

1.2. ОБГРУНТОВАНА СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ — ОСНОВА ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ РЕСТРУКТУРИЗОВАНИХ ГОСПОДАРСЬКИХ СИСТЕМ

Найважливіша проблема будь-якого українського підприємства, що працює в ринкових умовах, — це проблема його виживання й забезпечення безупинного розвитку. Ефективне вирішення цієї проблеми полягає у створенні й реалізації конкурентних переваг, що значною мірою можуть бути досягнуті на основі грамотно розробленої й ефективної стратегії розвитку підприємства. Стратегія розвитку підприємства є об'єктивною засадою для обґрунтування таких напрямків діяльності підприємства, як розподіл обмежених ресурсів, вибір ринків для функціонування та ведення конкурентної боротьби.

На даний момент ділове середовище характеризується підвищенням складності, мінливості та невизначеності через впровадження новітніх інформаційних технологій, індивідуалізацію та динамізм поведінки споживачів, посилення міжнародної конкуренції, підвищення вимог до якості товарів, що підтверджує актуальність і необхідність просування в практику аграрних підприємств, ідей та технологій формування стратегії розвитку.

Добре розроблена стратегія є засадою підвищення конкурентоспроможності підприємства, сильної конкурентної позиції та формування такої організації, яка за допомогою удосконалення структури управління і підвищення організаційної культури могла б успішно працювати у жорстких ринкових умовах.

Поняття «стратегія» давно завоювало популярність, і сучасні менеджери оперують ним досить вільно. Впродовж двох останніх десятиліть тема стратегії розвитку широко розробляється в наукових дослідженнях та використовується в практичній діяльності всіх форм господарювання.

Існує досить велика кількість підходів до визначення поняття стратегії:

- стратегія стосується як організації, так і її оточення. Основне припущення полягає в тому, що в стратегічному сенсі організація та її оточення неподільні. Організація використовує стратегію, щоб з її допомогою справлятися з мінливим зовнішнім середовищем.

- стратегія не буває простою. Внаслідок змін організації, що відбуваються, постійно доводиться мати справу з новими комбінаціями умов, тому зміст стратегії не може бути ні структурованим, ні програмованим, ні шаблонним, ні таким, що повторюється.

- стратегія включає вивчення як дій, що відбуваються (тобто зміст стратегії), так і методів прийняття рішень щодо цих дій та їх здійснення.

- стратегії існують на різних рівнях. Існують корпоративні, ділові та функціональні стратегії.

Для того, щоб детальніше дослідити сутність стратегії зупинимося докладніше на системі стратегій, її ієрархічній структурі.

Система стратегій підприємства включає певні рівні прийняття стратегічних рішень:

1. Загальний або корпоративний, якому відповідає корпоративна або базова стратегія;
2. Діловий або конкурентний, якому відповідають конкурентні стратегії;
3. Функціональний, якому відповідають функціональні стратегії;
4. Операційний, якому відповідають поточні стратегії.

Корпоративна стратегія характеризує принцип прийняття рішень, які визначають і розкривають основні цілі і задачі підприємства, задають його основну політику й плани реалізації поставлених цілей, визначають сферу бізнесу, в якій зосереджена основна діяльність компанії, тип економічної і людської організації, якої дотримується або до якої прагне дана компанія.

Стратегічний підхід істотним чином впливає на діяльність компанії, визначає основний образ або характер компанії, її обличчя, індивідуальність, а також позицію в галузі й на ринку. Від стратегічного підходу, в решті решт, залежить вибір найближчих і подальших цілей, вибір відповідних ділових і функціональних стратегій, розмір і характер інвестицій, форми використання наявних ресурсів.

Все розмаїття корпоративних стратегій зводиться до трьох основних типів: стратегія зростання, стратегія стабілізації та стратегія ліквідації.

Стратегія зростання в умовах сьогодення поділяється на стратегію інтегрованого та концентрованого зростання.

Стратегія інтегрованого зростання передбачає кількісне збільшення підприємства та здійснюється у формі вертикального та горизонтального зростання, що відбувається у вигляді боротьби за збільшення або збереження власної ринкової частки (за рахунок поглинання конкурентів або вступу в стратегічний альянс з ними), у тому числі і на суміжних ринках.

Стратегії концентрованого зростання характерне щорічне суттєве перевищення рівня розвитку підприємства над рівнем минулого року, що зумовлено якісними перетвореннями всередині підприємства, які визначаються більш високим науково-технічним рівнем виробництва, використанням новітніх технологій, сучасних систем планування, організації та управління виробничою діяльністю. Ця стратегія спрямована на зростання потенціалу підприємства шляхом розширення та оптимізації асортименту товарів, активну маркетингову політику, концентрацію усіх ресурсів на просування товарів, які мають найбільші конкурентні переваги.

Стратегія стабілізації або обмеженого зростання зосереджена на підтримці існуючих напрямків діяльності підприємства та характеризує встановлення цілей від досягнутого. Вона притаманна зрілим галузям економіки, підприємствам, що оперують на стабільному ринку з низьким

потенціалом зростання, з відносно постійною технологією, коли підприємства в основному задоволено своєю позицією. Ця стратегія спрямована на покращення фінансових показників та конкурентоспроможності виробленої продукції.

Стратегія скорочення розробляється в разі неефективної діяльності підприємства за окремими напрямками бізнесу або в цілому для відмови від таких виробництв та закриття збиткових напрямків.

Ділові або конкурентні стратегії визначають спосіб досягнення конкурентних переваг на обраному товарному ринку та втілюються в бізнес планах. У цих стратегіях розглядаються перспективи з розробки нових продуктів і відмови від існуючих неперспективних товарів, розкривається виробнича, цінова, рекламна, збутова політика на певному товарному ринку або сегменті ринку.

Функціональні стратегії конкретизують дії відділів і служб на рівні виробничих підрозділів підприємства. Кожна функціональна структура (виробництво, маркетинг, фінанси, НДДКР, персонал) планують свій спосіб досягнення корпоративної та ділової стратегії (а значить місії і цілей організації). Наприклад, функціональна стратегія у сфері виробництва може концентруватися на виробленні продукції без браку, зниженні сировинних втрат, скороченні частоти переналагоджування устаткування на різні асортиментні різновиди продукції.

Для формулювання узагальненого визначення терміну «економічна стратегія», необхідно систематизувати основні існуючі підходи до визначення даного терміну й визначити який з них найбільше відповідає нашому уявленню про стратегію. Можна виділити наступну систему підходів:

- Раціональний підхід, що передбачає здійснення формальних процедур розробки й реалізації стратегії за заздалегіть визначеною схемою, а також її обов'язкове документальне оформлення (І. Ансофф, А. Чандлер, К. Ендрюс, А. Томпсон, А. Стрікленд, Р. Мінцберг) [1; 2; 3; 4; 5].

- Адаптивний підхід, який передбачає контрольовану адаптацію до умов зовнішнього середовища і не виключає свідомого впливу на елементи даного середовища (Д. Кліланд, В. Кінг) [6].

- Культурологічний підхід, який передбачає надання стратегічного характеру загальнокорпоративній системі цінностей (Т. Нагао, Р. Сибакава) [2].

- Інституційний підхід передбачає формування стратегії у вигляді суб'єктивного бачення перспектив розвитку керівником або вищим керівництвом компанії (Ч. Стаббард) [4].

- Коаліційний підхід, який передбачає розробку стратегії шляхом узгодженості інтересів членів організації і їх груп (Р. Саймон, Дж. Марч, Р. Сайерт) [7].

- Реактивний підхід, який передбачає ототожнення стратегії з реагуванням на поточні зміни в зовнішньому середовищі (С. Ліндблом, Д.Брайбрут) [7].

Виходячи з різних підходів для визначення стратегії, можна дати визначення терміну «економічна стратегія».

Економічна стратегія підприємства — це модель прийняття рішень різного роду формувань на довгостроковий період з оптимального розподілу й використання ресурсів. Це еталон, до якого прямує підприємство, спираючись у своїй діяльності на потреби споживачів, адекватно та швидко реагуючи на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі, що дозволяє досягти синергії між різними напрямками діяльності та довготривалих конкурентних переваг на цільових ринках. Вона формулює мету й методи її досягнення так, щоб надати підприємству конкретний напрям його розвитку [9]. Саме це було поставлене до мети при розробці стратегії розвитку сучасних підприємств та підвищення рівня ефективності їх функціонування з огляду на максимізацію їхнього прибутку при мінімізації витрат.

