

УДК 658.15:637.5.03(477)

Марченко М.М., к.е.н., доц.
Київський національний
економічний
університет ім. В. Гетьмана

СТРАТЕГІЧНА ОЦІНКА РЕСУРСІВ ТА ВИЗНАЧЕННЯ КЛЮЧОВИХ ФАКТОРІВ УСПІХУ М'ЯСОПЕРЕРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

Визначено структуру, характеристики, тенденції та перспективи розвитку м'ясопереробної промисловості України, на основі карт стратегічних груп виділено ключові фактори успіху м'ясопереробних підприємств, проведено аналіз стратегічного статусу ресурсів виробників і запропоновано проектні орієнтири розвитку для групи м'ясопереробних підприємств.

Постановка проблеми. М'ясопереробна промисловість відіграє важливу роль в забезпеченні населення продуктами харчування. М'ясопродукти мають провідне значення в структурі продовольчих товарів, де вони є основою добробуту населення і ефективного розвитку країни. Але тенденції, що склалися у виробництві і споживанні м'яса та м'ясопродуктів за останні роки, свідчать не на користь їх розвитку і задоволення в них потреб населення.

Український ринок не відіграв стимулюючої ролі у розвитку виробництва, виконуючи вузькі функції переміщення товарних ресурсів від виробника до споживача за умови порушення еквівалентності обміну та дії чинників недосконалого господарювання. Існує нагальна потреба у розробці чіткої концепції аграрного розвитку, а також у формуванні ефективного ринку та у науково-обґрунтованому механізмі його функціонування, досконалій ринковій інфраструктурі.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідженням теоретичних і практичних аспектів виробництва м'яса та м'ясопереробки займаються багато науковців, зокрема вітчизняні вчені-економісти: В.Я.Амбросов, В.Г.Андрійчук, П.С.Березівський, В.І.Бойко, М.Я.Дем'яненко, М.В.Зубець, Л.І.Касьянов, М.Г.Лобас, В.Я.Месель-Веселяк, О.М.Оніщенко, М.К.Пархомець, М.М.Рудий, П.Т.Саблук, О.В.Шкільов та ін. Разом з тим, не можна вважати, що дана проблема досліджена достатньо глибоко, оскільки в більшості наукових праць об'єктом дослідження виступає економічна ефективність виробництва і формування ринку сільськогосподарської продукції у загальному контексті.

Невирішена раніше частина загальної проблеми. Реформи в агропромисловій сфері та реструктуризації галузі м'ясопереробки обумовили необхідність дослідити ряд важливих питань сучасного стану й економічної ефективності виробництва м'яса та формування його ринку.

Мета дослідження полягає в оцінці стратегічного рівня ресурсів і визначенні ключових чинників успіху м'ясопереробних підприємств на сучасному етапі розвитку м'ясопереробної промисловості в Україні.

Виклад основного матеріалу. Зі вступом України до СОТ перед вітчизняними м'ясопереробними підприємствами постає ряд проблем: посилення цінової конкуренції, необхідність забезпечення відповідності якості продукції світовим стандартам, неефективна підтримка галузі з боку держави, потреба у створенні інтеграційних утворень тощо. Приватизація переробних підприємств, їх адаптація до ринкових умов здійснена без урахування інтересів сільськогосподарських виробників сировини. Поглибилась невідповідність між сировинними ресурсами і переробними потужностями підприємств м'ясопереробної галузі. Колишня система управління переробними підприємствами майже зруйнована, а нова не сформована [1, с.415].

На становище в галузі вкрай негативно вплинув монополізм переробних підприємств, які, прагнучи до більш стійкого фінансового стану, заготовляли сільськогосподарську сировину за низькими цінами. Втративши стимули та матеріальну зацікавленість у виробництві, сільськогосподарські товаровиробники різко скоротили його обсяги. Це призвело до скорочення пропозиції сільськогосподарської продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках, виникла загроза продовольчої безпеки країни. За цих обставин особливого значення набувають організаційно-економічні аспекти забезпечення взаємовигідної участі в інтегрованому процесі сільськогосподарських товаровиробників сировини та переробних підприємств.

