

ВИБІР АЛЬТЕРНАТИВ У ПРОЦЕСІ ДОСЯГНЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО НАМІРУ ПІДПРИЄМСТВА ЗА ДОПОМОГОЮ ТЕОРІЇ ЛАНЦЮГІВ МАРКОВА (ЗА МАТЕРІАЛАМИ ХАРЧОВИХ ПІДПРИЄМСТВ КИЇВСЬКОГО РЕГІОНУ)

Визначено стратегічні наміри харчових підприємств Київського регіону та їх параметри. Досліджено формування стратегічного набору у процесі досягнення стратегічних намірів досліджуваних підприємств на основі теорії ланцюгів Маркова

Актуальність теми дослідження. В умовах жорсткої конкурентної боротьби та мінливої ситуації на ринку підприємства повинні не лише концентрувати увагу на внутрішньому середовищі свого функціонування, але й розробляти довгострокову стратегію поведінки, яка дозволяла б їм встигати за змінами, що відбуваються в зовнішньому середовищі. Будь-яка компанія може сформувати стратегічний намір своєї діяльності, виділяючи при цьому декілька етапів його досягнення. На кожному проміжку даного процесу підприємство повинне використовувати певну стратегію розвитку, тому виникає необхідність вибору не лише найбільш результативної стратегії, але й такої, яка б забезпечувала ефективність реалізації того чи іншого шляху розвитку або їх поєднання в наступних періодах досягнення наміру суб'єкта господарювання.

Постановка проблеми. Теоретичним і методологічним аспектам стратегічного планування протягом останнього півстоліття було присвячено ряд досліджень як за кордоном, так і на вітчизняних теренах. Вагомий внесок у становлення та розвиток даного розділу науки зробили І. Ансофф, Дж. Куїнн, Г. Мінцберг, М. Портер, К. Хофер, Е. Чандлер, Г. Штейнер, К. Ендрюс, А. Наливайко, З. Шершньова, Л. Абалкін, О. Віханський, С. Глазьев, А. Градов, Ф. Фатхутдінов та ін.

Проте слід зазначити, що, незважаючи на певний досвід, накопичений до теперішнього часу за даним напрямом науки, процес формування та досягнення стратегічного наміру компанії залишається досить новим явищем в управлінні вітчизняними підприємствами. Багато прикладних питань все ще потребують теоретичного вирішення або подальшого вдосконалення, особливо в умовах наростаючого впливу нових технологій на конкурентоспроможність компанії, підвищення ролі нематеріальних активів в економічній результативності господарської діяльності та розширеного інвестування в інтелектуальний капітал підприємств. Недостатнє вивчення та актуальність проблеми створює потребу в розробці методів формування стратегічних намірів, а також у пошуку принципово нових методичних підходів, що дозволяють у процесі його досягнення обрати з-поміж декількох альтернативних варіантів стратегій найбільш результативний.

Метою дослідження є розробка методу формування стратегічного набору підприємства у процесі досягнення стратегічного наміру за допомогою теорії ланцюгів Маркова, що має істотне значення для підвищення результативності його господарської діяльності.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. На сьогоднішній день у світовій науковій спільноті сформувалась значна група вчених і практиків, які приділяють увагу проблемі ефективного формування стратегічного наміру компанії: Ф. Гуйяр, Дж. Келлі [2], Г. Хамел, К. Прахалад [9], А. Томпсон, А. Стрікланд [7], Г. Клейнер, Е. Уткін, О. Орчаков [4], І. Смолін [5], А. Войнаровський [1] та ін. Також можна виділити ряд вчених, які в своїх працях приділяють увагу методу стратегічного прогнозування за допомогою ланцюгів Маркова з дискретними станами: С. Мейн, Р. Твіді, П. Відтер, Л. Боббі, Б. Карлін, М. Полсон, Д. Стоффер, І. Макаров, А. Виноградська, А. Рубчинський, Г. Соколов, Н. Чистякова, І. Остапенко, Я. Єлейко, М. Бакан та ін. [3, 6] Результати їх досліджень підтверджують, що марковські процеси відіграють значну роль у моделюванні та виборі стратегії управління соціально-економічними процесами,

що відбуваються в суспільстві, а також слугують позитивним використанням в теорії випадкових процесів і зазвичай залежать від фактора часу. Таким чином, враховуючи довгостроковість стратегічного наміру, цілком результативним є використання теорії ланцюгів Маркова при розробці стратегічного набору підприємства.

