

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ВИРОБНИКІВ МОЛОКА

С. Г. Господаренко, аспірант

Уманський національний університет садівництва

Доведено необхідність переорієнтації роботи підприємств на інтенсивний шлях розвитку. Основними його напрямками є: використання високопродуктивних порід корів, збалансована їх годівля, автоматизація та механізація виробничих процесів тощо. Важливим є також підвищення рівня продуктивності худоби. Нині середовище існування українських підприємств є непередбачуваним та нестабільним, саме тому питання створення ефективної стратегії є важливим.

Ключові слова: молочне скотарство, стратегія, підприємство, структура раціону, продуктивність худоби.

В умовах формування нових стандартів та вимог до економіки, надзвичайно актуальною є проблема пов'язана з розробкою економічної стратегії розвитку підприємства. Кожне підприємство веде конкурентну боротьбу не тільки з підприємствами що знаходяться в середині країни, а й з тими що існують за її межами. Саме тому важливим є стратегічне планування, яке створює умови для виникнення сприятливих факторів для організації [1].

Визначення мети та місії, а також вибір стратегії є основними завданнями, які стоять перед керівництвом при виборі напрямку розвитку організації як в довго- так і в короткостроковій перспективі [2].

Методика досліджень. При проведенні досліджень використовувались такі методи, як монографічний, графічний, порівняння та факторний аналіз. Інформаційною основою дослідження є праці вітчизняних вчених з питань розвитку й ефективності функціонування галузі молочного скотарства, а також статистична інформація Державного комітету статистики України.

Результати досліджень. На сьогодні, для будь якої галузі, важливим є відродження, стабілізація та стале функціонування. Зважаючи на роль молока та молокопродуктів в забезпеченні продовольчої безпеки країни, галузь молочного скотарства не є винятком і потребує більш детального дослідження.

Фундаментальними характеристиками, що притаманні досліджуваній галузі протягом останнього періоду, є скорочення валового виробництва молока, зменшення поголів'я корів і зниження їх продуктивності.

Основними причинами через які галузь зазнала великого руйнування:

- низька конкурентоздатність вітчизняного виробництва
- незахищеність завойованих позицій на світовому ринку
- недосконала система ринкових цін;
- недосить вдала аграрна реформа;
- відсутність продовольчого стратегічного напрямку розвитку.

Обумовлено це великою кількістю факторів, що впливають на його розвиток та ефективність: 1) економічні (ціна реалізації, собівартість, споживацька платоспроможність); 2) демографічні (чисельність населення, вік, звички, смаки); 3)

маркетингові (якість, споживчі властивості, спад попиту, способи використання, перехід населення на дешевшу продукцію, яка вміщує в себе соєве молоко, пальмову олію, організація рекламних звернень тощо).

Нині купівельна спроможність населення досить низька, що визначальним чинником під час формуванні попиту на продовольчому ринку. Тому проблема ціноутворення є центральною в діяльності кожного суб'єкту ринку.

Дослідженню основних проблем формування стратегії розвитку аграрних підприємств присвятили свої праці такі вчені, як: І. Ансофф, П. І. Гайдуцький, А. С. Гальчинський, В. М. Геєць, Б. М. Данилишин, П. М. Макаренко, Л. О. Мармуль, Л. Ю. Мельник, М. Х. Мескон, В. Я. Плаксієнко, П. Т. Саблук та інші. Значний внесок у вивчення питань розвитку й ефективності функціонування галузі молочного скотарства зробили В. Я. Амбросов, В. І. Аранчій, П. С. Березівський, В. І. Бойко, О. І. Гуторов, В. Н. Зимовець, М. М. Ільчук, О. А. Козак, Н. Г. Копитець, А. В. Македонський, Ю. В. Масюк, Т. Л. Мостенська, В. Я. Месель-Веселяк, К. М. Пархомець, В. Й. Шиян, Т. І. Яворська, В. М. Яценко та інші. Проте досі існує чимало питань, що стосуються формуванню та розробки стратегії розвитку молочного скотарства. Саме тому їх неможна вважати вирішеними.

