

УДК 330.341.1:637.52

Макаренко П.М.*доктор економічних наук, професор,
завідуючий кафедрою економіки підприємства
Полтавської державної аграрної академії***Муллер М.В.***аспірант кафедри економіки підприємства
Полтавської державної аграрної академії*

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ АЛЬТЕРНАТИВ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ М'ЯСОПЕРЕРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ

У статті розглянуто необхідність формування ефективних стратегічних альтернатив інноваційного розвитку м'ясопереробних підприємств. Запропоновано модель формування стратегічних альтернатив інноваційного розвитку як послідовність етапів: аналізу досягнутого рівня розвитку (тобто стратегій, які використовують підприємства) та стратегічних заходів (альтернатив) щодо покращання інноваційного розвитку на підприємстві. Дана модель апробована на прикладі ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» Полтавської області та подає практичні рекомендації.

Ключові слова: стратегія, інноваційний розвиток, стратегічні альтернативи, економічна ефективність, формування розвитку.

Макаренко П.Н., Муллер М.В. ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ АЛЬТЕРНАТИВ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ МЯСОПЕРЕРАБАТЫВАЮЩИХ ПРЕДПРИЯТИЙ

В статье рассмотрена необходимость формирования эффективных стратегических альтернатив инновационного развития мясоперерабатывающих предприятий. Предложена модель формирования стратегических альтернатив инновационного развития как последовательность этапов: анализа достигнутого уровня развития и стратегических мероприятий относительно улучшения инновационного развития на предприятии. Данная модель апробирована на ООО «Глобинский мясокомбинат» Полтавской области и дает практические рекомендации.

Ключевые слова: стратегия, инновационное развитие, стратегические альтернативы, экономическая эффективность, формирование развития.

Makarenko P.M., Muller M.V.. FORMATION OF STRATEGIC ALTERNATIVES OF INNOVATIVE DEVELOPMENT FOR MEAT PROCESSING PLANTS

The article discusses the need to develop an effective strategy of innovative development of meat processing plants. A model of strategic alternatives of innovative development for meat processing plants as a sequence of stages: analyzing the achieved level of development and policy measures (alternatives) to improve the innovative development of the enterprise are proposed. This model is tested on an example of Ltd «Globinsky meat-packing plant» of Poltava region and delivered practical advice.

Keywords: strategy, innovation development, strategic alternatives, cost-effectiveness, management development.

Постановка проблеми. Більшість українських м'ясопереробних підприємств не є конкурентоспроможними як на зовнішньому, так і на внутрішньому ринках, не розвиваються інноваційно, потребують більш ефективних та дієвих напрямів формування та забезпечення довготривалого інноваційного розвитку. Наявність сформованої стратегії підвищує тиме адаптивну готовність певних підприємств до непередбачених змін, мінімізує ризики та приведе до формування високопродуктивного та конкурентоспроможного виробництва.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми формування інноваційного розвитку підприємств досліджують О. Адаменко, І. Борисова, О. Бронська, Н. Заглуміна, О. Іванченко, О. Мороз, А. Пантелейчук, І. Федулова, В. Яшкіна. Значний внесок у вирішення проблем функціонування м'ясопереробних підприємств внесли П. Березівський, О. Бронська, Р. Логоша, Є. Майовець, В. Месель-Веселяк, П. Пуцентейло, Ю. Самойлик, В. Черданцев. Однак процес формування стратегічних альтернатив інноваційного розвитку м'ясопереробних підприємств освітлений у науковій літературі недостатньо та потребує подальших наукових досліджень.

Мета статті полягає у розробці моделі формування стратегічних альтернатив інноваційного розвитку м'ясопереробного підприємства та наданні практичних рекомендацій щодо результатів її реалізації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Формування стратегічних альтернатив інноваційного

розвитку м'ясопереробних підприємств можна представити у вигляді моделі (рис. 1). Перш за все слід визначити досягнутий рівень розвитку підприємства або ж дослідити, які саме стратегії розвитку використовує підприємство. Як загальновідомо, усі базові стратегії підприємства поділяються на стратегії бізнесу, стратегії диверсифікації, корпоративні стратегії, виробничі та інноваційні стратегії [2; 4]. Далі необхідно розробити стратегічні заходи щодо покращання інноваційного розвитку, тобто визначити основні орієнтири руху підприємства. Ці заходи (альтернативи розвитку) можуть бути короткостроковими та довгостроковими і характеризуються певними витратами на їх здійснення та економічною ефективністю від впровадження. Для більшого розуміння, яким саме чином працює авторська модель, розглянемо формування стратегічних альтернатив інноваційного розвитку на прикладі підприємства – виробника м'ясної продукції ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат». Загалом, ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» входить у трійку кращих виробників м'ясної продукції в Україні у складі холдингу «Глобіно». Останній як вертикально інтегрована структура включає: ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»; ТОВ «Глобинський маслозавод»; ТОВ НПП «Глобинський свиномкомплекс»; ТОВ «Проектно-будівельне підприємство «Дніпро»». Вертикальна інтеграція дозволяє контролювати технологію, виробництво і переробку тваринницької продукції.

