

УДК 338.439

О. В. Тур,  
аспірант кафедри менеджменту та адміністрування,  
Національний університет харчових технологій, м. Київ

## СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ: ІНСТИТУЦІОНАЛЬНІ ПЕРЕДУМОВИ ТА РИНКОВІ ФАКТОРИ

О. Tur,  
Postgraduate student, Department of Management and Administration, National University of Food Technologies, Kyiv

### STRATEGIC DEVELOPMENT OF THE FOOD INDUSTRY, INSTITUTIONAL BACKGROUND AND MARKET FACTORS

Визначено пріоритети стратегічного розвитку підприємств харчової промисловості, якими виступають: інституціональні пріоритети; пріоритети використання внутрішніх резервів підвищення ефективності; пріоритети, пов'язані з впровадженням сучасних бізнес-моделей. Встановлено, що інституціональні пріоритети реалізуються через формування інституціональних передумов для об'єднання підприємств харчової промисловості, зокрема через класифікацію, контракцію та кооперацію. Доведено, що ринковими факторами, які детермінують стратегічний розвиток підприємств харчової промисловості, є мінімізація транзакційних витрат через входження підприємств харчової промисловості в статутні та нестатутні об'єднання.

Strategic priorities of the food industry, which are institutional priorities; priorities the use of internal resources improving the efficiency; priorities associated with the introduction of modern business models are determined. Are established that the institutional priorities implemented through the formation of institutional prerequisites for consolidation of the food industry, in particular through clustering, contracting and cooperation. It is proved that market factors which determine the strategic development of the food industry is to minimize transaction costs due to joining of the food industry in the statutory and hazing association.

*Ключові слова: стратегічний розвиток, підприємство, харчова промисловість, кластер, інституціональні передумови, транзакційні витрати.*

*Key words: strategic development, enterprise, food processing, cluster, institutional preconditions, transaction costs.*

#### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Відправним пунктом у виборі пріоритетів стратегічного розвитку підприємств харчової промисловості є те, що за роки стагнації національного господарства підприємства, які здійснювали переробку сільськогосподарської сировини і виробництво харчових продуктів, ще більше відстали в техніко-технологічному розвитку від суб'єктів господарювання високорозвинених країн. Інституціональна необлаштованість сучасних форм галузевих об'єднань підприємств харчової промисловості призвела до відсутності достатнього рівня концентрації

інвестиційних ресурсів для масової модернізації, реконструкції та технічного переоснащення виробничого устаткування, а також застосування перевірених світовою практикою сучасних методів та інструментів антикризового управління підприємствами харчової промисловості.

Пріоритети стратегічного розвитку підприємств харчової промисловості мають відштовхуватися від необхідності максимально можливої переробки сільськогосподарської сировини і нарощення обсягів виробництва готових харчових продуктів, що дозволить активніше вливатися у глобальні ланцюги доданої вартості і підвищувати рівень капіталізації переробного сегмента національного АПК. Також

важливим детермінантом вибору пріоритетів стратегічного розвитку переважної більшості складових харчової промисловості є врахування наявних екзогенних, ендегенних та внутрішньовиробничих ризиків, які можуть стати непереборним бар'єром для відновлення потенціалу підприємств по переробці сільськогосподарської сировини на новій технологічній основі. При цьому вагомого значення набуває проблема врахування інституціональних передумов інтеграції підприємств харчової промисловості та ринкових факторів, які визначають конкурентоспроможність і фінансову стійкість суб'єктів продовольчого бізнесу.

### **АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ**

Незважаючи на те, що стратегічному розвитку підприємств харчової промисловості присвячено значну кількість наукових праць вітчизняних вчених [1—5], залишаються недостатньо вивченими інституціональні передумови та ринкові фактори вибору пріоритетів розвитку суб'єктів продовольчого бізнесу в довгостроковій перспективі. Саме інституціональні передумови, які передбачають механізми інтеграції та кластеризації підприємств харчової промисловості, визначальною мірою впливають на вибір пріоритетів стратегічного розвитку підприємств харчової промисловості. Ринкові фактори (конкурентне середовище, кон'юнктура, посередники) також значною мірою детермінують виробничу програму підприємств, географію збуту продукції, цінову політику, що також відбивається на визначенні пріоритетів стратегічного розвитку підприємств харчової промисловості.

### **ЦІЛІ СТАТТІ**

Метою публікації є обґрунтування інституціональних передумов та ідентифікація ринкових факторів, які детермінують вибір пріоритетів стратегічного розвитку підприємств харчової промисловості в умовах загострення екзогенних ризиків, пов'язаних з втратою традиційних ринків, та складністю виходу на нові ринки.

