

СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ГАЛУЗІ ХМЕЛЯРСТВА

Муляр Т. С.

Розкрито роль стратегічного управління як основи розвитку майбутнього підприємств. Дана оцінка факторів внутрішнього середовища, макро- і мезооточення підприємств галузі хмелярства. Проведено стратегічний аналіз діяльності підприємств, виявлені найбільш характерні для підприємств можливості, загрози, сильні і слабкі сторони, встановлено зв'язки між ними.

Постановка проблеми.

Політичні та соціально-економічні трансформації, »які відбуваються в Україні з моменту здобуття нею незалежності, зумовили необхідність пошуку нових наукових підходів щодо визначення місця та ролі стратегічного управління у подальшому розвитку суспільства.

Формування ринкових відносин у національній економіці потребує докорінних змін у системі управління на всіх рівнях, зокрема на мікрорівні. В міру ускладнення зовнішнього середовища, змін технологій, на яких базується робота підприємств, поява нових цілей висуває на перший план необхідність застосування ідеології стратегічного управління. У зв'язку з динамічністю зовнішнього середовища і його непередбачуваною зміною використовують певну процедуру керування розвитком підприємства, а саме формування його стратегії.

Зростає необхідність орієнтації підприємств на стратегічне управління, яке визначається вмінням: оцінити ситуацію, що склалася; виявити необхідність трансформаційних змін; розробити стратегію; використовувати в ході трансформаційних змін надійні, виправдані методи; впроваджувати стратегію в практичну діяльність.

Нині необхідність стратегічного управління в організаціях різних форм господарювання цілком вагома і беззаперечна, оскільки у стратегічному управлінні не існує конкретних готових «рецептів», які приносять ефект для всіх підприємств. Тому, якщо один підхід виявився ефективним для одного підприємства, то це не означає, що він універсальний для всіх.

Хмелярство — важлива галузь сільського господарства України. Проте сучасний стан хмелярської галузі далеко не відповідає її потенційним можливостям і запитам пивоварів. Значні коливання валових зборів хмелю в Україні свідчать про те, що хмелярство ще не знайшло свого місця в ринкових умовах і тому не стало у країні стабільною галуззю і надійним гарантом отримання цінної продукції.

В умовах жорсткої конкурентної боротьби і посилення впливу змін, які відбуваються у зовнішньому середовищі, підприємства хмелярської галузі мають концентрувати увагу не тільки на внутрішньому стані справ, а й виявляти та враховувати у своїй діяльності можливі зміни оточення. При цьому основною залишається проблема збалансування внутрішніх можливостей підприємства та змін у зовнішньому середовищі з метою виживання в конкурентній боротьбі сьогодні та в перспективі. Ця обставина сприяє зміні певних стереотипів господарювання, появи та впровадженню системи стратегічного управління. Тому актуальність даної проблеми не викликає сумнівів.

Аналіз останніх досліджень та постановка завдання.

Розробкою питань стратегічного управління займалися іноземні автори: А. Чандлер, І. Ансофф, А.А Томпсон., А.Дж .Стрикленд, М. Мескон, Д. Шендел і К. Хаттен, Дж. Хіттенс, Дж. Піро і Р. Робертсон, П. Друкер та вітчизняні автори: Герасимчук В.Г., Осовська Г.В., Шершньова З.Є., Оборська С.В. та інші. Щодо стратегічного управління підприємствами галузі хмелярства, то ця проблема в наукових працях не досліджувалася.

Об'єкт та методи дослідження.

Об'єктом дослідження виступає процес діагностики внутрішнього та зовнішнього середовища та стан стратегічного управління хмелярських господарств.

Метою дослідження є вивчення питання щодо впровадження стратегічного управління в підприємствах галузі хмелярства.

При написанні статті були використані такі методи: PEST- аналіз — для визначення рівня впливу на підприємство таких компонент зовнішнього середовища: демографічної, політико-правової, економічної, соціально-культурної та технологічної, SWOT - аналіз — для виявлення найхарактерніших для підприємства можливостей, загроз, сильних і слабких сторін та встановлення зв'язків між ними, що використовується для формулювання і вибору стратегій, табличний.

