



бництва одного виду виробів на виробництво іншого.

Із врахуванням викладеного матеріалу для класичного комбінату хлібопродуктів можливо запропонувати наступний SWOT-аналіз (табл. 1).

Результати проведення SWOT-аналізу використовуються при розробці стратегічних рекомендацій з метою визначення конкурентної стратегії підприємства, які наведені в таблиці 2.

Після проведеного аналізу діяльності підприємства, його конкурентних переваг та виявлення слабких сторін, можна робити певні висновки про можливість для подальшого розвитку.

Після впровадження наведених стратегій (SO3, SO4) в таблиці 2, можна буде говорити про диверсифікацію.

**Висновки.** Класичні комбінати хлібопродуктів зустрічаються в Україні, вони є розповсюдженим явищем в країні, проте необхідно підприємству постійно розвиватись. Наведені у статті можливості роз-

витку багато підприємств вже реалізували, або намагаються реалізувати нині.

Відійшовши від класичної моделі поведінки на ринку та почавши завойовувати нові сегменти, тобто відійшовши від комбінування та диверсифікувавши виробництво підприємство піднімає статус, збільшує гудвіл, прибутки підприємства, а також покращує фінансову стійкість підприємства.

Отже, диверсифікація:

– збільшує прибуток при оптимальному виборі виробничих напрямлень;

– зменшує розмір постійних витрат, які припадають на собівартість одиниці товару, тому що ведуть себе як змінні та залежать в обсягах та кількості СЗГ на комбінаті;

– страхує від банкрутства, адже підприємець завжди може обрати, з якого ринку піти, а на якому збільшити обсяги, або змінити маркетингові стратегії.

#### СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Ленин В.И. «Империализм, как высшая стадия капитализма» /В.И.Ленин/ [Электронный ресурс]: <http://www.pkokprf.ru/data/37/Imperializm.htm>
2. Керашев М.А. Экономика пищевой промышленности/ М.А. Керашев - Краснодар,1996, КубГУ. - 226с.
3. Сергеев И.В. Экономика предприятия/И.В. Сергеев, И.И. Веретенникова/ [Электронный ресурс]: [http://www.hanadeeva.ru/biblioteka/knigi\\_economika/ Sergeev/formi\\_combinirovaniya/index.html](http://www.hanadeeva.ru/biblioteka/knigi_economika/ Sergeev/formi_combinirovaniya/index.html)

Надійшла 06.2012

Адрес для переписки:  
вул. Канатна, 112, м. Одеса, 65039



УДК 65.011.4:664.69

**А.Г. ГОНЧАРУК**, д-р екон. наук, професор, зав. кафедри менеджменту та фінансів  
Одеська національна академія харчових технологій, м. Одеса

## **ПРО ПОТЕНЦІАЛ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЕФЕКТИВНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ МАКАРОННОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ**

У статті викладено результати дослідження ефективності десяти підприємств макаронної промисловості України, що випускають більшу частину всієї продукції галузі. Оцінено технічну ефективність та ефект масштабу, виявлено резерви зниження витрат ресурсів і потенціал зростання ефективності виробництва. За результатами міжнародного бенчмаркінгу для кожного з досліджуваних підприємств встановлено фірми-еталони і вироблені рекомендації з підвищення ефективності.

**Ключові слова:** ефективність виробництва, технічна ефективність, макаронна фабрика, резерви скорочення витрат, міжнародний бенчмаркінг

The article contains results of research of the efficiency of ten macaroni factories of Ukraine that produce a large share of the total industry output. Technical efficiency and scale effect are estimated, reserves of inputs reduction and potential of production efficiency growth are identified. By results of the international benchmarking for each of investigated factories the firms-benchmarks are established. Recommendations to improve the efficiency are developed.

**Keywords:** production efficiency, technical efficiency, macaroni factory, reserves of inputs reduction, international benchmarking

**Вступ.** За останні два десятиліття галузь виробництва макаронних виробів в Україні пережила серйозні потрясіння. Значна частина фабрик, що успішно функціонували в радянський період, зіткнувшись з економічною кризою 1990-х років, були змушені перепрофілюватися або закритися (Одеська та ін.). Інші не витримали конкуренції і були визнані банкрутами вже в останні роки (Черкаська та ін.). В результаті, обсяг виробництва макаронних виробів зараз складає лише п'яту частину від аналогічного показника за 1990 р.