Викладення основного матеріалу дослідження. Головною метою вибору стратегічної альтернативи є максимальне підвищення довгострокової ефективності підприємства в процесі досягнення стратегічних намірів. Для цього керівництво повинне мати чітку концепцію бізнесу компанії та її майбутнього. На стратегічний вибір впливають різноманітні фактори такі, як ризик, досвід реалізації попередніх стратегій, реакція власників бізнесу, фактор часу, що залежить від вибору потрібного моменту та ін.

На наш погляд, сучасному підприємству при формуванні складових стратегічних намірів, а саме цілей підприємства на певний період часу, необхідно встановлювати не лише довгострокові фінансові, але й виділяти стратегічні цілі за такими напрямками, як "фінанси", "клієнти", "бізнес-процеси" та "персонал", з метою більш ефективної побудови системи показників результативності діяльності компанії при досягненні поставлених цілей.

Для дослідження із загальною кількістю обстежених підприємств було обрано ПАТ «Київський маргариновий завод», ПАТ «Яготинський маслозавод», ПАТ «Віта», ПАТ «Білоцерківський консервний завод», ПАТ «Галактон», ПрАТ «Оболонь», оскільки вони є типовими представниками переробних підприємств, володіють найбільш характерними ознаками функціонування та розвитку харчових підприємств Київського регіону. В якості прикладу застосовано концепцію стратегічних намірів на ПАТ «Київський маргариновий завод», яке є одним з вагомих конкурентів на ринку олійно-жирової продукції України.

ПАТ «Київський маргариновий завод» – це компактне підприємство (потужність – 64,8 тис. тонн рафінованих жирів в рік, 48,60 тис. тонн маргаринової продукції і 7,9 тис. тонн майонезної), яке більше п'ятдесяти років є "лабораторією" технологічних і маркетингових інновацій в олійно-жировій галузі [15].

Сьогодні основними споживачами олійно-жирової продукції є Євросоюз, Індія, Єгипет, Туреччина, Іран, Алжир і ІПАР, на які припадає 70-74 % світового імпорту. За прогнозами, наведеними в дослідженні OECD-FAO Agricultural Outlook 2010-2019, до 2019 року світове споживання рослинної олії зростає на 30 % (на 42 млн тонн), а світовий імпорт – на 34 % (на 20 млн тонн). Власними потужностями буде забезпечена тільки половина цього приросту, решта країнам-імпортерам доведеться ввозити. Це визначає перспективність даного ринку та орієнтири для виробництва рослинної олії.

Соняшникова олія є в світі одним з основних рослинних жирів. Попит на нього постійно зростає. З одного боку, це зумовлено загальними причинами, характерними для зростання ринку рослинних олій. З іншого боку, зростає використання рослинних олій в інших цілях. Обсяг споживання соняшникової олії в світі щорічно збільшується в середньому на 4 %. Лідуючі позиції на світовому ринку соняшникової олії займають Україна, Аргентина і Росія. З 83 % їх сумарної частки Україні належать 43 %. Безперечні лідери українського ринку компанії "Бунге" та "Кернер", що займають міцні позиції й у світі. Зокрема, частка компанії "Кернер" на світовому ринку соняшникової олії складає 17 %. Також серед основних конкурентів ПАТ «Київський маргариновий завод» слід виділити компанію "VIO" частка якої на світовому ринку експорту соняшникової

олії становить близько 4%. До складу Vioil входять Вінницький і Чернівецький масложиркомбінати, мережа хлібоприймальних підприємств та елеваторів [8].

Таким чином, за результатами досліджень тенденцій ринку олій рослинних та олійно-жирової продукції, а також

фінансово-господарської діяльності ПАТ "Київський маргариновий завод", можна сформулювати глобальний стратегічний намір для даного підприємства (рис. 1).