Неефективне функціонування ринку м'яса стало особливо помітним в умовах докризового підвищення реальних доходів населення, яке зумовило зростання попиту на м'ясопродукти. Зростання цін зумовлений відставанням обсягів пропозиції від зростаючого попиту, високою собівартістю продукції внаслідок застосування недосконалих технологій її виробництва, недоліками в організації системи просування цієї продукції до кінцевого споживача. Існуючий ринковий механізм не забезпечує повної відповідності якості м'ясопродуктів передбаченим стандартам.

Збільшилася залежність країни від імпортованої продукції, способи надходження якої в Україну далеко не завжди відповідають національним інтересам. Недостатня пропозиція м'ясопродуктів вітчизняного виробництва призводить до того, що рівень споживання населенням цих продуктів значно менший за раціональні нормативні показники. Оскільки м'ясопродукти належать до однієї з основних продовольчих груп, йдеться про значні відхилення від рекомендованих стандартів харчування населення країни.

Україна має всі необхідні умови для нарощування виробництва якісної продукції м'ясопереробної промисловості, зокрема м'яса й готової продукції з нього. До них належать сприятливі кліматичні умови, наявність досвіду ведення великотоварного виробництва м'яса, відновлення переробної промисловості й зростання попиту на сировину [2, с.26]. Також сприятливо позначається на великотоварному виробництві м'яса стрімкий розвиток мереж

роздрібних підприємств торгівлі, удосконалювання каналів реалізації продукції, наявність кваліфікованих кадрів і відносно дешевої робочої сили.

Пріоритетними напрямками розвитку галузі передбачається:

- розширення й удосконалення заготівельно-відгодівельної мережі та взаємовідносин між товаровиробниками і переробними підприємствами, збільшення обсягів закупівлі худоби в особистих господарствах населення та фермерських господарствах;

- проведення реконструкції та технічного переоснащення діючих підприємств;

- розроблення та створення сучасного ефективного обладнання для первинної переробки худоби і м'яса; фасувальної, пакувальної техніки; холодильного й енергетичного устаткування тощо.

- розвиток вертикальної і горизонтальної інтеграції, як напрямку формування економічно справедливих відносин між учасниками процесу виробництва, переробки і реалізації м'яса і м'ясопродуктів.

- створення сприятливих умов для інвестиційної активності – підтримка середньострокового і довгострокового комерційного кредиту, реалізація інвестиційних проєктів і програм, у тому числі і державній підтримці.

Важливою складовою продовольчої політики в Україні на сучасному етапі є створення ринку сільськогосподарської продукції та продуктів її переробки, тобто забезпечення населення країни повноцінними продуктами харчування, та поступове наближення рівня споживання м'яса і м'ясопродуктів до раціональної норми.

Дослідження стану м'ясопереробної промисловості показало, що галузь знаходиться у скрутному становищі і потребує дієвих заходів по виведенню її на стабільний шлях розвитку. Для подолання кризових явищ у тваринництві, збільшення обсягів виробництва м'яса та м'ясопродуктів, підвищення ефективності м'ясопереробних підприємств необхідно здійснити ряд організаційних і економічних заходів.

До організаційних заходів слід віднести впровадження науково обґрунтованих форм організації виробництва, прогресивної техніки і новітніх технологій, що сприятиме інтенсифікації м'ясопереробної промисловості, підвищенню продуктивності праці і зменшенню втрат продукції та непродуктивних витрат на її виробництво, зниженню собівартості продукції. Тобто необхідно залігати внутрішньогалузеві та внутрішньогосподарські резерви, підняти дисципліну виробництва і раціонально організувати процес праці.