### **ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ**

Враховуючи те, що більшість підприємств харчової промисловості одночасно зіткнулася з комплексом екзогенних, ендегенних та внутрішньовиробничих ризиків, формування пріоритетів стратегічного розвитку має передбачати набір заходів по мінімізації цих ризиків, а то й

трансформації негативних екстерналій у позитивні. Цього можна досягти, якщо пріоритети стратегічного розвитку будуть пов'язані як з макросередовищем функціонування підприємств харчової промисловості, так і мікросередовищем та безпосереднім середовищем (рис. 1).

Доцільність реалізації інституціональних пріоритетів стратегічного розвитку підприємств харчової промисловості впливає з того, що реформування структур управління харчовою промисловістю на початкових етапах впровадження ринкових перетворень, не сформувало необхідного запасу міцності для становлення самодостатнього переробного сегмента АПК і закріплення його на зовнішніх ринках.

Більше того, реалізація інституціональних пріоритетів має подолати ту хаотичність в управлінні підприємствами харчової промисловості, яка виникла внаслідок спорадичного та безсистемного реформування цього сегмента АПК внаслідок реалізації політики, яка була зорієнтована на тимчасові потреби.

Особливого значення набуває формування вертикально та горизонтально інтегрованих агропромислових об'єднань, які завдяки підвищеній концентрації фінансових ресурсів, будуть спроможними сформувати надійні сировинні зони для ритмічного виробництва конкурентоспроможної харчової продукції і упередити тим самим гіпертрофований експорт сільськогосподарської продукції з низькою часткою доданої вартості.

Формування статутних та нестатутних об'єднань виробників сільськогосподарської сировини та підприємств харчової промисловості (вертикальна інтеграція) дозволить забезпечити стійкі зв'язки між учасниками продуктового ланцюга та максимізувати виробництво продукції з високою доданою вартістю.

Утворення таких об'єднань сприятиме формуванню замкненого циклу у виробництві сільськогосподарської продукції та готових харчових виробів і внаслідок перехресного субсидування даватиме можливість сільськогосподарським товаровиробникам вчасно поповнювати обігові кошти, що особливо актуально в умовах згорання державного дотування виробництва сільськогосподарської продукції.

В умовах поширення процесів злиття та поглинання як в глобальному, так і в національному масштабі створення інтегрованих підприємницьких об'єднань як в окремих підгалузях АПК, так і міжгалузевих об'єднань, у тому числі за участю виробників сільськогосподарської продукції дасть можливість сформувати більш надійні конкурентні переваги на



**Рис. 1. Пріоритети стратегічного розвитку підприємств харчової промисловості**

цільових ринках та не допустити дискримінації вітчизняних виробників транснаціональними корпораціями.

Така інтеграція дасть можливість посилити спеціалізацію виробництва і отримувати додатковий ефект за рахунок ефекту масштабу; диверсифікувати портфель видів діяльності і тим самим мінімізувати ризики банкрутства в разі непрогнозованих коливань кон'юнктури на окремо взятому цільовому ринку харчових продуктів; підвищити ефективність придбання непосильних за ціновими параметрами для окремо взятого підприємства активів, зокрема високотехнологічних ліній. Інтеграція також сприятиме нарощенню фінансових потоків та консолідації капіталу, в тому числі і за рахунок залучених іноземних інвестицій.

Формування вертикально інтегрованих агропромислових об'єднань створить можливості для застосування інструментів трансфертного ціноутворення між учасниками продуктового ланцюга, що дасть змогу знизити рівень затратності виробництва продукції та підвищити тим самим рівень конкурентоспроможності; для мінімізації втрат внаслідок сировинної рецесії як на світовому, так і на внутрішньому ринку, оскільки всередині інтегрованого утворення є комплекс резервів щодо відшкодування збитків у зв'язку з обвалом того чи іншого ринку харчових продуктів; для усунення прецедентів асиметричності інформації для підприємств однієї підгалузі харчової промисловості, що дасть можливість вирівняти умови господарювання та уникнути недобросовісної конкуренції.

Одним з найбільш вузьких місць розвитку національного АПК є галузевий перегин у сільському господарстві, який проявляється у гіпертрофованому розширенні масштабів рослинницької підгалузі, особливо експорторієнтованих культур, та поступальному скороченні поголів'я великої рогатої худоби, що звужує ресурсну базу розвитку м'ясо-молочної промисловості і розширює ніші для іноземних товаровиробників. Формування вертикально інтегрованих підприємницьких агропромислових об'єднань може стати одним з основних каталізаторів відродження галузі тваринництва, в першу чергу, відновлення докризової величини поголів'я великої рогатої худоби і забезпечити збалансованість агропромислового виробництва і наростити потенціал органічного землеробства.