Останні кілька років ринок макаронних виробів України у фізичних обсягах практично не зростає, що обумовлено наступними факторами:

- традиційно макаронні вироби не користуються особливою популярністю, українці розглядають їх як гарнір і легко замінюють овочами, картоплею або крупами, що гальмує темпи зростання ринку і виробництва;

- існує практика регулювання урядом ринку шляхом обмеження надбавки на вартість макаронів для українських виробників, що стримує інвестицій-



ну привабливість галузі;

- зростання доходів населення підвищує вимоги до якості продукції, за яким вітчизняні виробники поступаються зарубіжним, що призводить до зростання імпорту (з Італії, Росії тощо).

Дані чинники значно обмежують вплив менеджменту макаронних фабрик на обсяги виробництва та реалізації продукції. У такій ситуації основним джерелом підвищення ефективності підприємств даної галузі є зниження власних витрат.

Постановка завдання. В існуючих умовах виникає необхідність у визначенні резервів скорочення витрат макаронних фабрик України та виробленні шляхів підвищення їхньої ефективності з використанням сучасних економіко-математичних методів дослідження та враховуючи досвід провідних виробників макаронних виробів у світі. Саме ця необхідність й визначила мету даного дослідження.

Стаття спрямована на визначення резервів скорочення витрат підприємств макаронної промисловості України та вироблення рекомендацій з підвищення їхньої ефективності через здійснення порівняльного аналізу ефективності макаронних фабрик з використанням інструментів галузевого та міжнародного бенчмаркінгу.

**Результати.** У ситуації, коли основним джерелом підвищення ефективності підприємств є зниження власних витрат, для дослідження ефективності макаронних фабрик доцільно використовувати аналітичні моделі, орієнтовані на скорочення вхідних ресурсів, зокрема input-орієнтована модель аналізу середовища функціонування (DEA), що вперше була запропонована А. Чарнсом та ін. [1] та потім розвинута у працях дослідників [2].

Саме така модель разом з запропонованими раніше методичними положеннями [3] були нами використані для аналізу ефективності вибірки з десяти фабрик, сукупний обсяг випуску яких становить більше половини всього виробництва макаронних виробів України. Всі вони розташовані в обласних центрах країни і всю вироблену продукцію постачають на внутрішній ринок.

В якості вхідних параметрів (ресурсів) виробництва ми розглядали матеріальні витрати, основний капітал і чисельність персоналу. В якості вихідного параметра (продукту) використовувався випуск готової продукції.

**Таблиця 1** Оцінки ефективності та ефекту масштабу підприємств макаронної промисловості України

Назва підприємства	№ в рейтингу	Технічна ефективність	Ефективність масштабу	Ефект масштабу
ВАТ "Львівська макаронна фабрика"	1	1,000	1,000	→
ВАТ "Чернігівська макаронна фабрика"	2	1,000	1,000	→
ВАТ "Київська макаронна фабрика"	3	1,000	1,000	→
ВАТ "Івано-Франківська харчосмакова фабрика"	4	1,000	1,000	→
ВАТ "Волиньхарчопром"	5	1,000	1,000	→
ЗАТ "Дніпропетровська макаронна фабрика"	6	0,983	0,983	↓
ВАТ "Сіммакф"	7	0,943	1,000	→
ЗАТ "Донецька макаронна фабрика"	8	0,927	0,974	↓
ЗАТ "Хмельницька макаронна фабрика"	9	0,926	0,926	↑
ЗАТ "ДК Плюс"	10	0,320	0,320	↓
<i>В середньому по вибірці</i>		<i>0,872</i>	<i>0,882</i>	<i>0,895</i>

Результати оцінки ефективності підприємств вибірки отриманих нами за допомогою input-орієнтованих моделей DEA та спеціального програмного забезпечення відображені в табл. 1.