До економічних заходів відносяться: удосконалення механізму економічних відносин як на міжгалузевому, так і внутрішньогалузевому рівнях, які забезпечать дотримання закону вартості у формуванні цінової політики, врахують терміни обороту капіталу в галузях народного господарства при формуванні кредитної й податкової систем [3, с.94].

Шляхи розвитку м'ясопереробних підприємств доцільно визначати на основі аналізу діяльності компанії галузі. Для отримання найбільш придатних результатів аналізу досліджуванні підприємства потрібно сегментувати за рядом критеріїв які допоможуть систематизувати підприємства та

запропонувати найбільш ефективні шляхи розвитку. На основі даної сегментації побудуємо карту стратегічних груп м'ясопереробних підприємств України (рис. 1, табл. 1).

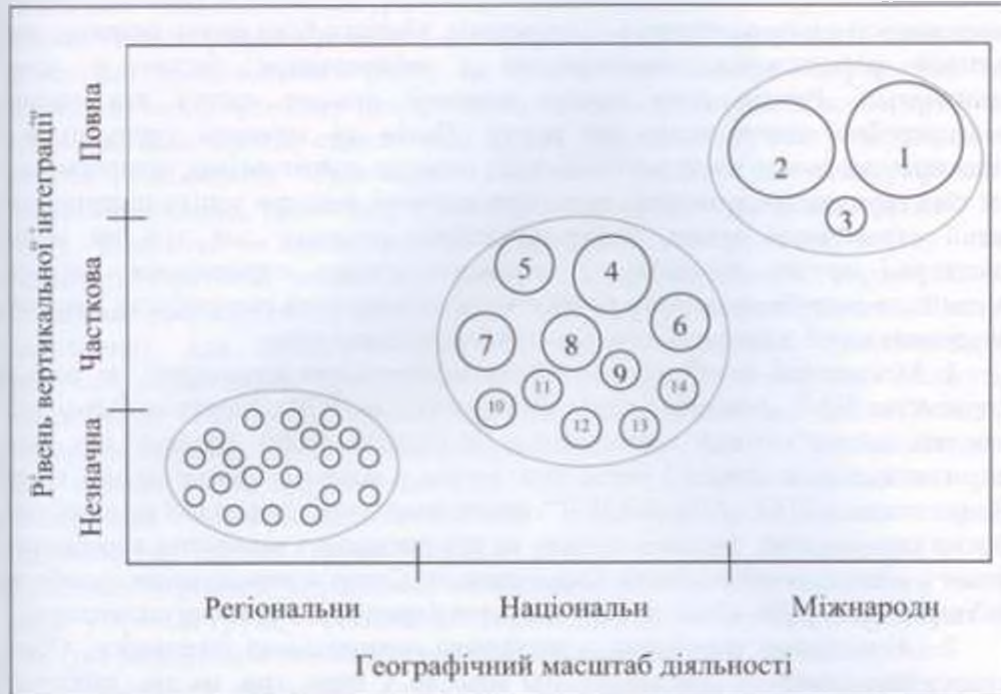


Рис. 1. Карта стратегічних груп м'ясопереробних підприємств України

Таблиця 1

Розподіл м'ясопереробних підприємств України за стратегічними групами

Стратегічні групи (СГ)	Підприємства
СГ1 „Міжнародні виробники, з повною вертикальною інтеграцією”	1. ПАТ «Миронівський хлібопродукт» 2. ТОВ «Комплекс Агромарс» 3. ПАТ «АПК-ІНВЕСТ»
СГ2 „Національні виробники, з частковою вертикальною інтеграцією”	4. ТОВ «М'ясокомбінат «Ювілейний» 5. ТОВ «Глобінський м'ясокомбінат» 6. ПрАТ «Горлівський м'ясокомбінат» 7. ТОВ «М'яса фабрика «Фаворит» 8. ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань» 9. ПАТ «Кременчукм'ясо» 10. ПАТ «Луганський м'ясокомбінат» 11. ТОВ «Алви» 12. ПАТ «Житомирський м'ясокомбінат» 13. ПАТ «Котятинський м'ясокомбінат» 14. ПАТ «Мелітопольський м'ясокомбінат»
СГ3 „Регіональні виробники, з незначною вертикальною інтеграцією”	Близько 1400 компаній