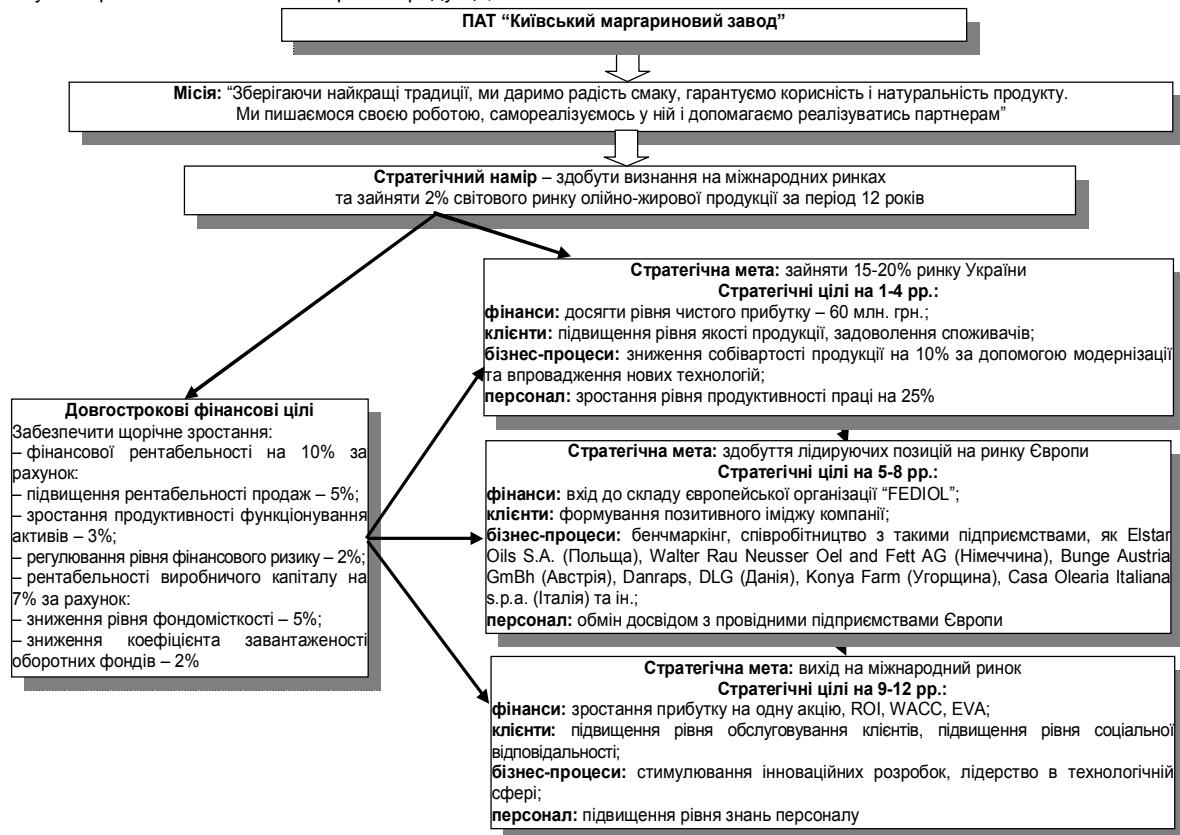


Рис. 1. Стратегічний намір ПАТ "Київський маргариновий завод"

Слід також зазначити, що саме КМЗ першим в Україні використав пальмове масло та його фракції; освоїв виробництво заміників молочного жиру за рецептурою, розробленою спільно з німецькими фахівцями. КМЗ в числі перших використав бренд "Олком" у просуванні продукції.

На внутрішньому ринку ПАТ "Київський маргариновий завод" успішно конкурує з компаніями, які володіють значними фінансовими та організаційними можливостями. За рахунок свого розвитку підприємство

інвестує у виробництво – в 2005 р. році були введені додаткові потужності по дезодорації олії, в 2006 р. – збільшені потужності з виробництва фасованих маргаринів, у 2007 р. – оновлена майонезна лінія, а в 2009 р. – введено в експлуатацію лінію з фасування соняшникової олії в ПЕТ-пляшки [15].

