

ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

PECULIARITIES OF STRATEGIC PLANNING IMPLEMENTATION AT FOOD ENTERPRISES

УДК 338.439.4:338.33

Журавель Ю.В.

аспірант кафедри економічної політики та економіки праці Львівський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президенті України, викладач Львівський державний коледж харчової і переробної промисловості Національного університету харчових технологій

У статті проведено стратегічний аналіз досліджуваних виробників хліба, хлібобулочних і борошняних виробів, виявлено головних лідерів та аутсайдерів регіонального ринку, їх конкурентні переваги, позицію на ринку та потенціал стратегічної конкурентоспроможності. Побудовано тест-таблицю для вибору типу стратегії для підприємств харчової промисловості (за методом Х. Вільдемана). Запропоновано стратегічну карту розвитку підприємств харчової промисловості та схему реструктуризації проблемних підприємств. Запропоновано шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості.

Ключові слова: конкурентоспроможність, стратегічні карти, Львівська область, потенціал ринку, стратегічне планування, харчова промисловість.

В статье проведен стратегический анализ исследуемых производителей хлеба, хлебобулочных и мучных изделий, выявлены главные лидеры и аутсайдеры регионального рынка, их конкурентные преимущества, позицию на рынке и потенциал стратегической конкурентоспособности. Построена тест-таблица для выбора типа стратегии для предприятий пищевой промышленности.

ности (по методу Х. Вильдемана). Предложены стратегические карты развития предприятий пищевой промышленности и схема реструктуризации проблемных предприятий. Предложены пути повышения конкурентоспособности предприятий пищевой промышленности.

Ключевые слова: конкурентоспособность, стратегические карты, Львовская область, потенциал рынка, стратегическое планирование, пищевая промышленность.

Strategic analysis of the producers of bread, bakery and flour products, which were the objects of the research, contributed to pointing out of major leaders and outsiders of regional market, their competitive advantages, market position and capacity of strategic competitive ability. The test-table for selection of the type of strategy for the food industry enterprises is constructed (based on the method of H. Wildemann). The strategic map of food enterprises' development and the scheme of restructuring of problem enterprises are suggested. The ways to improve the competitive ability of food enterprises are recommended.

Key words: competitive ability, strategic maps, Lvivska oblast, market capacity, strategic planning, food industry.

Постановка проблеми. Сучасні умови розвитку та функціонування підприємств України зумовлюють необхідність важливих змін у системі управління та планування їхньої діяльності. Самостійність у розвитку підприємства дає йому змогу розробляти оптимальні плани, приймати найкращі рішення виходячи з реальних локальних умов. Усе це має знайти відображення у стратегічних планах діяльності підприємства. Для того щоб стратегічне планування на вітчизняних підприємствах здійснювалося ефективно, необхідно знати та розуміти його сутність, етапи та методи розроблення стратегії. Стратегічне планування дає змогу створювати гнучкі управлінські структури, конструювати організаційні форми, що базуються на принципах системного аналізу і системного підходу, забезпечувати відповідність систем управління рівню наявної матеріально-технічної бази виробництва. Стратегічне планування на підприємствах орієнтоване на довгостроковий розвиток, досягнення вищих темпів економічного зростання на основі поетапного вдосконалення різних виробничо-технічних чинників та організаційно-управлінських структур. Стратегічне планування внутрішньогосподарської діяльності будь-якого підприємства тісно пов'язане із здійсненням загальної економічної політики розвитку всієї ринкової системи. Проблема управління особливо актуальна для підприємств харчової

промисловості як основи забезпечення продовольчої безпеки країни.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемам розвитку харчової промисловості України присвячено праці М.О. Барановського, П.П. Борщевського, Л.В. Дейнеко, С.І. Дорогунцова, І.О. Іртищевої, П.М. Купчака, П.Т. Саблука та ін.

Однак, на нашу думку недостатньо уваги авторами приділено реалізації стратегічного планування на підприємствах харчової промисловості.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження особливостей реалізації стратегічного планування на підприємствах харчової промисловості.

Виклад основного матеріалу дослідження. Харчова промисловість для України є важливою сферою, що задовольняє потреби не лише внутрішнього споживання, а й є постачальником продуктів харчування на світові ринки. Вона об'єднує десятки підвидів: цукрову, молочну, олійно-жирову, хлібопекарську, кондитерську, м'ясну, лікєро-горілчану тощо та має свої особливості, зокрема її продукція належить до товарів першої необхідності (на їжу домогосподарства витрачають половину бюджету); має тісні зв'язки із сільським господарством; характеризується великою місткістю. Тому реалізація стратегічного планування на підприємствах харчової промисловості є вкрай необхідною.

Об'єктом дослідження є п'ять виробників хліба, хлібобулочних і борошняних виробів: ПрАТ «Концерн Хлібпром» (Львівський хлібозавод № 1), ПрАТ «Дрогобицький хлібокомбінат», ТЗОВ «Галхліб», ТЗОВ «Мостиський хлібокомбінат» і ТЗОВ «Хліб-Трейд». Основним видом діяльності цих підприємств є виготовлення здобних виробів (здоба з маком, родзинками, ватрушки, сирні рогалики тощо), а також різних сортів хліба, тортів та інших хлібобулочних та кондитерських виробів.

Під час вибору стратегії розвитку підприємства особливу увагу доцільно звертати на такі елементи:

- цілі підприємства – надають унікальності та оригінальності вибору стратегії;
- рівень ризику – належить до реальних чинників життєдіяльності підприємства (чинників як зовнішнього, так і внутрішнього середовища), а тому обов'язково має бути врахований під час вибору стратегії;
- фінансові потенціал – підприємства, які мають відповідні фінансові ресурси чи легкий доступ до них, під час вибору стратегії перебувають у значно вигіднішому положенні та мають більші можливості для вибору стратегічних альтернатив;
- роль вищого керівництва – особлива. Часто свідомо чи несвідомо керівництво дотримується випробуваних стратегій і не хоче розглядати нові перспективи (здебільшого консерватизм і негнучке управління негативно впливають на перспективи розвитку підприємства);
- розмір підприємства – істотно впливає на вибір стратегії (малі підприємства – стратегія копіювання, стратегія оптимального розміру, стратегія використання переваг великої фірми, стратегія участі у виробництві продукту великої організації; середні підприємства – стратегія виходу з ніші, стратегія лідерства в ніші, стратегія збереження, стратегія пошуку «загарбника»; великі компанії – «горді леви», «могутні слони» тощо);

- досвід реалізації попередніх стратегій – може бути як позитивний, так і негативний (необхідна критична оцінка);

- чинник часу – сприяє успіху чи зумовлює невдачу підприємства.