Підвищити попит на молочні продукти та молоко в загальному, можливо за рахунок економічних чинників, а саме, підвищивши доходи населення та створивши адресне забезпечення необхідними молочними продуктами з мінімальною рентабельністю та стабільними обсягами постачання (харчування в дитячих садках, школах, на підприємствах тощо).

Молочне скотарство досить трудомістка галузь тваринництва. В Україні воно розвивалося завдяки розширеному відтворенню, а потім через певні причини, спостерігались негативні тенденції в розвитку цієї галузі. Нині Україна ще спроможна виправити своє становище та повернути втрачені позиції місце на світовому ринку молока. Для цього підприємства необхідно переорієнтуватися на інтенсивний шлях розвитку. Адже наявні проблеми можливо подолати лише інтенсифікацією галузі.

Суть інтенсивної форми розширеного відтворення полягає в запровадженні інноваційних досягнень. Можна виділити такі основні його напрями: 1) використання високопродуктивних порід тварин; 2) збалансована відгодівля; 3) спрямована селекційно-племінна робота та організація відтворення стада; 4) впровадження прогресивних способів утримання; 5) автоматизація та механізація виробничих процесів тощо.

Збільшити виробництво молока можна за рахунок підвищення продуктивності та збільшення поголів'я тварин, покращення генетичного потенціалу стада, впровадження ресурсоощаджувальних технологій та організації годівлі відповідно до науково обґрунтованих норм.

За нинішніх умов, для того щоб забезпечити високу конкурентоспроможність, підприємство-виробник повинно використовувати ефективну стратегію розвитку. Часто, саме від правильно складеної стратегії, залежить прибутковість та ефективність діяльності підприємства.

Проблемою в Україні продовжує залишатися викривлена структура виробництва молока, в якій господарствам населення належить 39,9% виробництва. Тоді як у 1990 році, співвідношення вироблення молока колективними та приватними виробниками цієї продукції становило 74% і 26% [3].

Як видно з даних табл., надходження молока на молокопереробні підприємства з кожним роком зменшується. Так, у 2013 році на молокопереробні підприємства надійшло на 15,3% менше молока, ніж у 2008 році. У 2013 році на душу населення припадало близько 217 кг молока, що на 37 кг менше, ніж у 2008 році. Збільшення виробництва молока на 0,4 млн тонн у 2013 році у порівнянні з 2010 роком відбулося завдяки зростанню продуктивності корів, не дивлячись на зменшення поголів'я корів [4].

Динаміка надходження молока на молокопереробні підприємства

| Надходження | 2008 р. | 2010 р. | 2013 р. | Відношення 2013 до 2008 року, % |
|--|---------|---------|---------|---------------------------------|
| Молоко та молочні продукти усього, тис. т | 5396,7 | 4736,7 | 4 570,2 | 84,7 |
| у тому числі від: сільськогосподарських підприємств | 1718,8 | 1890,4 | 2 325,0 | 135,3 |
| господарств населення | 3339,5 | 2534,1 | 1 824,0 | 54,6 |
| інших господарських структур | 338,4 | 303,2 | 396,2 | 117,1 |
| Валове виробництво, млн т | 11,8 | 11,2 | 11,6 | 98,3 |
| Виробництво на душу населення, кг | 254,3 | 206,4 | 217,3 | 85,5 |
| Середньорічний надій на 1 корову, тис. кг | 3,8 | 4,1 | 4,5 | 118,4 |

Актуальним питанням є підвищення продуктивності худоби. Розв'язання даного питання дасть змогу ефективніше та раціональніше використовувати матеріальні, фінансові, трудові ресурси, а також прискорити окупність витрат. Рівень продуктивності корів має значний вплив на економічну ефективність виробництва молока. Для досягнення високої продуктивності необхідно підтримувати високий генетичний потенціал стада, а також забезпечити повноцінну збалансовану годівлю.

Безперечним лідером серед порід ВРХ є Голштинська північноамериканської селекції. Основними відмінностями сучасної Голштинської породи від інших є гармонійний склад тіла, висока жива маса 600 – 700 кг, у дорослих тварин висота в холці перевищує 146 см, міцна конституція і найвища в світі продуктивність. Також їхнє вим'я вважається найпристосованішим до машинного доїння. Нині середня продуктивність корів цієї породи у Канаді складає 8400 кг молока, у США – 8700, в Ізраїлі – 10500 кг.