Побудова карти стратегічних груп відбувалась за наступними принципами. Для класифікації всіх м'ясопереробників брались показники: географічний масштаб діяльності та рівень вертикальної інтеграції, оскільки аналіз галузі показав, що основною конкурентною перевагою компаній в м'ясопереробній промисловості є повна вертикальна інтеграція, з іншого боку шляхи розвитку для компаній регіональних, національних і міжнародних багато в чому відрізняються. Розмір кола кожної компанії показує частку яку займає м'ясопереробне підприємство на ринку. Потім ці компанії групуються і визначаються основні конкуренти, на яких повинно орієнтуватись підприємство. Нам таке групування дозволить визначити ключові фактори успіху підприємств кожної стратегічної групи, найкращі шляхи розвитку для цієї чи іншої стратегічної групи, провести та порівняти оцінку стратегічних ресурсів компаній, та розробити проекти розвитку м'ясопереробних підприємств України. Побудована карта дозволила виділити три стратегічні групи:

1. Міжнародні виробники, з повною вертикальною інтеграцією, до того ж підприємства ПАТ „Миронівський хлібопродукт” та ТОВ „Комплексе Агромарс” проводять досить активну горизонтальну інтеграцію. Обсяг продажу цих двох підприємств складає понад 1 млрд. грн. на рік у кожного. Також до цієї групи ввійшла компанія ПАТ „АПК-ІНВЕСТ”, характерною особливістю цієї компанії є те, що вона створювалась з самого початку як підприємство з замкнутим виробничим циклом у відповідності до вимог Європейського Союзу і вирощування худоби та комбікормів, переробці м'яса та реалізації готової продукції кінцевому споживачу.

2. Національні виробники, з частковою вертикальною інтеграцією. Обсяг продажу цих компаній складає від 100 млн. до 1 млрд. грн. на рік (найбільші представники: ТОВ «М'ясокомбінат «Ювілейний», ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат», ПрАТ «Горлівський м'ясокомбінат», ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит», ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань», ПАТ «Кременчукм'ясо», ПАТ «Луганський м'ясокомбінат», ТОВ «Алан», ПАТ «Житомирський м'ясокомбінат», ПАТ «Козятинський м'ясокомбінат», ПАТ «Мелітопольський м'ясокомбінат»).

3. Регіональні виробники, з незначною вертикальною інтеграцією, та обсягом продажу до 100 млн. грн. на рік (понад 1400 виробників).

Для визначення ключових факторів успіху підприємств кожної стратегічної групи проведемо короткий аналіз зазначених підприємств.

В Україні існує низка м'ясопереробних підприємств, які ефективно діють на ринку, ведуть розумну господарську діяльність, і навіть в несприятливих ринкових умовах намагаються розвиватись і реалізовувати свою стратегічну мету. До таких підприємств відносяться компанії першої стратегічної групи (СГ1): ПАТ „Миронівський хлібопродукт”, ТОВ „Комплексе Агромарс”, ПАТ „АПК-ІНВЕСТ”. Дослідивши діяльність найбільших виробників м'ясопереробної галузі можемо зробити висновок, що лідерство на ринку компанії утримують за рахунок розумної стратегічної політики, процесам вертикальної і горизонтальної інтеграції, повним фінансовим забезпеченням.