Формування стратегії підприємства має особливості відносно:

- галузевої приналежності;
- розмірів підприємства;
- типу виробництва;
- характерних рис виробничого процесу;
- рівня кваліфікації персоналу тощо.

Змінюються умови ведення бізнесу — змінюється й система управління підприємством. За останні роки вона зазнала суттєвих змін. Перед фірмами постає завдання по-новому вирішувати питання досягнення цілей, по-новому підходити до можливості виживання в конкурентній боротьбі. Тому поняття стратегічного управління набуває нового сенсу, іноді зовсім протилежного тому, що вкладалося в нього раніше.

В умовах сьогодення зміни, які відбуваються у зовнішньому середовищі, дуже ускладнюють завдання своєчасної адаптації до них, і центром стратегічного управління фірмою стає вибір її поведінки в поточний момент, але це повинно розглядатися і як початок майбутнього.

Тобто стратегічне управління фірмою повинне не тільки давати відповідь на зміни, адаптуватися до них, але й забезпечити можливість подальшої успішної реакції з метою розвитку бізнесу.

Сутність формування стратегії полягає в тому, що воно в кожний момент фіксує те, що фірма повинна робити сьогодні, щоб досягти її майбутньої мети. Програма дій починається не з аналізу внутрішніх можливостей фірми та її ресурсів, а з аналізу тих змін які мають місце у зовнішньому середовищі, щоб дати їм опір, адаптуватися до них та використати для цього свої внутрішні можливості. Темпи змін, які відбуваються, потребують прогнозування майбутніх проблем і можливостей, для того, щоб створити сприятливі умови для розвитку підприємства.

Планування діяльності підприємства спроможне лише показати кількість продукту, що виробляється, розрахувати витрати на виробництво, але воно не спроможне показати кількість продукту, який буде реалізовано, та його ціну. Це може визначити тільки ринок.

Стратегічний стан економіки підприємства характеризується низьким технічним рівнем виробництва, низькою ефективністю його використання, незадовільною структурою виробництва, великими витратами. Це свідчить про те, що розвиток підприємства залежить від радикального оновлення основного капіталу формування ефективної організації виробництва на основі активізації інвестиційної діяльності.

Необхідність змін та їх прогнозування знаходять відображення у сформованій стратегії розвитку підприємства. Тобто зміни визначають напрямок розвитку підприємства.

Розвиток підприємства може відбуватися, якщо:

- керівництво знає програму, схвально ставиться до неї і виконує її;
- розвиток базується на плануванні і стосується саме цього підприємства з урахуванням його особливостей;
- розвиток базується на діловій інформації, ділових знаннях і досвіді;
- у програмі розвитку співвідносяться цілі та зміни.

Виконання стратегії спрямоване на розподіл ресурсів, встановлення відповідності між обраною стратегією і внутрішніми можливостями для її здійснення; відповідність стратегії підходу до управління підприємством. Саме тому зміни, які відбуваються в процесі виконання стратегії, мають назву стратегічних змін. Стратегічні зміни необхідні для реалізації сформованої стратегії. Залежно від обраної стратегії, зміни можуть бути глобальними, а можуть бути ситуаційні, коли вони не потрібні. Це дає можливість виділити 5 типів змін:

- перебудова підприємства (фундаментальна зміна підприємства, а саме місії, організаційної структури та культури);
- радикальне перетворення (злиття з аналогічним підприємством);
- помірне перетворення (вихід з новим продуктом на ринок);
- звичайні зміни (маркетингові перетворення з метою підтримки зацікавленості в продукті), і зміни неістотні;
- незмінне функціонування (підприємство реалізує одну й ту ж стратегію).

Стратегічні зміни стосуються всіх сторін діяльності підприємства, але можна виділити два зрізи підприємства: організаційну структуру і організаційну культуру. Організаційна структура є каркасом організації і встановлює формальні зв'язки між сторонами діяльності підприємства, а організаційна культура є "душею" організації, що встановлює незримі важелі, які спрямовують дії організації.

Будь-які зміни підсилюють невизначеність у функціонуванні підприємств. У процесі перетворень, які здійснює кожна організація, посилюється роль психологічної складової процесу управління. Опір змінам проявляється у відстрочках дій, підвищенні витрат часу, грошей, у намаганні “втопити” заходи пов’язані з перетворенням системи, у поточних планах.

Визначається:

- індивідуальний опір (окремих осіб) причинами якого є егоїстичний інтерес, неправильне розуміння, низький рівень готовності до них;
- груповий опір (реакція на зміни групи й коаліції зі своїми власними політичними інтересами);
- опір систем (конфлікт, який стримує стратегічну активність, зриви, зростання витрат, стратегічна некомпетентність).

Стратегічні плани повинні бути розроблені таким чином, щоб не тільки залишатися цілісними протягом тривалого періоду, але й бути достатньо гнучкими, щоб при необхідності можна було здійснювати їх модифікацію, залежно від змін ділової, економічної та соціальних обставин, що робить цю модифікацію неминучою.

Використання стратегічного планування створює важливі переваги у функціонуванні підприємства:

- готує підприємства до змін у зовнішньому середовищі;
- пов’язує ресурси підприємства зі змінами у внутрішньому середовищі;
- роз’яснює проблеми, що виникають;
- координує роботу різних структурних підрозділів;
- підвищує контроль зі діяльністю підприємства.

Стратегічне планування — це безперервний творчий процес.

Моделі, які використовуються у стратегічному плануванні:

1) модель, яка базується на “стратегічних перлинах”. Вона характеризує поле стратегічних рішень, які повинні бути прийняті для того, щоб перетворити поточні тенденції в тому напрямку, який допоможе досягнути поставленої мети.

2) Модель, яка базується на ринкових перевагах. Основна увага приділяється заходам, що забезпечують довгостроковий розвиток підприємств з використанням SWOT — аналізу.

3) Модель, що орієнтована на створення та підтримку конкурентоспроможності фірми. Вона базується на певних ключових факторах в успіху та розробці відповідних заходів їх реалізації.

Зміст стратегічного плану має індикативний характер. Він може змінюватися та бути уточненим (розширюватися, поглиблюватися) залежно від галузі, виду підприємства, рівня планування, базової стратегії та інш.

У структурі стратегічного плану мають бути відображені розділи, які стосуються місії підприємства, стратегії продукції (випуск нової якісної

продукції, зняття продукції з виробництва, рентабельність продукції), конкурентної стратегії (інтенсивність конкуренції, рівень диференціації продукції, заходи щодо використання переваг, заходи щодо реалізації можливостей тощо), ресурсної стратегії (прогноз зміни цін на ресурси, ефективність використання ресурсів, матеріаломісткість), фінансової стратегії (збільшення внутрішньої вартості капіталу, скорочення зовнішніх джерел фінансування, удосконалення структури капіталу фірми).

Поряд зі стратегічними змінами й створенням в організації необхідного клімату, важливим завданням, яке необхідно вирішувати, є формування і мобілізація ресурсів організації для здійснення обраної стратегії.

Значення та вплив ресурсів на ефективність роботи підприємства визначаються роллю, яку відіграє той чи інший ресурс для досягнення цілей підприємства. Досягнення визначених цілей може бути здобуте лише за рахунок ефективного розподілу ресурсів підприємства між окремими сферами його діяльності.

Розробка ресурсних стратегій необхідна для визначення потреб підприємства в ресурсах усіх необхідних видів, можливостей їх використання шляхом збалансування обсягів, терміну їх постачання з динамікою використання, формування прогресивних норм витрат ресурсів, ефективної реалізації головної стратегії підприємства.