Генетичний потенціал Голштинської породи при належному рівні вирощування молодняка, а також утримання та годівлі корів, дає змогу отримати стадо з продуктивністю понад 10000 кг молока на корову в рік. Висока продуктивність корів сприяє зменшенню собівартості молочної продукції, що підвищує прибуток підприємства [5].

Найпоширенішими породами великої рогатої худоби в Україні є чорно-ряба, червона степова та симентальська. В окремих областях поширені також бура карпатська, лебединська, українська білоголова, червона поліська породи. І лещише в окремих господарствах збереглося поголів'я таких порід, як пінцгау, українська білоголова та сіра українська. Нині в Україні створюються нові м'ясні та молочні породи ВРХ: українська м'ясна, волинська м'ясна та ін. [6].

Якість корму – це ключ до успіху в молочному скотарстві. Для досягнення великих надоїв необхідно застосовувати дійним коровам раціони, частка

концентратів у яких буде близько 60%. Проте це не завжди приносить бажаного успіху, або очікуваної продуктивності.

Основною причиною низької продуктивності стада є низька якість корму – силосу та сінажу.

Наприклад, групі високопродуктивних корів у Західній Європі, аби досягнути продуктивності 7000 кг молока, достатньо згодовувати раціон з кормів місцевого виробництва, що містять 18 кг сухої речовини, з них частка концентрованих сягає 6 кг, або 33%. Тобто на 1 л молока згодовують близько 0,25 кг концкорму. У раціон ВРХ включають також 17 кг сінажу люцернового, що на 7 кг більше ніж в Україні, та 20 кг силосу кукурудзяного (рис.).

В Україні раціон годівлі високопродуктивних корів, що мають продуктивність 7000 кг молока, також складається з 18 кг сухої речовини, проте частка концентрованих кормів сягає 9 кг, або 50%. На 1 л молока згодовують 0,4 кг концкорму, що майже на 40% більше, ніж для західноєвропейських корів.

Згодовування великої кількості концентрованих кормів має низку недоліків: 1) зазвичай у раціоні недостатньо структурної клітковини, що призводить до захворювання корів на ацидоз, кульгавість і створює проблеми з відтворенням; 2) енергія концкорму в кілька разів дорожча за енергію основного корму; 3) збільшення частки концентрованих кормів у структурі собівартості до 25%, автоматично підвищує її як за рахунок витрат на комбікорми, так і за рахунок витрат на лікування хворих тварин (див. пункт 1). Це приводить до недоотримання їх продуктивності.

На нашу думку, для покращення раціоні вітчизняних корів слід спрямувати зусилля на зменшення частки концентратів, з пропорційним збільшенням частки люцернового сінажу, що дозволить отримати 8500 – 9000 кг молока від корови за рік.