Результати проведених досліджень дозволяють сформулювати для досліджуваних підприємств стратегічні наміри, виокремити етапи їх досягнення та сформулювати відповідні цілі (табл. 1).

Таблиця 1. Стратегічні наміри харчових підприємств Київського регіону

№ з/п	Назва підприємства	Місія	Стратегічний намір	Масштаб стратегічного наміру
1	ПАТ "Яготинський маслозавод"	здоров'я та добробут нації завдяки якісним молочним продуктам за доступними цінами (як складової фінансової групи "Молочний Альянс") [10]	досягнути 15-20 % частки ринку молочної продукції України за період 10 років	національний
2	ПАТ "Віта"	виробити та донести до споживача через ефективну дистрибуцію морозиво вищої якості, свіже, кожного дня, тільки з найкращих інгредієнтів, щоб задовольнити найвибагливіші вимоги [13]	зайняти 10-15 % ринку морозива України за період 10 років	національний
3	ПАТ "Білоцерківський консервний завод"	забезпечити найвище задоволення споживачів екологічно-чистими плодово-овочевими консервами за розумною ціною, використовуючи нові технології та зберігаючи всі переваги домашніх рецептів [12]	зайняти 2 % ринку плодово-овочевої консервації Європи за період 15 років	міжнародний
4	ПАТ "Галактон"	стати кращою молочною компанією за рахунок неперевершеної якості продукції, обсягів виробництва та ефективної логістики, яка дасть змогу забезпечити продукцією всі найважливіші ринки збуту в Україні [14]	підтримувати частку ринку молочної продукції на рівні 20-25 % та зайняти 15 % ринку твердих сирів України за період 10 років	міжнародний
5	ПАТ "Оболонь"	щодня ми працюємо, щоб бути першими та не залишити спраглих на планеті [11]	зайняти 5 % світового ринку пива за період 10 років	світовий
6	ПАТ "Київський маргариновий завод"	зберігаючи найкращі традиції, ми даримо радість смаку, гарантуємо корисність і натуральність продукту. Ми пишаємося своєю роботою, самореалізуємося у ній і допомагаємо реалізуватися партнерам [15]	добути визнання на міжнародних ринках та зайняти 3 % світового ринку олійно-жирової продукції за період 15 років	світовий

Стратегічний намір охоплює вироблення серії стратегічних альтернатив, виходячи з цілей компанії, її переваг і недоліків, а також зовнішніх можливостей і загроз. Кожна стратегічна альтернатива може представляти можливі напрями дій. При розробці ланцюга стратегій на основі теорії Маркова важливо

врахувати найбільшу можливу кількість варіантів, тому що за традиційною моделлю прийняття рішень існує тенденція враховувати тільки найбільш очевидно прийнятні варіанти та вже на ранніх етапах висування альтернатив відкидати інші.

Вибір стратегії з метою досягнення стратегічного наміру є визначенням тих варіантів із запропонованих на попередній стадії, які відповідають критеріям і яким збирається слідувати керівництво. Він може бути однією стратегією або ж цілим набором альтернатив.

Для побудови стратегічного набору за довільним ланцюгом з кінцевим горизонтом управління по кожному з досліджуваних підприємств було визначено:

- два стани зовнішнього середовища, коли наявний високий і низький рівень збуту продукції (послуг) з метою формування такого стратегічного набору, який задовольняв би будь-який із цих станів;
- чотири альтернативні стратегії розвитку підприємства (концентричного зростання, інтегрованого зростання (додавання нових структур, диверсифікованого зростання та скорочення);

– три періоди розвитку відповідно до сформованих стратегічних намірів досліджуваних підприємств;

– за кожною стратегією – очікуваний прибуток, який є максимальним прибутком, скоригованим на можливі збитки в результаті настання ризиків, притаманних даній стратегії в певному періоді; при цьому припущено, що загальні підприємницькі ризики мають однаковий рівень за будь-якою стратегією розвитку;

– імовірності переходу (вибору) стратегії по кожному періоду на основі впливу факторів зовнішнього середовища;

– середній очікуваний прибуток, що є математичним сподіванням за реалізації певної стратегії протягом усіх трьох періодів.