У межах вертикально інтегрованих агропромислових об'єднань сформується можливість забезпечити платоспроможний попит на сільськогосподарську сировину і переорієнтувати виробників від продажу власної продукції трейдерам на продаж переробним підприємствам і збалансувати внутрішній продовольчий ринок; зменшити залежність внутрішнього ринку від імпортних поставок продовольства, в першу чергу, м'ясних продуктів; забезпечити поступове заміщення експорту сільськогосподарської сировини готовими харчовими продуктами, що сприятиме більш активному входженню вітчизняного АПК в глобальні ланцюги доданої вартості.

У спектрі пріоритетів стратегічного розвитку підприємств харчової промисловості в останній час особливо актуалізувалася проблема використання внутрішньовиробничих резервів підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності, зокрема через скорочення непродуктивних втрат сировини та енергії, підвищення рівня утилізації відходів сировини шляхом налагодження виробництва біогазу та твердого біопалива. Впровадження нових енергетичних індикаторів в Європейському Союзі відкрило значні перспективи для нарощення обсягів виробництва енергії з відновлювальних джерел, що також у середньостроковій перспективі охопить й Україну. На підприємствах харчової промисловості утворюються значні обсяги відходів сільськогосподарської сировини, які можуть бути використані як джерело отримання твердого, рідкого та газоподібного палива.

Інтеграція підприємств харчової промисловості відкриває значні перспективи для створення спеціалізованих виробництв по виготовленню паливних енергетичних ресурсів з відходів сільськогосподарської сировини. Особливо значними у довгостроковій перспективі будуть вигоди від переробки відходів сільськогосподарського виробництва та переробки відходів сільськогосподарської сировини в інтегрованих утвореннях, куди входять підприємства харчової промисловості, так і сільськогосподарські виробники. Налагодження масового виробництва енергії та палива з відходів сільськогосподарської сировини дасть можливість суттєво знизити рівень матеріальних витрат на виробництво продукції у зв'язку із зменшенням залежності від природного газу та інших енергоносіїв.

Найбільш ускладненою, з огляду на невідповідність інституціонального середовища, є впровадження перевірених світовою практикою методів та інструментів антикризового менеджменту та сучасних бізнес-моделей, зокрема пов'язаних з використанням сучасних інжинірингових та аутсорсингових технологій з метою перепрофілювання основних бізнес-процесів виробництва харчових продуктів відповідно до технічних регламентів та стандартів міжнародних торгово-економічних організацій та наднаціональних утворень, забезпечення трансферу сучасних технологій переробки сільськогосподарської сировини, формування логістичних ланцюгів зберігання та транспортування харчових продуктів різного рівня транспортабельності.

Враховуючи монопольне становище агрохолдингових утворень на переважній більшості

регіональних аграрних ринків, зміцнення ринкової стійкості малих, середніх і великих підприємств харчової промисловості в теперішніх умовах може бути забезпечено через формування мережених агропромислових груп (кластерів), які забезпечать об'єднання суб'єктів агропромислового виробництва в єдиний ланцюг і дадуть можливість суттєво знизити транзакційні і трансформаційні витрати, що частково сприятиме підвищенню рівня конкурентних переваг над великими агропромисловими об'єднаннями на цільових ринках.

Кластеризація є однією з форм інтеграції підприємницьких структур, фінансово-кредитних установ, органів місцевого самоврядування та навчальних закладів. Перевага кластерів над іншими видами об'єднань полягає в тому, що вони виступають нестатутними об'єднаннями та передбачають добровільну участь всіх учасників. На відміну від концернів, холдингів та асоціацій кластер передбачає крім суб'єктів вертикальної та горизонтальної галузевої інтеграції також участь органів місцевого самоврядування, регіональних виконавчих структур, які спроможні надавати додаткові імпульси розширеному відтворенню ресурсно-виробничого потенціалу підприємницьких структур-учасників кластеру. Кластеризація є найбільш прийнятним видом інтеграції на територіях, які не відзначаються розвинутою мережею ринкових та комерційних інститутів, а також не мають розгалуженої сітки об'єктів сучасної виробничої інфраструктури. Тобто такий вид інтеграції є найбільш затребуваним для соціально-економічного розвитку сільських територій та базової ланки їх господарської спеціалізації — сільськогосподарського виробництва та переробного сегмента АПК.

Кластеризація дає можливість безперешкодно входити в об'єднання не лише потужним промисловим підприємствам, які становлять інноваційне ядро кластера, а й малим та середнім виробникам сільськогосподарської сировини. І саме в умовах кластеру малі та середні виробники отримують можливість на недискримінаційних умовах працювати з підприємствами харчової промисловості. Враховуючи структурні особливості аграрного сектору, тренди розвитку окремих переробних сегментів АПК, пропонується формування молочних та м'ясних кластерів задля підвищення ринкової стійкості підприємств харчової промисловості, оскільки останні в умовах кластеру отримують можливість зменшити різного роду витрати, пов'язані з пошуком контрагентів та доступністю сировинної бази.