Вибираючи конкурентну стратегію, враховують *конкурентні переваги (досвід, тобто період функціонування досліджуваного підприємства на ринку; рентабельність виробництва та продажу; якість продукції; ціну; якість сервісу тощо)*, якими володіє підприємство, і його *положення на ринку* (зокрема, за відносною часткою ринку, темпами зростання обсягів продажу продукції) в конкретний момент. Для вибору оптимального типу стратегії для досліджуваних підприємств хлібобулочної галузі доцільно скористатися тест-таблицею, розробленою німецьким ученим *Хорстом Вільдеманом* (табл. 1), котру формують чіткі критерії вибору. За нею можна визначити ринкові відносини, в яких діє досліджуване підприємство, та конкурентні переваги, на які слід звертати особливу увагу, оскільки методика виявляє найважливіші фактори конкурентоспроможності залежно від вибраної конкурентної стратегії [1, с. 209].

Нижченаведена тест-таблиця розроблена на основі загальних стратегій Майкла Портера, викладених ним у книзі «Стратегія конкуренції» (1980 р.) [2, с. 243]. Так, *стратегія лідерства у витратах* – це одна із загальних конкурентних стратегій підприємства, що полягає в орієнтації на зайняття лідерської позиції в галузі (або на великому сегменті ринку) за рахунок економії на витратах під час виготовлення масової продукції. *Стратегія диференціації* передбачає орієнтацію діяльності підприємства на створення унікальних у будь-якому аспекті продуктів, який визначається достатньою кількістю споживачів. *Стратегія фокусування* спрямована на підвищення спеціалізації та концентрації діяльності підприємства з урахуванням вимог певного сегменту без орієн-

Таблиця 1

Тест-таблиця для вибору типу стратегії для підприємств харчової промисловості (за методом Х. Вільдемана)

Чинник	Тип стратегії		
	Фокусування	Диференціація	Лідерство у витратах
Різноманітність продуктів на ринку	●	●	○
Великі масштаби ринку	○	●	●
Темпи зростання ринку	●	●	○
Мінливість попиту	●	●	○
Витрати на виробництво	○	●	●
Сервіс	●	●	○
Якість продукції	●	●	○
Гнучкість виробництва	●	●	○
Швидкість нововведень	●	●	●

Умовні позначення: ○ – незначне, ● – середнє, ● – велике (пріоритетне) значення чинника для вибору певного типу стратегії.

Джерело: складено автором

тації на весь ринок. Далі зупинимося на обґрунтуванні вибору конкурентних стратегій для кожного з п'яти виробників хлібобулочної продукції, котрі були вибрані для аналізу.

Львівський хлібозавод № 1 (ПрАТ «Концерн Хлібпром») як один із лідерів галузі має багато конкурентних переваг порівняно з іншими учасниками ринку. Його досвід на ринку – понад 20 років, а історія первинного підприємства розпочалася ще в минулому столітті. З матеріалів фінансової звітності та аудиторської перевірки підприємства з'ясовано, що хлібозавод:

- стабільно одержує прибуток (рівень рентабельності продажу в 2016 р. становив 0,3%);

- нарощує масштаби діяльності (обсяг реалізованої продукції у 2016 р. – 79,2 млн. грн., приріст із 2012 р. – 10,9%);

- скорочує матеріаломісткість виробництва (вартість основної сировини (борошна) становить у середньому 60% від суми витрат на виготовлення хліба);

- вкладає кошти у розвиток персоналу (закріплено понад 700 працівників);

- здійснює інвестиції в модернізацію обладнання і збільшення виробничих потужностей (потужність становить 130 т хлібобулочних виробів за добу);

- розширює товарний асортимент (виробничий підрозділ забезпечує 19 найменувань хлібобулочних виробів та 11 сортів хліба, унікальний «живий» сухий хлібний квас і панірувальні сухарі);

- поліпшує якість продукції (вся продукція відповідає вимогам ISO-9001);

- володіє налагодженою системою внутрішнього контролю над діяльністю з боку керівництва;

- має підтримку з боку потужного ПрАТ «Концерн Хлібпром» – лідера на території Західної України, до складу якого він входить і може користуватися його синергійними перевагами.

Як бачимо, Львівський хлібозавод № 1 володіє суттєвими конкурентними перевагами на ринку і, відповідно, потребує такої стратегії розвитку, котра б дала йому змогу зберегти лідерські позиції в регіоні. Пошук такої стратегії особливо актуальний для хлібозаводу саме зараз – коли підприємство почало втрачати свої позиції. Так, зокрема, протягом 2012–2016 рр. частка регіонального ринку, яку займає Львівський хлібозавод № 1, скоротилася з 8,96% до 4,93%, чистий прибуток зменшився з 1,18 млн. грн. до 0,20 млн. грн., а рентабельність продажу – відповідно з 2,0% до 0,3%. Більше того, за результатами аналізу потенціалу стратегічної конкурентоспроможності заводу виявлено обмежену перспективу її збереження, а сам потенціал оцінено як середній із негативним прогнозом.

Таким чином, можна зробити висновок, що в 2016 р. вплив факторів зовнішнього і внутріш-

нього середовища Львівського хлібозаводу № 1 негативно позначився на його конкурентоспроможності, оскільки підприємство певною мірою не змогло адаптуватися до зовнішніх змін. Це зумовлює необхідність пошуку нових стратегічних напрямів діяльності і вибору нової стратегії або ж удосконалення вибраного раніше напрямку розвитку підприємства. Результати комплексного стратегічного аналізу Львівського хлібозаводу № 1 (на основі BCG-аналізу, методу І. Смоліна та тест-таблиці Х. Вільдемана), а також конкурентного стану галузі, дають підстави обґрунтовано запропонувати Львівському хлібозаводу № 1 використовувати *стратегію диференціації*.