Підприємства які ввійшли до другої стратегічної групи (національні виробники з частковою вертикальною інтеграцією та обсягом продажу від 100

млн. грн. до 1 млрд. грн.) мають розвинену техніко-технологічну базу, яка відповідає міжнародним стандартам якості та безпеки, достатній обсяг фінансових та трудових ресурсів для здійснення ефективної підприємницької діяльності. Основною конкурентною перевагою зазначених підприємств є широка номенклатура продукції, що виробляється. У результаті проведення сегментації продовольчого ринку на підставі статистичної інформації було визначено, що асортимент продукції, який виготовляється м'ясопереробними підприємствами другої стратегічної групи України, дає змогу задовольнити потреби споживачів будь-якого сегмента ринку за демографічними, соціо-економічними, психографічними та іншими критеріями сегментації. При цьому більшість м'ясопереробних підприємств використовують у своїй діяльності стратегію охоплення ринку – диференційний маркетинг, що передбачає розподіл ринку на сегменти (залежно від платоспроможних потреб споживачів), для яких розробляється окрема програма з виготовлення продукції, враховуючи їх особливості. В першу чергу це стосується підприємств: ПАТ «Кременчукм'ясо», яке виробляє майже 250 м'ясних та ковбасних виробів, ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» – 200 найменувань, ТОВ «Алан» – 150 найменувань, ПАТ «Козятинський м'ясокомбінат» – 50 найменувань напівфабрикатів та 60 найменувань ковбасних виробів. Підприємства першої групи – ПАТ «Миронівський хлібопродукт», ТОВ «Комплекс Агромарс» орієнтовані на масове виробництво стандартного товару, також у третьої групи – регіональні виробники з обсягом продажу менше 100 млн. грн. диференціація товару і відповідно споживача не досить висока.

Ще одним важливим ключовим фактором успіху підприємств другої стратегічної групи є вертикальна інтеграція вперед, до споживача. Доведення виготовленої продукції безпосередньо до споживачів має велике значення в діяльності м'ясопереробних підприємств, тому що їх продукція має властивість до швидкого псування і повинна бути швидко реалізована. Великі м'ясопереробні підприємства мають власну торговельну мережу (зокрема ТОВ «М'ясокомбінат «Ювілейний» має 1300 торговельних точок), середні м'ясопереробні підприємства мають постійних оптових покупців на значний обсяг виготовленої продукції, а деяку частину своєї продукції реалізують в роздріб безпосередньо на підприємстві.

Для третьої стратегічної групи (регіональні виробники з незначною вертикальною інтеграцією та обсягом продажу до 100 млн. грн. на рік) було визначено типові недоліки функціонування це: обмежені можливості сировинного забезпечення; відсутність гарантій у забезпеченні сировиною; слабка зацікавленість виробників сировини у співпраці; боротьба за монополієне становище; високий галузевий економічний егоїзм; труднощі в зберіганні та транспортуванні сировини і продукції; звужений асортимент; обмеженість обсягів виробництва; незадовільні санітарно-гігієнічні характеристики продукції; порівняно високі ціни; труднощі збуту. В той же час за рахунок своїх невеликих розмірів вони значно мобільніші і легше пристосовуються до змін зовнішнього середовища.

Дослідивши особливості діяльності м'ясопереробних підприємств різних стратегічних груп можна сформуванати їх ключові фактори успіху (рис. 2), на основі яких пропонуються шляхи розвитку підприємств.