Результати прогнозування доходів ПАТ “Київський маргариновий завод”, які є вихідними даними для подальших розрахунків наведено в табл. 2.

Таблиця 2. Альтернативи розвитку для побудови стратегічного набору за довільним ланцюгом для ПАТ “Київський маргариновий завод”

Рівень збуту	Стратегія	Очікуваний прибуток у періоді, млн. грн			Ймовірність переходу в періоді			Середній очікуваний прибуток, млн. грн	
		1-4 pp.	5-8 pp.	9-12 pp.	1-4 pp.	5-8 pp.	9-12 pp.		
Високий	Концентричного зростання	234	340	460	0,4	0,2	0,4	345,6	
	Інтегроване зростання	204	150	630	0,2	0,5	0,3	304,8	
	Диверсифіковане зростання	215	220	170	0,2	0,3	0,5	194	
	Скорочення	140	170	250	0,2	0,4	0,4	196	
Низький	Концентричного зростання	94	100	140	0,6	0,2	0,2	104,4	
	Інтегроване зростання	64	-90	310	0,4	0,5	0,1	11,6	
	Диверсифіковане зростання	75	-20	-150	0,3	0,4	0,3	-30,5	
	Скорочення	-48	-75	-183	0,6	0,2	0,2	-80,4	
					Скорочення		-80,4	147,84	87,07

Таким чином, кожне з досліджуваних підприємств розглядається як система з кінцевою кількістю кроків 1, 2, ..., N до досягнення стратегічного наміру, функціонування якої моделюється за допомогою ланцюгів Маркова з матрицею ймовірностей переходу $P = (p_{ij})$. При переході із стану i в стан j , компанія отримує однокроковий дохід r_{ij} , що не залежить від номеру k року. Сукупність цих одно крокових доходів формує $(N \times N)$ – матрицю. На нашу думку, використання теорії ланцюгів Маркова сприяє не просто визначенню стратегії з найменшим ризиком, але й такої, що максимізує прибуток, враховує рівень збуту та можливості переходу з одного етапу досягнення стратегічного наміру в інший.

За результатами трьох етапів, кожен з яких триває п'ять років, ПАТ “Київський маргариновий завод” має намір зайняти лідируючі позиції на світовому ринку. Здійснивши розрахунки для побудови оптимального управління довільного ланцюга Маркова з кінцевим горизонтом, можна стверджувати, що на всіх етапах досягнення стратегічного наміру для даного підприємства актуальною є стратегія концентричного зростання, що підтверджено відповідними розрахунками (табл. 3):

Таким чином, діяльність ПАТ “Київський маргариновий завод” має бути спрямована на посилення позиції на ринку (горизонтальна інтеграція, використання маркетингового потенціалу), пошук нових ринків, розвитку продукту.

Таблиця 3. Результати прогнозування операційного прибутку ПАТ “Київський маргариновий завод” у процесі досягнення стратегічного наміру

Рівень збуту	Стратегія	Скоригований операційний прибуток у періоді, млн. грн		
		1-4 pp.	5-8 pp.	9-12 pp.
Високий	Концентричного зростання	345,6	504,72	579,60
	Інтегроване зростання	304,8	426,12	656,95
	Диверсифіковане зростання	194	294,44	511,74
	Скорочення	196	306,88	530,94
Низький	Концентричного зростання	104,4	332,64	271,87
	Інтегроване зростання	11,6	202,04	297,22
	Диверсифіковане зростання	-30,5	114,94	271,18

За аналогічною методикою було проведено розрахунки для таких харчових підприємств Київського регіону, як ПАТ “Оболонь”, ПАТ “Яготинський маслозавод”, ПАТ “Віта”, ПАТ “Білоцерківський консервний завод”, ПАТ “Галактон”. За результатами проведених досліджень можна сформувати карту стратегічного набору для харчових підприємств, стратегічний намір яких має світове спрямування (рис. 2).