Застосування стратегії диференціації для даного підприємства є цілком виправданим, оскільки завод працює з різним асортиментом хлібобулочної продукції (а не в конкретному сегменті), орієнтуючись на різні групи споживачів. Передумовами вибору саме такої стратегії є широкий асортимент продукції, застосування високоякісної сировини та високий імідж підприємства. На підтвердження цьому варто згадати, що за Львівським хлібозаводом № 1 довгі роки зберігається право виготовляти короваї для зустрічі у Львові найвищих посадових осіб України та світу.

Останнім часом українці проявляють усе більший інтерес до хліба нетрадиційних сортів, виготовленого за національними рецептами, до продукції, збагаченої мінералами і корисними речовинами. Такі вироби належать до преміального класу, їхня вартість у два-три рази вища за вартість традиційного хліба. Експертами очікується збільшення частки преміального цінового сегмента за рахунок низького цінового сегмента, який формується з хлібних виробів традиційних сортів. Саме тому вибір стратегії диференціації для Львівського хлібозаводу № 1 є обґрунтованим. Пропонується розширити асортимент виробів преміального класу, доповнивши його елітними сортами хліба (з медом, чорносливом, соняшниковим насінням, висівками тощо).

Перелік стратегічних цілей та взаємозалежність між ними в рамках пропонованої для заводу стратегії диференціації визначаються у форматі стратегічної карти розвитку (рис. 1). Варто зауважити, що карта розроблена з урахуванням пріоритетних показників розвитку підприємства. Більше того, на карті конкретизуються заходи щодо досягнення стратегічних цілей на рівні тактичного планування.

Реалізація стратегічних цілей підприємства потребує зміцнення ресурсної бази, вдосконалення знань та навичок стратегічного управління. У такому разі застосовується допоміжна перспектива, що конкретизує стратегічні програми формування та розвитку конкурентних переваг підприємства через кількісні та якісні показники, що прикріплені до відповідного показника визна-

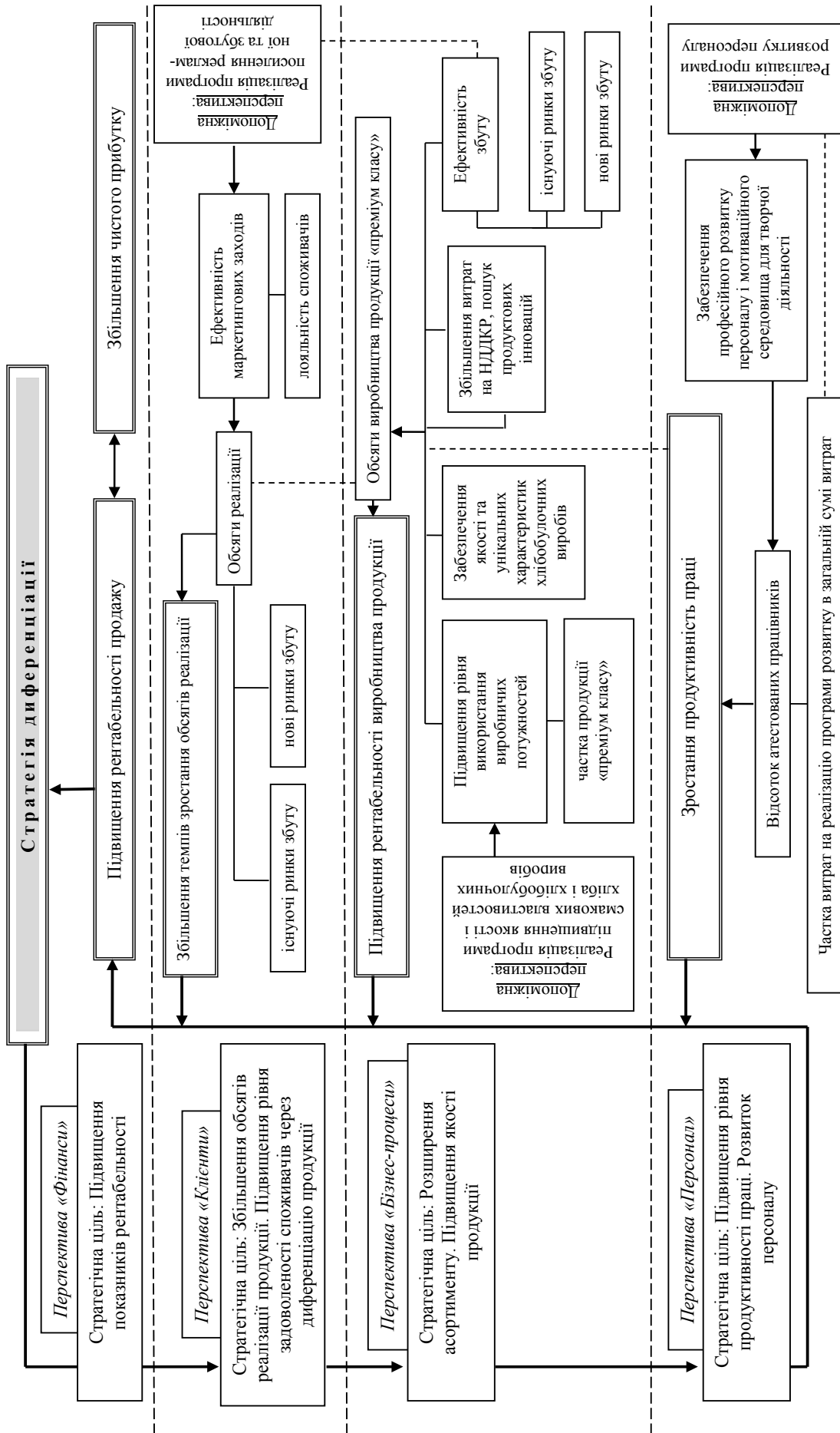


Рис. 1. Стратегічна карта розвитку Львівського хлібозаводу № 1 (ПРАТ «Концерн Хлібпром»)

Джерело: розроблено автором

ченої перспективи у стратегічній карті розвитку. Загальна стратегічна карта розвитку доводиться до відома співробітників шляхом її розгортання (декомпонування) на нижчі рівні в розрізі функціональних підрозділів (стратегічні карти другого рівня), відділів, цехів (стратегічні карти третього рівня).

