

2. Піндайк Р.С. Мікроекономіка: пер. з англ. / Р.С. Піндайк, Д.Л. Рубінфелд. – К.: Основи, 1996. – 646 с.
3. Гасенко В. Україна може стати імпортером цукру /В.Гасенко // Пропозиція.–2008.– № 1. – С. 41-43.
4. Доморощенкова М. Современное состояние производства сои и рынка соевых белков / М.Доморощенкова, Л. Литаева, Т. Демьяненко // Олійно-жировий комплекс. – 2008. - № 4. (23). – С. 34-36.
5. Державна цільова програма розвитку українського села на період до 2015 року // Економіка АПК. - 2007. - № 11. – С. 3-57.
6. Дикаленко М. Хватальный исход / М. Дикаленко, Э. Московчук // Бизнес. – 2009. - № 42. – С. 56-57.
7. Квітко Г. Буряковий армагедон / Г. Квітко // Пропозиція. – 2008. - № 4. – С. 44-46.
8. Литвиненко В. Потенциал Украины, Казахстана и России как поставщиков семян рапса на мировой рынок / В. Литвиненко // Олійно-жировий комплекс. – 2008. - № 4 (23). – С. 22-29.



УДК 664.013:005.21

АГЕСВА І. М., канд. екон. наук, доцент, МІЛЄВА М. Д., аспірант
Одеська національна академія харчових технологій, м. Одеса

ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСІВ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ НА ХАРЧОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

В статті визначені недоліки стратегічного планування на харчових підприємствах. Досліджені негативні і позитивні фактори стратегічного розвитку пивоварних підприємств. Визначені напрями адаптації вітчизняних підприємств до сучасних умов.

Ключові слова: стратегічний план, управління, ринок пива, пивоварне підприємство, розвиток.

The lacks of food enterprises strategic planning are determined in the article. The negative and positive factors of breweries' strategic development are investigated. The directions of domestic enterprises' adaptation to the modern terms are determined.

Key words: strategic plan, management, beer market, brewery, development.

Вступ. Останнім часом в Україні зменшилися обсяги виробництва і реалізації продукції, що обумовлено зниженням купівельної спроможності споживачів на тлі фінансової кризи, яка почалася в нашій країні у листопаді 2008 року, але коріння має ще з 2006-2007 рр. у США. Зменшилися темпи зростання вітчизняної харчової промисловості, яка є стратегічно важливою для нашої країни через достатню розвинену сировинну базу і відносно постійну потребу в харчовій продукції. Найбільшою динамікою в харчовій промисловості за останні роки відзначилась пивоварна галузь, а консолідованість ринку пива, висока конкурентність і сучасний рівень розвитку системи планування на пивоварних підприємствах підсилюють актуальність дослідження даних підприємств. Однак у кризовий період деякі масштабні підприємства галузі зазнали збитків. Щоб якнайшвидше відновити фінансову стійкість і в майбутньому не зазнавати значних втрат, вітчизняним підприємствам необхідно точніше прогнозувати майбутнє, передбачувати багато варіантів розвитку ринку, розробляти відповідні сценарії розвитку. Все це є елементами стратегічного планування, тому в сучасних умовах детальна розробка стратегічних планів стала як ніколи актуальною. При чому важливим є саме новітній підхід до формування стратегічного плану підприємства, його функцій, структури, змісту.

Про актуальність стратегічного планування на підприємстві почали говорити ще в середині минулого століття західні вчені, такі як І. Ансофф [1], Г. Мінтцберг, Т. Петерсон, І.І. Мазур, В.Д. Шапіро [2], Ф. Котлер [3]. Особливого розвитку процес розробки і реалізації стратегічних планів набув після опублікування наукових праць Р.С. Каплана, Д.П. Нортон. Значний внесок у розвиток даного питання і процес адаптації стратегічного планування на пострадянському просторі зробили М. Круглов, С.А. Попов [4], З.Є. Шершньова, С.В. Оборська [5]. Але сучасний рівень розвитку управлінської науки не достатній для розробки стратегічного плану розвитку вітчизняного підприємства в умовах кризи.

Постановка завдання. Метою дослідження є:

- дослідження та виявлення недоліків процесу стратегічного планування на вітчизняних підприємствах харчової промисловості, а саме – на пивоварних підприємствах;

- визначення напрямів адаптації підприємств до сучасних кризових умов невизначеності вітчизняної економіки завдяки стратегічному плануванню.