Перевага кластеризації над іншими формами інтеграції (контрактацією та кооперацією) полягає в безпосередній участі в розширеному відтворенні потенціалу харчової промисловості органів місцевої влади, фінансово-кредитних установ та наукових і навчальних закладів, що створює більш сприятливі умови для співпраці з виробниками сільськогосподарської продукції і забезпечує соціальний діалог з середовищем споживачів. Також контрактація в умовах латентності сучасної інфраструктури ринку продовольства не завжди вчасно реагує на численні виклики та ризики, які виникають у діяльності виробників сільськогосподарської сировини та підприємств харчової промисловості. І тому участь органів влади та фінансово-кредитних установ для уникнення масового банкрутства суб'єктів продовольчого бізнесу в умовах кластеру є доволі суттєвим чинником зміцнення ринкової стійкості підприємств харчової промисловості.

### ВИСНОВКИ

#### І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК

Стратегічний розвиток підприємств харчової промисловості безпосередньо пов'язаний з виконанням інституціональних пріоритетів, реалізація яких дасть змогу забезпечити необхідний рівень концентрації та інтеграції харчових виробництв, а також з використанням внутрішньовиробничих резервів підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності та впровадженням сучасних моделей антикризового управління і реінжинірингу основних бізнес-процесів, що дасть можливість забезпечити критично необхідні конкурентні переваги на вітчизняному ринку і сформуванню підґрунтя для поступальної експансії на іноземні ринки.

Створення інституціональних передумов для об'єднання підприємств харчової промисловості дасть змогу розширити ресурсну базу розвитку цих суб'єктів господарювання в стратегічній перспективі і зміцнити їх позиції на традиційних та нових ринках. Підвищення рівня концентрації інвестиційного потенціалу через входження підприємств харчової промисловості у вертикально та горизонтально інтегровані підприємницькі структури сприятиме створенню харчових продуктів нової якості і послабленню негативного впливу ринкових факторів, пов'язаних з несприятливою кон'юнктурою.

#### Література:

1. Демчук Н.І. Стратегічне планування інвестиційної діяльності харчових підприємств /

Н.І. Демчук // Вісник Полтавської державної аграрної академії. — 2014. — № 4. — С. 75—78.

2. Денисюк І. Стратегія розвитку підприємства харчової промисловості: економічна сутність / І. Денисюк // Економічний аналіз. — 2013. — Вип. 12. Ч. 3. — С. 112—115.

3. Іртищева І. Стратегічні орієнтири розвитку харчової промисловості України / І. Іртищева, О. Гросицька // Агросвіт. — 2012. — № 12. — С. 32—34.

4. Пуліна Т.В. Обґрунтування вибору стратегії розвитку підприємством харчової промисловості / Т.В. Пуліна // Збірник наукових праць за результатами науково-практичної конференції присвяченої 80-річчю Запорізького національного університету "Науковий потенціал Запорізького національного університету та шляхи його розвитку". — Мелітополь, ЕГІ ДВНЗ ЗНУ МОНУ, 2010. — С. 44—48.

5. Штимер Л.Т. Формування стратегії розвитку підприємств м'ясопереробної промисловості / Л.Т. Штимер // Економічні науки. Сер. "Облік і фінанси". Збірник наукових праць. Луцький національний технічний університет. Випуск 10 (37). — Ч. 4. — Луцьк, 2013. — С. 440—447.

#### References:

1. Demchuk, N. I. (2014), "Strategic planning of investment activity of food enterprises", *Visnyk Poltav's'koi derzhavnoi ahrarnoi akademii*, vol. 4, pp. 75—78.

2. Denysiuk, I. (2013), "Strategy food industry development: economic essence", *Ekonomichnyy analiz*, vol. 12, part 3, pp. 112—115.

3. Irtysheva, I. (2012), "Strategic targets development of the Ukraine's food industry", *Journal "Agrosvit"*, vol. 12, pp. 32—34.

4. Pulina, T. V. (2010), "Justification of the choice of strategy development of the of food industry enterprises", *Zbirnyk naukovykh prats' za rezul'tatamy naukovo-praktychnoi konferentsii prysviachenoi 80-richchui Zaporiz'koho natsional'noho universytetu* [Proceedings of the results of scientific conference dedicated to the 80th anniversary of Zaporizhzhya National University], *Naukovyj potentsial Zaporiz'koho natsional'noho universytetu ta shliakhy joho rozvytku* [Scientific potential of Zaporizhzhya National University and the ways of its development], Melitopol', Ukraine, pp. 44—48.

5. Shtymer, L. T. (2013), "Forming a development strategy of enterprises of meat industry", *Ekonomichni nauky. Seriya "Oblik i finansy"*, vol. 10 (37), part 4, pp. 440—447.

*Стаття надійшла до редакції 26.04.2017 р.*