Результати досліджень

Хмелярські господарства здійснюють вирощування хмелю, виробництво гранул хмелю і хмелю спресованого, виробництво посадкового матеріалу хмелю високих репродукцій нових і перспективних сортів. Підприємства вирощують такі сорти хмелю: ароматичні — Клон 18, Слов'янка, Злато Полісся, Заграва, Гайдамацький і гіркі — Альта, Зміна, Поліський, Промінь та інші.

В Україні хміль використовується в основному в пивоварній промисловості і в незначній кількості в медицині та хлібопекарській промисловості.

За останні роки наші пивзаводи і об'єднання, використовуючи наукові розробки вітчизняних вчених і досвід зарубіжних країн, почали широко застосовувати замість натурального хмелю продукти його переробки. Найбільше поширення серед них здобули хміль гранульований і екстракт хмелю.

Хмелярські господарства займаються виробництвом гранул хмелю і

спресованого хмелю та приділяють особливу увагу підвищенню якості гранул хмелю, покращенню їх упаковки відповідно до світових стандартів. Реалізація хмелепродукції здійснюється підприємствами. Вони в основному мають постійних клієнтів, які закупають в них вироблену хмелепродукцію, а інколи реалізують через посередників.

Основними покупцями хмелю підприємств виступають потужні пивзаводи України: ЗАТ “Оболонь”, ВАТ “Пивзавод “Рогань”, ЗАТ спільне українсько-американське підприємство “Донецький пивоварний завод”, ВАТ “Пивобезалкогольний комбінат Славутич”, Чернігівський пив комбінат “Десна”, АТ “Миколаївський пивзавод “Янтар”, ВАТ “Пивобезалкогольний комбінат Крим”

Для розробки стратегії розвитку будь якого підприємства слід проаналізувати його внутрішнє та зовнішнє середовище (охоплює дві групи в оточенні організації – макро- (віддалене) і мезо-(близьке) оточення).

Макросередовище (макрооточення) створює загальні умови діяльності організації і переважно не має специфічного впливу на ксцкретну організацію, однак рівень впливу стану середовища на організацію різний. Водночас навіть великі організації практично не мають зворотного впливу на макрооточення. Воно є причиною й умовою обмеження або розширення сфери діяльності організації, спричиняє необхідні в ній зміни.

Нами проведений аналіз макросередовища підприємств галузі хмелярства з метою визначення рівня впливу на підприємство таких компонент: демографічної, економічної, технологічної, політико-правової та соціально-культурної. Характеристика макросередовища хмелярських підприємств у розрізі основних компонент і чинників приведена в табл.1.

Отже, з результатів проведеного аналізу випливає, що демографічна, технологічна, економічна, політико-правова, соціально-культурна ситуація в Україні загалом сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємств галузі.

Другою складовою зовнішнього середовища є мікросередовище (мезооточення), яке охоплює ті його елементи, з якими організація перебуває в прямому контакті. Мезооточення підприємства, тобто середовище безпосереднього впливу на підприємство показано в таблиці 2.

Проаналізувавши мезооточення підприємства можна зробити висновок, що в цілому воно є сприятливим для хмелярських підприємств. Збільшення клієнтів підприємств можливе при нарощуванні обсягів виробництва хмелепродукції. Суттєвою загрозою для підприємств зі сторони мезооточення є поява сильних конкурентів.

Оцінивши фактори внутрішнього середовища, макро- і мезооточення підприємства, проведемо їх спільну оцінку. Для цього скористаємось SWOT-аналізом. Широке застосування та розвиток SWOT - аналізу пояснюється такими причинами: стратегічне управління пов'язане з великими обсягами інфо-

рмації, яку потрібно збирати, обробляти, аналізувати, використовувати, а відтак виникає потреба пошуку, розробки та застосування методів організації такої роботи.