Згідно з рис. 1, досягнутий рівень розвитку підприємства – це характеристика вихідних умов, які становлять підґрунтя для формування стратегічних альтернатив інноваційного розвитку підприємства.

Отже, аналіз вихідних умов ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» показав, що підприємство містить ознаки класичної продуктово-асортиментної диверсифікації – на виробництві діють ексклюзивні агрегати, наприклад, лінія Travaglini, на якій виготовляється сиров'ялена італійська салямі в благородній плісняві.

Підприємство використовує стратегію концентрованого росту – намагається поліпшити свій продукт або виробляє новий, не змінюючи при цьому галузі.

ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» використовує стратегію зростання, що проявляється у збільшенні кількості торгових точок у містах, нових видів продукції тощо; також є ознаки стратегії розвитку продукту – нове для підприємства виробництво сиров'ялених виробів.

У підприємства чітко виражена орієнтація на повне використання виробничого потенціалу з урахуванням його постійного вдосконалення та на повне задоволення попиту – виробляти стільки, скільки потребує ринок.

Підприємство обрало наступальний тип інноваційної стратегії – активні науково-дослідні та дослідно-конструкторські розробки, орієнтовані на маркетинг.

Отже, досягнутий рівень розвитку у ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» є високим. Проте підприємство повинно прагнути до абсолютного лідерства по Україні та завоювання ринків близького зарубіжжя, а це неможливо без розробки дієвих стратегічних заходів (альтернатив).

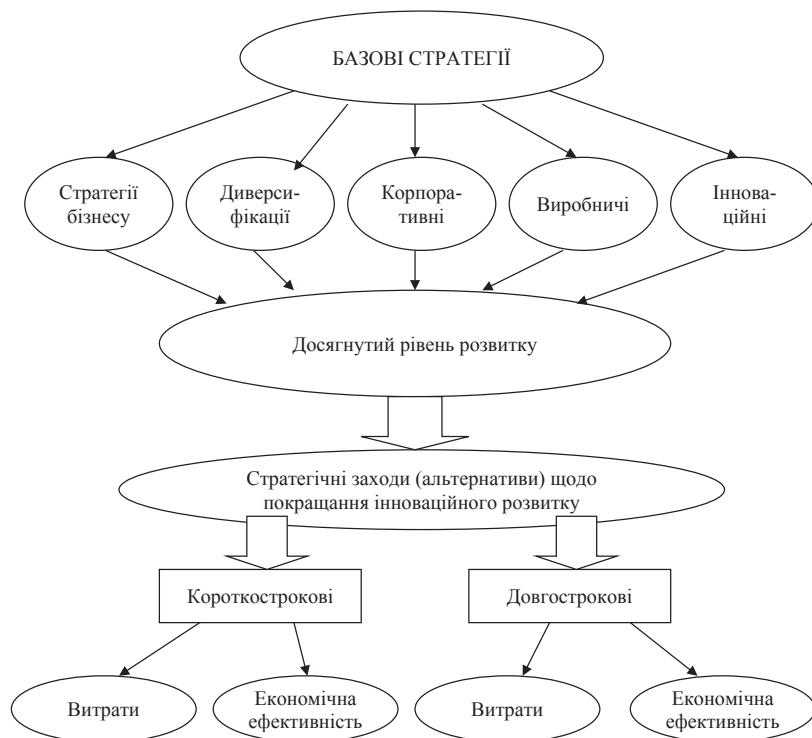


Рис. 1. Модель формування стратегічних альтернатив інноваційного розвитку у м'ясопереробних підприємствах