Отже, для підприємств зі стратегічним наміром світового масштабу на першому та другому етапах його досягнення домінують є стратегія концентрації, оскільки цілі даних підприємств спрямовані на збільшення обсягів продажу, формування конкурентних переваг, розвиток ринку та продукції з метою отримання лідируючих позицій. Наприклад, на першому етапі досягнення стратегічного наміру ПАТ “Оболонь” повинне використовувати поєднання стратегії інтегрованого зростання та скорочення. В другому періоді досягнення стратегічних намірів ПАТ “Оболонь” може продовжувати реалізовувати стратегію інтегрованого зростання (додавання нових структур), яка повинна бути підкріплена стратегією концентрації, тобто розвитком ринку або продукту, посиленням позиції на ринку. Це допоможе підприємству суттєво знизити рівень ризику, пов'язаного з функціонуванням на міжнародних ринках. Останній етап досягнення стратегічного наміру ПАТ “Оболонь” має завершити за допомогою поєднання стратегії інтегрованого зростання та скорочення, тобто підприємство може розширювати свою структуру, відсікаючи при цьому види діяльності, життєвий цикл яких завершується.

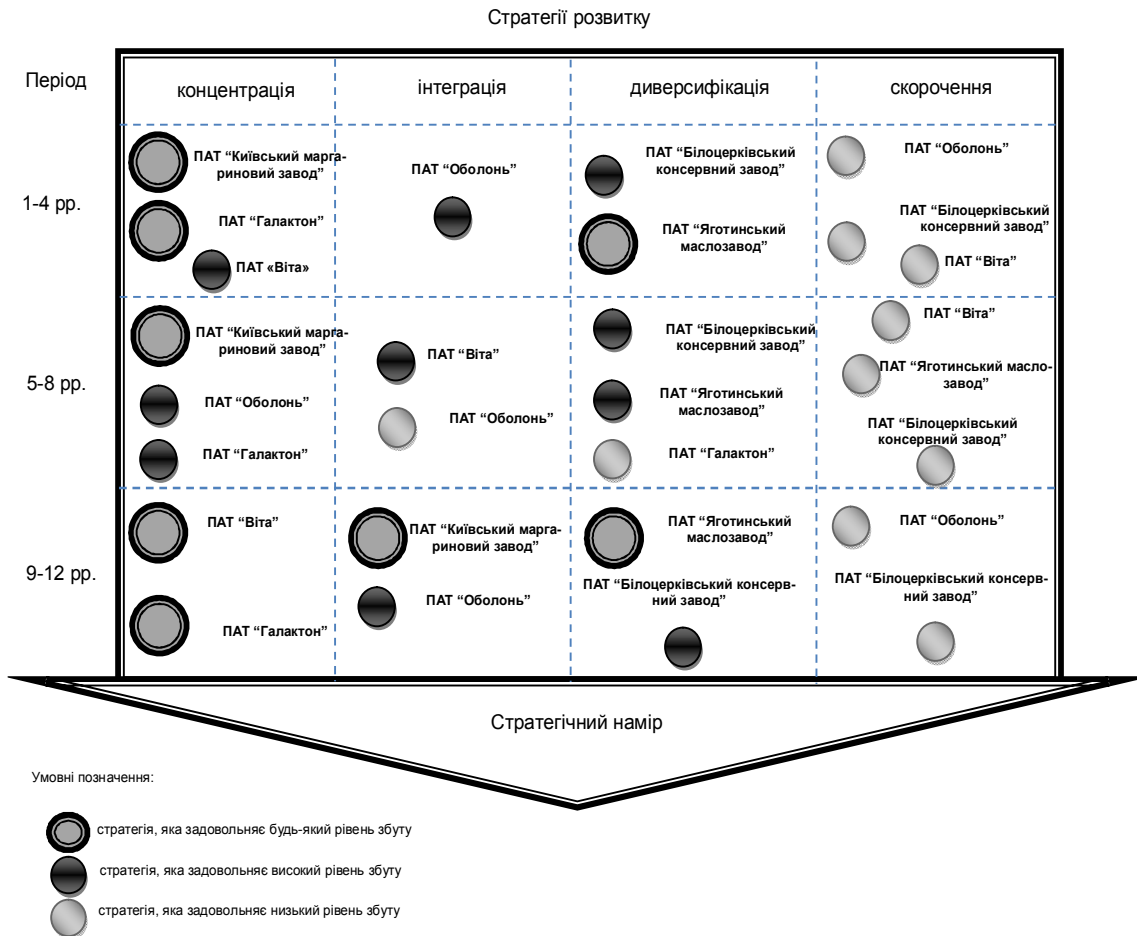


Рис. 2. Карта стратегічного набору для досліджуваних підприємств зі стратегічними намірами світового спрямування

Підприємствам із стратегічним наміром міжнародного масштабу характерною є прихильність до одного типу стратегії розвитку протягом усього періоду досягнення стратегічного наміру. Це спрощує перехід з одного етапу розвитку в інший. Наприклад, для ПАТ "Галактон" домінують стратегія диверсифікованого розвитку, для ПАТ "Білоцерківський консервний завод" – поєднання стратегії диверсифікації та скорочення, що пов'язане з високим рівнем ризику в результаті низького рівня збуту продукції.

Для підприємств зі стратегічним наміром національного масштабу можна виділити закономірність використання стратегії скорочення за наявності низького рівня збуту продукції, що чітко простежується у другому періоді досягнення стратегічного наміру.

