

## СТРАТЕГІЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

У статті розглянута проблема необхідності формування економічної стратегії розвитку підприємств. За результатами стратегічного аналізу розроблені основні стратегічні засади розвитку підприємств харчової промисловості.

This article introduces problem of necessity development economic strategy formulating. Concerning with the strategic analysis' summary the major strategic foundations of food industry enterprises development were recommended.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Сучасні українські підприємства функціонують в умовах високої нестабільності, що пов'язано зі специфікою переходу до ринкових відносин. Це створює додаткові складнощі в діяльності підприємств, які характеризуються високим ступенем ризику та насичення ринку, зміною попиту та пропозиції, появою нових конкурентів та ін.

Підприємства повинні реагувати на зміни в навколишньому середовищі, яке створює безперервні загрози позиції підприємства на ринку.

Всі вказані зміни дають нові можливості розвитку бізнесу, які можуть використовувати досягнення науки та техніки, розвиток інформаційних систем, ліквідувати існуючі бар'єри перед конкурентами та ін.

Тобто в цих умовах підприємства повинні прогнозувати та враховувати можливі зміни якнайшвидше. Швидкість реагування пов'язана з раціональним використанням власних можливостей відносно стратегічного управління та розробки відповідних стратегій з метою створення нових переваг у конкуренції та розвитку.

**Аналіз досліджень та публікацій.** Основу формування теорії економічної стратегії складають теоретичні положення відображені у наукових роботах А. Чандлера, К. Ендрю, І. Ансоффа, М. Портера, Р. Акоффа, Г. Мінцберга, С. Стрікленда, А. Томпсона та інших. Суттєвий вклад у подальший розвиток теорії формування та реалізації стратегії внесли сучасні автори, такі як О. Віханський, О. Градов, С. Бельтюков, З. Шершньова та інші. Їхні розробки більш адаптовані до умов трансформаційної економіки.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Складність та недостатність розв'язання проблем формування стратегії розвитку підприємств, збільшення прибутку, невирішеність завдань визначили необхідність подальшого системного наукового дослідження.

Для досягнення цієї мети необхідна розробка відповідного механізму, який мав би орієнтувати підприємства на її втілення у практичній діяльності. Для цього необхідно базуватися на методах стратегічного управління, відповідно до яких була б відповідь підприємства на вплив зовнішнього середовища.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Харчова індустрія є стратегічною галуззю народного господарства, від якої залежить добробут українського народу. У загальному обсязі промислового виробництва країни її частка у 2006 році складала 19,4 відсотки. За цим показником харчова промисловість поступається лише металургії. Важливе місце в її структурі займає молокопродуктовий підкомплекс, від рівня розвитку якого залежить ступінь задоволення потреб населення в найважливіших продуктах харчування – молоці та молочній продукції. За науково обґрунтованими нормами молоко та молокопродукти складають до третини харчового раціону людини, оскільки є основним джерелом надходження білку в організм. Від рівня споживання молока значною мірою залежить здоров'я нації [1; с. 117].

Для оцінки діяльності підприємств в умовах нестабільності, відсутності або неповної інформації доцільно використовувати багатофакторний аналіз, експертний метод, які дозволять найбільш об'єктивно оцінювати стан підприємства.

Розробка стратегії неможлива без великої кількості інформаційного матеріалу, який би дозволив провести аналіз діяльності підприємства в умовах сьогодення та зробити відповідні рекомендації.

Значення стратегії розвитку міститься у визначенні основних напрямків зростання підприємства у довгостроковій перспективі і розподілу ресурсів, необхідних для їх виконання. Зростання підприємства здійснюється за рахунок збільшення обороту, обсягів виробництва, що дозволяє підтримувати рентабельність, зменшує тиск конкурентів, наділяючи підприємство конкурентними перевагами, та забезпечує незалежність.

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 [2; с. 231].

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

## 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
<b>Сильні сторони</b>					
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
<b>Слабкі сторони</b>					
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
<b>Можливості</b>					
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
<b>Загрози</b>					
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 спрогнозований 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.



Отримана інформація дає можливість сформулювати 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.

**Висновки.** 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 [3; 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. Бельтюков Е.А., Некрасова Л.А. Выбор стратегии развития предприятия: Уч. Пособие. – Одесса: ОНПУ, 2002. – 259с.
2. Дейнеко Л.В. Развитие харчової промисловості України в умовах ринкових перетворень (Проблеми теорії та практики). –К.: Знання. –1999. – С.116-129.
3. Саблук П.Т. Аграрна складова в економічних реформах України // Вісник НАН України. – 2001. – №2. – С. 3-9.