Таблиця 1

Діагностика макросередовища хмелярських підприємств

Компонента, чинник	Стан чинника	Тенденції розвитку	Характер впливу на підприємство
Демографічна			
Кількість працездатного населення на селі	Середня	Подальше зменшення працездатного населення на селі	Зростати попиту на робочу силу
Економічна			
Купівельна спроможність споживачів хмелепродукції	Середня	Зменшення купівельної спроможності споживачів хмелепродукції	Стимулює зростання обсягів виробництва хмелепродукції
Рівень інфляції	Більше 20%	Можливе зростання	Впливає на підвищеній собівартості продукції та її ціни
Фінансово-кредитна політика	Високі % за кредити (21% за довгострокові кредити)	Поліпшення ситуації	Обмежує розвиток підприємств
Система оподаткування	Високі ставки оподаткування (податок на прибуток 25%)	Можливе зниження	Зменшення власних коштів на розширення діяльності підприємства
Технологічна			
Темпи технологічних змін	Середні	Незначне зростання	Потреба у вдосконаленні відповідно до вимог часу
інноваційний потенціал галузі	Низький	Інтенсивне впровадження інновацій	Модернізація потенціалу галузі, розширення виробництва екстрактів хмелю
Політнко-правова			
Стан законодавства, яке регулює господарську діяльність	Задовільний	Необхідно удосконалювати	Регулювання господарської діяльності.
Державна економічна політика	Структурні зрушення в економіці країни незначні	Тенденції не визначені	Незначне стимулювання подальшого розвитку підприємств хмелярської галузі
Соціально - культурна			
Рівень освіти населення	Достатньо високий	Подальше зростання	Підвищення культурного рівня населення
Ставлення людей до праці	Переважає бажання працювати при наявності стимулу	Подальше поліпшення	Посилення відповідальності в ставленні до праці

Таблиця 2

Аналіз мезооточення хмелярських підприємств

Фактори зовнішнього середовища	Можливості	Загрози
Постачальники	Добре налагоджена робота з постачальниками	Зменшення обсягів виробництва хмелю
Клієнти	Збільшення кількості клієнтів	Неплатоспроможність клієнтів
Конкуренти	“Обійти” наявних конкурентів	Поява сильних конкурентів

Виходячи з оцінки та досліджень зовнішнього оточення, проведемо SWOT — аналіз діяльності хмелярських господарств (табл. 3).

Таблиця 3

SWOT — аналіз діяльності підприємств

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> • Якісна продукція; • персонал з досвідом роботи; • стійкі зв'язки з постачальниками; • налагоджені канали збуту; • наявність великих площ плодоносних хмільників; • вирощування високопродуктивних сортів хмелю (не враховуючи Клон-18 і Полський); • наявність грануляторів. 	<ul style="list-style-type: none"> • Висока зношеність основних виробничих фондів; • нестабільне фінансове становище; • низька платоспроможність та ліквідність підприємства; • висока собівартість продукції; • неповне завантаження виробничих потужностей підприємства; • незначна відносна частка ринку; • відсутність відділу стратегічного розвитку та відділу маркетингу; • непропорційне зростання власного та залученого капіталів; • низький ступінь готовності працівників до змін.
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> • Збільшення обсягів виробництва, заготівлі та переробки продукції; • нарощування товарообігу; • розширення ринків збуту продукції; • впровадження прогресивних технологій виробництва хмелепродукції; • проведення модернізації технологічного устаткування; • зростання продуктивності праці та матеріальної забезпеченості працівників; • підвищення рівня професійності кадрів; • збільшення прибутковості діяльності. 	<ul style="list-style-type: none"> • Збільшення рівня конкуренції в галузі; • технологічне відставання; • невдала інвестиційна політика; • нерентабельна діяльність підприємства; • зниження рівня кваліфікації кадрового складу; • дефіцит трудових ресурсів; • зростання темнів інфляції; • збільшення податкового тиску; • зростання політичної нестабільності; • неплатоспроможність дебіторів.