Завданнями роботи є виявлення тенденцій сучасного розвитку ринку пива України, стратегічний аналіз підприємств-учасників ринку, визначення недоліків формування стратегічних планів на підприємствах пивоварної галузі харчової промисловості України, елементів стратегічних планів підприємств.

Результати. Основу стратегічного планування і розробки стратегічних планів становлять глибокий аналіз основних тенденцій, погроз і можливостей, які існують (можуть з'явитися) у зовнішньому оточенні фірми, і всебічний прогноз їх майбутньої зміни. Це дозволяє сформулювати перспективні цілі в різних сферах діяльності, таких, як інновації, диверсифікованість, розширення існуючих і захоплення нових ринків, напрямки і способи конкурентної боротьби; оцінити можливі наслідки реалізації або, навпаки, відмови від реалізації тих або інших стратегій.

Виявлення особливостей і тенденцій розвитку ринку пива є необхідним початковим етапом стратегічного аналізу пивоварних підприємств і процесу їх стратегічного планування взагалі. Ринок пива за останні роки став ще більш консолідований, тип ринку – олігополістичний з характерною жорсткою конкурентною боротьбою; 96 % ринку контролюється чотирма лідерами – «САН Інбев Україна» – 38%; ЗАТ «Оболонь» – 30,2 %; «Славутич» (Carlsberg Group) – 23,5 %; «SABMiller» («Сармат») – 4,1 % [6].

У 2008 році обсяг виробництва склав 320,4 млн. дал пива, що всього на 1,5 % більше показника попереднього року (рис.1). Негативною динамікою визначився 2009 рік: виробництво пива в 2009 році зменшилося на 6,2 % у порівнянні з попереднім роком [7].

Очевидним є те, що в 2008 році ринок пива України істотно вповільнив темпи росту, а у 2009 році взагалі прийняв негативні тенденції, що свідчить про значні проблеми розвитку ринку, причиною яких є не лише економічна криза, але і зрілість ринку пива, його насиченість. Також на розвиток галузі негативно впливають багато інших факторів: занадто різке збільшення акцизу (з 0,31 до 0,6 грн. за 1 л пива у липні 2009 року та до 1,2 грн. за 1 л пива з січня 2010 року [8]); падіння курсу національної валюти; підвищення цін на імпортовану сировину; як наслідок, пивовари змушені піднімати ціни на свою продукцію; переорієнтування споживачів на більш дешевий сегмент пива, що зменшило рентабельність виробництва; зменшення загального споживання пива в країні та ін. (рис.2).

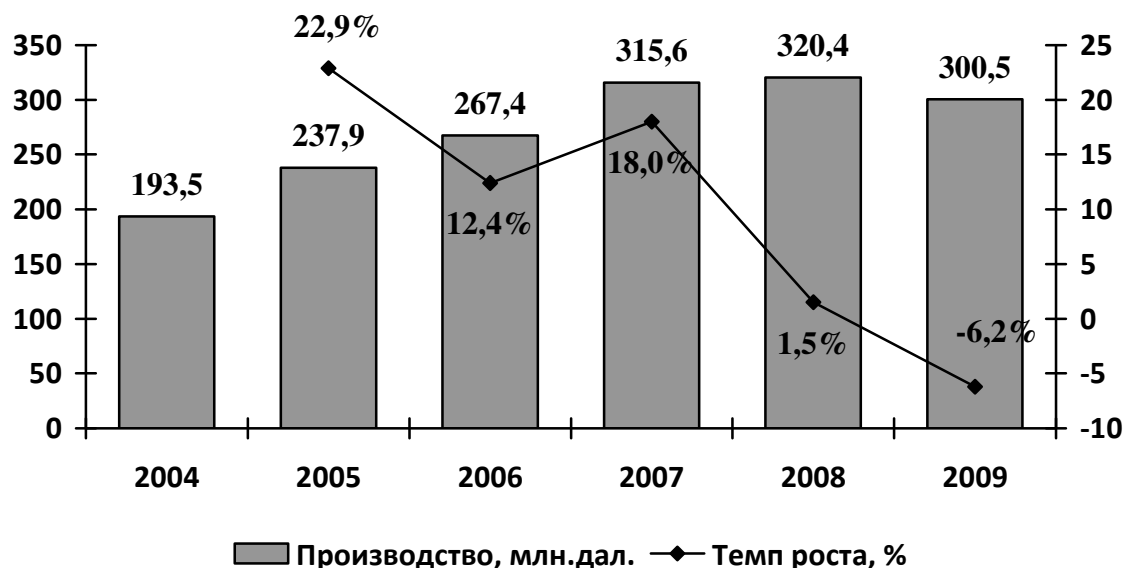


Рис. 1. Виробництво пива в Україні в 2004-2009 рр. [9]

