

УДК 338.439.4:663.81

Неделько І.Г., Миколаївський державний гуманітарний університет ім. Петра Могили

Методичні аспекти формування економічної стратегії підприємств АПК

У статті висвітлені проблеми, пов'язані з використанням стратегічного підходу до управління на підприємствах АПК, які функціонують на ринку сокової продукції. Досліджено стан світового ринку споживання безалкогольних напоїв. Проаналізовано історичні етапи розвитку стратегічної діяльності на рівні підприємств в нашій країні. Показано основні принципи економічної стратегії підприємств-виробників сокової продукції та розроблено алгоритм її формування.

In the article are elucidated the problems dealing with use strategic approach to management at the enterprises of agroindustrial complex, specifically of juice branch. Investigated the condition of the world soft drinks consumption market. The historical stages of strategic activity developing at the enterprises of our country are analysed. Basic principles of economic strategy at the enterprises of juice branch are showed. Developed the algorithm of its forming.



Неделько Ірина Георгіївна – викладач кафедри економіки і менеджменту МДГУ. Коло наукових інтересів – стратегічне управління, економічний аналіз господарської діяльності підприємств.

В сучасних умовах для виробничої сфери характерна така ситуація, коли розвиток зовнішнього середовища передбачити неможливо, темпи і радикальність змін перевершують здатність організацій адекватно оцінювати ситуацію. Це обумовлює необхідність використання методів стратегічного управління, що передбачає моніторинг та аналіз факторів мікро- та макросередовища, встановлення та коригування стратегічних цілей, шляхів і методів їх досягнення. Незважаючи на важливе значення стратегічного управління, вітчизняні підприємства АПК практично не використовують його інструментарій у своїй діяльності.

За останні роки сформувався повноцінний, динамічний та насичений ринок сокової продукції. Вітчизняні виробники, окрім розробки нових продуктів, розвивають власну сировинну базу, сприяючи тим самим використанню потенціалу сільськогосподарського виробництва, а особливо вирощуванню плодово-овочевої продукції, яка займає значну частку в обсязі аграрного виробництва.

Нова економічна реальність, з якою стикаються підприємства – виробники соків, обумовлює практикою принципово нові підходи до організації усієї господарської діяльності. Важливе місце серед них посідають стратегічні концепції розвитку виробничої системи. Проте особливістю поточного моменту в Україні є те, що старі управлінські технології вже не працюють, а сучасні підходи і методи ще неможливо повністю використовувати в перехідних економічних та політичних умовах. Це обумовлено декількома обставинами: специфікою ринку соків, інформаційною інфраструктурою, а також наявністю підготовлених кадрів.

Окреме місце серед прогресивних підходів до управління посідає стратегічне планування. Проте його методи не використовуються на практиці у повній мірі, головним чином, через недостатню розробленість методичних аспектів щодо управління стратегією на підприємстві.

Отже, метою даного дослідження є розробка основних компонентів комплексу методичних підходів до формування стратегії підприємств. Це дозволить, на думку автора, підвищити ефективність їх розвитку та функціонування на ринку.

Для цього в рамках дослідження вирішуються наступні задачі:

- визначити сутність стратегічного управління та оцінити вітчизняний досвід його використання;
- узагальнити існуючі підходи до стратегічного управління;

- дати характеристику особливостям ринку безалкогольних напоїв;
- розробити принципи та етапи формування економічної стратегії підприємств сокової підгалузі.

Автор зупиняється лише на деяких аспектах впровадження стратегічного управління в практику підприємств даної галузі, що мають важливе значення з огляду на специфіку ринку, поточний етап розвитку вітчизняної економіки.

Сутність стратегічного управління та вітчизняний досвід його використання

У висвітленні сутності стратегічного управління спочатку розглянемо узагальнене визначення, яке в цілому вичерпно відображає контекст поняття стратегії. Далі зупинемось на розгорнутій моделі.

Існує декілька визначень стратегії [1; 4; 7]. На нашу думку, категорія стратегії найбільш повно визначається "...як встановлена на достатньо тривалий період сукупність, напрямків, пріоритетів, орієнтирів, сфер, засобів і правил діяльності, що забезпечують зростання і високу конкурентоспроможність підприємств, зміцнюють позиції на ринку, підвищують здатність до виживання в конкретній ситуації" [6].