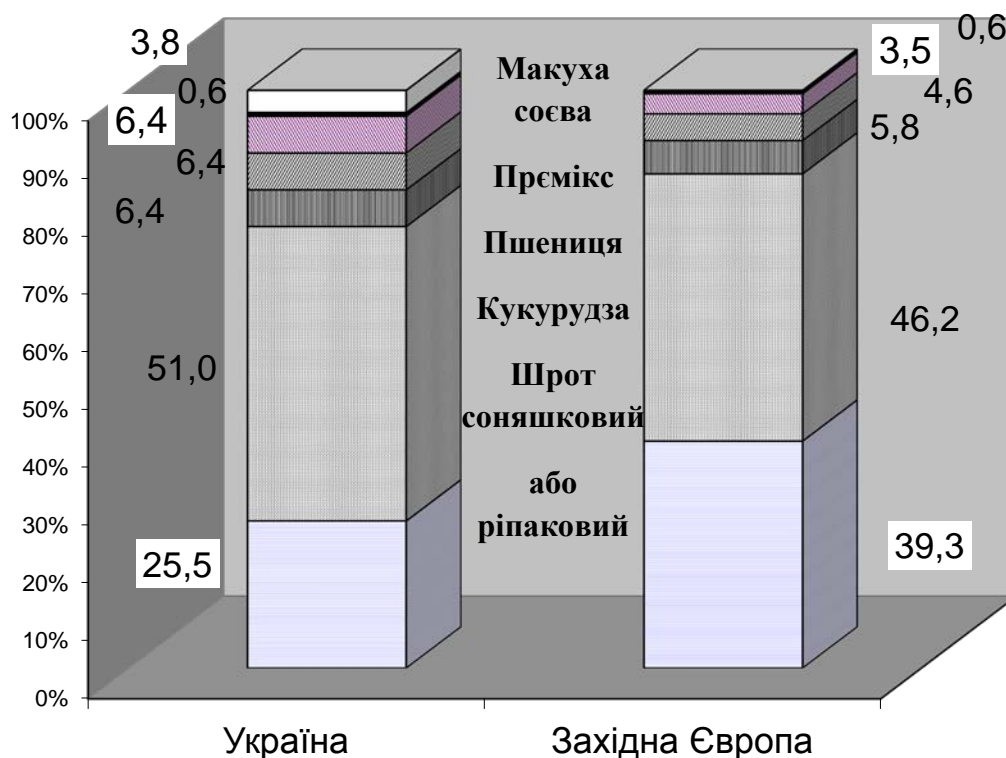


Рис. Структура раціону корів для отримання 7000 кг молока за рік, кг/добу

Досить часто формування ціни на молоко і молочні продукти здійснюється штучно, а не під впливом попиту та пропозиції. Також на їх ціну молока, впливає сезонність виробництва. На думку експертів близько 90% приватних господарств утримують не більше двох корів. У таких господарствах якість молока не може бути стабільно високою. Значно вищої якості молоко забезпечують великі господарства, тож і ціна від заготівельних організацій на таке молоко в рази вища за ціну для селян. Підприємства, що займаються переробкою молока, надають перевагу великим підприємствам виробникам через стабільність та передбачуваність у якіснішому та кількісному відношенні. До того ж сировина, що закупається у населення за час транспортування втрачає свою якість, та і витрати на доставку сировину з одного підприємства, менші ніж з малих селянських господарств. Дефіцит сировини перешкоджає росту якості молока, оскільки щоб підвищувати якість необхідно щоб його було в достатній кількості. В Україні заготівлею якісної сировини займається близько 100 великих підприємств, та навіть цього недостатньо для стабільної роботи усіх молокозаводів.

Середовище існування українських підприємств є непередбачуваним та нестабільним. Така ситуація на українському ринку є до певної міри загрозовою [7].

Однією з підсистем менеджменту є стратегічне управління підприємством. Воно вирішує завдання, пов'язані з стратегічним аналізом, розробкою, реалізацією та контролем за реалізацією стратегії підприємства.

Багато керівників для розробки стратегії використовують єдинонаправлений підхід. Відповідно до цього підходу, процес створення стратегії включає ряд кроків, які необхідно здійснювати чітко і послідовно. Сюди відносять: збір та аналіз даних, розробка та оцінка стратегії, відбір і вже потім впровадження.

Система стратегічного управління дає відповідь на три важливих питання:

1) яка ціль та місія підприємства? 2) який теперішній та майбутній профіль бізнесу? 3) які заходи необхідно здійснити керівництву для досягнення поставлених мети та місій?

Розробка стратегії економічного розвитку підприємства включає такі етапи:

1) формулювання напрямку розвитку підприємства;

2) визначення способів управління підприємством;

3) зіставлення сильних та слабких сторін;

4) аналіз основних факторів успіху та можливих загроз;

5) визначити головні критерії оцінки видів діяльності;

6) визначити основні цілі та вимоги до використання об'єктів, якими володіє підприємство.

Центральним моментом стратегічного планування на підприємстві є вибір стратегії. Часто для правильного вибору досліджують кілька стратегій. Так, наприклад, збільшити частку своєї продукції на ринку організація може знизивши собівартість продукції та ціну реалізації, ефективніше використовувати маркетингові прийоми.