СТ1 „Міжнародні виробники, з повною вертикальною інтеграцією”	СТ2 „Міжнародні виробники, з частковою вертикальною інтеграцією”	СТ3 „Регіональні виробники, з незначною вертикальною інтеграцією”
ПАТ „Мирошівський хлібопродукт”, ТОВ „Комплекс Агромарс”, ПАТ „АПК-ІНВЕСТ”	ТОВ «М'ясокомбінат «Ювілейний», ТОВ «Глобінський м'ясокомбінат», ПрАТ «Горлівський м'ясокомбінат», ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит», ТДВ «М'ясокомбінат «Ягіль», ПАТ «Кременчукм'ясо», ПАТ «Луганський м'ясокомбінат», ТОВ «Адап», ПАТ «Житомирський м'ясокомбінат», ПАТ «Котківський м'ясокомбінат», ПАТ «Мелітопольський м'ясокомбінат»	Понад 1400 виробників
<ol style="list-style-type: none"> 1. Важлива стратегічна політика; 2. Домінуюча частка ринку м'ясопереробної продукції. 3. Абсолютна вертикальна і значна горизонтальна інтеграція. 4. Можливість залучення значних фінансових ресурсів 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розвинена техніко-технологічна база. 2. Достатній обсяг фінансових та трудових ресурсів для здійснення ефективної підприємницької діяльності. 3. Широка номенклатура продукції, що виробляється. 4. Вертикальна інтеграція в широкій кількості споживача. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Активна участь на місцевому ринку. 2. Порівняно низькі ціни. 3. Можливість виконати замовлень на великій партії продукції. 4. Висока особиста економічна і моральна відповідальність. 5. Можливість персоналіфікації замовлень. 6. Гнучкість виробничої діяльності. 7. Скорочення витрат в часі і просторі між виробництвом і реалізацією.

Рис. 2. Ключові фактори успіху м'ясопереробних підприємств України різних стратегічних груп (СГ)

В умовах загострення ринкової конкуренції ефективне формування та використання ресурсів підприємства є обов'язковою, але не достатньою умовою для забезпечення конкурентних переваг у довгостроковій перспективі. Для обґрунтування дієвої та ефективної стратегії розвитку, проєктів розвитку підприємства, необхідно визначити стратегічний рівень ресурсів досліджуваних компаній. В цьому випадку доцільно скористатись методикою VRIO-аналізу, яка дозволяє визначити та порівняти рівень стратегічних ресурсів компанії.

Основними параметрами VRIO-аналізу є оцінка таких характеристик стратегічних ресурсів: цінність (value) – дослідження впливу сукупності ресурсів підприємства на рівень ефективності реалізації стратегії; унікальність, рідкісність (rareness) – рівень поширеності ресурсів серед конкурентів підприємства; відтворюваність (instability) – рівень обмежень і бар'єрів для доступу конкурентів до створення чи залучення ресурсів компанії; організованість (organization) – рівень використання компанією своїх ресурсів для реалізації потенціалу створення вартості. Метод оцінки ресурсів і здібностей (VRIO-аналіз) дозволяє ефективно вирішувати основні завдання стратегічного аналізу ресурсів і здібностей

підприємства: щільно пов'язати аналіз ресурсів та компетенцій із зовнішнім середовищем; визначити найбільш важливі ресурси та здібності з точки зору створення стійкої конкурентної переваги; виявити ключові компетенції.

Модель внутрішнього стратегічного аналізу компанії дозволяє оцінити ресурси і здібності організації з точки зору їх внеску у формування конкурентної переваги компанії на майбутньому ринку, визначити їх важливість в контексті очікуваних змін зовнішнього середовища і виявити ті ресурси та компетенції, які підприємству необхідно розвивати, набувати або втрачати.

Метою VRIO-аналізу є виявлення тих ресурсів, що мають значення обраних параметрів, які дозволяють віднести їх до категорії стратегічних. Для порівняльного аналізу рівня стратегічного статусу ресурсів були оцінені компанії всіх стратегічних груп. Результати експертних оцінок були систематизовані за логікою ресурсних факторів та узагальнені на основі розрахунку середньоарифметичних оцінок. У першій групі досліджувались підприємства ПАТ „Миронівський хлібопродукт”, ТОВ „Комплекс Агромарс”, ПАТ „АПК-ІНВЕСТ”. У другій групі ТОВ «М'ясокомбінат «Ювілейний», ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат», ПрАТ «Горлівський м'ясокомбінат», ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань», ПАТ «Кременчукм'ясо», ПАТ «Козятинський м'ясокомбінат». У третій групі ТОВ «Черкаська продовольча компанія», ТОВ «Рута», ТОВ «Колбіко», ТОВ «Сарним'ясо», ПАТ «Конотопм'ясо», СТ «Промторг «МІК». Результати аналізу підприємств всіх трьох груп були узагальнені та співставлені (рис. 3).