Ресурсні стратегії — це забезпечуючі стратегії, які визначають форми й методи постачання, створення запасів, систему розподілу й поповнення ресурсами. Формування ресурсних стратегій залежить від галузевої належності підприємства, характеру виробництва, рівня управління. Однак, незалежно від особливостей, для забезпечення його функціонування потрібні матеріально-сировинні ресурси. Мета будь-якої ресурсної стратегії полягає в тому, щоб врахувати всі вимоги продуктових і функціональних стратегій та забезпечити підприємство необхідними сировиною, матеріалами, кадрами, фінансами, інформацією. При формуванні стратегії необхідно визначити можливості ресурсного забезпечення, спрогнозувати потреби у різних видах ресурсів, виявити можливості постачальників сировини, збалансувати потреби й можливості. Дуже актуальним питанням сьогодення є розробка заходів щодо їх економії, насамперед, економії енергетичних та імпортованих ресурсів. Економічне ставлення до джерел постачання сировини, врахування реальних потреб у них — це крок до підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Формування стратегії розвитку підприємства та інших стратегій не в змозі досягнути головної мети без забезпечення технікою та технологією. Існує тісний зв'язок між забезпеченням технікою та виробничими стратегіями. Підприємство повинне реагувати на новинки та усі інші значущі зміни на ринку технології. Наявність прогресивної техніки та її ефективне використання нададуть підприємству конкурентні переваги.

Підприємства, які використовують технічно відстале обладнання, обмежені у подальшому розвитку.

Забезпечення функціонування будь-якого підприємства не може здійснюватися без залучення персоналу з певними характеристиками. В умовах сьогодення людський фактор набуває все більшого значення. Це потребує нових підходів до управління трудовими ресурсами. У виробничому потенціалі трудові ресурси є найбільш активним фактором, який дає змогу адаптуватися до змін і розвиватися. Будь-які зміни на підприємстві зумовлюють зміни вимог до персоналу, вивчення потреб та можливостей їх задоволення. Для досягнення бізнес-успіху та перемоги у конкурентній боротьбі підприємство має використовувати високоякісний персонал.

Підприємство очікує від людини, що вона виявить себе як : спеціаліст, що сприяє успішному функціонуванню та розвитку підприємства; людина, що володіє певними особистими та моральними якостями; людина, яка здатна захищати свої інтереси. Стратегія відносно персоналу передбачає добір, зменшення, навчання, просування, перекваліфікацію тощо.

Фінансові ресурси займають центральне місце бо пов'язують інші ресурси. Фінансові стратегії повинні дуже обґрунтовано розроблятися. Вони не рідко вступають у протиріччя із загальними стратегіями, бо їх реалізація потребує додаткових інвестицій. Обсяги фінансових ресурсів та джерела їх формування є заставою для виконання всіх елементів стратегії. Формування фінансових ресурсів може здійснюватися за рахунок власних (прибуток, амортизація, випуск акцій) і позичкових джерел (кредити, застави, векселя).

Не менш важливими для виконання стратегії є інформаційні ресурси. Це специфічні ресурси, які необхідні для формування будь якої стратегії все більше місця в діяльності людей займають інформаційні технології, які використовуються для зменшення частки живої праці, вони стають необхідним елементом у формуванні доданої вартості продукції. Інформація дає можливість використовувати передовий досвід функціонування підприємства, здійснювати економію ресурсів, підвищувати конкурентоспроможність.

На сьогодні відсутні комплексні дослідження у сфері обґрунтування економічної стратегії підприємств конкретних галузей, і перш за все, тих, де ринкові перетворення здійснюються найдинамічніше. До них належать підприємства харчової промисловості, які забезпечують найбільш швидкий обіг капіталу, і, отже, характеризуються високим рівнем інвестиційної привабливості. Проте, позитивні тенденції розвитку є нестійкими, що обумовлює необхідність розробки адекватної економічної стратегії, реалізація якої дозволила б їх закріпити.

Харчова індустрія була і залишається стратегічною галуззю народного господарства, від якої залежить добробут українського народу. Виходячи з істотного значення галузі в економічному і соціальному

зростанні суспільства, її відтворення та прискорений розвиток є важливою передумовою подолання кризових явищ і забезпечення стійкого економічного розвитку.

Для кожної країни однією з життєво важливих проблем є проблема задоволення населення необхідними продуктами харчування. Від того, наскільки вирішена ця проблема залежить рівень забезпеченості продовольчої безпеки країни, яка є важливою складовою національної безпеки. Сутність продовольчої проблеми полягає в безумовній необхідності забезпечення раціонального рівня харчування всього населення країни. Раціональний рівень харчування означає споживання продуктів харчування згідно з медично рекомендованою нормою.

Динаміка споживання основних продуктів харчування в розрахунку на 1 людину наведена в табл. 1 [11].

Таблиця 1.

Динаміка споживання основних продуктів харчування на 1 людину в Україні (кг/рік)

Продукти харчування	Норми споживання		Фактичне споживання							
			1990		2002		2005		2006	
	Раціональні	Мінімальні	Абсолютний рівень	% до норми	Абсолютний рівень	% до норми	Абсолютний рівень	% до норми	Абсолютний рівень	% до норми
М'ясо і м'ясо-продукти	81	52	68	84,0	33	40,7	35	43,2	38	46,9
Молоко і молоко-продукти	380	341	373	98,2	199	52,4	226	59,5	226	59,5
Яйця, шт.	290	231	272	93,8	166	57,2	214	73,8	220	75,9
Риба і рибо-продукти	20	12	17,5	87,5	8,4	42,0	12	60,0	12	60,0
Цукор	38	32	50	131,6	37	97,4	36	94,7	38	100,0
Рослинна олія	13	8	11,6	89,2	9,4	72,3	11,3	86,9	13	100,0
Картопля	124	96	131	105,6	135	108,9	138	111,3	140	112,9
Овочі і баштанні культури	161	105	103	64,0	102	63,4	114	70,8	115	71,4
Хлібо-продукти	101	94	141	139,6	125	123,8	125	123,8	125	123,8
Фрукти і ягоди	90	68	47	52,2	29	32,2	33	36,7	31	34,4

У 2006 році, порівняно з 1990-м роком і з нормами, споживання головних продуктів становило не більше ніж 50 – 70 %. Особливо низький рівень споживання м'яса та м'ясопродуктів – 46,9 % та молока і молочної продукції – 59,5% до норм.

Це відображає рівень розвитку тваринницької галузі України.

До початку економічної кризи дев'яностих років рівень задоволення потреб. Передусім, з калорійності харчування Україна не поступалася розвинутим країнам світу. Однак, зі споживання м'яса, молока, овочів та фруктів ще не було досягнуто раціональної норми споживання. Рівень споживання цих продуктів був значно нижчим, ніж у більшості європейських та інших країн.

Сучасний рівень споживання значно відстає від рекомендованих раціональних норм за енергетичною цінністю і структурою раціону. Якщо в 1990 році енергетична цінність середньодобового раціону нашого співвітчизника складала 3957 ккал, то до 2006 року вона знизилась до 2560 ккал, що навіть нижче мінімальної норми споживання. За цей період середньодобове споживання протеїну зменшилось від 106 г до 75г, жирів – від 124 г до 71 г. [11]

Погіршення умов забезпечення населення необхідними продуктами харчування пояснюється як спадом загального обсягу виробництва продуктів харчування, так і зубожінням населення. Платоспроможний попит залежить від цін на продукцію та рівня доходу, що отримує покупець на споживання. Рівень пропозиції, в свою чергу, залежить від загального обсягу власного виробництва продовольчих товарів, який визначається як рівнем розвитку харчової і переробної промисловості, так і рівнем розвитку сільського господарства.

Останні роки при збільшенні кількості підприємств харчової промисловості, вони не досягли того обсягу виробництва, який був до періоду реформування економіки. Ця тенденція має місце як по Україні в цілому, так і по Одеській області. В Україні обсяг виробництва продукції харчової промисловості до рівня 1990 року становив у 1995 році – 47%, у 2000 році – 52,2%, у 2006 році – 58,3%. Така тенденція та рівень обсягу виробництва, досягнутий у 2006 році порівно з 1990р., характеризує погіршення стану цієї галузі [11].

В Україні проблема виробництва молочних продуктів вирішується надзвичайно погано. Так, на початку 90-х років в Україні в усіх категоріях господарств вироблялось 24,5 млн. тон молока, 75 – 80% з якого перероблялось на українських, вітчизняних молокопереробних підприємствах. Майже вся ця продукція споживалась населенням України, і споживання молока та молочних продуктів на душу населення на той час складало 373 кг. Це, по суті, є науково обґрунтованою нормою споживання. В 2006 році в Україні всіма категоріями господарств вироблено лише 13,3 млн. тон молока, або 54,3 % від того, що вироблялось у 1990 році. Виробництво молока зменшилось на 11,2 млн. тон, а споживання на душу населення склало близько 250 кг. Фактично, в

Україні в 2006 році було спожито молока і молочних продуктів тільки на 2/3 від науково обґрунтованої норми [11].