Слід зазначити, що, незважаючи на нееластичність попиту на хліб і хлібобулочні вироби, на вітчизняному ринку присутня сезонність. Так, в осінні й зимові місяці попит на хлібобулочні вироби досить високий, а у весняно-літній період продажі знижуються вдвічі. Це пояснюється тим, що в теплу пору року в продаж надходять свіжі овочі і фрукти, які заміщують хліб у споживчому кошику. Щоб догодити запитам покупців і зберегти частку ринку, Львівському хлібозаводу № 1 доцільно розширити власну лінійку продуктів, надаючи на вибір відразу кілька видів хлібобулочних виробів, наприклад здобні булочки, традиційні сорти хліба, національні хлібні вироби тощо.

Близьким до лідера (відносна частка ринку – 0,67%, загальна частка ринку – 3,28%) і таким, що динамічно розвивається, є Дрогобицький хлібокомбінат. Це підприємство постійно нарощує темпи зростання обсягів продажу продукції і залишається високоприбутковим (рівень рентабельності продажу в 2016 р. становив 4,5%). За результатами BCG-аналізу з'ясовано, що темпи зростання ринку заводу швидкі, а відносна частка ринку – мала, тому оптимальною стратегічною альтернативою для підприємства, на нашу думку, є інвестування у розвиток бізнесу для переходу в іншу категорію (шляхом нарощення ринкової частки).

Серед головних конкурентних переваг заводу можна виділити:

- значний досвід перебування на ринку;
- середній асортимент продукції (чотири продуктові групи);
- високі показники чистого прибутку (2,39 млн. грн. у 2016 р.);
- енергоефективне виробниче обладнання, вдосконалене і модернізоване устаткування (з 2011 р. відбувається постійна поступова заміна старого обладнання на сучасне);
- натуральну високоякісну сировину без використання консервантів та поліпшувачів.

Попри відчутні конкурентні переваги в діяльності Дрогобицького хлібокомбінату є також «вузькі місця». Так, головним недоліком є висока собівартість продукції, що знижує рентабельність продукції. З огляду на зазначені переваги та недоліки (обмеження) у роботі Дрогобицького хлібокомбінату, можна рекомендувати йому *стратегію лідерства у витратах*. Для цієї стратегії, згідно із тест-таблицею Вільдемана, визначальними факторами є великі масштаби ринку, витрати на виробництво та швидкість нововведень. Стратегія

лідерства у витратах дає змогу стрімко збільшити ринкову частку і завоювати ринок ціновою перевагою. Однак, як і будь-яка інша стратегія, лідерство у витратах пов'язане з низкою ризиків:

1. Досягнення конкурентами тих самих показників унаслідок імітації та цілеспрямованих заходів щодо зниження витрат.

2. Запізнення з реакцією на зміни на харчовому ринку внаслідок надмірної уваги проблемам витрат.

3. Інтенсивне зростання витрат (прояв ефекту, що отримав назву «ціна масштабу»), пов'язаних зі збільшенням (підтримкою) великих масштабів виробництва, внаслідок чого неможливо звести до мінімуму переваги диференціації.

4. Значні інвестиції (зокрема, для переходу на енерго– та матеріалоощадне виробництво і, відповідно, зниження витрат).

Стратегічна карта розвитку Дрогобицького хлібокомбінату представлена на рис. 2.

На нашу думку, Дрогобицький хлібокомбінат має всі шанси досягти успіху і наростити власну частку ринку за допомогою стратегії лідерства у витратах, адже завод володіє середнім потенціалом стратегічної конкурентоспроможності з позитивним прогнозом (ПКС становить 0,97 і є найбільшим значенням серед усіх досліджуваних підприємств). А, як відомо, стратегії диференціації та лідерства у витратах належать до вартісних типів стратегій, що потребують значних інвестицій.

У разі диференціації інвестиції необхідні на створення унікальних характеристик продукції (якість, новизна, ергономічні властивості), а в разі лідерства у витратах – на переоснащення виробництва, введення енерго– та матеріалоощадних технологій, удосконалення організації виробництва і праці, стимулювання економії живої та уречевленої праці. Всі ці заходи призводять до зниження собівартості продукції і формують цінову перевагу на ринку. Однак якщо при цьому відбувається погіршення якості продукції, то зниження собівартості є економічно невиправданим.

Стосовно решти досліджуваних виробників хлібобулочної продукції, їхній потенціал стратегічної конкурентоспроможності є низьким, а отже, можливостей застосовувати вартісні стратегії немає. У такому разі варто розглядати *стратегію фокусування*. Це більш глибока диференціація продукції, що випускається підприємством, або досягнення нижчих цін (витрат) на сегменті, що обслуговується. Така стратегія може підійти Мостиському хлібокомбінату і «Хліб-Трейду», в котрих схожі позиції на ринку (низовий сегмент за матрицею BCG з обмеженими можливостями розширення бізнесу) і котрі активно збільшують свою ринкову частку. Фокусування дасть змогу підприємствам зберегти наявні позиції без значних інвестицій шляхом закріплення на конкретному