У розширеному викладі класичною моделлю стратегічного управління є його 5 послідовних завдань (компонентів), запропоновані А. Томпсоном (табл. 1).

Для розуміння сутності стратегічного управління доцільно звернути увагу на причини, що обумовили його виникнення.

Зарубіжний досвід теорії і практики менеджменту свідчить, що перехід від поточного внутрішнього планування до довгострокового (стратегічного) в країнах з ринковою економікою викликаний прискоренням темпів науково-технічного і соціально-економічного розвитку, посиленням елементів невизначеності і непередбаченості у зовнішніх відносинах.

Приклади використання стратегічного підходу до управління діловими організаціями почали прослідковуватись ще в 20-30-ті роки минулого століття. Власне саме поняття стратегії увійшло в термінологію управління тільки в 50-ті роки, коли зміст та швидкість реакції компаній і фірм на раптові зміни зовнішнього ринкового середовища набули важливого значення.

Досвід стратегічної діяльності підприємств в Україні має свою історію. Узагальнюючи виснов-

ки, зроблені в результаті історичного дослідження, щодо особливостей стратегічної діяльності [4], слід відмітити наступне:

- робота з прийняття і реалізації стратегічних рішень засновувалась на використанні принципів програмного цільового підходу: встановленні цілей розвитку системи, розробці варіантів їх досягнення і подальшому формуванні цільових програм;
- сприйняття програм стратегічного планування на підприємствах було складним, що пояснюється протиріччям між теорією стратегічного менеджменту, яка орієнтує на необхідність адаптації організації до мінливих зовнішніх умов, і жорсткою адміністративною регламентацією діяльності підприємства з боку держави;
- як комплексна програма розвитку підприємства, так і цільові програми того часу мали внутрішню, функціональну спрямованість, були орієнтовані на покращення поточної діяльності підприємства.

Реальне формування стратегії українських підприємств, але вже на новій основі, що має більш зовнішню, а не внутрішню спрямованість, почалося тільки в середині 1990-х років після надання підприємствам реальної самостійності, реформування власності, утримання інфляції. За радянських часів лише невелике коло підприємств займалося розробкою стратегічних рішень. В цілому ж головну увагу керівники підприємств приділяли задачам оперативного управління.

Сьогоднішній етап розвитку характеризується нестабільним зовнішнім середовищем, посиленням конкуренції на внутрішньому національному ринку, загостренням боротьби за споживача, за канали збуту. За цих умов важливим інструментом конкурентної боротьби стає правильно визначена стратегія підприємства, що має зовнішню спрямованість. Тому спостерігається підвищення зацікавленості керівників підприємств різних сфер діяльності питаннями стратегічного розвитку.

Публікації останніх років з проблем стратегічного управління [9] торкаються, головним чином,

лише окремих його аспектів: диверсифікації, інтеграції, освоєння нових ринків. На практиці керівники багатьох підприємств продовжують діяти на основі інтуїції, не використовуючи формальні методи довгострокового планування. Типовим явищем для більшості підприємств України є практична відсутність чітко сформульованих цілей чи відсутність контролю за їх виконанням.

Українські підприємства, що пройшли початковий етап засвоєння методів стратегічного планування, отримали позитивний досвід, який полягає у наступному:

- по-перше, задає напрямок для діяльності підприємства і дозволяє йому краще розуміти структуру маркетингової діяльності;
- по-друге, забезпечує кожному підрозділу на підприємстві чіткі цілі, пов'язані із загальними задачами підприємства;
- по-третє, стимулює координацію зусиль різних функціональних напрямків;
- по-четверте, створює основу для ефективного розподілу ресурсів [3].

Аналіз вітчизняного досвіду стратегічного планування дозволяє відокремити методи, використання яких на підприємствах спостерігається частіше. Кожен з цих методів акцентує увагу на розв'язанні певного кола задач стратегічного управління.

Найбільш розповсюдженим для обґрунтування вибору стратегічної альтернативи є метод сценаріїв. Якщо ці сценарії враховують ступінь ризику, вплив і тиск з боку зовнішнього і внутрішнього середовища, цінності вищого керівництва, вони дійсно можуть стати корисними при виборі тієї альтернативи, яка найкраще сприятиме досягненню цілей організації.