Динаміка основних показників, що характеризують стан галузі в 1990 – 2006 рр. наведена в табл. 2 [11].

Як видно з таблиці протягом 1990 – 2006 рр. відбулося скорочення виробництва молочної продукції на 44,1%. Відповідно обсяг споживання молока і молочної продукції на душу населення скоротився на 44% порівняно з показником 1990р.

Таблиця 2.

Виробництво та споживання молока та молочної продукції в Україні

Роки	Валова продукція		Споживання на душу населення	
	Млн. т.	% до 1990 р.	Кг.	% до 1990 р.
1990	24,5	100,0	373,2	100,0
1995	17,3	70,6	243,5	65,2
1996	15,8	64,5	230,2	61,6
1997	13,7	55,9	210,4	56,4
1998	13,7	55,9	213,0	57,1
1999	13,4	54,7	209,9	56,2
2000	12,6	51,4	198,0	53,0
2001	13,4	54,7	205,0	54,9
2002	14,1	57,6	207,3	55,5
2003	13,7	55,9	206,5	55,3
2004	13,7	55,9	206,7	55,4
2005	13,7	55,9	206,6	55,2
2006	13,3	55,9	209,0	56,0

Виробництво та споживання молока та молочної продукції напряду залежить від чисельності поголів'я корів та їх продуктивності. Тенденція динаміки цих показників в Україні наведена в табл. 3 [11].

Таблиця 3.

Поголів'я та продуктивність корів (усі категорії господарств України)

Роки	Поголів'я		Середній річний надій	
	Тис. голів (на кінець року)	У % до 1990р.	Кг.	У % до 1990р
1	2	3	4	5
1990	8378	100,0	2863	100,0
1991	8263	98,6	2662	93,0
1992	8057	96,2	2304	80,5
1993	8078	96,4	2273	79,4
1994	7818	93,3	2240	78,2
1995	7531	89,9	2205	77,0
1996	6972	83,2	2103	73,5

Продовження табл. 3.

1997	6265	74,8	1988	69,4
1998	5864	70,0	2219	77,5
1999	5428	69,9	2358	82,4
2000	4958	56,8	2359	82,4
2001	4918	58,7	2709	94,6
2002	4716	56,2	2873	100,3
2003	4284	51,1	2887	100,8
2004	3926	46,9	3185	111,2
2005	3635	43,4	3487	121,8
2006	3347	39,9	3490	121,9

Слід звернути увагу на те, що річна продуктивність корів в Україні втричі нижча, ніж у країнах Європейського Союзу (5500 кг). Тим часом, в нашій країні існують можливості для одержання від кожної корови 5000 – 6000 кг молока на рік. У кожній області є сільськогосподарські підприємства, що досягли таких показників; в особистих підсобних господарствах Полісся і Лісостепу не тримають корів, що дають менше 3 – 5 тис. кг. на рік, а в Степу, відповідно, — менше 3,5 тис. кг молока на рік. Отже, завдання піднести молочне виробництво на належний рівень цілком вирішуване.

Таблиця 4.

Виробництво молока за категоріями господарств Одеської області [12]

Показники	Роки						
	1990	1995	2000	2003	2004	2005	2006
Господарства усіх категорій							
Молоко, тис. т	987,4	636,5	532,4	702,0	718,7	606,4	536,2
У % до 1990р.	100,0	64,5	53,8	71,1	72,8	61,4	54,3
Сільськогосподарські підприємства							
Молоко, тис. т	806,6	321,9	152,0	98,4	84,1	79,0	71,1
У % до 1990р.	100,0	39,9	18,8	12,2	10,4	9,8	8,8
у т.ч. фермерські господарства							
Молоко, тис. т	-	3,2	1,9	2,5	2,1	3,3	2,9
У % до 1995р.	-	-	59,3	78,1	65,6	103,1	90,6
Господарства населення							
Молоко, тис. т	180,8	314,6	380,4	603,6	634,6	527,4	465,1
У % до 1990р.	100,0	174,0	210,4	333,8	350,9	291,2	257,2

Дуже схоже становище молочного скотарства і в Одеській області. У 2006 році поголів'я корів становило 48,8% від рівня 1990 року. Середні річні надої молока від однієї корови в сільськогосподарських підприємствах у 2006 році зменшились відносно рівня 1990 року на 13,5 %, а в господарствах населення збільшились на 22,7 %.

У 1990 – 2006 рр. розвиток сировинної бази молокопереробної галузі України визначали такі тенденції: суттєве зниження обсягів виробництва

молока в господарствах суспільного сектора та збільшення обсягів виробництва в особистих господарствах.

На сьогоднішній день рівень рентабельності 2- 5% є нормою для усієї молокопереробної галузі України, в той час коли у розвинутих країнах світу цей рівень становить 10 – 15%.

Негативним фактором, що впливає на рентабельність є постійне зростання виробничих витрат, які за аналізований період зросли у 2,2 рази, в той час коли поголів'я корів зменшується та спостерігається відсутність достатніх обсягів інвестиційних ресурсів.

Таблиця 5.

Динаміка поголів'я та продуктивності корів за категоріями господарств Одеської області [12]

Показники	Роки						
	1990	1995	2000	2003	2004	2005	2006
Господарства усіх категорій							
Поголів'я корів, тис. гол	346,3	311,1	223,1	227,5	214,1	185,9	148,1
У % до 1990р.	100,0	89,8	64,4	65,7	61,8	53,7	48,8
у т.ч. суспільний сектор							
Поголів'я корів, тис. гол	287,5	194,4	78,8	61,8	46,5	37,9	32,9
У % до 1990р.	100,0	67,6	27,4	21,5	16,2	13,2	11,5
Господарства населення							
Поголів'я корів, тис. гол	58,8	116,7	144,3	165,7	167,6	148,0	115,2
У % до 1990р.	100,0	198,5	245,4	281,8	285,0	251,7	195,9
Господарства усіх категорій							
Продуктивність корів, кг на рік	2651	1871	2263	2580	3002	3250	3178
У % до 1990 р.	100,0	70,6	85,4	97,3	113,2	122,6	119,9
у т.ч. суспільний сектор							
Продуктивність корів, кг на рік	2630	1468	1420	1336	1680	1888	2274
У % до 1990 р.	100,0	55,8	54,0	51,0	63,9	71,8	86,5
Господарства населення							
Продуктивність корів, кг на рік	2662	2722	2868	2770	3467	3610	3390
У % до 1990 р.	100,0	104,1	108,0	104,1	130,2	135,6	127,3

Таблиця 6.

Рівень рентабельності виробництва молока та молочних продуктів у сільськогосподарських підприємствах України та Одеської області (%) [12]

Регіон	Роки						
	1990	1995	2000	2003	2004	2005	2006
Одеська область	22,9	-26,1	-18,0	-9,1	-17,1	-5,5	-15,0
Україна	32,2	-23,2	-6,0	9,9	-0,4	12,1	2,0

Жорстка конкурентна боротьба на ринку молокопереробних підприємств потребує від виробників постійного підвищення якості молочної продукції, розширення асортименту, впровадження нових технологій. Таким чином, щоб вижити в умовах конкуренції та зайняти свою нішу на ринку підприємствам постійно необхідні значні інвестиційні кошти.

Недостатність інвестиційних коштів у виробничі сфери АПК, а саме в сільськогосподарські підприємства і підприємства переробних галузей, негативно впливає на їх економічне становище, особливо у сфері сільського господарства.

У табл. 7 [складена за даними: 11] показана динаміка інвестицій в основний капітал України по промисловості в цілому та по харчовій промисловості зокрема.

Таблиця 7.

Інвестиції в основний капітал за видами промислової діяльності
України

Інвестиції	Роки				
	2001	2002	2003	2004	2005
Вся промисловість, млн. грн.,	1356	15112	19726	28191	35031
В % до 2001 р.	100,0	110,7	144,5	206,5	256,6
В % до попереднього року	-	110,7	130,5	142,9	124,3
У т.ч.:					
харчова промисловість та перероблення сільськогосподарських продуктів, млн. грн.	2187	3086	4109	5016	6418
В % до 2001 р.	100,0	141,1	187,9	229,4	256,6
В % до попереднього року	-	141,1	133,1	122,1	127,9

Як свідчать дані таблиці 7, інвестиції в харчову та переробну промисловість дещо збільшуються, але не можуть задовольнити потреби для їх розвитку. Доля інвестицій в харчову та переробну промисловість у 2005 році відносно обсягу інвестицій у промисловість складає лише 18,3%, що на 2,3 процентних пункти більше порівняно з 2001 роком, та на 0,6процентних пунктів — порівняно з 2004 роком.