Половина вибірки – п'ять фабрик опинилися на границі ефективності: всі вони розташовані в Центрально-північній чи Західній частині країни і мають оптимальний масштаб виробництва, високу технічну ефективність. Більшість з них функціонує з участю іноземного капіталу. Розглядаючи окремі показники ефективності не можна виділити одного галузевого лідера, оскільки кожна фабрика має свої переваги і недоліки:

ВАТ "Львівська макаронна фабрика", маючи найвищу продуктивність праці та зарплатовіддачу і найменшу матеріаломісткість в галузі, характеризується відносно низькою фондовіддачею і практично нульовою рентабельністю;

ВАТ "Чернігівська макаронна фабрика", навпаки, має найвищу в галузі фондовіддачу, але при цьому є збитковою;

ВАТ "Київська макаронна фабрика" характеризується високою продуктивністю праці і фондовіддачею, але і відносно високою матеріаломісткістю продукції;

ВАТ "Івано-Франківська харчосмакова фабрика" за більшістю показників краще середньогалузевого рівня, але значно відстає від лідерів за продуктивністю праці, будучи збитковою;

ВАТ "Волиньхарчопром", будучи прибутковою і не матеріаломісткою фабрикою, характеризується відносно низькими фондовіддачею і зарплатовіддачею.

У безпосередній близькості від границі ефективності розташувалися чотири підприємства вибірки, які за окремими параметрами поки не можуть її досягти:

ЗАТ "Дніпропетровська макаронна фабрика" через неефективність масштабу, що вимагає скорочення обсягів виробництва і витрат ресурсів;

ВАТ "Сіммакф" через технічну неефективність, тобто відносно високі витрати ресурсів на одиницю продукції;

ЗАТ "Донецька макаронна фабрика" через технічну неефективність та неефективність масштабу, що вимагають зменшення обсягів виробництва і питомих витрат ресурсів;



ЗАТ "Хмельницька макаронна фабрика" через неефективність масштабу, що вимагає, навпаки, збільшення обсягів виробництва.

Найгіршим підприємством вибірки виявилось мале підприємство ЗАТ "ДК Плюс", яке через неоптимальність масштабу виробництва (занадто багато виробляє) є неефективним. Дане підприємство за всіма параметрами, окрім матеріаломісткості, є галузевим аутсайдером, та в поєднанні зі значною збитковістю, доцільність його подальшого існування знаходиться під великим питанням.

Через невеликі відмінності в оцінках ефективності підприємств вибірки, потенціал зростання ефективності виробництва і резерви зниження вхідних ресурсів в галузі виявилися низькими (табл. 2).

**Таблиця 2**  
**Потенціал зростання ефективності та резерви скорочення використання ресурсів макаронних фабрик**

Резерви скорочення вхідних ресурсів, %			Потенціал зростання ефективності, %
Матеріальні витрати	Основний капітал	Чисельність персоналу	
4,5	3,2	10,6	12,8

Найбільший резерв зниження чисельності персоналу (10,6% - 132 чол.) Свідчить про розрив у рівні продуктивності праці ефективних і неефективних підприємств галузі. Найбільший резерв вивільнення персоналу мають ЗАТ "Донецька макаронна фабрика" (73 чол.), ЗАТ "Хмельницька макаронна фабрика" (35 чол.) та ВАТ "Сіммакф" (17 чол.).

Для дослідження можливостей більшого зростання ефективності макаронної промисловості нами був проведений міжнародний бенчмаркінг ефективності, в якому разом з українськими також аналізувалися і 12 макаронних компаній Росії, США, Італії та Польщі. За його результатами на границі ефективності опинилися дев'ять (з 22) підприємств: дві росій-

ські фабрики (ВАТ "Макфа" і ВАТ "Вермани"), три американські компанії (American Italian Pasta Company, Dakota Growers Pasta Company Inc. Та Monterey Gourmet Foods Inc. ), італійська Barilla G. e R. Fratelli SPA, польська Makarony Polskie SA і дві українські фабрики (ВАТ "Львівська макаронна фабрика" і ВАТ "Волиньхарчопром").

Порівнюючи показники ефективності виробництва в міжнародній вибірці можна виділити: високий рівень продуктивності праці в американських, італійських і польських компаніях (сотні тисяч євро на одного працівника), що в сукупності з високою фондовіддачею вказує на більш високий рівень технології виробництва (автоматизація), якості продукції та мотивації персоналу.