Рис. 3. Оцінки стратегічного статусу ресурсів м'ясопереробних підприємств України

Результати оцінювання стратегічного статусу ресурсів компаній представників своєї групи свідчать про те, що підприємства першої стратегічної групи за рівнем розвитку техніко-технологічної бази, забезпеченості фінансовими ресурсами та інформаційно-інтелектуальними ресурсами мають гарний потенціал для розвитку. Відносно низьким рівнем стратегічного статусу

характеризуються: організація бізнес-процесів, ринкові ресурси та рівень кваліфікації персоналу. Тому обґрунтування стратегії розвитку та формування проєктів розвитку має базуватися саме в напрямку розвитку цих видів ресурсів.

Майже схожа ситуація на підприємствах другої стратегічної групи за тією відмінністю, що рівень кваліфікованості персоналу найвищий серед трьох груп, а рівень інформаційно-інтелектуальних ресурсів досить суттєво поступається підприємствам першої групи. Більш високий рівень кваліфікації персоналу компаній другої групи пов'язаний з тим, що на великих вертикально і горизонтально інтегрованих підприємствах доволі значна кількість персоналу, тому підібрати кваліфікований персонал, провести навчання або перекваліфікацію працівників досить складно. З іншого боку великі компанії мають значний інформаційно-інтелектуальний ресурс, який іншим компаніям доволі важко здобути.

Об'єктивно регіональні м'ясопереробні підприємства мають найнижчий рівень стратегічних ресурсів, що зумовлено незначними фінансовими можливостями, ринковим становищем компаній та неможливістю залучити новітні техніко-технологічні та інформаційно-інтелектуальні ресурси. На ньому фоні стратегічний статус організаційних ресурсів та персоналу має гарний рівень, що пов'язано з незначним розміром підприємств і можливістю ефективно залучати і використовувати ці ресурси.

Для підприємств м'ясопереробної промисловості України характерна наявність ряду організаційно-економічних і техніко-технологічних особливостей, які обумовлюють сучасну специфіку їх розвитку і, безумовно, відбиваються на економіко-фінансових результатах діяльності.

Висновки. Дослідження діяльності компаній м'ясопереробної промисловості дозволило зробити висновок, що до розвитку цих компаній необхідно підходити комплексно, це повинна бути система яка включає низку складових, серед яких: забезпечення підприємств якісною сировиною (найкраще цього можна досягнути у замкнутому виробничому циклі); проведення реконструкції та технічного переоснащення діючих підприємств (в ідеалі створення підприємств „з нуля“, у відповідності з вимогами міжнародних організацій); забезпечення підприємства ефективною технологією виробництва, залучення інвестицій (велика роль в цьому питанні покладається на державу); побудова вертикальної і горизонтальної інтеграційної структури.

Список використаних джерел

1. Марченко М.М. Проблеми та перспективи розвитку підприємств м'ясної та м'ясопереробної промисловості / Марченко М.М. // Стратегія розвитку України (економіка, соціологія, право). – 2009. – № 1-2. – С.414-419
2. Пугачов М.І. Перспективи розвитку вітчизняного аграрного сектору у зв'язку з підписанням Україною економічної частини Угоди про асоціацію з Європейським союзом / [Пугачов М.І., Власов В.І., Духницький Б.В., Кривенко Н.В. та ін.] - К.: ННЦ «ІАЕ», 2014. - 44 с.
3. Месель-Веселяк В.Я. Реформування аграрного сектора України / Месель-Веселяк В.Я. - Луганськ, 2010. – 132 с.