Розглядаючи напрямки інвестиційних вкладень в Україні, можна зробити висновок, що відносно загальної суми інвестицій, значна доля спрямована на придбання машин та обладнання. Це обумовлено необхідністю оновлення існуючого устаткування. Схожа динаміка спостерігається практично на всіх досліджуваних підприємствах. Доля інвестицій, яка припадає на придбання машин та обладнання, складає 30 – 70%. Починаючи з 2006 року доля вкладень в машини та обладнання постійно збільшується. Це викликано тим, що технологічне обладнання на більшості молокопереробних підприємств є дуже застарілим. Коефіцієнт зносу обладнання складає від 50 до 80%. Тому підприємства змушені

оновлювати основні засоби. Особливість структури основних засобів деяких підприємств становить те, що переробні підприємства почали витратити кошти на земельні ділянки для розвитку сировинних ресурсів.

Сучасне становище диктує необхідність стимулювання інвестицій в молокопереробну промисловість з боку різних інвесторів. Особливу роль повинні відігравати іноземні інвестори. Передумовою для вибору портфелю стратегії розвитку підприємств молокопереробної галузі є здійснення SWOT-аналізу.

SWOT-аналіз — це аналіз певного поєднання негативно та позитивно впливаючих на діяльність підприємства чинників (загроз та можливостей), що об'єктивно існують у зовнішньому оточенні підприємства та суб'єктивно оцінені керівниками, з відносно сильними та слабкими сторонами у функціонуванні підприємства. Потрібно своєчасно виявляти загрози з метою запобігання кризи підприємства, а знання про потенційні можливості дає змогу заздалегідь підготуватися для найбільш ефективного їх використання.

SWOT-аналіз — це своєрідна форма; він не містить остаточної інформації для прийняття управлінських рішень, але надає змогу впорядкувати процес обмірковування всієї наявної інформації з використанням власних думок та оцінок. Він дозволяє формувати загальний перелік стратегій підприємства з урахуванням їхніх особливостей [8; с. 231].

Результати SWOT – аналізу діяльності Балтського молочноконсервного комбінату дитячого харчування та Первомайського молочноконсервного комбінату представлені в таблиці 8.

Таблиця 8.

SWOT-аналіз діяльності Балтського МКК та ЗАТ Первомайський МКК

Конкурентна перевага	Ступінь прояву (оцінка від 1 до 10)		Коефіцієнт відносної важливості	Зважена оцінка (балів)	
	1*	2**		1	2
А	1	2	3	4	5
Сильні сторони					
1. Своєчасні розрахунки за поставлену сировину	7	6	0,15	1,05	0,90
2. Зниження собівартості продукції	6	6	0,25	1,50	1,50
3. Неускладнений доступ до фінансових ресурсів	6	6	0,25	1,50	1,50
4. Відповідність якості продукції європейським стандартам	8	7	0,20	1,60	1,40
5. Наявність торговельної марки	9	7	0,15	1,35	1,05
Середньозважена оцінка			1	7,00	6,35

Продовження табл. 8

А	1	2	3	4	5
Слабкі сторони					
1. Низький організаційно-технічний рівень виробництва	6	6	0,20	1,20	1,20
2. Ускладнений доступ до сировинних ресурсів	7	7	0,35	2,45	2,45
3. Нестабільне постачання сировини	7	8	0,25	1,75	2,70
4. Недостатні обігові кошти	7	7	0,20	1,40	1,40
Середньозважена оцінка			1	6,80	7,65
Можливості					
1. Нарощування обсягів виробництва продукції	7	7	0,2	1,40	1,40
2. Нарощування обсягів експорту продукції	6	5	0,2	1,20	1,00
3. Поліпшення фінансового стану	7	7	0,2	1,40	1,40
4. Розширення асортименту продукції	8	7	0,2	1,60	1,40
5. Партнерство з постачальниками сировини	8	6	0,2	1,60	1,20
Середньозважена оцінка			1	7,20	6,40
Загрози					
1. Дефіцит сировини	7	7	0,25	1,75	1,75
2. Низький рівень платоспроможності населення	6	6	0,25	1,50	1,50
3. Надлишок пропозиції продукції на внутрішньому ринку	5	5	0,25	1,25	1,25
4. Вхід у галузь нових операторів	5	6	0,25	1,25	1,50
Середньозважена оцінка			1	5,75	6,00

* - ВАТ Балтський молочноконсервний комбінат дитячого харчування

** - ЗАТ Первомайський молочноконсервний комбінат

На основі проведеного SWOT-аналізу були визначені сильні та слабкі сторони функціонування Балтського МКК та ЗАТ Первомайський МКК, а також можливості й ризики, пов'язані з подальшою діяльністю цих підприємств.

Так, до сильних сторін було віднесено: існуючу виробничу базу, модернізація якої економічно доцільна; кваліфікований персонал підприємства; високий організаційно-технічний рівень виробництва; досвід роботи на ринку молочної продукції; відповідність якості продукції Балтського МКК європейським стандартам та наявність власної торгівельної марки „Ласуня”.

Суттєвою новацією в асортиментній політиці підприємств молочної галузі стало розроблення ВАТ БМКК марочного товару “Ласуня”. Створення торгівельної марки для Т-молока, тваринного масла та дитячого харчування, виробництво яких розпочалося після реконструкції підприємства в 1996 році, мало на меті забезпечити пізнаванність споживачами та стати свідченням високої якості. Ці товари зорієнтовані на сегмент ринку кінцевих споживачів з середнім рівнем доходів, які бажали б харчуватися більш раціонально. Суттєву роль у цьому відіграє оригінальний дизайн тари, яка виконує описову функцію щодо властивостей товарів ТМ “Ласуня” та функцію пропагування її корисності.

Серед українських брендів основними конкурентами “Ласуні” є торгівельні марки “Білосвіт”, “Галактон”, “На здоров’я”. Дослідження підтверджують доцільність створення українськими молокопереробними підприємствами брендів (марочних Т-молока, тваринного масла, сметани) та їхнього просування на ринку, що зумовлено підвищеним інтересом споживачів до продовольчих товарів-новинок. Українські споживачі не знайомі з ситуацією численності марок і товарів, і в теперішній момент знаходяться на стадії пізнання споживчих властивостей різних товарів.

До можливостей розглянутих підприємств було віднесено: нарощування обсягів виробництва продукції; збільшення постачань на підприємство молочної сировини за рахунок створення власної сировинної зони; розширення асортименту продукції.

У процесі горизонтальної диверсифікації молокопереробні заводи освоюють виробництво нових товарних груп: плавлених сирів, вершкових десертів, морозива тощо. Здійснюється вхід і до інших підгалузей харчової промисловості. Так, Балтський молочноконсервний комбінат дитячого харчування (якому належить ТМ “Ласуня”) випускає близько 70 видів різноманітної продукції, починаючи з дитячого харчування та закінчуючи кавою, мінеральною водою, соками, енергетичним харчуванням для спортсменів, продуктами, що мають терапевтичні можливості.

Слабкі сторони Балтського МКК та ЗАТ Первомайський МКК: ускладнений доступ до сировинних ресурсів та нестабільні постачання сировини на підприємство; незадовільний фінансовий стан підприємства, що не дозволяє підприємству створити надлишок обігових коштів для активного маркетингу та інноваційних розробок.

До загроз підприємств зараховуємо наступні: дефіцит сировини, низький рівень платоспроможності населення, нестабільність діючого

законодавства у сфері підприємництва, оподаткування, зовнішньої економічної діяльності.

Інтегральні коефіцієнти конкурентоспроможності, розраховані за допомогою проведеного SWOT-аналізу, характеризують високий ступінь нестабільності зовнішнього середовища, в якому функціонують молокопереробні підприємства, його швидку зміну, несвоечасність та неадекватність реакції підприємств на події, що відбуваються. Однак, при такій ситуації ряд подій може бути прогнозований з достатнім ступенем вірогідності та точності, виходячи із попереднього досвіду функціонування підприємства та аналогічних подій у минулому. Як правило, такі підприємства дотримують існуючий рівень, хоча мають досить високий потенціал для подальшого розвитку.