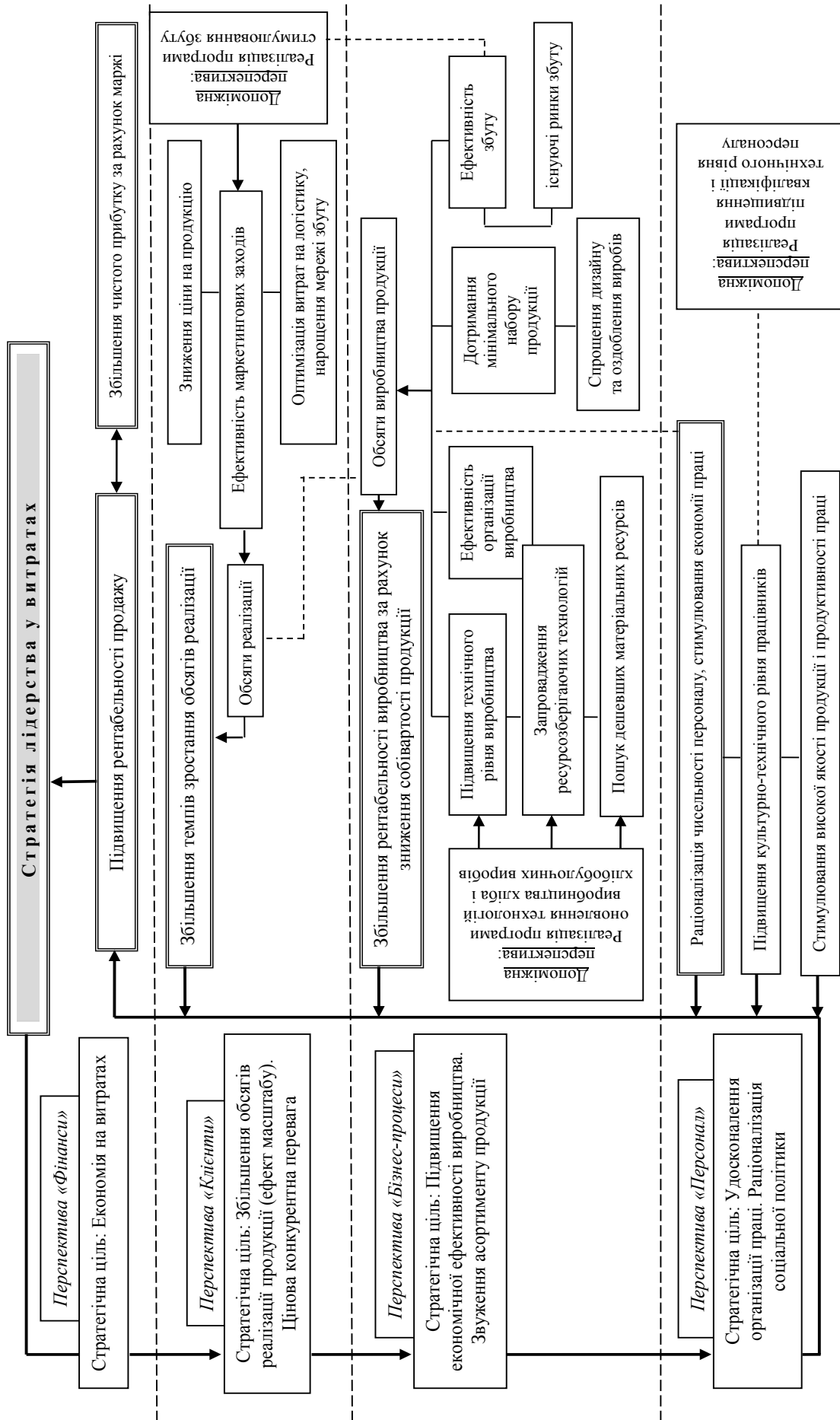


Рис. 2. Стратегічна карта розвитку Дрогобицького хлібокомбінату

Джерело: розроблено автором

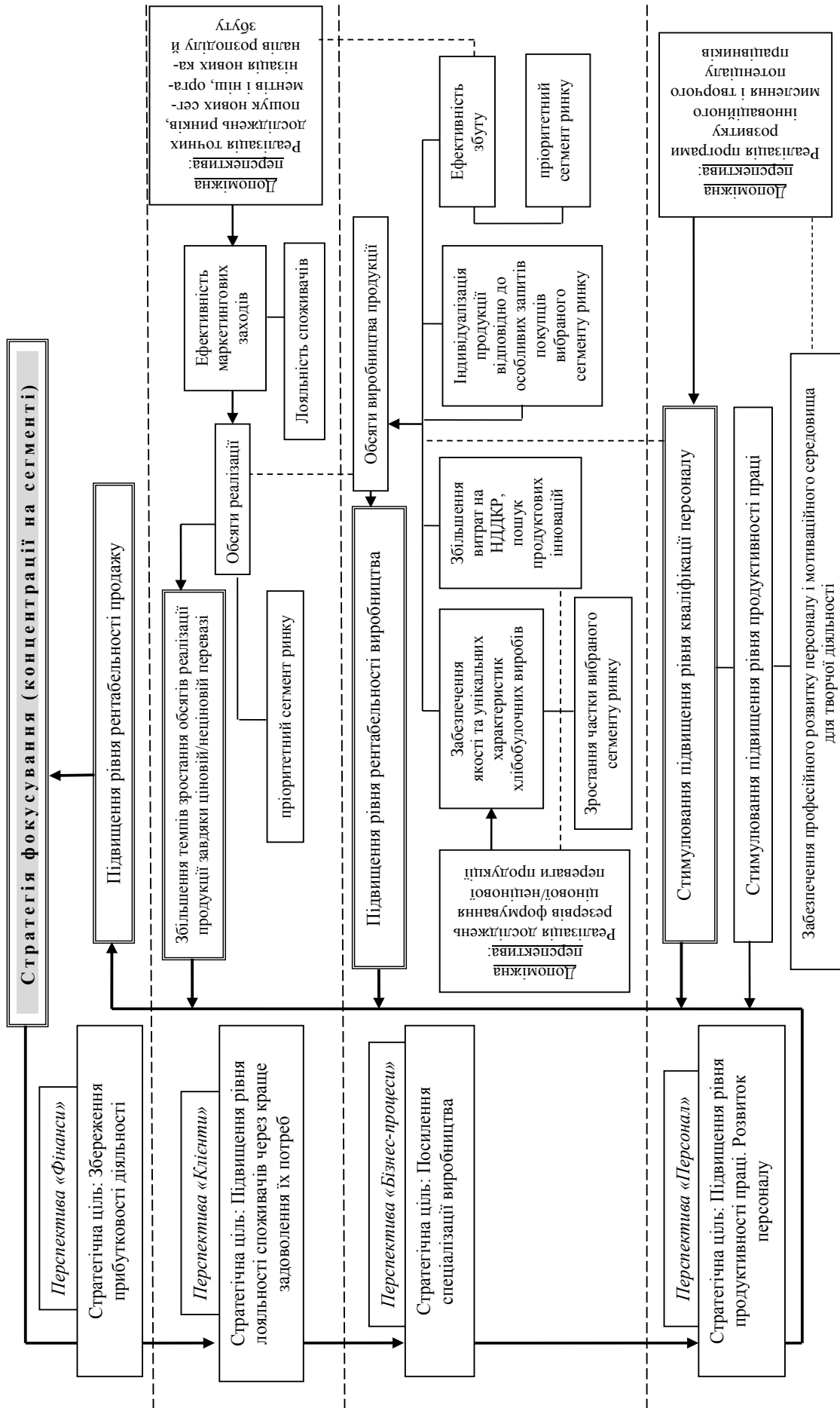


Рис. 3. Стратегічна карта розвитку Мостиського хлібокомбінату і «Хліб-Трейд»

Джерело: розроблено автором

сегменті ринку. У виборі даної стратегії слід урахувати те, що на регіональному ринку хлібобулочних виробів присутнє чітке розмежування різних груп споживачів (орієнтованих на традиційні та елітні сорти хліба і хлібобулочних виробів); існують значні відмінності в розмірах і темпах зростання прибутковості, в інтенсивності впливу п'яти конкурентних сил за моделлю М. Портера [2], що робить одні сегменти більш привабливими, ніж інші. Насамперед варто звернути увагу на ту важливу обставину, що стратегія фокусування набуває все більшого значення і поширення серед тих підприємств, які, як правило, не мають достатніх інвестиційних ресурсів (у даному разі Мостиський хлібокомбінат і «Хліб-Трейд») для забезпечення охоплення ринку в цілому.

Позитивним моментом під час вибору стратегії фокусування для Мостиського хлібокомбінату і «Хліб-Трейд» є те, що керівництво підприємств може контролювати витрати шляхом концентрації зусиль на декількох провідних товарних позиціях, створення особливої репутації під час обслуговування ринку, який може бути незадоволений кон-

курентами. Пропонована стратегія зможе зберегти і посилити головні конкурентні переваги обох підприємств. У разі Мостиського хлібокомбінату ключовою перевагою є велика частка ринку (2,7%, або половина частки Львівського хлібозаводу № 1). А «Хліб-Трейд» демонструє найвищий рівень рентабельності продажу за чистим прибутком (8%) серед досліджуваних виробників хлібобулочної продукції. Це при тому, що у 2012 р. підприємство було збитковим. Стратегічні цілі та їх конкретизація для обох заводів наведено у стратегічній карті на рис. 3.

Попри очевидні переваги стратегія фокусування має низку ризиків, які повинні враховувати підприємства, а саме:

1) ймовірність того, що конкуренти скопіюють прийоми фокусування підприємства і наблизяться до нього у даний сегмент;

2) загроза втрати привабливості товару у вибраному сегменті через розмиті межі між сегментом і ринком у цілому, внаслідок чого вимоги та переваги споживачів сегменту можуть поширитися на весь ринок;



Рис. 4. Схема реструктуризації діяльності ТзОВ «Галхліб» (стратегія скорочення)

Джерело: розроблено автором

3) виокремлення конкурентами ще більш локального сегменту (субсегменту);

4) сегмент може бути настільки привабливим, що приверне увагу безлічі конкурентів, які в короткий час його наситять і різко знизять прибутковість.

