

5. *Кабалкин А. Ю.* Законодательство в сфере обслуживания. — М.: Знание, 1984. — 168 с.

6. *Корчевська Л. О.* Прогнозування рівня використання трудового потенціалу України як складова управління його розвитком / Л. О. Корчевська // Актуальні проблеми економіки. — 2008. — № 3. — С. 136—140.

7. *Кабушкин Н.* Менеджмент готиниц и ресторанов: учебный пособие/ Николай Кабушкин, Галина Бондаренко. — 3-е изд., перераб. и доп. — Мн.: Новое знание, 2002. — 367 с.

УДК:658.5:637.5.03(477)

mku@ukr.net

Марченко Максим Михайлович,

к.е.н, доцент кафедри стратегії підприємств, КНЕУ імені Вадима Гетьмана, Україна

Marchenko Maksym,

PhD, associate professor, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

МЕХАНІЗМИ ВИЗНАЧЕННЯ КЛЮЧОВИХ ФАКТОРІВ УСПІХУ М'ЯСОПЕРЕРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

MECHANISMS FOR IDENTIFYING KEY SUCCESS FACTORS FOR MEAT PROCESSING ENTERPRISES OF UKRAINE

Анотація. Для визначення ключових факторів успіху м'ясопереробних підприємств України запропоновано використовувати стратегічну сегментацію галузі на основі двох показників: географічний масштаб діяльності та рівень вертикальної інтеграції.

Ключові слова: ключові фактори успіху, стратегічна сегментація, м'ясопереробні підприємства.

Summary. To determine the key success factors for meat processing enterprises of Ukraine author proposed to use a strategic industry segmentation based on two factors: geographic scale and vertical integration level.

Key words: key success factors, strategic segmentation, meat processing companies.

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 задіяти внутрішньогалузеві та внутрішньогосподарські резерви, піднести 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.

Шляхи розвитку м'ясопереробних підприємств України доцільно визначати на основі аналізу діяльності компаній галузі, а зокрема визначенні ключових факторів успіху підприємств. Для отримання найпридатніших результатів аналізу досліджуванні підприємства потрібно сегментувати за рядом критеріїв, які допоможуть систематизувати підприємства та запропонувати найбільш ефективні шляхи розвитку. Стратегічна сегментація галузі проводилась на основі двох показників: географічний масштаб діяльності та рівень вертикальної інтеграції, оскільки аналіз галузі показав, що основною конкурентною перевагою компаній у м'ясопереробній промисловості є повна вертикальна інтеграція, з іншого боку шляхи розвитку для компаній регіональних, національних і міжнародних багато в чому відрізняються. На основі сегментації було виділено три стратегічні групи: 1) міжнародні виробники, з повною вертикальною інтеграцією (ПАТ «Миронівський хлібопродукт», ТОВ «Комплекс Агротарс», ПАТ «АПК-ІНВЕСТ»); 2) національні виробники, з частковою вертикальною інтеграцією (ТОВ «М'ясокомбінат «Ювілейний», ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат», ПрАТ «Горлівський м'ясокомбінат», ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит», ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань», ПАТ «Кременчукм'ясо» та ін.); 3) регіональні виробники, з незначною вертикальною інтеграцією (понад 1400 виробників).

Дослідивши діяльність першої стратегічної групи, 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, мають розвинену техніко-технологічну базу, яка відповідає міжнародним стандартам якості та безпеки, достатній обсяг фінансових і трудових ресурсів для здійснення ефективної підприємницької діяльності. Основною конкурентною перевагою зазначених підприємств є широка номенклатура продукції, що виробляється, який дає змогу задовольнити потреби споживачів будь-якого сегмента ринку за демографічними, соціоекономічними, 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. 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, середні м'ясопереробні підприємства мають постійних оптових покупців на значний обсяг виготовленої продукції, а деяку частину своєї продукції реалізують у роздріб безпосередньо на підприємстві. Створення спеціалізованих торговельних підприємств і їх тісна взаємодія з переробними підприємствами за рахунок закупівлі і завезення готової продукції, забезпечення її повного зберігання, збільшення і поліпшення продажу є стратегічною лінією трансформації торгівлі у невід'ємну мобілізаційну ланку діяльності переробного підприємства.

Для третьої стратегічної групи було визначено типові недоліки функціонування, це: обмежені можливості сировинного забезпечення; відсутність гарантій у забезпеченні сировиною; слабка зацікавленість виробників сировини у співпраці; боротьба за монопольне 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. У той же час за рахунок своїх неве-

ликих 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. 1).

СГ1 «Міжнародні виробники, з повною вертикальною Інтеграцією»	СГ2 «Міжнародні виробники, з частковою вертикальною Інтеграцією»	СГ3 «Регіональні виробники, з незначною вертикальною Інтеграцією»
ПАТ «Миронівський Хлібопродукт», ТОВ «Комплекс Агромарс», ПАТ «АПК-ІНВЕСТ»	ТОВ «М'ясокомбінат «Ювілейний», ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат», ПрАТ «Горлівський м'ясокомбінат», ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит», ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань», ПАТ «Кременчук м'ясо», ПАТ «Луганський м'ясокомбінат», ТОВ «Алан», ПАТ «Житомирський м'ясокомбінат», ПАТ «Козятинський м'ясокомбінат», ПАТ «Мелітопольський м'ясокомбінат»	Понад 1400 виробників
<ol style="list-style-type: none"> 1. Виважена 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 напрям кінцевого споживача. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Активна участь на місцевому ринку. 2. Порівняно низькі ціни. 3. Можливість виконання замовлень на невеликі партії продукції. 4. Висока особиста економічна і моральна зацікавленість. 5. Можливість персоніфікації замовлень. 6. Гнучкість виробничої діяльності. 7. Скорочення розриву в часі і просторі між виробництвом і реалізацією.

Рис. 1. Ключові фактори успіху м'ясопереробних підприємств України різних стратегічних груп (СГ)

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 замкненому 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 у цьому питанні покладається на державу); побудова вертикальної і горизонтальної інтеграційної структури.