Проведеним дослідженням встановлено, що важливим чинником зростання прибутку молокопереробних підприємств у контексті нестабільних ринкових умов є формування товарної стратегії та асортиментної політики, що визначають обсяги виробництва молочної продукції, її асортимент та якість у контексті потреб ринку. Крім того ефективна товарна стратегія забезпечує конкурентні переваги господарського портфелю та його довгострокову прибутковість.

Успішне розв'язання проблеми урахування довгострокових наслідків рішень щодо управління товарним асортиментом можливо здійснити завдяки застосуванню методів формування товарної стратегії підприємства. Використання в сучасних умовах традиційних підходів до управління товарним асортиментом і планування виробничої програми приводить на практиці до розробки недостатньо реальних планів, що знижує їхню роль у процесі управління. У той же час вдосконалення традиційних підходів ускладнено браком методичних розробок з формування товарної стратегії, адекватних новим ринковим умовам. Корінним недоліком існуючих методичних розробок щодо формування товарної стратегії є те, що вони не дозволяють пов'язати планування виробничої програми підприємства із загальними стратегічними напрямками розвитку товарного асортименту.

Процес формування товарної стратегії пропонується здійснювати в два етапи: етап формування концептуальної частини товарної стратегії та етап формування детермінованої частини товарної стратегії.

Розробка концептуальної частини товарної стратегії встановлює пріоритетні напрямки розвитку господарського портфелю.

Відповідно до запропонованих етапів формування товарної стратегії для формування та відбору переважних варіантів товарного асортименту підприємства проаналізуємо ситуацію щодо динаміки продуктового портфелю досліджуваних підприємств.

Формування асортиментної політики та її реалізація набувають особливого значення за наявності свободи вибору сфери і напрямів діяльності підприємства. Асортиментна політика передбачає наявність інформації щодо характеристики сегментів ринку, товарів, перевагах

покупців, динаміки цін. Усі ці чинники необхідні для визначення умов беззбиткової роботи й управління масою прибутку підприємства з метою її зростання в довгостроковому періоді, оптимізації, прогнозування можливих вкладень власних коштів у розвиток бізнесу.

На допомогу у вирішенні даних питань може прийти один з найбільш відомих методів інструменту стратегічного аналізу – метод BCG (Boston Consulting Group). Цей метод є яскравим втіленням загального закону переходу кількісних змін у якісні області економіки і, на думку авторів, підходить для вирішення даного завдання – обґрунтування короткострокових фінансових рішень на основі аналізу продуктового портфелю підприємства.

Запропонована нами методика дозволяє модифікувати матрицю BCG так, щоб з одного боку, зберегти її основні переваги, включаючи простоту візуального сприйняття і звичну термінологію, а з іншого боку, використовувати при її побудові кількісну інформацію, яка абсолютно завжди доступна, точна й достовірна, а саме – внутрішню інформацію підприємства.

Вичерпна внутрішня інформація дозволить особам, що ухвалюють рішення з формування виробничого портфелю, уникнути непрямих оцінок відносних часток ринку кожного з продуктів, і надасть можливість скористатися лише інформацією про загальний обсяг продажів і кожного з продуктів зокрема надану відділом збуту. Оскільки проводиться аналіз свого власного виробничого портфелю на предмет позиціонування кожної з груп продукції, а в групі – кожного з продуктів, то при побудові матриці BCG дані за загальним обсягом продажів підприємства, на наш погляд, можуть суттєво доповнити дані про обсяг галузевого ринку.

Крім того, принципово важливим питанням при побудові даної моделі є її адаптація до особливостей галузі, перш за все щодо обґрунтування кількісних значень порогів, до яких темпи зростання і відносна частка в збуті вважатимуться малими, а за якими – великими. В якості критерію темпу зростання, ми пропонуємо, використовувати середнє значення темпів зростання виробництва продукції підприємства за аналізований період.

З метою отримання детальнішої інформації про те, які групи продукції найбільше впливають на ситуацію в продуктовому портфелі, на прибуток, що одержується від реалізації продукції і як вплинути на ситуацію щодо зростання прибутку, на нашу думку, необхідно побудувати й проаналізувати такі модифіковані матриці.

1. Матриця питомої ваги є моделлю оцінювання внеску кожної групи продукції в динаміку загального обсягу реалізації. По вісі абсцис у запропонованій матриці відображається питома вага кожного виду продукції в загальному обсязі збуту (у %), а по вісі ординат – питома вага в загальному темпі зміни обсягу (у %). Аналіз побудованої моделі дає інформацію про те, які групи продукції найбільше впливають на зміну обсягів реалізації продукції підприємства.

2. Матриця «прибутковість – питома вага» є моделлю оцінювання внеску групи продукції в загальний дохід підприємства. По вісі абсцис відображається питома вага продукції в загальному обсязі збуту (y %), а по вісі ординат – його прибутковість (y %). Аналіз запропонованої моделі дає можливість зробити висновки щодо впливу різних груп продукції на рівень доходу підприємства.

Запропоновані моделі дозволять проаналізувати й розробити товарні стратегії у рамках стратегії зростання прибутку підприємств власними силами без залучення сторонніх фахівців, і являються об'єктивним інструментом контролю, заснованого на внутрішній інформації, що допускає будь-який ступінь деталізації.

Однак, необхідно відзначити, що висновки, зроблені на основі аналізу перерахованих моделей, зададуть тільки загальну орієнтацію формування раціонального асортименту продукції підприємства, що вимагає подальшого кількісного уточнення за допомогою інших інструментів аналізу. Тому, при розробці стратегії зростання прибутку аналіз модифікованих матриць BCG не замінює решту методів, а спрямовує їх, ґрунтуючись на об'єктивних, легко вимірних показниках розвитку підприємства.

Детермінована частина товарної стратегії визначає вимірні стратегічні характеристики товарів, досягнення яких забезпечує зростання прибутку підприємств.

Формування детермінованої частини товарної стратегії пропонуємо здійснювати за допомогою економіко-математичної моделі оптимізації виробничої програми, використання якої надасть можливість визначити кількісні пропорції виробництва кожного різновиду продукції.

З метою кількісного визначення структури раціонального асортименту продукції підприємства буде використана модель оптимізації виробничої програми, вирішення якої дозволить визначити яку продукцію і в якому співвідношенні необхідно виробляти підприємству, при існуючих обмеженнях з потужності й ресурсів, для досягнення максимального розміру прибутку.

Результати дослідження продуктового портфелю БМКК, щодо ринку молокопродукції Одеської області за методом BCG, представлені на рис. 1.

Масло селянське в 1999, 2000 і 2002 рр. займало позицію «Важкі діти», а в 2001 р. змогло поліпшити свою позицію перемістившись у квадрант «Зірка», тобто при досить високих темпах зростання обсягів виробництва даний різновид продукції займає досить високу питому вагу в загальному обсязі реалізації продукції. Підприємство не може підтримати стабільний темп збільшення обсягів продажу даної групи товарів, що пов'язано з низькою якістю одержуваної сировини, застарілою технологією виготовлення масла селянського й відсутністю фінансових ресурсів для збільшення обсягів його виробництва.