Джерело: розроблено автором

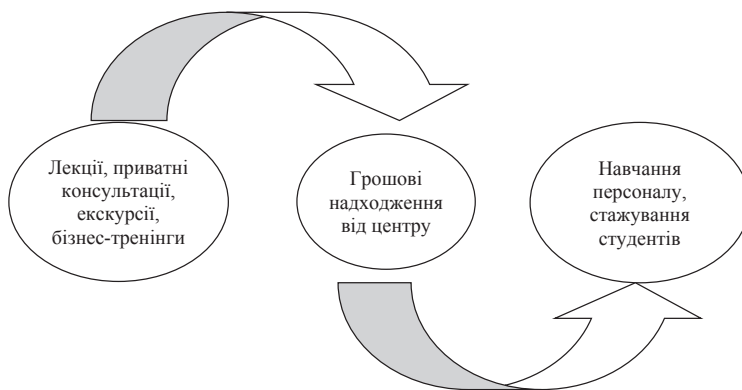


Рис. 2. Модель функціонування науково-консалтингового центру на базі ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»

Джерело: власна розробка автора

Стратегічні альтернативи підприємства – це комплекс стратегій, спрямованих на досягнення цілей, але надають різні можливості та характеризуються різними витратами і результатами. У межах обраної базової стратегії можливі кілька варіантів розвитку, які й мають назву стратегічних альтернатив [1–3]. Згідно з авторською моделлю формування стратегічних альтернатив інноваційного розвитку у м'ясопереробних підприємствах (рис. 1), стратегічні альтернативи поділяються на довгострокові та короткострокові. Для ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» довгостроковими стратегічними альтернативами на період 2015–2025 рр. можуть бути:

- у межах стратегії зростання;
- проникнення на нові ринки;
- диверсифікація;
- співробітництво;
- стратегія зовнішнього розвитку, створення міжнародного стратегічного альянсу; – створення в межах вертикально-інтегрованого виробництва науково-консалтингового центру.

Створення на базі вертикально-інтегрованої структури виробництва ще однієї ланки – науково-консалтингового центру, який буде надавати платні консультації, вести лекції, екскурсії, консультування юридичних та фізичних осіб з питань ефективного ведення бізнесу на етапах виробництва м'яса, його переробки і реалізації м'ясопродуктів. Плата за ці послуги буде йти на розвиток професійно-кваліфікаційних умінь персоналу, стажування студентів, навчання персоналу за кордоном тощо (рис. 2).

Створення на базі ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» науково-консалтингового центру з управління інноваціями, ефективного ведення бізнесу та питань виходу продукції на європейські ринки, є доцільним та економічно обґрунтованим (табл. 1). Економічна ефективність створення на базі ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» науково-консалтингового центру складає 119,6 тис. грн., тому дана стратегія може бути застосована підприємством у довгостроковій перспективі.

Таблиця 1
Прогнозована економічна ефективність створення на базі ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» науково-консалтингового центру

Показники	Прогноз показника
Загальні витрати, тис. грн., у т.ч.	72,5
Заробітна плата юридичного консультанта, тис. грн.	24,0
Заробітна плата фахівця з охорони праці на підприємстві, тис. грн.	21,0
Заробітна плата екскурсовода, тис. грн.	15,0
Додаткова плата фахівцю з інновацій (головного технолога)	12,5
Вартість консультації, тис. грн.	1,0
Очікувана кількість консультацій, разів на рік	2500
Вартість бізнес-тренінгу з інноваційного розвитку підприємств, тис. грн.	3,2
Очікувана кількість бізнес-тренінгів, разів на рік	48
Вартість екскурсії, тис. грн.	0,6
Очікувана кількість екскурсій, разів на рік	60
Дохід загальний від послуг, тис. грн.	192,1
Економічна ефективність, тис. грн.	119,6

Джерело: розрахунки автора

Для ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» короткостроковими альтернативами на період 2015–2017 рр. можуть бути:

- у межах стратегії зростання: інтенсифікація; підвищення якості продукції за рахунок упровадження нових технологій; стратегії лідера; використання і розвитку ВAM-model.

Розглянемо останню зі стратегічних альтернатив для ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» – використання і розвиток ВAM-model.

Одним із сучасних та дієвих механізмів забезпечення оперативної ефективності інноваційного розвитку є використання компаніями ВAM-моделі (brand adoption model) – моделі прийняття бренду. На нашу думку, щоб бути конкурентоздатними та залучити якомога більшу кількість покупців, керівництву ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» слід скористатися цією маркетинговою моделлю. Правильна ВAM-модель базується на чотирьох послідовних етапах: awareness (обізнаність), trial (проба), emotional link (емоційний зв'язок), adoption (прийняття бренду) (рис. 3).

