

*І. І. Вініченко,  
д. е. н., професор, Дніпропетровський державний аграрний університет  
Д. В. Маховський,  
аспірант, Дніпропетровський державний аграрний університет*

# РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПЕРЕРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ СИСТЕМИ АПК

*I. I. Vinichenko,  
D. V. Makhovsky,  
Development of strategy of reprocessors development of system of the Agroindustrial complex*

---

**У статті розглянуто стратегії розвитку підприємств переробної промисловості АПК. Запропонована ефективна стратегія розвитку переробних підприємств галузі для зміцнення їх конкурентоспроможності в умовах ринку.**

**Development's strategies of processing industries enterprises of Agroindustrial complex are considered in the article. An offer effective development's strategy of industries reprocessors is for strengthening of their competitiveness in the market's conditions.**

---

*Ключові слова: стратегія розвитку переробних підприємств, цільовий ринок, товарність, чинники конкурентоспроможності.*

*Key words: development's strategy of reprocessors, target market, marketability, factors of competitiveness.*

## ВСТУП

Питання ефективної розробки стратегії розвитку переробних підприємств АПК є надзвичайно складним та багатогранним. Як зазначають науковці, стратегії розвитку підприємства є необхідною умовою досягнення конкурентного стану виробництва. Проведений аналіз праць економістів [1—5] щодо дослідження конкурентних стратегій свідчить про відсутність єдиної правильної стратегії розвитку переробних підприємств, яка б підвищувала економічний розвиток.

## ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Одним із першочергових завдань у правильному виборі конкурентної стратегії переробних підприємств мають стати ряд стратегічних заходів, комплексна реалізація яких дозволить створити сприятливі умови для підвищення конкурентоспроможності підприємств, що і є метою статті. При виборі стратегії розвитку підприємства вирішальну роль відіграють стан галузі та місце в ній певного підприємства. Підприємства-лідери в ринкових умовах змушені максимально використовувати свої можливості для зміцнення позиції в галузі. Слабкі підприємства мають обирати стратегії, які допоможуть їм закріпити власні позиції на ринку. Якщо покращення фінансового стану підприємства не відбудеться, підприємство змушене завершити свою діяльність.

Переробну промисловість України можна охарактеризувати як зрілу, що переживає спад. Розвиток цієї галузі сповільнився, і українські підприємства змушені вести жорстку конкурентну боротьбу за свої ринкові позиції за рахунок економії витрат виробництва з метою підвищення рентабельності їхньої діяльності. Однак, як показав аналіз ефективності діяльності переробних підприємств України, їхня рентабельність знаходиться на низькому рівні. Сумарний галузевий прибуток постійно знижується. Найважливішим при виборі стратегії є питання про те, чи можливо передбачити швидкість і тривалість подальшого спаду.

## РЕЗУЛЬТАТИ

Здійснений аналіз переробної промисловості системи АПК України дає підстави стверджувати, що вітчизняні підприємства мають ряд переваг, основною з яких є усталений технологічний процес, який передбачає можливість економії витрат виробництва. Тому стратегія на зменшення виробничих витрат може бути об'єднана зі стратегією стабілізації прибутку. Також галузі притаманні щільні взаємозв'язки з постійними покупцями. Особливість сировини для підприємств переробної галузі дозволяє гнучко використовувати наявні ресурси та здійснювати диверсифікацію продукції без значних інвестиційних витрат. Для вибору оптимальної стратегії

розвитку підприємств переробної промисловості необхідно враховувати незадовільний фінансовий стан об'єктів управління, який може унеможливити реалізацію деяких видів стратегій. Також на вибір стратегії впливають навіть незначні зміни в поведінці підприємства, які можуть потребувати значних фінансових затрат. Тому господарюючі суб'єкти, що володіють потужними фінансовими ресурсами, мають можливість обирати власну стратегію розвитку, маючи великий вибір серед багатьох їх варіантів [фокусування, диференціації, конкурентної боротьби та ін.], кожна з яких може відрізнитися одна від одної за багатьма параметрами: спеціалізація, пізнаваність брендів, збут через мережу або за допомогою прямого продажу, вибір оптових та роздрібних каналів збуту, якість продукції, технологічне лідерство, вертикальна інтеграція, обслуговування, політика ціноутворення, левериджу та ін. Вказані стратегічні напрями взаємопов'язані між собою. За таких проблем вибору оптимальної стратегії розвитку підприємств переробної промисловості доцільно використовувати матричний підхід до вибору оптимальної стратегії розвитку підприємства. Поєднання результатів портфельного і кластерного аналізу дозволяє розробити оптимальні стратегії для розвитку кожного підприємства галузі. Виходячи з наявних сильних та слабких сторін функціонування підприємств переробної промисловості АПК, нами визначено пропозиції щодо їхнього розвитку та можливі ризики, які негативно впливатимуть на подальший фінансовий стан. Пропозиції щодо покращення розвитку підприємства:

- сприяти зацікавленості іноземних інвесторів українськими переробними підприємствами;
- сприяти створенню кластерів переробної промисловості системи АПК України;
- впроваджувати сучасні новітні технології в процесі виробництва та управління;
- зміцнювати інвестиційний імідж Дніпропетровської області;
- знизити вартість отримання та обслуговування кредитів для переробних підприємств;
- сприяти купівельній спроможності населення Дніпропетровської області;
- диверсифікація виробничої діяльності підприємств цукрової, м'ясо-молочної та спиртової галузей;
- впроваджувати державні програми з виробництва екологічно чистих продуктів, біопалив, альтернативних джерел енергії;
- розробити програми реструктуризації дійсних переробних підприємств;
- створювати сприятливі умови для нарощування виробництва сільськогосподарської сировини для підприємств переробної промисловості системи АПК;
- запроваджувати державну підтримку сільськогосподарського виробництва (в залежності від кліматичних умов, сировинної бази тощо);
- розширювати і модернізувати виробництва альтернативних видів енергоносіїв;
- підвищити споживчий попит на продукцію переробної промисловості;
- запроваджувати умови для утримання та залучення кваліфікованих трудових ресурсів на переробні підприємства області.

Дослідивши державні аспекти регулювання переробної промисловості, виокремимо фактори негативно впливу розвитку підприємств переробної промисловості України:

- нестабільність законодавства щодо переробної галузі України;
- прийняття неефективних управлінських рішень щодо використання державної власності;
- відсутність державної підтримки інноваційних впроваджень переробними підприємствами;
- зміна державних пріоритетів щодо стимулювання розвитку певних галузей промисловості;
- недосконалість кредитної системи;
- невпорядкованість системи стандартизації та невідповідність вітчизняних стандартів;
- зростання цін на енергоносії;
- проблеми щодо розвитку маркетингової інфраструктури продовольчих ринків;
- зміни в структурі виробництва продукції сільськогосподарства на користь господарств, населення;
- неможливість передбачити валютний курс та зростання ціни.

Інваріантне позиціонування підприємства щодо стратегій свого розвитку полягає лише у визначеності вибору напрямів, форм та методів дій, що враховують не тільки фінансові можливості, а й свою диспозицію в галузі.

Аналізуючи різні класифікації стратегій провідних зарубіжних фахівців зі стратегічного менеджменту, а також матриці І. Ансоффа, McKinsey-General Electric і Arthur D. Little, можна виокремити сукупність стратегій розвитку господарюючих суб'єктів. Класифікуємо зазначені стратегії за напрямками діяльності переробних підприємств (табл. 1).

Кожна з перерахованих стратегій може використовуватися підприємством переробної галузі залежно від займаної ним позиції на цільовому ринку і сучасного фінансово-економічного стану. Оцінка обраної стратегії розвитку має здійснюватися у вигляді аналізу правильності і достатності обліку при виборі стратегії основних факторів, що визначають можливості здійснення стратегії. Оцінювання — це те, чи призведе обрана стратегія до досягнення підприємством власних цілей. Що є основним критерієм оцінювання якості обраної стратегії. При формуванні стратегії мають враховуватися два фактори: стан зовнішнього середовища та можливості підприємства (потенціал). Застосування результатів портфельного аналізу разом із фінансовою оцінкою діючих підприємств дозволяє зробити висновок, що рекомендовані стратегії є оптимальними. Усі розроблені стратегії спочатку були розділені на групи залежно від займаної позиції підприємства на ринку України. Облік фінансово-економічного стану досліджуваних підприємств був критерієм можливості успішної реалізації рекомендованих стратегій.

Оцінювання стратегії розвитку підприємства має здійснюватися в два етапи:

- 1) рекомендації підприємству будь-якої стратегії розвитку;
  - 2) реалізації даної стратегії.
- Здійснюючи аналіз обраної стратегії стану і вимогам зовнішнього оточення, перевіряється відповідність

стратегії з вимогами основних суб'єктів, чи враховані фактори динаміки ринку і динаміки розвитку життєвого циклу продукту та чи призведе реалізація стратегії до появи нових конкурентних переваг.

Оцінювання стратегії здійснюється шляхом порівняння досягнутих результатів роботи з поставленими цілями і може використовуватися як механізм зворотного зв'язку для подальшого корегування стратегії. Тому виділимо якісні та кількісні критерії оцінювання стратегії розвитку підприємства.

Якісними критеріями оцінювання вибору стратегії розвитку переробного підприємства є:

— використання наявних можливостей, що пов'язані з вигідним положенням на ринку і стабільним фінансово-економічним станом;

— зниження кількості небезпек, викликаних погіршенням ринкової ситуації і нестійким фінансово-економічним станом;

— товарна диференціація;

— вихід на нові ринки збуту.