Міжнародний бенчмаркінг дозволив розширити резерви можливого зниження витрат: матеріальних ресурсів з 4,5% до 11,6%; основного капіталу з 3,2% до 49,4%, персоналу з 10,6% до 88,2%. За рахунок цього значно збільшився потенціал зростання ефективності українських макаронних фабрик (з 12,8% до 30,5%). Досягнення зазначених показників можливо при вивченні та впровадженні вітчизняними фабриками зарубіжного досвіду здійснення операційної діяльності. По кожному з українських підприємств були встановлені фірми-еталони, які найбільш підходять для здійснення бенчмаркінгу (табл. 3).

Оскільки проведення конкурентного бенчмаркінгу на внутрішньому ринку досить складне завдання, тому що багато компаній тут є прямими конкурентами і не зацікавлені в зростанні ефективності інших учасників ринку, тому кращим варіантом для більшості вітчизняних макаронних фабрик є проведення міжнародного бенчмаркінгу.

**Висновки.** Можливими варіантами використання потенціалу зростання ефективності підприємствами галузі можуть стати наступні шляхи:

1. У зв'язку з тим, що проведення міжнародного бенчмаркінгу є дорогим і недоступним для не-

**Таблиця 3**

**Оптимальні фірми-еталони для українських макаронних фабрик**

Назва підприємства	Зарубіжна фірма-еталон	Вітчизняна фірма-еталон
ВАТ "Львівська макаронна фабрика"	-	-
ВАТ "Чернігівська макаронна фабрика"	ОАО "Макфа" Monterey Gourmet Foods Inc.	-
ВАТ "Київська макаронна фабрика"	American Italian Pasta Company Monterey Gourmet Foods Inc.	-
ВАТ "Івано-Франківська харчосмакова фабрика"	Makarony Polskie S.A.	-
ВАТ "Волиньхарчопром"	ОАО "Вермани"	ВАТ "Львівська макаронна фабрика"
ЗАТ "Дніпропетровська макаронна фабрика"	Makarony Polskie S.A.	ВАТ "Волиньхарчопром" ВАТ "Івано-Франківська харчосмакова фабрика"
ВАТ "Сіммакф"	American Italian Pasta Company Monterey Gourmet Foods Inc.	ВАТ "Київська макаронна фабрика"
ЗАТ "Донецька макаронна фабрика"	Monterey Gourmet Foods Inc. ОАО "Макфа"	ВАТ "Київська макаронна фабрика" ВАТ "Чернігівська макаронна фабрика"
ЗАТ "Хмельницька макаронна фабрика"	Makarony Polskie S.A.	ВАТ "Львівська макаронна фабрика" ВАТ "Чернігівська макаронна фабрика"
ЗАТ "ДК Плюс"	Makarony Polskie S.A.	ВАТ "Київська макаронна фабрика" ВАТ "Львівська макаронна фабрика"
Середнє потенціальне зростання ефективності після проведення бенчмаркінгу, %	30,5	12,8



ликих українських підприємств, оптимальним варіантом з точки зору збереження конкуренції на внутрішньому ринку і підвищення ефективності макаронної галузі України є їх дружнє поглинання закордонною фірмою-еталоном, наприклад, фірмою Makarony Polskie SA ЗАТ "ДК Плюс" або ЗАТ "Дніпропетровська макаронна фабрика".

2. Злиття з закордонною фірмою-еталоном, наприклад, ЗАТ "Донецька макаронна фабрика" та російської ВАТ "Макфа", яка є одним з небагатьох російських підприємств з повним циклом виробництва, що включає власні сільськогосподарські угіддя, потужний переробний комплекс, сучасні італійські виробничі та пакувальні лінії, і займає близько 18 % загального ринку макаронів Росії, і більше 30 % ринку макаронів з твердих сортів пшениці.

3. Злиття українських ефективних і неефективних компаній, наприклад, ВАТ "Київська макаронна фабрика" і ВАТ "Сіммакф" з подальшим здійсненням внутрішнього бенчмаркінгу ефективності та адаптації на другій досвіді роботи першої. Однак даний варіант може негативно позначитися на ступені кон-

курентності ринку, на якому після такого поглинання звужиться кількість виробників, тому він може розглядатися лише при неможливості здійснення інших варіантів.