Що стосується ТЗОВ «Галхліб», то потенціал стратегічної конкурентоспроможності у нього відсутній (через тривалу збитковість), а тому стратегія фокусування для цього підприємства неприйнятна. Серед основних недоліків діяльності «Галхлібу» варто виокремити:

1. Збитковість підприємства.
2. Погіршення кризової ситуації з кожним роком.
3. Зростання боргів і неплатоспроможність підприємства.
4. Відсутність інвестиційних можливостей.

Враховуючи ситуацію, що склалася, для ТЗОВ «Галхліб» можна рекомендувати *стратегію скорочення*. Її мета – перебудова діяльності підприємства задля збереження на ринку. Спроценована схема реструктуризації подана на рис. 4.

Варто додати, що існує багато різновидів стратегій скорочення діяльності, зокрема: ліквідація активів і вихід з ринку, поетапний вихід із ринку, злиття (продаж активів конкурентам) та ін. Як правило, кожна з них супроводжується скороченням персоналу або переведенням його на часткову зайнятість, організацією допомоги у працевлаштуванні, стимулюванням дотермінового виходу на пенсію, збереженням лише тих працівників, які відповідають майбутнім напрямам роботи, перекваліфікацією персоналу тощо.

Кінцевий вибір оптимальної стратегії доцільно здійснювати шляхом доповнення формального підходу (заснованого на перевагах підприємства порівняно з конкурентами на ринку) творчим аналізом з урахуванням чинників, які впливають на стратегічний вибір.

Як показує досвід ТЗОВ «Галхліб», у сучасних ринкових умовах з поширеними кризовими явищами актуальною проблемою для підприємств харчової промисловості є завдання пошуку резервів для підвищення власної конкурентоспроможності. І тут, окрім чинників збільшення обсягів виробництва продукції, просування її на незаповнені ринки, вдосконалення асортименту, доцільно також розглядати зниження витрат на виробництво і реалізацію продукції.

Кількісну величину резервів підвищення конкурентоспроможності та поліпшення основних показників діяльності виявляють на стадіях планування та безпосереднього виробництва продукції й її реалізації. Визначення можливостей посилення конкурентних позицій на ринку підприємств харчової промисловості повинно базуватися на науково обґрунтованій методиці розроблення заходів щодо їх мобілізації, що включає три етапи процесу виявлення резервів:

I. Аналітичний етап – виявлення і кількісна оцінка резервів.

II. Організаційний етап – розроблення комплексу інженерно-технічних, організаційних, економічних і соціальних заходів, які повинні забезпечувати використання виявлених резервів.