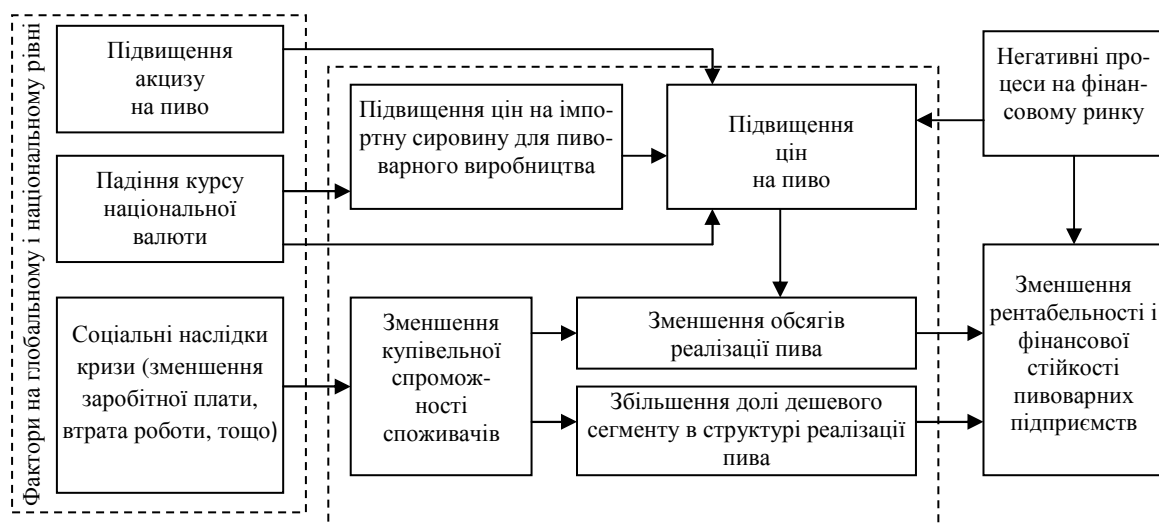


Рис. 2. Причинно-наслідкові зв'язки негативних процесів на сучасному ринку пива України

Таким чином, при плануванні поточної і перспективної діяльності підприємства необхідним є передбачення і врахування всіх негативних факторів та створення відповідних сценаріїв розвитку, що повинно бути невід'ємною частиною сучасного стратегічного плану. Це змушує виробників удосконалювати стратегічне планування на власних підприємствах для успішної конкурентної боротьби і виживання на висококонкурентному ринку. Тому дослідження процесів стратегічного планування на підприємствах у сучасних умовах є актуальним на сьогоднішній день.

Таке дослідження повинно починатися з аналізу загального планування на підприємстві з визначенням ступеню розвиненості кожного рівня планування. Система планів підприємства складається з наступних елементів (ієрархічних рівнів):

1 – стратегічний (генеральний) план фірми і загальнофірмові плани, які складаються як продовження стратегічного плану;

2 – стратегічні плани окремих ділових одиниць, що входять до складу фірми;

3 – оперативні плани організації (загальнофірмові плани поточної діяльності, так звані «господарські плани», або «плани прибутку»; поточні плани підрозділів, у тому числі бюджетні, доповнюють загальнофірмові плани поточної діяльності);

4 – програми (або плани-програми) і проекти.

В процесі детального дослідження теорії і методики стратегічного планування важливим є визначення сутності і послідовності саме планування, в якому слід виділити вісім логічних етапів:

1) цілепокладання; 2) підбір, аналіз та оцінка способів досягнення поставлених цілей; 3) складання переліку необхідних дій; 4) складання програми робіт (план заходів); 5) аналіз ресурсів; 6) аналіз розробленого варіанту плану; 7) підготовка детального плану дій; 8) контроль за виконанням плану, внесення у випадку необхідності відповідних коректив, змін.