Для оцінки поточної ситуації підприємства найчастіше використовується портфельний аналіз, започаткований на передбаченні, що портфель підприємства має бути збалансованим, тобто потрібно забезпечити правильне сполучення підрозділів чи продукції з господарськими одиницями, що володіють надлишком капіталу. Таким чином, метою

Таблиця 1

П'ять задач стратегічного управління за А. Томпсоном

Задача 1	Задача 2	Задача 3	Задача 4	Задача 5
Визначення сфери діяльності і формулювання стратегічних установок	Постановка стратегічних цілей і задач для їх досягнення	Формулювання стратегії для досягнення намічених цілей і результатів діяльності	Реалізація стратегічного плану	Оцінка результатів діяльності і зміни стратегічного плану чи методів його реалізації
Визначення повторно при необхідності	Перегляд при необхідності	Переформулювання при необхідності	Переробка при необхідності	Повернення до задач 1, 2, 3 чи 4 при необхідності

портфельного аналізу є оцінка відносної привабливості ринків і конкурентоспроможності підприємства на кожному з них. Метод засновано на використанні двомірних матриць, за допомогою яких окремі господарські підрозділи чи продукція можуть порівнюватися на основі темпів продажу, відносно конкурентної позиції, стадії життєвого циклу, долі ринку та привабливості галузі. Обмеженнями портфельного аналізу слід визнати: труднощі визначення ринково-товарних сегментів, пропозиції щодо використання стандартних стратегій, що може нести втрату деяких можливостей.

Для аналізу середовища вживається метод SWOT, що є широко визнаним у світі і дозволяє провести спільне вивчення зовнішнього і внутрішнього середовища. Методологія SWOT детально описана Томпсоном і Стрікландом [7] та доповнена запропонованими матрицями можливостей, матрицями загроз та методом складання профілю середовища, що дозволяє оцінити відносну значущість для організації окремих факторів середовища.

Коли потрібний аналіз стратегічних проблем підприємств, використовується інструментарій теорії ігор. Такі тематичні розділи, як стратегічна поведінка, конкуренція, ризик і неозначеність, є ключовими в теорії ігор і безпосередньо пов'язані з управлінськими задачами.

Слід відмітити, що існують певні межі застосування теорії ігор: коли підприємства мають різні уяви про гру, в якій вони беруть участь, чи коли вони недостатньо проінформовані один про іншого. Теорію ігор важко застосовувати при безлічі ситуацій рівноваги; коли ситуація прийняття стратегічних рішень дуже складна, то ігроки не завжди можуть обрати кращі для себе варіанти.

З метою виявлення ступеня використання елементів економічної стратегії автором було проведено соціологічне дослідження за такими напрямками: здійснення переорієнтації на маркетинг; вивчення конкурентів; пріоритетне вивчення зовнішнього оточення; розробка стратегії розвитку підприємства як необхідна умова зниження неозначеності та ризику; трансформація організаційної структури підприємства; використання окремих елементів стратегічного управління. Необхідна інформація отримана шляхом опитування керівників різних рівнів та спеціалістів.

Результати дослідження дозволили сформулювати наступні висновки: на підприємствах лідерської групи чітко сформульована місія та окремі функціональні цілі діяльності; аналіз внутрішнього середовища проводиться в основному у виробни-

чому та фінансовому напрямках (зонах); аналіз зовнішнього середовища дуже поверхневий через відсутність спеціально налаштованої інформаційної системи; до того ж немає чіткої уяви про позицію підприємства на ринку та повної комплексної характеристики конкурентів; трансформація організаційної структури проводиться постійно, і викликано це, перш за все, розвитком підприємства, але ще досить далеко до оптимальної, конкретної, адекватної внутрішнім та зовнішнім факторам; з інструментів маркетингу найбільшого застосування отримало розповсюдження продукції (створення сучасної дистрибуційної мережі), але зовсім однобічним є вивчення споживача, політика ціноутворення (орієнтована лише на рівень витрат); чіткої обґрунтованої економічної стратегії розвитку підприємства на тривалу перспективу немає.