III. Функціональний етап – практична реалізація заходів та контроль їх виконання [3].

Розглянемо детально основні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості в контексті стратегічного планування їхньої діяльності.

1. Резерв підвищення конкурентоспроможності та прибутковості за рахунок *збільшення обсягів випуску та реалізації продукції*.

Слід відзначити, що далеко не всі підприємства харчової промисловості можуть дозволити собі нарощувати обсяги виробництва в силу того, що їх виробничі потужності та фінансове забезпечення, з одного боку, і вимоги до продукції споживачів, з іншого боку, не дають можливість використовувати цей спосіб. Серед досліджуваних п'яти виробників хліба та хлібобулочної продукції, Львівський хлібозавод № 1 (ПрАТ «Концерн Хлібпром») та ПрАТ «Дрогобицький хлібокомбінат» мають можливості для значного розширення обсягів виробництва.

2. Наступним напрямом забезпечення резервів підвищення конкурентоспроможності є *зменшення витрат на виробництво і реалізацію продукції*. Для пошуку та визначення шляхів зниження собівартості продукції аналізують звітні дані калькуляцій витрат на виробництво і реалізацію продукції, використовуючи метод порівняння фактичного рівня витрат із прогресивними науково обґрунтованими нормами і нормативами за видами витрат, нормативами використання виробничих потужностей, обладнання, нормами непрямих матеріальних витрат, капітальних вкладень тощо, які отримані в результаті здійснення організаційно-технічних заходів. Резервами зменшення витрат на виробництво і реалізацію продукції, за нашими дослідженнями, явно володіє ПрАТ «Дрогобицький хлібокомбінат».

При цьому необхідно врахувати, що існує кілька шляхів зниження собівартості. Першим напрямом є *зменшення прямих матеріальних витрат*. На розмір таких витрат істотний вплив має зміна цін на сировину і матеріали (цінова політика постачальників). У цьому контексті хлібобулочне виробництво – дуже матеріаломістка галузь. Другим напрямом є *економія коштів на оплату праці* за рахунок упровадження інновацій (зниження трудомісткості). Третім напрямом формування резерву є *зниження умовно-постійних витрат*, що можливо за збільшення обсягів виробництва. Однак необхідно відзначити, що для вітчизняних підприємств харчової галузі подібні

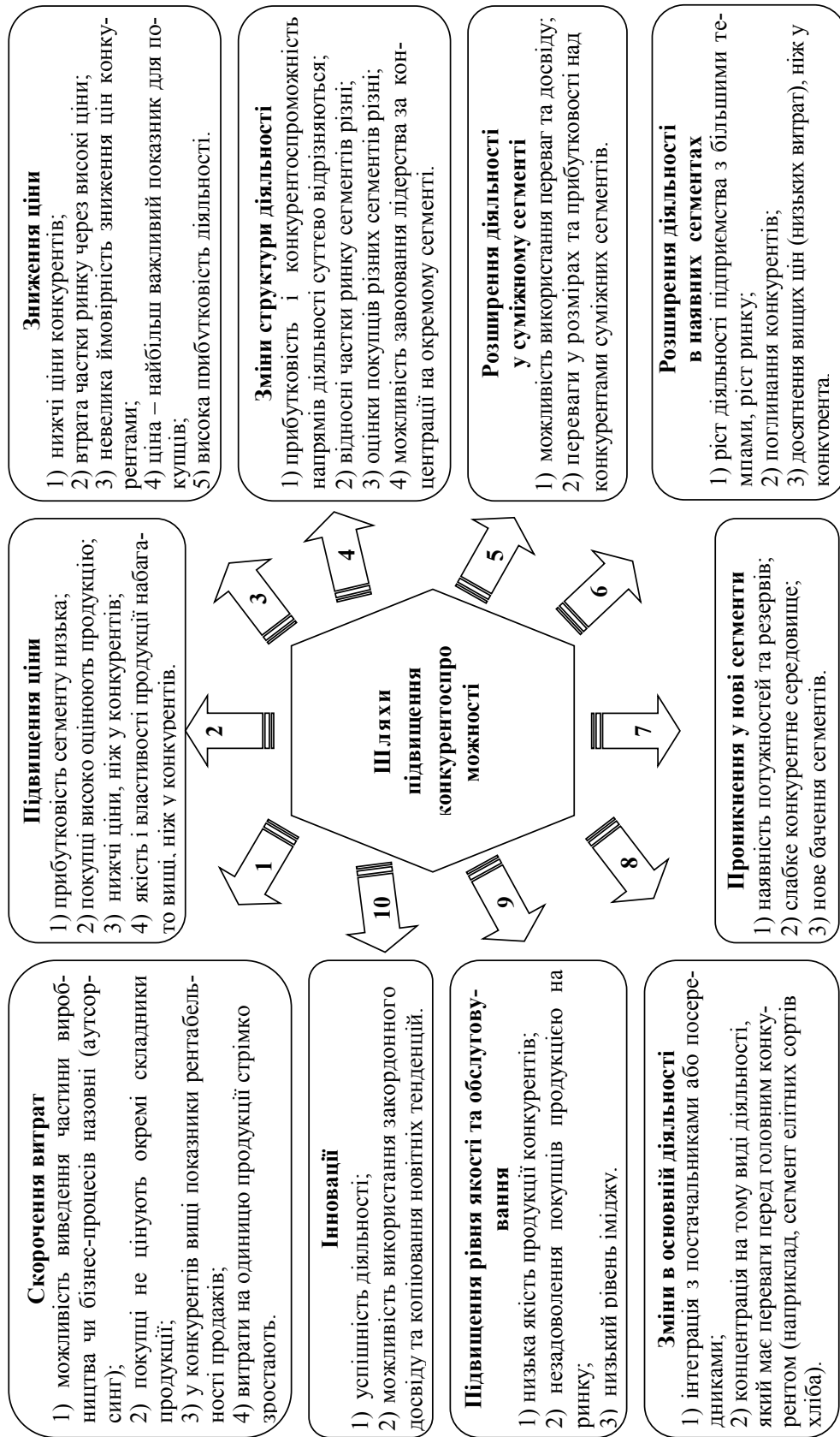


Рис. 5. Декомпозиція шляхів підвищення конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості

Джерело: складено автором на основі [4, с. 374]

методи найбільш складні у використанні, оскільки для впровадження інноваційних технологій вони не завжди мають достатню кількість власних коштів чи належну підтримку з боку інвесторів. Водночас значне зниження витрат можна досягти у результаті застосування прогресивних методів організації виробництва. Прикладом є розроблена в Японії і поширена в усьому світі система організації виробництва *just in time* (точно в термін).

