

## **ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ**

Проблеми виживання та забезпечення безупинного розвитку — найважливіші, які потрібно вирішувати українським підприємствам в сучасних умовах. Стратегія розвитку підприємств передбачає забезпечення сталих темпів їх зростання та функціонування в перспективі, і заснована на використанні досягнень у сфері технології, організації, маркетингу, управління тощо. Основні етапи обґрунтування стратегій та забезпечення їх виконання розглянуто в багатьох фундаментальних роботах зі стратегічного менеджменту, який розглядається як форма цільового підходу до управління [1, 2]. Цілі підприємства відображають концепцію його розвитку та основні напрямки його ділової активності. Процес цілевстановлення полягає в балансуванні об'єктивних вимог до цілей з боку середовища функціонування підприємства та суб'єктивного сприйняття та оцінювання їх управлінським персоналом. Посиленню об'єктивності сприятиме формування цілей розвитку, яке ґрунтується як на використанні даних стратегічного аналізу, так і застосуванні основних положень відомих організаційних теорій, зокрема теорії транзакційних витрат, популяційно-екологічної, залежності від ресурсів, інституціональної тощо [3].

Середовище функціонування підприємств харчової та, зокрема, молочної промисловості є достатньо складним, рухливим, має значний ступінь невизначеності. Під час аналізу зовнішнього та проміжного середовища виявлено ряд проблем, які можуть набути загрозливого характеру для підприємств галузі. Одна з найсуттєвіших загроз — це зменшення сировинної бази та збільшення виробництва молока в приватному секторі, що не дозволяє вирішити одну з головних проблем — забезпечення якості сировини.

Вирішення окреслених проблем, пом'якшення загроз зовнішнього середовища можливе за умови розвитку зв'язків з постачальниками, формуванні певних типів стратегії вертикальної інтеграції, зокрема контрактної інтеграції, у відповідності з висновками теорії залежності від ресурсів. Низька інвестиційна привабливість аграрного сектора економіки, відсутність державних програм підтримки галузі, нерозвиненість спеціалізованої

фінансової структури призводять до того, що тільки інвестиції від крупних молокопереробних підприємств можуть привести в майбутньому до покращання якості сировини.

Експерти відмічають, що в Україні є певний потенціал щодо нарощування обсягів виробництва молочної промисловості та її експорту. Проте низький ступінь переробки сировини молочної промисловості та відсутність її сертифікації за міжнародними стандартами є перепоною на шляху експорту продукції до країн Євросоюзу. Важливою задачею для підприємств харчової промисловості є впровадження систем менеджменту якості на основі принципів HACCP («Hazard Analysis and Critical Control Point») та вимог ISO 22000:2005. Проте наявність відповідності міжнародним сертифікатам у переробних підприємств молочної промисловості при відсутності таких у ветеринарних лабораторій, що здійснюють контроль якості та безпеки сировини, також не дає підстави допуску їх продукції на ринок ЄС, що також свідчить про необхідність розвитку зв'язків з постачальниками і розробки відповідних стратегій взаємодії з ними.

Впровадження систем менеджменту якості згідно висновків теорії транзакційних витрат потребує посилення темпів інноваційної діяльності та здійснення змін в усіх підрозділах підприємств харчової промисловості. За даними Держкомстату кількість інноваційно активних підприємств в молочної промисловості має тенденцію до зменшення (табл. 1).

*Таблиця 1*

**КІЛЬКІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ МОЛОЧНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ,  
ЩО ЗДІЙСНЮВАЛИ ІННОВАЦІЙНУ ДІЯЛЬНІСТЬ**

Види діяльності	2003	2004	2005
Освоїли виробництво нових продуктів	51	30	18
Впроваджували нові технологічні процеси, з них маловідходних, ресурсозберігаючих	31	29	11
Придбали нові технології, з них права на патенти і ліцензії	10	11	6
Придбали нові технології, з них права на патенти і ліцензії	14	8	6
Придбали і впроваджували засоби механізації і автоматизації процесів	1	1	2
Придбали і впроваджували засоби механізації і автоматизації процесів	5	15	15

Оцінка інноваційного потенціалу одного з лідерів молочної промисловості ВАТ «Галактон» показала недостатній рівень розвитку інноваційних процедур при високому рівні розвитку інноваційних ресурсів, що потребує удосконалення системи мотивації в системі управління персоналом, який здійснює інноваційну діяльність. Спільним завданням для підприємств галузі є розвиток

інноваційної культури, яка проявляється в сприйнятливості персоналу та менеджерів до нових ідей, готовності здійснювати інноваційну діяльність.

Соціально-економічна система, якої є підприємство має дві тенденції свого існування: функціонування і розвиток. Якщо функціонування розглядати як підтримку життєдіяльності, збереження функцій, що визначають її цілісність, якісну визначеність і кількісні характеристики, то розвиток — це набуття нової якості, що дає можливість ефективно діяти в умовах середовища, що змінюється. Визначення стратегій розвитку потребують всебічного теоретичного і практичного обґрунтування, а їх реалізація для підприємств харчової промисловості за окресленими напрямками буде сприяти досягненню успіхів у конкурентній боротьбі.

### **Література**

1. *Шершньова З. Є.* Стратегічне управління: Підручник. — К.: КНЕУ, 2004.
2. *Томпсон-мл., А. А., Стрикленд III, А. Дж.* Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа. — М: Издательский дом «Вильямс», 2002.
3. *Масленникова Н. П.* Управление развитием организации. — М.: Центр экономики и маркетинга, 2002.

*Гордієнко Л. Ю.*, канд. екон. наук, доцент,  
Харківський національний економічний університет,  
доцент кафедри менеджменту та маркетингу

## **ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА ЗА КОНЦЕПЦІЄЮ ТРАНСФОРМАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

В наш час підприємства все частіше стикаються з проблемами, що повстають зі змінами, як з боку зовнішнього оточення, так і всередині, які можуть проявитися процесами деградації, відбудови та розвитку. В умовах конкуренції оптимальним процесом, який скегований на успіх і забезпечує виживаність підприємства, є розвиток.

Проблемі розвитку підприємств присвячені роботи як вітчизняних, так і зарубіжних вчених, а саме: Афанасьєва Н. В., Бутник О. М., Забродського В. А., Кизима М. О., Клебанової Т. С., Пономаренка В. С., Рогожина В. Д., Тридіда О. М., Шершньової З. Є., Ястремської О. М., Ансофф І., Афоніна І. В., Вавжиняк Б., Ві-