Як видно, стан стратегічного планування на підприємствах характеризується відсутністю системності та фрагментарністю, що значно знижує ефективність реалізації функцій стратегічного управління. Тому необхідно визначити ключові позиції формування стратегії підприємства, які б враховували суттєві для виконання цієї функції аспекти, серед яких – особливості стану розвитку економіки та специфіка ринку соків.

Таким чином, для створення економічної стратегії сучасного підприємства, обґрунтування механізму її реалізації можна застосовувати весь методологічний апарат, що існує на сьогодні, відводячи головну роль при цьому економічному аналізу як універсальному методу.

Особливості ринку сокової продукції України

Специфічні риси сокового ринку, які мають значення для методики стратегічного управління, наступні: конкурентні позиції підприємств галузі; специфіка технологій; жорсткі вимоги до сертифікації якості; насиченість ринку товарами. Під впливом цих особливостей ринку методологічні підходи будуть змінюватись.

Ще декілька років тому на українському ринку зовсім не були представлені соки в пакетах вітчизняного виробництва. У торгівельній мережі були присутніми лише імпортні напої, якість яких іноді викликала сумніви. Тепер ситуація вкрай змінилася: ринок соків впевнено контролюється українськими виробниками, і якість їх продукції відповідає загальноприйнятим світовим стандартам. Головні зусилля всіх виробників спрямовані на зайняття

власної позиції на ринку м. Києва. Присутність на цьому ринку провідних вітчизняних фірм показано в табл. 2.

До групи лідерів на українському ринку соків належать наступні компанії: ТОВ "Сандора" (м. Миколаїв), ДП "Напої" (м. Київ), компанія "Вітмарк" (м. Одеса), ТОВ "МСТ Регіон" (м. Рівне), фірма "Галичина" (Закарпаття), фірма "Майбел" (АР Крим), ВАТ "Вінніфрут" (м. Вінниця). Всі ці виробники являють собою молоді компанії (віком до 10 років), які вже досягли певних успіхів на ринку за рахунок формування образу сучасної компанії, започаткованому на принципах гарантії високої якості продукції, що випускається, надійності у співробітництві з партнерами на ринку, прагнення до вдосконалення в роботі.

Стрімке становлення сучасної сокової галузі і ринку істотно впливає на необхідність проведення робіт з удосконалення системи стандартизації та оцінки якості даної групи продуктів харчування. В Україні поки що відсутня своя нормативно-технічна документація в цій галузі. Тому цікавим для практичної діяльності вітчизняного сокового ринку є новий російський стандарт ГОСТ Р "Соки, нектари та соковміщуючі напої", який встановлює терміни та їх визначення для всієї групи сокової продукції.

Обсяг і вартість плодово-ягідної продукції на внутрішньому ринку України формується в основному за рахунок вітчизняного виробництва, сконцентрованого переважно у приватних господарствах. Негативні фактори в реалізації продукції садівництва і виноградарства обумовили руйнування оптового ринку торгівлі даними продуктами. Його замінили стихійні продовольчі ринки, які сприяють неорганізованій посередницькій діяльності в сфері збуту продукції і привласненню значної частки прибутку.

Одночасно змінюються і функції сільськогосподарських підприємств: їм все більше доводиться займатися збутом продукції, що призводить до витрачання капіталу, а звідси – до зниження ефективності використання ресурсів. Крім того, диспаритет цін, падіння попиту, розширення натуралізації обмінних процесів, зростання неплатежів та інші фактори обмежують реалізацію продукції.

Виходом з цього скрутного стану може бути стратегія формування власної сировинної бази підприємствами-виробниками соків та напоїв на засадах ринкових взаємозв'язків з сільськогосподарськими підприємствами.