Кожен з цих варіантів дає змогу створити багато альтернативних стратегій:

1. Стратегія росту застосовується в галузях, які динамічно розвиваються та змінюють свої технології. Характерним для неї є значне перевищення показників розвитку в цьому році, ніж у минулому.

2. Стратегію обмеження росту використовують переважно більшість підприємств у галузях із стабільними технологіями. Ця стратегія формується від

«досягнутого» і змінюється лише за деяких умов (наприклад, через інфляцію).

3. Стратегію скорочення обирають найрідше. Відповідно до цієї стратегії мета встановлюється значно нижчого рівня, ніж у минулому році. Її використовують коли становище підприємства (чи його показники) постійно погіршується.

4. Комбінована стратегія включає елементи розглянутих вище стратегій. Комбіновану стратегію використовують переважно великі підприємства, які функціонують у кількох галузях.

До факторів, що впливають на формування стратегії підприємств виробників молока можна віднести:

1) інвестиції внутрішніх і зовнішніх інвесторів; 2) підвищення популярності молочних продуктів, що стимулюватиме створення нових продуктів; 3) тенденції світової ринкової кон'юнктура.

Малим підприємствам стає все складніше бути конкурентоспроможними у порівнянні з великими виробниками молока. Їх роботу ускладнює також недостатня кількість оборотних коштів і фінансових ресурсів, необхідних на оновлення виробничого обладнання.

Проаналізувавши наведені стратегії, можна зазначити, що керівники повинні здійснювати вибір стратегії відповідно до рівня розвитку їх підприємства.

Необхідно також зазначити, що всі ці стратегії потребують вкладання значних інвестицій. Вартість молочного комплексу, що вміщує 1,2 тис. голів, складає 92,8 млн грн. Річні поточні витрати при цьому сягатимуть 20 млн грн і з рентабельністю понад 60% інвестиції окупаються за дев'ять років.

Однак дрібні підприємства виробники не мають змоги швидко змінити структуру реалізації. Це повинно відбуватися поступово, паралельно підвищуючи якість молока. Подібний підхід використовують молокопереробні підприємства в Польщі. Близько 70% сировини, що надходить для переробки, поступає з господарств населення.

Для того щоб забезпечити високу якість молока, необхідно також впроваджувати нові технології утримання, доїння та годівлі тварин. При цьому необхідно постійно збільшувати поголів'я корів, які утримуються в одному господарстві.

Основною причиною низької привабливості інвесторів до молочного скотарства є тривалий термін окупності. Інвестори, звісно, зацікавлені у швидкому поверненні коштів.

У виробництві молока велике значення має такий показник як якість. Якість трактують як сукупність трьох складників: соціальний, екологічний та економічний.

Соціальний аспект можна характеризувати тим, що неможливо повністю відмовитись від неякісного молока господарств населення, адже селяни залишаються без важливого джерела доходу.

Екологічний аспект вказує на безпечність продукції та її виробництва, яка не завдає шкоди навколишньому природному середовищу.

Суть економічного аспекту проявляється в рівні задоволення потреб споживачів. Тому великі молокопереробні підприємства платять вищу ціну виробникам за сировину високої якості, яка необхідна для виготовлення якісних молочних продуктів.

Нині виробники молочної продукції створюють об'єднання. Годі, здійснивши реконструкцію виробництва, вони зможуть швидко реагувати на мінливе зовнішнє середовище, збільшувати асортимент продукції та розширити ринок збуту.

Найважливішим завданням для українського підприємства є забезпечення безупинного розвитку (інтенсифікація зростання). Цього можна досягти використовуючи ефективну та правильно розроблену стратегію розвитку організації.

Підприємства зазвичай використовують обмежений набір стратегій розвитку. При цьому оцінювання результатів їх ефективності не проводиться.