3. Наступним джерелом збільшення показників конкурентоспроможності є *підвищення якості продукції*. У цьому контексті підприємствам харчової промисловості доцільно адаптовувати свою продукцію до вимог міжнародних стандартів (зокрема, ISO-9001). Слід зазначити, що Львівський хлібозавод № 1 – одне з перших українських підприємств галузі, котре почало технічне переозброєння виробництва відповідно до стандартів.

Наведений вище перелік методів формування резервів підвищення конкурентоспроможності можна віднести до традиційних. Проте на сьогодні існують і нові методи, з урахуванням яких пропонується декомпозиція шляхів підвищення конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості (рис. 5). Так, залежно від того, у якому стані знаходиться підприємство з погляду фінансового забезпечення та положення на ринку, та залежно від його намірів щодо змін можливо вибрати і застосувати відповідний набір заходів підвищення конкурентоспроможності.

Висновки з проведеного дослідження.

Таким чином, лише комплексний підхід до управління економічними та іншими важелями дасть змогу суттєво підвищити конкурентоспроможність підприємств харчової промисловості у Львівському регіоні. Більше того, перспективи розвитку будь-якого підприємства, у тому числі аналізованих виробників хлібобулочної продукції, залежать від гнучкості і стратегічного мислення керівництва та використання якісних методик стратегічного аналізу для прийняття ефективних управлінських рішень, формалізованих у конкретних планах,

програмах і прогнозах розвитку на довгострокову перспективу.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Макроекономіка: зростання і сталий розвиток / С.М. Божко, Б.А. Карпінський, О.Б. Карпінська. К.: Професіонал, 2006. 293 с.
2. Портер М. Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость; пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. 715 с.
3. Петренко М.В., Кратченко А.С. Шляхи підвищення прибутковості підприємств машинобудівної галузі України. Актуальні проблеми управління. 2011. URL: http://www.kpi.kharkov.ua/archive/Наукова_періодика/vestnik/Актуальні_проблеми_управління/2011/15/16_15_2011.html.
4. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия; 4-е изд., перераб. и доп. Мн.: Новое знание, 2000. 688 с.

REFERENCES:

1. Bozhko, S.M., Karpins'kyu, B. A. & Karpins'ka, O.B. (2006) Makroekonomika: zrostannya i stalyy rozvytok [Macroeconomics: Growth and Sustainable Development]. Kyiv: Profesional. (in Ukrainian)
2. Porter, M. (2005) Konkurentnoye preimushchestvo: kak dostich' vysokogo rezul'tata i obespechit' yego ustoychivost' [Competitive Advantage: How to achieve a high result and ensure its stability]. Moscow: Alpina Business Books. (in Russian)
3. Petrenko, M. V., Kratchenko, A. S. (2011) Shlyakhy pidvyshchennya prybutkovosti pidpryyemstv mashynobudivnoyi haluzi Ukrayiny [Ways of increasing the profitability of the enterprises of the machine-building industry of Ukraine]. Aktual'ni problemy upravlinnya. – Actual problems of management. Access mode: http://www.kpi.kharkov.ua/archive/Naukova_periodyka/vestnik/Aktual'ni_problemy_upravlinnya/2011/15/16_15_2011.html (in Ukrainian)
4. Savitskaya, G. V. (2000) Analiz khozyaystvennoy deyatel'nosti predpriyatiya [Analysis of the economic activity of the enterprise]. Minsk: Novoye znaniye. (in Russian)

Zhuravel Yu.V.

PhD student at the Economic Policy and Labour Economy Department
of Lviv Regional Institute of Public Administration of the National Academy
of Public Administration under the President of Ukraine,
lecturer in Lviv State College of Food and Processing Industry
of the National University of Food Technologies

PECULIARITIES OF STRATEGIC PLANNING IMPLEMENTATION AT FOOD ENTERPRISES

For Ukraine, the food industry is an important area that not only can meet the needs of domestic consumption, but also it is a supplier of food products to world markets. A number of factors, in particular the quality and environmental friendliness of food products, directly affect the level of food security of the state. The food industry, being directly involved in shaping the export potential of our state, can positively influence Ukraine's economic growth. In addition, the importance of this area of activity is caused by the volume of tax payments. Therefore, the research of the problems of the food industry and proposals for overcoming them are topical.

The article aims to research the peculiarities of strategic planning implementation at the food enterprises.

Strategic analysis of the producers of bread, bakery and flour products, which were the objects of the research, contributed to pointing out of major leaders and outsiders of regional market, their competitive advantages, market position and capacity of strategic competitive ability. The test-table for selection of the type of strategy for the food industry enterprises is constructed (based on the method of H. Wildemann). The strategic map of food enterprises' development and the scheme of restructuring of problem enterprises are suggested. The ways to improve the competitive ability of food enterprises are recommended. The received results have become the scientific explanation of the selection of the best competitive strategy for each of the enterprises under research. In the first place, the competitive advantages of an organization and its position on the market at a particular moment were taken into account in the course of strategy selection. As the result of conducted research, we can confirm that only the complex approach to management of economic and other leverages will contribute to considerable improvement of food enterprises' competitive ability in Lvivska oblast. Moreover, the development perspectives of any enterprise, including the bakery producers under research, depend on the flexibility and strategic views of managers as well as the use of qualitative methodology of strategic analysis for making efficient management decisions, formalized in particular plans, programs and prognosis of long-term development.