4. Співпраця з метою вивчення ефективними підприємствами галузі, наприклад, ВАТ "Чернігівська макаронна фабрика" або ВАТ "Київська макаронна фабрика" досвіду роботи (операцій, технологій, системи управління тощо) зарубіжної фірми-еталона, наприклад, Monterey Gourmet Foods Inc. та адаптації його до своєї операційної діяльності.

5. Переймання досвіду зарубіжної фірми-еталона неефективними вітчизняними фабриками, наприклад, ЗАТ "ДК Плюс", ЗАТ "Дніпропетровська макаронна фабрика" і ЗАТ "Хмельницька макаронна фабрика" у польської Makarony Polskie SA.

Проведення міжнародного бенчмаркінгу та адаптація досвіду зазначених фірм-еталонів у своїй діяльності дозволить українським макаронним фабрикам забезпечити підвищення якості, конкурентоспроможності продукції та ефективності виробництва.

#### СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Charnes A. *Measuring the efficiency of decision making units* / A. Charnes, W.W. Cooper, E. Rhodes // *European J. of Operational Research*. – 1978. – Vol. 2. – P. 429–444.
2. Zhu J. *Quantitative Models for Performance Evaluation and Benchmarking: Data Envelopment Analysis with Spreadsheets and DEA Excel Solver* / J. Zhu. – New York: Springer, 2009. – 328 p.
3. Гончарук А.Г. *Методические положения по проведению оценки и анализа эффективности промышленного производства: [науч.-метод. пособ.] / А.Г. Гончарук. — Одесса: Астропринт, 2009. — 100 с.*

Надійшла 06.2012

Адрес для переписки:

вул. Канатна, 112, м. Одеса, 65039



УДК [658.562:006.063]:664-027.3

М.Р. МАРДАР<sup>1</sup>, канд. техн. наук, доцент,

О.П. УДОВІЧЕНКО<sup>2</sup>, начальник відділу інформаційно-комунікаційних технологій

<sup>1</sup>Одеська національна академія харчових технологій

<sup>2</sup>ДП "Донецький науково-виробничий центр стандартизації, метрології та сертифікації"

## ГАРМОНІЗАЦІЯ ТЕХНІЧНИХ РЕГЛАМЕНТІВ УКРАЇНИ І МИТНОГО СОЮЗУ

У статті розглядаються питання о необхідності гармонізації технічних регламентів України і митного союзу. Більш детально розглядається технічний регламент щодо маркування харчових продуктів.

**Ключові слова:** технічний регламент, продовольчий товар, маркування.

In the article questions are examined oh to the necessity of harmonization of technical regulations of Ukraine and customs union. More in detail technical regulation is examined in relation to marking of food foods.

**Keywords:** technical regulation, food commodity, marking.

*Ни один стандарт не остается навсегда;  
любой стандарт может быть улучшен.*

Патриция Веллингтон

Можна назвати історичним феноменом те, що якість, як категорія, є національною ідеєю всіх розвинутих країн світу. Стосується це будь-якої продукції, послуг, соціального забезпечення, всіх сфер діяльності людини в цілому. Саме високі вимоги до якості продукту і дотримання цих вимог забезпечує домінування продукції розвинутих країн на світовому ринку, забезпечує їхню безпечність, конкурентоздатність і дозволяє відігравати провідну роль у світовому розподілі праці [1].

Навряд чи все це можна сказати про Україну. Попри те, що український споживач, в переважній

своїй більшості, схильний довіряти вітчизняному продукту і виробнику, складається враження, що держава і вітчизняний бізнес абсолютно не дбають про якість свого товару, ігноруючи її як критерій. Все це не тільки не сприяє репутації, а й загрожує здоров'ю та безпеці нації в майбутньому. На відміну від європейських країн головним критерієм для бізнесу і споживача виступає зовсім не якість товару в цілому і продуктів харчування зокрема, а ціна. Норми безпечності, які повинні міститися в державних стандартах залишаються незмінними вже тривалий час. Державний контроль не в змозі припинити як випуск вітчиз-