Група продукції “молоко сухе незбиране ” займає досить стабільне положення за проаналізований період часу й має тенденцію до вгасання з

відносної частки в збуті, хоча темпи зростання в 1999 р. і 2002 р. склали 208 і 125 % відповідно. Частка в збуті молока сухого цільного досить низька й варіювалася від 0,13 до 0,24

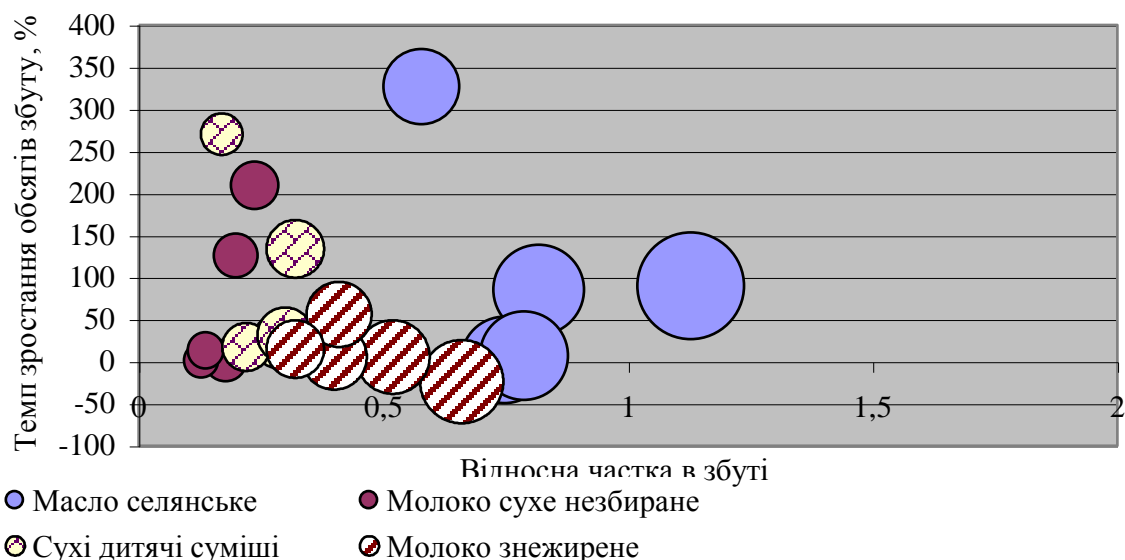


Рис. 1. Модель продуктового портфелю ВАТ БМКК.

Сухі дитячі суміші мають найвищі темпи зростання обсягів виробництва, середньорічні темпи збільшення обсягів виробництва складають більше 90%. Однак, цей різновид продукції має незначну питому вагу в обсязі продажів, унаслідок чого займає позицію в квадранті «?», хоча має досить високі шанси на успіх і переміщення в квадрант «Зірка» за умов збільшення обсягів виробництва й реалізації.

Аналіз ситуації, представленої на рис. 2 дозволяє зробити висновок щодо істотного впливу зміни питомої ваги групи продукції «масло селянське» на загальний обсяг збуту. Дана продукція займає високу питому вагу в загальній структурі реалізації продукції ВАТ «БМКК», що складає в різні роки 38-60%.

Молоко сухе незбиране займає незначну питому вагу в структурі реалізації продукції (від 2 до 10%) та несуттєво впливає на зміну його обсягів.

Аналіз матриці дозволяє зробити висновок щодо збільшення питомої ваги сухих дитячих сумішей у структурі реалізації з 11% у 1999 р. до 34% у 2002р., і зменшення впливу на зміну обсягів реалізації продукції. Якщо в 2000 р. збільшення питомої ваги дитячих сумішей на 9 % порівняно з 1999 р. викликало збільшення загальної реалізації на 32%, то збільшення питомої ваги розглянутої продукції в 2002 р. на 15% порівняно з 2001 р. призвело до збільшення обсягів реалізації лише на 11%. Така ситуація пов'язана зі здійсненням на підприємстві неефективної асортиментної політики.

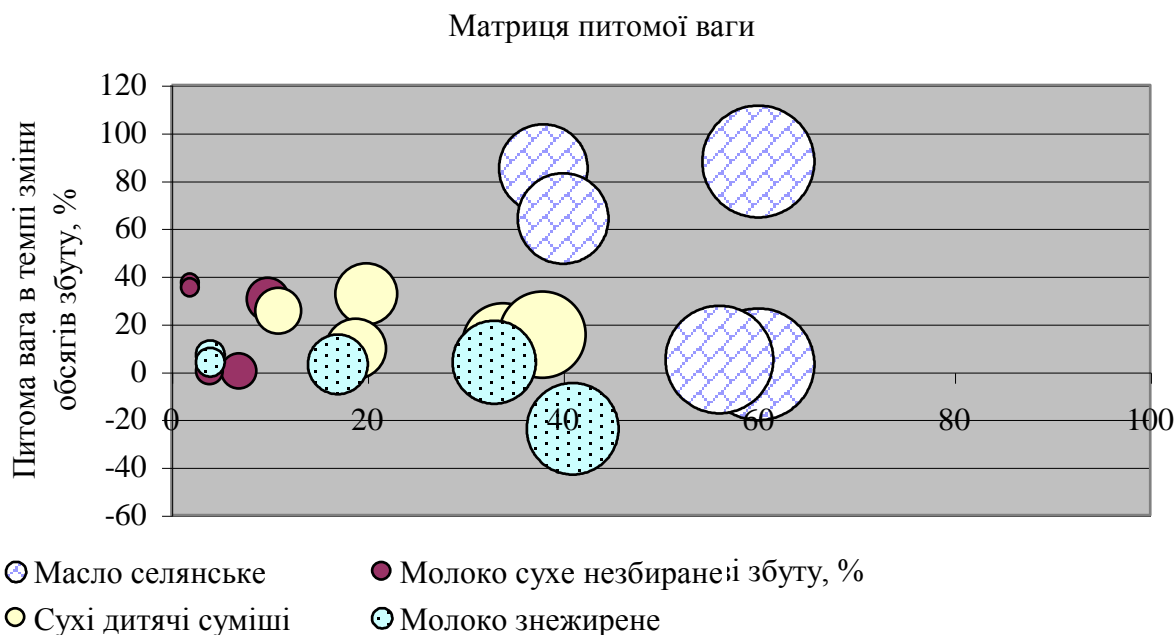


Рис. 2. Модель оцінювання впливу зміни питомої ваги продукції на загальний обсяг реалізації ВАТ БМКК.

Група масла селянського в представлений на рис. 3 моделі займає нестабільну позицію. Прибутковість продукту низька і варіюється в межах $-(-7) - (+5)\%$. Темпи зростання обсягів виробництва масла і його прибутковість, за аналізований період – нестабільні.

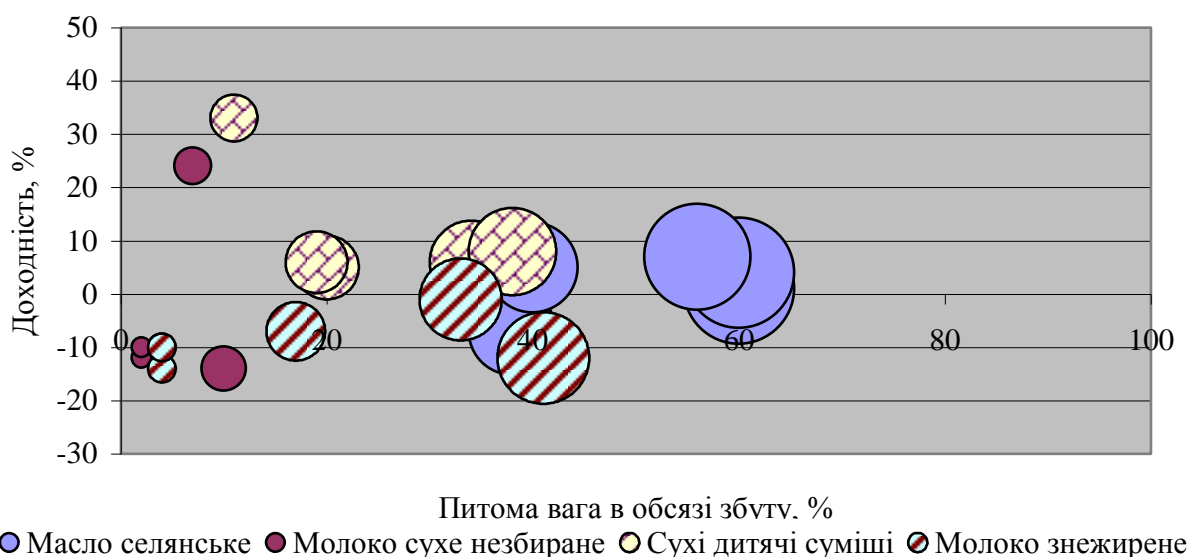


Рис.3 Модель оцінювання впливу зміни питомої ваги продукції на загальний дохід ВАТ БМКК

Тому ВАТ “БМКК” необхідно вкладати кошти в стабілізацію темпів збільшення даної продукції. Масло селянське – потенційно привабливий продукт і може приносити підприємству стабільний дохід навіть при невеликих темпах зростання, тому доцільно направляти кошти на підтримку стабільних обсягів виробництва даної продукції.