Оцінювання стратегії за якісними критеріями має здійснюватися шляхом логічного аналізу із залученням групи експертів, здатних генерувати експертні оцінки майбутнього розвитку підприємства при виборі стратегії.

Критеріями кількісної оцінки вибору стратегії розвитку підприємства є:

- збільшення ринкової ніші;
- зростання обсягу збуту;
- рівень витрат на виробництво продукції;
- рентабельність виробництва і продажів;
- чистий прибуток;
- зростання ліквідності підприємства.

На етапі реалізації стратегії оцінка зробленого вибору має здійснюватися за допомогою запропонованої системи показників оцінки фінансово-економічного стану підприємства.

Зростання рентабельності збуту продукції, підвищення ліквідності і прискорення оборотності активів свідчить про посилення позиції підприємства в переробній галузі. Покращення основних фінансових коефіцієнтів свідчить про успішний вибір оптимальної стратегії та дієвість її реалізації.

Постійний моніторинг значень рекомендованих показників дозволить контролювати процес реалізації обраної стратегії.

Для більшої об'єктивності результатів оцінювання конкурентоспроможності переробних підприємств, з

**Таблиця 1. Класифікація стратегій за напрямками діяльності переробних підприємств**

№ з/п	Тип	Назва стратегії
I	Стратегії, що впливають на стан на цільовому ринку	збільшення частки ринку
		утримання частки ринку
		швидке зростання частки ринку зі збільшенням виробництва
		ринкова експансія, стратегія розвитку ринку, пошук нових ринків, нових сегментів ринку
		для вже засвоєних товарів
II	Стратегії, що впливають на стан у займаній ринкової ніші	стратегія розширення ринку
		утримання ринкової ніші
		пошук і захист ринкової ніші
III	Стратегії, що впливають на фінансово-економічний стан	експлуатація ринкової ніші
		лідерство в цінах
		лідерство в цінах на важливому ринку
		стратегія низьких витрат (економія на масштабі виробництва, дешева сировина і робоча сила, висока ефективність виробництва)
		стратегія стабілізації прибутку (зниження витрат на науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи, рекламу тощо, може бути корисною в короткостроковій перспективі)
IV	Конкурентні стратегії розвитку	утримання конкурентного становища
		покращення конкурентного становища
		наздогнати конкурентів
V	Продуктові стратегії розвитку	відновлення продукції
		товарна експансія стратегія розробки нових або вдосконалення товарів з метою збільшення обсягів реалізації (додавання споживчих характеристик товару, розширення товарної номенклатури або асортименту продукції)
		диференціація продукції (продуктова, сервісна, диференціація іміджу)
		стратегія диверсифікації, розробка нових видів продукції з одночасним освоєнням нових ринків
		вихід з галузі
		довести життєздатність
VI	Організаційно-поведінкові стратегії розвитку	початок нового бізнесу
		фокусування (концентрація на витратах або концентрація на диференціації продукції)
		стратегія синергізму отримання конкурентних переваг за рахунок з'єднання двох або більшої кількості бізнес-одиниць у одних руках, що означає перехід кількості в нову якість
		стратегія інтеграції як вид стратегії синергізму

метою можливості їх практичного застосування, а також для їх систематичного коригування і вдосконалення пропонуємо створити постійно діючу робочу групу, яка б за це відповідала. Вона може діяти у відділі з управління конкурентоспроможністю підприємств переробної галузі, який ми пропонуємо створити, що буде підпорядкований відділу харчової і переробної галузі. До цієї групи мають входити фахівці галузевих органів державної влади і місцевого самоврядування, наукових і навчальних закладів, кваліфіковані фахівці, а також представники ділової громадськості. Нами пропонується функціональна схема роботи такої групи.

Для того щоб вибрати найголовніші чинники конкурентоспроможності переробних підприємств, ми врахували:

- 1) принципи фундаментальності, оптимальності та комплексності;
- 2) за допомогою врахування чинників, що формують конкурентоспроможність;
- 3) оптимізувати фінансово-економічний стан підприємства;

4) посилити вплив організаційно-методологічних заходів на конкурентоспроможність підприємства.

Більшість чинників, обраних для проведення дослідження, пояснюються суттєвими розбіжностями в організаційних структурах, структурах управління і бізнес-процесах на сільськогосподарських підприємствах переробної промисловості України. Крім розглянутих чинників конкурентоспроможності варто звернути увагу на: організаційно-правові, мотивацію і стабільність персоналу, середній вік працівника, кількість років, розмір середньомісячної заробітної плати, фінансовий стан і структуру активів.