Таблиця 2

Присутність провідних фірм-конкурентів на роздрібному ринку м. Києва

№	Фірма	Назва торгової марки	Присутність у роздрібній мережі м. Києва, %			
			Супермаркети	Гастрономи	Продуктові магазини	Кіоски, лотки
1	ТОВ "Сандора"	Сандора Голд	100	82	87	65
2	ДП "Напої"	Смак	100	82	60	16
3	Фірма "Вітмарк"	Джаффа Голд	100	76	65	40
4	ТОВ "Сандора"	Сандора класик	100	47	60	40
5	МСТ Регіон	Мрія	94	70	51	15
6	Галичина	Галичина	94	59	65	16
7	ТОВ "Сандора"	Новий Дар	83	59	45	40
8	ТОВ "Сандора"	Natural Drink	83	29	14	5
9	Фірма "Вітмарк"	Jaffa Vitmark	78	88	35	13
10	Фірма "Майбел"	Джус	72	53	35	5
11	ВАТ "Вінніфрут"	Вінні	44	35	33	4
12	Фірма "Майбел"	Джусік	22	35	16	2

* Таблицю складено за даними статті Т. Лагоди, Е. Родионової "Кто тянет соки 2002?" (Бизнес. – 1 апреля 2002. – № 13. – С. 22-29).

Методичні підходи до формування економічної стратегії підприємств

Виходячи з аналізу ринку і характеристики сокової підгалузі, можна відокремити декілька найважливіших з точки зору стратегічного управління позицій: вдосконалення системи оцінки якості продукції, формування власної сировинної бази підприємствами-виробниками, забезпечення конкурентних позицій на ринку, управління інформаційними потоками.

Для успішної розробки та реалізації стратегії якості (як складової економічної стратегії підприємства) рекомендується використовувати концепцію аналізу витрат і користі від управління якістю, що започатковується на співставленні витрат як негативного, а користі як позитивного аспекту фінансових результатів.

Діагностика проблем розвитку ринку соків та напоїв в Україні дозволила виявити наступні закономірності: виробництво та продаж соків і напоїв – молода швидкозростаюча галузь АПК, що характеризується мобільністю, адекватною реакцією на зміни в попиті споживачів; на ринку присутні близько 20 конкурентоспроможних фірм, які займають різні положення на національному та регіональному ринку, але відсутність чіткої обґрунтованої економічної стратегії розвитку цих підприємств не дозволяє в повній мірі використовувати їх ресурсний потенціал та можливості в стратегічних зонах господарювання. Необхідний системний і комплексний підхід до формування пріоритетних цілей та розробка стратегії за принципами та методами цивілізованого менеджменту, що дозволить підвищити ефективність та результативність діяльності харчових підприємств АПК та активізувати ринкову інфраструктуру навколо них.

Молоді компанії на швидко зростаючих ринках (до яких належить і український ринок соків) зустрічаються з стратегічними ускладненнями в трьох галузях: 1) в управлінні власним швидким розвитком; 2) в захисті від конкурентів, які прагнуть скористатись їх успіхом; 3) в забезпеченні сильної конкурентної позиції не тільки на одному ринку чи одному товарі. Щоб зменшити вплив цих ускладнень на діяльність компанії, потрібно ретельно відбирати висококваліфікованих керівників, залучати у роботу енергійних менеджерів, концентрувати зусилля на забезпеченні своєї переваги в галузі інновацій, зміцнювати свою ресурсну базу.

Виходячи з характеристики групи лідерів, можна сформулювати ранжований перелік принципів, на яких має ґрунтуватись формування стратегії:

1. Економічний підхід до вибору перспективних довгострокових цілей та засобів їх досягнення.
2. Конкретизація конкурентного статусу фірми як головне завдання стратегічних програм технічного і соціального розвитку.
3. Створення конкурентних переваг на основі системного підходу.
4. Застосування управлінських імітаційних моделей як ефективного інструменту стратегічного аналізу.
5. Оцінка можливих стратегій конкуренції.
6. Постійна увага на всебічне підвищення якості обслуговування.
7. Прагнення до глобальної стратегії.

Вітчизняні виробники соків на сьогодні серйозно зайнялись формуванням власної сировинної бази та освоюють виробництво концентрованих соків в Україні, конкуруючи між собою. Такий спосіб діяльності підприємств позитивно впливатиме на розвиток виробництва плодово-ягідної та овочевої продукції сільськогосподарських підприємств, вимагаючи розробки нового механізму ділових стосунків та економічних взаємозв'язків.

На сьогодні ринок, на якому діють підприємства, погано вивчено; неможливо чітко визначити, як він буде функціонувати, як швидко буде розширятися і яких масштабів досягне. Фірми відчують недостатність інформації про своїх конкурентів, про те, за допомогою яких факторів і як швидко продукція знаходить свого покупця, який відгук товар має у споживача.