Молоко сухе має тенденцію до вгасання питомої ваги в реалізації продукції, а також має дуже низьку прибутковість (рентабельність у 2002 р. склала –12%), що, безпосередньо, пов'язано з падінням світових цін в останні роки на сухе молоко. ВАТ «БМКК» з метою збільшення прибутку доцільно припинити випуск даного різновиду продукції й переорієнтувати вивільнені кошти на виробництво сухих дитячих сумішей, як найбільш рентабельного різновиду продукції.

Результати аналізу матриці на рис. 3 підтверджують висловлені припущення про необхідність збільшення обсягів виробництва сухих дитячих сумішей та їхньої реалізації, як найбільш рентабельного і, такого що, найбільше потрібного продукту на українському й зовнішньому ринках. Рівень рентабельності даного виду продукції склав у 2002 р. 4%.

Продажі молока знежиреного знаходяться в досліджуваній період не в найкращому стані, внаслідок невисоких темпів зростання, лише 5% на рік, й зменшення питомої ваги в обсязі реалізації продукції ВАТ «БМКК» з 0,66 до 0,40. Однак у період 2001-2002 рр. відбулося значне збільшення прибутковості даного різновиду продукції поряд зі значним збільшенням у 2002 р. питомої ваги в темпі зміни обсягів виробництва. Це надає підстави для твердження про доцільність підтримки на існуючому рівні або збільшенні обсягів виробництва молока знежиреного ВАТ «БМКК».

Результати проведеного аналізу товарного портфелю методом ВСГ дозволили розробити рекомендації щодо пріоритетних напрямків формування асортиментної політики ВАТ «Балтський Молочноконсервний Комбінат дитячого харчування» в рамках стратегії зростання прибутку підприємства.

Масло селянське потребує спрямування коштів на стабілізацію темпів зростання обсягів виробництва й реалізацію даного різновиду молочної продукції, на розвиток і позиціонування в квадрант «Зірка» за рахунок реінвестування коштів з виробництва молока сухого цільного. Ліквідувати виробництво продукції «молоко сухе незбиране» й реінвестувати кошти у виробництво масла селянського і сухих дитячих сумішей, як найбільш рентабельних і привабливих видів продукції. Істотно збільшити обсяги виробництва й реалізації сухих дитячих сумішей, та підвищити їхню питому вагу в структурі асортименту продукції, що випускається. Потенційна «Зірка». Стабілізувати обсяги виробництва реалізації молока знежиреного, оскільки позиція продукту дозволяє генерувати фінансові засоби й інвестувати їх потім у виробництво найбільш рентабельних і привабливих продуктів.

На базі стратегічного аналізу та результатів побудови економіко-математичної моделі розраховано результат зміни асортиментної політики та її впливу на розмір прибутку молокопереробних підприємств (табл. 9.).

Таблиця 9.

Результат впливу зміни асортиментної стратегії на рівень прибутку ВАТ БМКК

Різновиди продукції	Прибуток при існуючій структурі асортименту, тис. грн.				Прибуток при оптимізованій структурі асортименту, тис. грн.		Відхилення прибутку 2004 р. (в %)	
	2001	2002	2003	2004	При існуючому рівні використання потужностей	При збільшенні використання потужностей до 50%	При існуючому рівні використання потужностей	При збільшенні використання потужностей до 50%
Масло селянське	100	40	24	20	25	34	125	170
Сухі дитячі суміші	525	440	587	614	1320	1800	215	293
Молоко сухе	-115	-250	-220	-223	-	-	-	-
Продукція з незбираного молока	-	10	96	111	323	450	291	405
Знежирене молоко	-529	-904	-104	36	236	252	656	700
Загальний прибуток від реалізації продукції	-19	-676	373	486	1618	2726	333	561

Зміна структури асортименту продукції при існуючому рівні використання виробничих потужностей (38,5%) дозволить БМКК збільшити прибуток від реалізації більше ніж у 3 рази порівняно з 2004р. Запропоновані рекомендації щодо збільшення постачання сировини за рахунок створення власної сировинної зони й оптимізація структури асортименту дозволять підприємству збільшити рівень використання виробничої потужності до 50%, та рівень прибутку від реалізації майже в 5,6 рази, на противагу рівня 2004р.

Отримана інформація дає можливість сформувати стратегію розвитку підприємства, яка дозволить підвищити його економічну стійкість в умовах змін у середовищі, яке його оточує.

Проведене дослідження з використанням методів стратегічного аналізу показало можливість розробки стратегії розвитку бізнесу в умовах сьогодення з конкретних різновидів продукції, яка повинна формувати господарський “портфель” підприємства та розробляти концепцію її розвитку.

Проведеним дослідженням встановлено, що важливим чинником зростання прибутку молокопереробних підприємств у контексті нестабільних ринкових умов є формування товарної стратегії та асортиментної політики, що визначають обсяги виробництва молочної продукції, її асортимент та якість у контексті потреб ринку. Крім того ефективна товарна стратегія забезпечує конкурентні переваги господарського портфелю та його довгострокову прибутковість.

Успішне розв’язання проблеми урахування довгострокових наслідків рішень щодо управління товарним асортиментом можливо здійснити завдяки застосуванню методів формування товарної стратегії підприємства. Використання в сучасних умовах традиційних підходів до управління товарним асортиментом і планування виробничої програми приводить на практиці до розробки недостатньо реальних планів, що знижує їхню роль у процесі управління. У той же час вдосконалення традиційних підходів ускладнено браком методичних розробок з формування товарної стратегії, адекватних новим ринковим умовам. Корінним недоліком існуючих методичних розробок щодо формування товарної стратегії є те, що вони не дозволяють пов’язати планування виробничої програми підприємства із загальними стратегічними напрямками розвитку товарного асортименту[9].

Як показують результати проведеного SWOT – аналізу, ефективність роботи молокопереробних підприємств та їх економічна стабільність залежить від усталених взаємовідносин між виробниками сільськогосподарської продукції, стабільності сировинної бази, яка серед багатьох інших факторів характеризується обсягом та якістю наданої на переробку сировини [10; с. 4].

Для покращання поточної ситуації необхідно формування таких взаємовідносин, які дозволять змінити ситуацію, що склалась у молокопереробній галузі, та забезпечити конкурентоспроможність підприємств. Це повинно бути метою підприємств. Реалізація поставлених

цілей без наявності стратегії діяльності підприємства в ринкових умовах неможлива.

Стратегія розподіляється на множину конкурентоспроможних дій та підходів до бізнесу. Від правильності вибору рішень, які сприяють конкурентоспроможності підприємств, залежить успішне управління бізнесом. Успішність досягнення стратегічних цілей цього бізнесу залежить від правильно обраної економічної стратегії, тобто від рішень, які стимулюють усіх учасників виробничого процесу виконати власні функції в забезпеченні розвитку підприємств.

Література

1. Ансофф И. Стратегическое управление. Пер. с англ. - М.: Экономика . – 1989. – 519с.
2. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. - СПб.: Питер, 2000.
3. Томпсон А., Стрикланд Д. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: уч-к для вузов. Пер. с англ. - М.: ЮНИТИ, 1998. – 576с.
4. Andrews K. R. The Concept of Corporate Strategy, Homewood, Ill.: R. D. Irwin, 1980. - 245 p.
5. Thompson A.A., Strickland A.J. STRATEGIC MANAGEMENT: Concepts and Cases. –Plano, Texas, USA: BUSINESS PUBLICATIONS, INC., 1987. –1054p.
6. Кинг У., Клиланд Д. Стратегическое планирование и хозяйственная политика. - М.: Прогресс, 1982. - 399 с.
7. Mintzberg H., Quinn J.B. The Strategy Process: Concepts, Contexts and Cases. - London: Prentice-Hall International, 1992. - 843 p.
8. Бельтюков Е.А., Некрасова Л.А. Выбор стратегии развития предприятия: Уч. Пособие. – Одесса: ОНПУ, 2002. – 259с.
9. Гамма Т.М., Дяченко Л.Е., Никифорова А.Т. Стратегічні засади розвитку підприємств харчової промисловості // Вісник соціально-економічних досліджень, ОДЕУ. - 2007. – С. 62-67.
10. Саблук П.Т. Аграрна складова в економічних реформах України // Вісник НАН України. – 2001. - №2. – С. 3-9.
11. Статистичний щорічник України 2006. – К.: Техніка, 2007.
12. Статистичний щорічник Одеської області 2006. – Одеса: Держкомстат України, Одеське обласне управління статистики, 2007.