Проаналізувавши процеси планування на пивоварних підприємствах, ми визначили, що найменш розвинутим є напрям загальнофірмового, стратегічного планування через нечітке уявлення про зміст такого планування та недооцінювання його. Таким чином, можна виділити ряд істотних проблем формування стратегічних планів на сучасних вітчизняних підприємствах пивоварної галузі:

- недостатньо позначені функції стратегічного плану;

- стратегічні плани багато в чому формальні, негнучкі, відірвані від життя, не враховують ризику;

- відсутня універсальна схема (структура) стратегічного плану на вітчизняних підприємствах;

- переважаність стратегічних планів зайвою інформацією;

- натомість існує проблема недостатності достовірної стратегічної інформації по ринку в цілому і по кожному конкуренту;

- відсутні діючі інструменти реалізації стратегічних планів в умовах вітчизняної економіки, або вони складно застосовні на вітчизняних підприємствах.

Основними методами створення стратегічних планів (від майбутнього до сьогодення) є побудова «дерева цілей», розробка альтернативних сценаріїв і ситуаційних моделей; експертні й матричні оцінки варіантів господарської поведінки тощо.

У процесі складання таких планів формуються основні стратегії (насамперед, маркетингу); визначаються вироблені продукти, послуги, ринки їх збуту і сегменти, постачальники, споживачі й принципи поведінки стосовно них; розподіляються необхідні ресурси.

В результаті аналізу стратегічного планування діяльності пивоварних підприємств і тенденцій розвитку ринку пива визначено, що сучасний стратегічний план підприємства повинен включати наступні елементи (рис. 3):