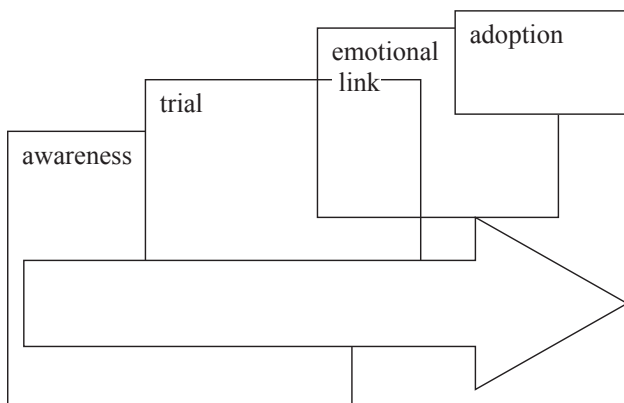


Рис. 3. Маркетингова модель прийняття бренду (ВAM-model)

Джерело: доопрацьовано на основі [5; 6]

На першому етапі слід сформувати обізнаність (awareness). Споживачі не купують товар, про який не знають чи знають мало. Для створення обізнаності найкраще підходять: реклама по телебаченню, брендування, створення візуальної реклами, веб-банери, роздача в руки тощо. Відомо, що побачивши рекламу три рази, вона запам'ятовується. На цьому етапі залучається якомога більша кількість потенційних покупців. На даному етапі у споживача формується інтерес до бренду.

Наступним етапом слід дати спробувати споживачеві товар (trial – проба), у чому допоможуть пробні зразки, дегустації, демпінг ціни. Виробник повинен мати чітке усвідомлення того, хто є потенційним споживачем даного товару, і орієнтуватися на нього (коло потенційних клієнтів звужується). Споживач відповідає на питання: «Чи бачу я себе в цьому товарі?».

Коли у потенційного споживача сформована обізнаність та він спробував товар, настає етап прийняття бренду (adoption), коли товар отримує широкомасштабне використання. Споживачі, які обрали товар, сподіваються отримати вигоди, задоволення від споживання та повторити покупку. На даному етапі маркетологи працюють в режимі one-to-one комунікацій (розсилка SMS тощо), орієнтуючись на вузьке коло споживачів.

Ці кроки (від обізнаності до прийняття) можуть бути швидкими або повільними. Проте у тих споживачів, які дізналися про продукт, зацікавилися, спробували, прийняли бренд та отримали задоволення від покупки, формується емоційний зв'язок з брендом, і саме він стане причиною, за якої споживач наступного разу повторить покупку [5].

Взагалі, маркетологам слід створити умови, щоб потенційний споживач пройшов усі кроки цієї моделі. Якщо споживач не купує повторно товар, можливо, у компанії неефективна ВAM-модель.

У споживача при виборі товару спрацьовують спонукальні чинники, так звані insights, і він купує саме ці товари. ВAM-модель допомагає розвинути бренд таким чином, щоб коли у потенційного споживача виник споживчий insight, він купив саме цей товар.

Використання та розвиток ВAM-моделі на підприємстві є ефективним маркетинговим інструментом збільшення частки продажу, потенційних покупців та прибутку (табл. 2).

Таблиця 2
Прогнозована економічна ефективність від використання ВAM-моделі на ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат», тис. грн.

Показники	Прогноз показника
Загальні витрати – всього, тис. грн.:	342, 0
у тому числі, орендування, візуальна реклама, веб-банери, роздатка в руки	240, 0
пробні зразки, дегустації, заповнення анкет	100,0
розсилка sms-повідомлень	2,0
Відсоток повторних покупок, %	70
Очікуваний приріст товарообігу, %	16
Прогнозований дохід від використання ВAM-моделі, тис. грн.	1322,5
Економічна ефективність, тис. грн.	980,5

Джерело: розрахунки автора

ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» доцільно взяти за основу маркетингового розвитку цю модель, яка навіть при витратах у сумі 342 тис. грн. про-

гнозовано принесе економічну ефективність у розмірі 980,5 тис. грн.

