,95	С
7.	Оборотність активів, об.	>1,5	1,25-1,5	1-1,25	1,8	А
8.	Оборотність робочого капіталу, об.	0-100	0	<0	4,3	А
9.	Оборотність дебіторської заборгованості, об.	>7,5	5-7,5	2,5-5	5,6	В

Джерело: складено автором за даними [6]

Таблиця 2

Ринковий скоринг

№ п/п	Показники	Шкала оцінок			ТОВ «Старокозацький сир»	Ринкова оцінка підприємства
		А	В	С		
1	2	3	4	5	6	7
1.	Частка в секторі, %	>0,06	0,04-0,06	0,02-0,04	-	-
2.	Частка ринка, %	3,50-4	3-3,50	0-3	0,06	С
3.	Частка на субринку, %	15-20	10-15	5-10	0,06	С
4.	Місце компанії в секторі	Перша третина	Друга третина	Третя третина	3847	В
5.	Місце компанії на ринку	Перша третина	Друга третина	Третя третина	133	В
6.	Місце компанії на субринку	Перша третина	Друга третина	Третя третина	123	В
7.	Абсолютний приріст виручки за рік, млн грн	>2	1-2	<1	-1,1	С
8.	Відносний приріст виручки за рік, %	>10	5-10	<5	-2,7	С
9.	Абсолютний середньорічний приріст виручки за 3 роки, млн грн	>200	100-200	0-100	-1,9	С
10.	GAGR виручка за 3 роки, %	20-40	10-20	0-10	-4,2	С

Джерело: складено автором за даними [6]

Визначення фази життєвого циклу

Показники	Шкала оцінок щодо фази життєвого циклу			ТОВ «Старокозацький сир»			Фаза життєвого циклу
	Розвиток	Стагнація	Спад	2017	2018	2019	
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Коефіцієнт співвідношення темпів зростання сукупних витрат до сукупних доходів	<1	1-1,5	>1,5	1,04	1,16	1,05	Стагнація
2. Коефіцієнт співвідношення точки критичного обсягу продажу до чистого доходу	<0,9	0,9-1	>1	1,4	0,97	0,95	Стагнація
3. Співвідношення власного капіталу до активів (коефіцієнт автономії)	>0,5	<0,5	«-«	-0,019	-0,008	0,009	Стагнація
4. Співвідношення позикового капіталу до власного капіталу (коефіцієнт фінансового ризику)	<1	>1	>1,5	-53,6	-262,5	110	Спад
5. Співвідношення грошових коштів та їх еквівалентів до поточних зобов'язань (коефіцієнт абсолютної ліквідності)	>0,2	0,1-0,2	<0,1	0,085	0,102	0,009	Спад
6. Коефіцієнт співвідношення власних оборотних коштів до запасів	>1	<0,1	«-«	«-«	«-«	«-«	Спад
7. Коефіцієнт співвідношення темпів зростання дебіторської заборгованості за товари до чистого доходу	<1	1	>1	1,25	1,05	1	Стагнація
8. Коефіцієнт співвідношення строків погашення дебіторської заборгованості за товари до строків погашення кредиторської заборгованості за товари	<1	1	>1	0,55	0,83	1,05	Спад
9. Коефіцієнт оборотності оборотних активів	1,9	2,3	2,4	Розвиток			
10. Співвідношення власного оборотного капіталу до власного капіталу	>0,1	<0,1	«-«	«-«	«-«	«-«	Спад

Джерело: складено автором

мають бути тісно пов'язані з категорією «життєвий цикл підприємства», оскільки цей вид управління здійснюється на всіх його етапах, маючи на кожному з них свій специфічний характер прояву [5, с. 111], тому побудуємо алгоритм визначення фази життєвого циклу та визначимо її для ТОВ «Старокозацький сир» (табл. 3). З алгоритму виключимо стадію зростання, по-перше, тому, що підприємство працює на ринку з 2001 р., по-друге, критерії показників дуже різняться для різних галузей і не завжди відповідають стадії зростання.