Вирішення даної задачі вимагає інтенсивного обміну інформацією, оскільки через її відсутність промислові підприємства потрапляють у розряд аутсайдерів ринку.

Для управління інформаційними потоками необхідно застосовувати принципи інформаційної логістики як організацію і використання системи інформаційного забезпечення виробничо-господарських процесів на підприємстві. На відміну від загальноприйнятого розуміння автоматизованої системи управління в інформаційній логістиці на перший план виходять інформаційні потоки між діями (операціями) за внутрішньою і міжфірмовою координацією. Ця функція, як і у випадку з логістикою матеріальних потоків, має стратегічно важливе значення і служить для забезпечення виробництва продукції та послуг необхідними ресурсами в потрібний час і в потрібному місці по всьому логістичному ланцюжку.

Формування економічної стратегії доцільно здійснювати наступними етапами:

1. Аналіз зовнішнього середовища фірми і вибір виду стратегічного управління, найбільш придатного для прогнозування рівня рентабельності.
2. Аналіз досягнутого рівня конкурентного статусу фірми та виявлення локальних стратегічних цілей, що забезпечить конкурентну перевагу фірми.
3. Вибір економічно ефективних засобів досягнення стратегічних цілей за рахунок посилення стратегічного потенціалу фірми.
4. Розробка і механізм реалізації стратегічної програми технічного і стратегічного розвитку фірми, коригування її з врахуванням зворотного зв'язку.

Висновки

Теоретичні дослідження показали, що існує достатня методична база для розробки, функціонування і розвитку стратегії підприємства. Але всі ці методичні питання повинні бути обґрунтованими та викладеними у відповідних нормативно-методичних документах кожного підприємства і бути методологічними засадами стратегічного управління діяльністю.

Узагальнюючи теоретичні та практичні дослідження розвитку сокового ринку в Україні, доходимо висновку, що дана сфера діяльності АПК знаходиться у стані формування і має свої особливості, проблеми та закономірності, які на сьогодні потребують більшої уваги та застосування наукового підходу до розробки економічної стратегії розвитку. Для створення сучасного виробництва світового класу необхідне застосування принципів та ме-

тодів стратегічного управління, що дозволить враховувати конкурентні переваги і чітко реагувати на зміни оточуючого середовища, забезпечуючи стійке і довгострокове положення на ринку.

Формування стратегії українських підприємств сокової підгалузі АПК на основі розглянутих методологічних підходів дозволяє: досягти високої якості продукції, створити власну сировинну базу, підвищити конкурентну спроможність підприємства на ринку, своєчасно забезпечити виробництво необхідними інформаційними ресурсами.

Література

1. Ансофф И. Стратегическое управление. – М.: Экономика, 1989. – 314 с.
2. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. – 2-е изд. – М.: Гардарики, 1998. – 296 с.
3. Захарченко В. Стратегия предприятия в переходной экономике // Бизнес-информ. – 1998. – № 15. – С. 33-35.
4. Пушкарь А., Тридел А. Разработка и реализация стратегии предприятия // Бизнес-информ. – 1998. – № 21-22. – С. 121-125.
5. Томпсон А. Стратегический менеджмент. – К.: Радуга, 1996. – 415 с.
6. Туленков Н. Ключевая позиция стратегического менеджмента в организации // Проблемы теории и практики управления. – 1997. – № 4. – С. 104.
7. Шенделл Д., Хаттен К. Политика бизнеса или стратегический менеджмент. – М.: Дело, 1998. – 377 с.
8. Thompson A.A. Jr., Strickland III, A.J. Strategic Management: Concepts and Cases. – 3rd ed. – Plano, Tex.: Business Publications, 1984. – P. 98.
9. Голобоков С. Переориентация предприятия на рынок как стратегическая задача // Бизнес-информ. – 1999. – № 5-6. – С. 95-96.
10. Долишний М., Козорис М. К вопросу об эффективности современного хозяйствования // Экономика Украины. – 1993. – № 9. – С. 27-30.

Стаття надійшла до редакції 25.03.2002