Запропоновані нами заходи складають стратегію підвищення конкурентоспроможності підприємств переробної промисловості Дніпропетровської області. Метою стратегії є створення сприятливих для інвестора умов вкладення коштів у переробну промисловість. Досягнення даної мети, на нашу думку, можливо тільки в тому випадку, якщо всередині галузі в цілому будуть створені умови, що сприяють її динамічному розвитку за рахунок ефективного використання інвестованих у нього коштів. Для цього, на наш погляд, необхідно реалізувати запропоновану нами систему стратегічних заходів, яка має сприяти спільному розвитку сільськогосподарських та переробних підприємств, прагненню останніх до єдиної мети підвищення їх спільної конкурентоспроможності.

Таким чином, під стратегією підвищення конкурентоспроможності підприємств переробної промисловості ми розуміємо систему стратегічних заходів, комплексна реалізація яких дозволить створити умови для співпраці сільськогосподарських і переробних підприємств, що забезпечить єдність мети їх функціонування і, як наслідок, приплив інвестицій у переробну промисловість, що, у свою чергу, створить сприятливі умови для підвищення конкурентоспроможності підприємств.

Отже, розроблена нами система стратегічних заходів може бути представлена у вигляді стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємств переробної промисловості (табл. 2). Ця стратегія є довгостроковою і розрахована на десять років. На першому етапі передбачається розробка нормативно-правового забезпечення реалізації стратегії, що включає створення бюджетних фондів стимулювання розвитку підприємств переробної промисловості.

Економічний ефект від реалізації стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємств переробної промисловості, на нашу думку, виразиться в збільшенні виробництва продукції сільськогосподарськими підприємствами, його товарності та рентабельності.

## ВИСНОВКИ

Проведений аналіз існуючих стратегій дозволив запропонувати нашу стратегію щодо підвищення конкурентоспроможності переробних підприємств АПК. Вона є

**Таблиця 2. Стратегія підвищення конкурентоспроможності підприємств переробної промисловості на 2013–2023 роки**

Етап	Мета заходу	Роки
I	Прийняття на регіональному рівні концепції підвищення конкурентоспроможності підприємств переробної промисловості і відповідних нормативно-правових актів	2013–2015
	Створення бюджетних (на регіональному та державному рівнях) фондів стимулювання розвитку підприємств переробної промисловості з визначенням умов надання бюджетних коштів, що враховують кінцеві цілі концепції підвищення конкурентоспроможності підприємств переробної промисловості	
II	Створення територіальних сільськогосподарських компаній. Об'єднання майна і діяльності сільськогосподарських організацій і виокремлення видів діяльності, не пов'язаних з переробною промисловістю	2015–2016
III	Впровадження системи міжорганізаційних конкурентних відносин	2016–2018
	Мотивація сільськогосподарських підприємств до укрупнення бізнесу і переходу на промислову основу виробництва продукції переробної промисловості	
IV	Створення об'єднань підприємств переробної промисловості	2018–2021
	Підвищення капіталізації і входження до складу управління за допомогою викупу емісії акцій первинного розміщення стратегічних інвесторів переробних підприємств	
V	Впровадження системи внутрішньофірмових конкурентних відносин в об'єднаннях підприємств переробної промисловості	2019–2023
	Підвищення ефективності використання внутрішнього ресурсу в об'єднаннях підприємств переробної промисловості	
	Створення прозорої фінансової і збалансованої управлінської структури	
	Залучення інституціонального інвестора до підприємств переробної промисловості за рахунок продажу додаткового випуску акцій	

поетапною [5 етапів] і розрахована на десять років. Основне завдання даної стратегії — підвищити фінансово-економічний стан переробного підприємства. Проведені нами дослідження показують, що на сьогодні існує складність із реалізацією запропонованої нами стратегії, оскільки вона є багатоконпонентною і має рекомендаційний характер.

## Література:

1. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф; пер. с англ., ред. Л.И. Евенко. — М.: Экономика, 1989. — 519 с.
  2. Ковтун О.І. Конкурентоспроможність підприємства: стратегічний контекст: монографія / О.І. Ковтун. — Львів: Видавництво Львівської комерційної академії, 2009. — 276 с.
  3. Ламбен Ж.Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок / Ж.Ж. Ламбен. — СПб.: Питер, 2007. — 800 с.
  4. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / Майкл Портер; пер. с англ. — 4-е изд. — М.: Альпина Паблишер, 2011. — 453 с.
  5. Сусіденко Ю.В. Теоретичні основи та чинники конкурентоспроможності АПК України / Ю.В. Сусіденко // Електронне наукове видання Дніпропетровського державного аграрного університету: Ефективна економіка. — 2011. — № 11.
  6. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учебник для вузов / А.А. Томпсон, А.Д. Стрикленд; [пер. с англ.; под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой]. — М.: Банки и биржи ЮН, 1998. — 576 с.
- Стаття надійшла до редакції 25.03.2013 р.*