Висновки. Стратегічні альтернативи інноваційного розвитку формуються виходячи із реалізації базових стратегій м'ясопереробного підприємства. Вони можуть бути короткостроковими і довгостроковими. Так, розвиваючись у складі холдингу, ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» проводить класичну продуктово-асортиментну диверсифікацію продукції, використовує стратегію концентрованого росту, посилення позиції на ринку, повне використання виробничого потенціалу. Обравши наступальний тип інноваційної стратегії та напрям абсолютного лідерства на внутрішніх ринках, підприємство має прагнути до завоювання ринків Європейського Союзу. Тому довгостроковими стратегічними альтернативами для ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» мають бути проникнення на нові ринки, диверсифікація, створення міжнародних стратегічних альянсів тощо. А короткостроковими – інтенсифікація виробництва, підвищення якості продукції, проникнення в лідери, використання і розвиток ВAM-моделі. Зокрема, важливого значення набувають стратегічні альтернативи відносно створення науково-консалтингового центру і маркетингової моделі прийняття бренду (ВAM-model). Доцільність створення науково-консалтингового центру дозволить більш ефективно вести бізнес

на внутрішніх і європейських ринках, а використання ВAM-model як ефективного маркетингового інструменту підприємства може збільшити частку продажу, кількість потенційних покупців та величину прибутку.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Адаменко О.А. Концептуальні засади інноваційного розвитку підприємств / О.А. Адаменко // Наукові праці Національного ун-ту харчових технологій. – 2010. – № 35. – С. 5–10.
2. Самойлик Ю.В. Стратегія підприємства: методичні рекомендації для проведення практичних занять з дисципліни / Ю.В.Самойлик. – Полтава : РВВ ПДАА, 2012. – 248 с.
3. Стратегія інноваційного розвитку України на 2010–2020 роки в умовах глобалізаційних викликів / Г.О. Андрощук [та ін.]. – К. : Парламентське вид-во, 2009. – 632 с.
4. Черданцев В.П. Перспективы развития мясопродуктового подкомплекса как интегрированной системы / В.П. Черданцев, И.А. Овчинникова // Аграрный вестник Урала. – 2008. – № 8(50). – С. 23–25.
5. How the Adoption Model Affects Your Sales and Marketing Effort // 2007 5 MetaCom [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.5metacom.com/documents/marketing_elements/Marketing_Elements-Adoption_Model.pdf.
6. 5 stages to the consumer adoption process // Nathan Chandra, 2014 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://wmlink.com/blog/2014/10/27/the-consumer-adoption-process-never-changes/>.

УДК 332.3:631.11

Мармуль Л.О.

*доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри економічної теорії та фінансово-економічної безпеки
Одеської національної академії харчових технологій*

ОПТИМІЗАЦІЯ СТРУКТУРИ ТА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗЕМЛЕКОРИСТУВАННЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

У статті розглянуто проблеми забезпечення раціонального землекористування на рівні аграрних підприємств. Його напрямками визначено оптимізацію структури земельних ресурсів, підвищення ефективності та екологізацію. Узагальнено принципи, індикатори та імперативи управлінських рішень. Визначено заходи та напрями охорони й відтворення земель. Обґрунтовано програми та джерела раціонального землекористування в агроформуваннях на перспективу.

Ключові слова: сільськогосподарські підприємства, оптимізація, структура землекористування, продуктивність, родючість ґрунтів, сівозміни, екологічний стан, моніторинг, управлінські рішення, раціоналізація.

Мармуль Л.А. ОПТИМИЗАЦИЯ СТРУКТУРЫ И ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ЗЕМЛЕПОЛЬЗОВАНИЯ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

В статье рассмотрены проблемы обеспечения рационального землепользования на уровне аграрных предприятий. Его направлениями определены оптимизация структуры земельных ресурсов, повышение эффективности и экологизация. Обобщены принципы, индикаторы и императивы управленческих решений. Определены меры и направления охраны и воспроизводства земель. Обоснованы программы и источники рационального землепользования в агроформированиях на перспективу.

Ключевые слова: сельскохозяйственные предприятия, оптимизация, структура землепользования, производительность, плодородие почв, севооборот, экологическое состояние, мониторинг, управленческие решения, рационализация.

Marmul L.A. OPTIMIZING THE STRUCTURE AND IMPROVING THE EFFICIENCY OF LAND USE OF AGRICULTURAL ENTERPRISES

The article considers the problems of sustainable land use at the level of agricultural enterprises. Its objectives the optimization of the structure of land resources, increasing efficiency and greening. A summary of the principles, indicators and imperatives of managerial decisions. Identified actions and areas protection and reproduction of land. Informed of the program and sources for sustainable land management in agricultural companies in the future.

Keywords: agricultural enterprises, optimizing the structure of land use, productivity, soil fertility, crop rotation, ecological status, monitoring, management decisions, rationalization.