Висновки. Молочне скотарство – це стратегічна галузь тваринництва і національної економіки України загалом. Збільшення та підвищення ефективності виробництва молока можливе лише на основі послідовної інтенсифікації галузі, впровадження прогресивних форм оплати праці, промислових технологій, підвищення загальної культури ведення галузі. Тому виникає потреба в розробленні методики комплексної оцінки діяльності підприємств. Нині необхідно знайти такі механізми і методи, які зможуть забезпечити ефективне стратегічне управління підприємством у ринкових умовах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Фоміна М. В. Сталий економічний розвиток та особливості його реалізації в умовах глобалізації. // Науковий вісник НЛТУ України. — 2011. — Вип. 21.19. — С. 39 – 45.
2. Саенсус М. А. Формування економічної стратегії підприємства харчової промисловості в умовах невизначеності ринкового середовища / М. А. Саенсус, Г. А. Місько // Вісник соціально-економічних досліджень. — Одеса, 2011. — Вип. 40. — Ч. 2. — С. 110 – 116. Державний комітет статистики України. Офіційний сайт. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
4. <http://www.milkua.info/uk/news/7352/>.
5. <http://www.milkua.info/ru/technews/51/>.
6. Кухар О. Г. Сучасні тенденції розвитку тваринництва в Україні. // Електронне видання "Ефективна економіка". — 2014. — Вип. 2. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2267>.
7. Попова Н. В., Белєвцова Н. М. Розробка стратегії розвитку підприємства / Попова Н. В., Белєвцова Н. М. // Вісник економіки транспорту і промисловості. — 2010. — Вип. 29. — С. 359 – 363.

Одержано 27.03.2014

Аннотація

С.Г. Господаренко

Особенности формирования стратегии развития предприятий производителей молока

Обращено внимание на важность разработки стратегии развития для сельскохозяйственных предприятий. Поэтому решение этого вопроса сейчас является весьма актуальным.

В процессе исследований использовались монографический, сравнения, графический и табличный методы. Основной целью является анализ развития предприятий производителей молока и факторов, влияющих на их развитие и конкурентоспособность. Объектами исследования выступают сельскохозяйственные предприятия.

Доказана необходимость переориентации работы предприятий на интенсивный путь развития. Основными его направлениями являются: использование

высокопродуктивных пород коров, сбалансированное кормление, автоматизация и механизация производственных процессов и т.п. Важным является также повышение уровня продуктивности скота. Решив эти задачи, предприятие сможет рационально использовать финансовые, материальные и трудовые ресурсы. Основными факторами, влияющими на производительность, являются генетический потенциал стада и качество кормления. Наиболее распространенные породы коров в Украине – чернорыбая, красная степная и симментальская.

В 2013 году на душу населения приходилось около 217 кг молока, что на 37 кг меньше, чем в 2008 году. Увеличение производства молока на 0,4 млн тонн в 2013 году по сравнению с 2010 годом произошло благодаря росту производительности коров, несмотря на уменьшение их поголовья.

Сейчас среда обитания украинских предприятий является непредсказуемой и нестабильной, поэтому вопрос создания эффективной стратегии есть важным.

Ключевые слова: молочное скотоводство, стратегия, предприятие, структура рациона, продуктивность скота.

Annotation

S.G. Gospodarenko

Features of formation of enterprise development strategy of milk producers

The attention is paid to the importance of a working out of a strategy of development of agricultural enterprises. That is why the resolution of this issue is relevant today.

The different methods such as monographic, comparative and tabular were used in the course of studies. The main aim is to analyze the development of milk producing enterprises and the factors affecting their growth and competitiveness. The objects of study are the agrarian enterprises.

The necessity of reorientation of enterprises to the intensive way of development is proved. Its main areas are: the use of high-producing breeds of cows, the balanced feeding, automation and mechanization of production processes, etc. It is also important to improve the livestock productivity. Solving these problems the enterprise will use the financial, material and human resources rationally. The main factors affecting the productivity are the genetic potential of the herd and the quality of breeding. The most common breeds of cows in Ukraine are Dark-spotted, Red Steppe and Simmental.

In 2013 the amount of milk per capita was about 217 kg of milk, which is 37 kg less than in 2008. The increase in milk production on 0,4 million tonnes in 2013 compared with 2010 was due to the increased growth of production of cows, despite of the decrease in livestock herb.

Today the area of the Ukrainian enterprises is unpredictable and unstable, that is why the problem of creating of an effective strategy is important.

Key words: milk cattle, strategy, enterprise, intake structure, productivity of livestock.