SWOT - аналіз показав, що хмелярські господарства мають як певні

можливості для розвитку, так і загрози, як сильні, так і слабкі сторони. Зокрема, до сильних сторін підприємства відносяться: якісна продукція, персонал з досвідом роботи, стійкі зв'язки з постачальниками; налагоджені канали збуту, що дає можливість підприємствам реалізовувати хмелепродукцію без проблем; наявність досить великих площ плодоносних хмільників та вирощування високопродуктивних і конкурентоспроможних сортів хмелю (не враховуючи Клон-18 та Поліський). Крім того, сильною стороною підприємств є наявність грануляторів, що дозволяє підприємствам здійснювати грануляцію хмелю не лише власного виробництва, а й з давальницької сировини, що в кінцевому рахунку сприяє додатковим грошовим надходженням.

Виходячи з сильних сторін, хмелегосподарства мають потенційні можливості збільшити обсяги виробництва, заготівлі та переробки хмелепродукції, що сприятиме розширенню власного сегменту ринку хмелю; впровадити прогресивні технології виробництва хмелепродукції; провести модернізацію технологічного устаткування, що призведе до зростання продуктивності праці; розширення площ хмеленасаджень новими та перспективними сортами, зокрема, площ насаджень під саджанцями "in vitro"; нарощувати обсяги виготовлення екстрактів хмелю; підвищити рівень професійності кадрів.

Висновки та перспективи подальших досліджень.

Вітчизняним підприємствам важко застосовувати стратегічне управління через складні умови господарювання, брак коштів для впровадження інноваційних процесів, не досить цивілізовані форми конкурентної боротьби. Але незважаючи на це, підприємства роблять перші спроби передбачити своє майбутнє в новій системі планування і трансформувати свою організаційну структуру відповідно до спрямованої стратегії.

SWOT ~ аналіз показав, що господарства галузі хмелярства мають як певні можливості для розвитку, так і загрози, як сильні, так і слабкі сторони. Зокрема, яскравими сильними сторонами підприємства є якісна хмелепродукція, налагоджені канали збуту та наявність грануляторів, а слабкими сторонами – висока зношеність основних виробничих фондів, нестабільне фінансове становище підприємств, правові відносини в галузі при розпаюванні та реформуванні підприємств, відсутність екстрактора та висока собівартість вирощування хмелю.

Тому в майбутньому актуальнішими стають завдання пошуку тих рушійних сил, які б активно впливали на ефективність і прискорення виробництва, обмін матеріальних благ і радикальну перебудову системи управління на макро- і мікрорівнях.

А це дасть можливість підвищити роль стратегічного управління як основи розвитку майбутнього підприємств галузі.

Література

1. Ансофф И. Стратегическое управление: Сокр. пер. с англ. — М.: Экономика, 1989. - 519 с.

2. Галузева програма розвитку хмеля^хiтва на 2007-2010 роки. – К., 2007. – 62 с.
3. Осовська Г.В., Осовський О.А. Менеджмент організацій: Навчальний посiбник. – К.: Кондор, 2007. – 676 с.
4. Осовська Г. В., Фiщук О. Л., Жалiнська І. В. Стратегiчний менеджмент: Навчальний посiбник. – К.: Кондор, 2003. – 190 с. 59. 52.
5. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Ученик для вузов: Пер. с англ. / Под ред. Зайцева Л. Г., Соколовой М. И. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ И, 1998. – 576 с.
6. Шершньова З. Є., Оборська С. В. Стратегiчне управлiння: Навчальний посiбник. – К.: КНЕУ, 1999. – 384 с.

Abstracts

T.S. Mujyar

Strategic analyses of tie enterprises activity of feops cultivation. The author investigates the role of the strategic management as the basis for the future development of the enterprises. The factors of the environment of macro — and bilateral surrounding of the enterprises profoundly enveluated in the article. The auth or author analyses the activity of the enterprises, investigates the most characteristic enterprises possibilities, threatens their strong and weak sides. The author establishes the contacts between them.