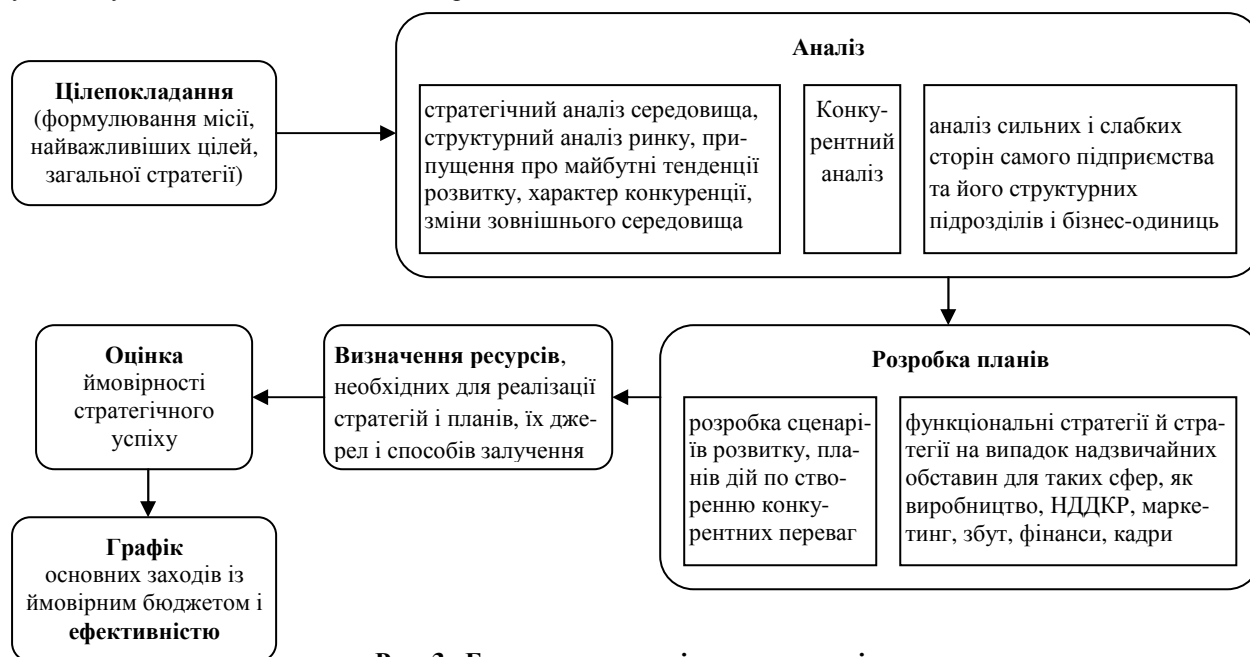


Рис. 3. Елементи стратегічного плану підприємства

- 1) формулювання місії, найважливіших цілей, загальної стратегії;
- 2) стратегічний аналіз середовища, структурний аналіз ринку, припущення про майбутні тенденції розвитку, характер конкуренції, зміни зовнішнього середовища;
- 3) конкурентний аналіз;
- 4) аналіз сильних і слабких сторін самого підприємства та його структурних підрозділів і бізнес-одиниць;
- 5) розробка сценаріїв розвитку, планів дій по створенню конкурентних переваг (необхідно розглядати декілька сценаріїв розвитку подій);
- 6) функціональні стратегії й стратегії на випадок надзвичайних обставин для таких сфер, як виробництво, НДДКР, маркетинг, збут, фінанси, кадри;
- 6) визначення ресурсів, необхідних для реалізації стратегій і планів, їх джерел і способів залучення;
- 7) оцінку ймовірності стратегічного успіху;
- 8) графік основних заходів із ймовірним бюджетом і ефективністю.

Висновки. За результатами дослідження нами було визначено, що на розвиток пивоварної галузі негативно впливають такі фактори:

- незадовільна державна політика щодо регулювання пивоварної галузі, а саме: податкова (занадто різке збільшення акцизу), митна (підвищення мита на ввезення імпортової сировини, тари), валютна (нестабільність курсу національної валюти);
- недоступність фінансових ресурсів (кредитів, наприклад);
- несприятливий інвестиційний клімат в країні;
- підвищення цін на імпортовану сировину;
- непрозорість хмільництва вітчизняного АПК;
- збільшення термінів платежів в угодах із дистриб'юторами та продавцями;
- підвищення цін на пиво;

- переорієнтування споживачів на більш дешевий сегмент пива;
- зменшення рентабельності виробництва;
- зменшення загального споживання пива в країні та ін.

Позитивними факторами стратегічного розвитку пивоварних підприємств можна назвати розвиток наряду такої стратегічної політики, як вертикальна інтеграція; високий бар'єр входу на ринок; відносно висока маркетингова активність підприємств; достатньо високий рівень розвитку ринку; наявність довгострокових угод з іноземними інвесторами; імідж підприємств.

В результаті стратегічного аналізу пивоварної галузі України обґрунтована необхідність впровадження та удосконалення стратегічного планування на підприємствах галузі, а також теоретично-дослідження стратегічних процесів. Теоретично-методичний аналіз стратегічного планування підприємств дав змогу створити узагальнююче визначення стратегічного планування з урахуванням сучасних змін.

Стратегічне планування – це безперервний, адаптивний і творчий процес прийняття стратегічних (ключових управлінських) рішень і проведення стратегічних змін в організації, який включає розробку планів, вибір стратегій, виконання, контроль і корекцію планів і стратегій, а також враховує зміни зовнішнього й внутрішнього середовища підприємства на певний період часу, який дорівнює періоду реалізації стратегії.

Виявлені основні недоліки стратегічного планування, що стосуються змісту стратегічного плану, характеру інформації, яка використовується в процесі стратегічного планування, інструментів реалізації стратегій. Досліджені і обґрунтовані функції і структура стратегічного плану сучасного вітчизняного підприємства. Актуальним є подальше дослідження стратегічного планування на харчових підприємствах в умовах кризи.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. Пер. с англ. — М.: Экономика, 1989. — 368 с.
2. Мазур И.И. Эффективный менеджмент: Учеб. пособие для вузов /И.И. Мазур, В.Д. Шапиро, Н.Г. Ольдерогге / Под общ. ред. И.И. Мазура. — М.: Высшая школа, 2003. — 555 с.: ил. — (Современное бизнес-образование).
3. Котлер Ф. Основы маркетинга. Краткий курс / Ф. Котлер. — Пер. с англ. — М.: Издательский дом "Вильямс", 2007. 656 с.
4. Попов С. А. Стратегическое управление: 17-модульная программа для менеджеров "Управление развитием организации". Модуль 4. — М.: "ИНФРА-М", 1999. — 344 с.
5. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: Навч. посібник. / З.Є. Шершньова, С.В. Оборська. — К.: КНЕУ, 1999. — 384 с.
6. Силивончик А. За живое. // Бизнес, № 42, 2009. – С. 69-70.
7. Рынок пива. // Пищепром Украины, № 3, 2010. – С. 33.
8. Украина: Повышение акциза может привести к остановке крупнейших украинских заводов // Пищепром Украины, № 21, 2009. – С. 31.