Таким чином, можна говорити, що ТОВ «Старокозацький сир» перебуває у фазі «стагнація», або «початкова стадія спаду», що потребує уточненої стратегії. Вона повинна бути спрямована на «доведення життєздатності».

Тобто стратегічними перспективами повинні стати, наприклад:

- раціоналізація системи збуту;
- використання різних методів підвищення ефективності;
- раціоналізація продукції (зокрема, асортименту);
- ефективна технологія тощо.

Своєчасно визначена стратегічна позиція може реально вплинути на зміну життєвого циклу. Наприклад, застосування інноваційних технологій і розроблення нових конкурентних видів продукції, скоріше за все, змінять позицію бізнесу. У традиційних галузях, таких як молокопереробна, кожна фаза життєвого циклу може тривати десятиріччями, тоді як для високотех-

нологічних галузей це можуть бути лише місяці, тому під час діагностики стратегічної позиції підприємства необхідно враховувати не лише фінансове та ринкове становище, а й фазу життєвого циклу.

Висновки з цього дослідження і перспективи подальших розвідок. Формування стратегічної позиції підприємства передбачає застосування не лише запропонованої «Матриці стратегічних перспектив розвитку підприємства» на основі використання фінансового та ринкового скорингів, а й індивідуальний підхід до кожного підприємства, зокрема з урахуванням того, на якій стадії життєвого циклу воно перебуває. Побудована, таким чином, уточнена стратегія дасть змогу поліпшити фінансовий стан, усунути недоліки в бізнес-процесах та вийти на якісно новий рівень господарювання.

Визначені критерії діагностики стратегічної позиції підприємств з урахуванням фази життєвого циклу дають змогу поповнити традиційний аналітичний інструментарій для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Перспективним напрямом подальшого дослідження є побудова матриці уточнених стратегій на основі використання «Матриці стратегічних перспектив розвитку підприємства» та алгоритму визначення фази життєвого циклу підприємства. Вибрана стратегія залежить не лише від здатності керівництва бачити стратегічні цілі, а й від спроможності фахівців використовувати науковий апарат для дослідження чинників зовнішнього та внутрішнього середовища.

Бібліографічний список:

1. AgroDAY (2021): Україна має змінити експорт сировини на експорт продукції глибокої переробки. URL: <https://agroday.com.ua/2021/02/12/ukrayina-maye-zminyty-eksport-syrovyny-na-eksport-produktsiyi-glybokoyi-pererobky-minekonomiky/> (дата звернення: 22.02.2021).
2. AgroDAY (2021): Україна в січні збільшила продажі сирів на 24,2%. URL: <https://agroday.com.ua/2021/02/17/ukrayina-v-sichni-zbilshyla-prodazhi-syryv-na-24-2/> (дата звернення: 23.02.2021).
3. AgroDAY (2021): Українські сири програють європейським: експерт назвав причини. URL: <https://agroday.com.ua/2020/10/30/ukrayinski-syry-prograyut-yevropejskym-ekspert-nazvav-prychyny/> (дата звернення: 23.02.2021).
4. Гайдаєнко О.М. Визначення стратегічних перспектив розвитку підприємств молокопереробної галузі. *Держава та регіони. Серія «Економіка та підприємництво»*. 2019. № 5(110). С. 222–227.
5. Ковальов А.І., Карташов С.В. Кризовий стан як об'єкт антикризового управління підприємством. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2015. Вип. 3. № 58. С. 103–112.
6. Єдиний державний реєстр юридичних осіб та фізичних осіб–підприємців. *YouControl*. URL: <https://youcontrol.com.ua/ru/> (дата звернення: 21.02.2021).
7. Благодєєва-Вовк С.Л. Збалансована система показників та її використання для фінансового оздоровлення підприємств. *Економіка: проблеми теорії та практики*. 2005. Вип. 209. Т. II. С. 443–448.
8. Скоробогатова В.В. Бизнес-диагностика стратегии трансформации управления в предпрятиях в предкризисный экономический период. *Економіка: проблеми теорії та практики*. 2003. Вип. 173. Т. I. С. 172–181.
9. Захарченко В.О., Счасна С.І. Систематизація методів оцінки фінансового стану підприємства. *Фінанси України*. 2005. № 1. С. 137–144.
10. Терещенко О.О. Антикризове управління фінансами підприємств : автореф. дис. ... докт. екон. наук : 08.04.01. Київ : КНЕУ, 2005. 51 с.
2. AgroDAY (2021): Ukrajina v sichni zbilshyla prodazhi syriv na 24,2% [Ukraine increased cheese sales by 24.2% in January]. URL: <https://agroday.com.ua/2021/02/17/ukrayina-v-sichni-zbilshyla-prodazhi-syryv-na-24-2/> (accessed 23 February 2021).
3. AgroDAY (2021): Ukrajinski syry prograyutj yevropejskym: ekspert nazvav prychyny [Ukrainian cheeses lose to European ones: the expert named the reasons]. URL: <https://agroday.com.ua/2020/10/30/ukrayinski-syry-prograyut-yevropejskym-ekspert-nazvav-prychyny/> (accessed 23 February 2021).
4. Ghajdajenko O.M. (2019) Vyznachennja strategichnykh perspektiv rozvytku pidpryjemstv molokopererobnoji ghaluzi [Determining strategic prospects for the development of dairy enterprises]. *Derzhava ta rehiony. Serija: Ekonomika ta pidpryjemnyctvo*, 5(110), pp. 222–227. (in Ukrainian)
5. Kovaljov A.I., Kartashov S.V. (2015) Kryzovij stan jak objekt antykryzovogo upravlinnja pidpryjemstvom [Crisis as an object of crisis management of the enterprise]. *Visnyk socialjno-ekonomichnykh doslidzhenj*. Odesa: Odeskij nacionalnij ekonomichnyj universytet, 58(3), pp. 103–112. (in Ukrainian)
6. Jedynyj derzhavnyj rejestr jurydychnykh osib ta fizychnykh osib-pidpryjemciv: baza "YouControl". [Unified State Register of Legal Entities and Individual Entrepreneurs: YouControl Base]. Available at: <https://youcontrol.com.ua/ru/> (accessed 21 February 2021).
7. Blaghadjejeva-Vovk S.L.(2005) Zbalansovana sistema pokaznykiv ta jiji vykorystannja dlja finansovogho ozdovlennja pidpryjemstv [Balanced system of indicators and its use for financial recovery of enterprises]. *Ekonomika: problemy teoriji ta praktyky. Zbirnyk naukovykh pracj*. Doneck: Doneckij nacionalnij universytet, 209 (II), pp. 443–448. (in Ukrainian)
8. Skoroboghatova V.V. (2003) Byznes – dyagnostyka strategijy transformacyy upravlenija v predpryjatyjakh v predkryzysnij ekonomicheskyj period [Business – diagnostics of the strategy of management transformation in enterprises in the pre – crisis economic period]. *Ekonomika: problemy teoriji ta praktyky. Zbirnyk naukovykh pracj*. Doneck: Doneckij nacionalnij universytet, 173 (I), pp. 172–181. (in Ukrainian)
9. Zakharchenko V.O., Schasna S.I. (2005) Systematyzacija metodiv ocinky finansovogho stanu pidpryjemstva [Systematization of methods for assessing the financial condition of the enterprise]. *Finansy Ukrainy*, 1, pp. 137–144. (in Ukrainian)
10. Tereshhenko O.O. (2005) Antykryzove upravlinnja finansamy pidpryjemstv [Anti-crisis management of enterprise finances], (PhD Thesis), Kyiv: Kyivckij nacionalnij ekonomichnyj universytet.

References:

1. AgroDAY (2021): *Ukrajina maje zminyty eksport syrovyny na eksport produkciji glybokoji pererobky*. [Ukraine needs to change the export of raw materials to the export of deep-processed products]. Available at: <https://agroday.com.ua/2021/02/12/ukrayina-maye-zminyty-eksport-syrovyny-na-eksport-produktsiyi-glybokoyi-pererobky-minekonomiky/> (accessed 22 February 2021).