Висновки та перспективи подальших дослідження. Формування стратегічного набору в процесі досягнення стратегічного наміру підприємства за допомогою теорії ланцюгів Маркова враховує довго строковість визначених цілей, імовірності переходу з одного стану функціонування в інший протягом певних періодів розвитку компанії, наявність попиту та максимізує прибуток. Таким чином, результати даного дослідження сприяють підвищенню ефективності вибору стратегічних альтернатив не лише харчових, а й інших підприємств на їх шляху до розвитку та світового визнання.

Список використаної літератури:

1. *Войнаровський А.* "Стратегические намерения в интерпретации Г. Хэмела и К. Прахалада" / "Менеджмент и Менеджер", №8 – <http://m21.com.ua/index.php?id=50&id=30>. 2. *Гуиар Ф.Ж., Келли Дж.Н.* Преобразование

организации. – Пер. с англ. – М.: Дело, 2000. – 376 с. 3. *Кельберт М.Я., Сухов Ю.М.* Вероятность и статистика в примерах и задачах. Т. II: Марковские цепи как отправная точка теории случайных процессов и их приложения. М.: МЦНМО, 2009. – 295 с. 4. *Орчаков О.А.* Теория организации: Уч.пособие. Издание второе. – М.: МИЭМП, 2007. – 235 с. 5. *Смолин І.В.* Стратегічне планування розвитку організації : монографія. – К.: КНТЕУ, 2004. – 344 с. 6. *Соколов Г.А., Чистякова Н.А.* Теория вероятностей. Управляемые цепи Маркова в экономике. – М.: ФИЗМАТЛИТ, 2005. – 248 с. 7. *Томпсон А.А., Стрікленд А.Дж.* Стратегічний менеджмент. Концепції та ситуації для аналізу. – М.: Вільямс, 2007. – 928 с. 8. УКАБ, Kiev Economics – http://agroportal.media5.com/ua/publications/page_3/item_20/tag_tag2/. 9. *Hamel, G., Prahalad, C.K.* (1989), "Strategic intent", Harvard Business Review, Vol. 67 No.3, pp. 63-76. 10. <http://milkalliance.com.ua/index.php>. 11. <http://obolon.ua/ukr/home/>. 12. http://www.krjat.ua/default_u.htm. 13. <http://www.lawgroup.com.ua/storage/books/pdf/Moloko.pdf>. 14. <http://www.nf.org.ua/members/galacton.shtml>. 15. <http://www.olkom.ua/rus/kmz/>

БОЙЧЕНКО Катерина Степанівна – аспірант, асистент кафедри економіки підприємств ДВНЗ "Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана".

Стаття до редакції надійшла 03.11.11 р.