

СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ЦУКРОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ

Анотація. Подальший розвиток та інтеграція нашої країни до світового економічного співтовариства вимагає ефективних управлінських рішень на загальнодержавному та секторальному рівнях, а також використання інноваційно-виробничого потенціалу для отримання конкурентних переваг та підвищення добробуту населення. Поряд із цим, проблемою української економіки сьогодні є значна втрата обсягів виробництва, внаслідок чого країна стає аутсайдером у світовій економіці, «випадає» з системи міжнародного поділу праці, даючи лідерство у виробництві традиційних товарів для неї країнам з меншими вигодами, але з більш цивілізованим підходом до виробництва. Одним з таких традиційних продуктів, які завжди були «візитною картою» України є цукор. З огляду на це, особливої актуальності набуває проблема визначення стратегії розвитку підприємств цукрової промисловості України, що гармонійно поєднала б у собі принципово нові підходи та методи управління, а також забезпечила використання сучасних технологій, які не лише б задовольняли потреби внутрішнього ринку, але і достойно представляли нашу країну на міжнародних ринках.

Проблеми та перспективи буряко-цукрового комплексу України є об'єктами досліджень багатьох вчених та наукових установ. Вагомий внесок у дослідженні цього питання належить Інституту економіки НАН України, Інституту аграрної економіки УААН, Інститут цукрової промисловості, а також окремим вченим: Борщевському П.П., Бондар В.С., Дусановському С.Л., Зубенко В.Ф., Лебединському Ю.П., Маракуліну П.П., Паламарчуку М.М., Шпичак А.В., Яремчук І.Г. та іншим. В наукових працях вчених зазначені

рекомендації, шляхи розвитку, реструктуризації та підвищення ефективності цукрової та загалом харчової промисловості України.

Поглиблення інтеграційних процесів, зміна структури функціонування цукрових підприємств у країнах ЄС, трансформація економічних взаємовідносин між виробниками сировини і заводами, розрив зв'язків з РФ формують особливе середовище діяльності підприємств цукрової промисловості та зумовлюють реалізацію стратегії розвитку підприємств цукрової галузі у нових економічних умовах.

Ключові слова: промисловість, стратегія, технології, комплекс, розвиток.

Zhyrenkova E., Zhaldak G.

DEVELOPMENT STRATEGY OF ENTERPRISES WITHIN THE UKRAINIAN SUGAR INDUSTRY

Abstract. Further development and integration of our country into the world economic community requires effective managerial decisions at the national and sectoral levels, as well as the use of innovation and production potential for gaining competitive advantages and increasing the welfare of the population. At the same time, the problem of the Ukrainian economy today is a significant loss of production, resulting in a country becoming an outsider in the global economy, "falling out" from the system of international division of labor, giving leadership in the production of traditional goods for it to countries with less benefits, but with a more civilized approach to production. One of these traditional products, which has always been the "business card" of Ukraine, is sugar. In view of this, the problem of determining the strategy of development of enterprises of the sugar industry of Ukraine, which harmoniously combines fundamentally new approaches and methods of management, and has ensured the use of modern technologies that not only satisfy the needs of the domestic market but also duly represent our country in international markets.

Problems and prospects of beet-sugar complex of Ukraine are the objects of research of many scientists and scientific institutions. Significant contribution to the

study of this issue belongs to the Institute of Economics of the National Academy of Sciences of Ukraine, the Institute of Agrarian Economics of the Ukrainian Academy of Agricultural Sciences, the Institute of Sugar Industry, as well as individual scientists: Borschevsky P.P., Bondar VS, Dusanovsky S.L., Zubenko V.F., Lebedinsky Yu.P., Marakulina P.P., Palamarchuk M.M., Shpichak A.V., Yaremchuk I.G. and others. In the scientific papers of scientists, recommendations, ways of development, restructuring and increase of efficiency of sugar and general food industry of Ukraine are indicated.

The deepening of integration processes, the change in the structure of the functioning of sugar enterprises in the EU, the transformation of economic relations between raw material producers and factories, the severance of ties with the RF form a special environment for the enterprises of the sugar industry and determine the implementation of the strategy of development of enterprises of the sugar industry in the new economic conditions.

Keywords: industry, strategy, technology, complex, development.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Реалізація основної мети підприємств цукрової промисловості в динамічному середовищі можлива лише за умови, коли відбір і реалізація ефективних стратегій вбудовані в стратегію розвитку сільського господарства та національну економічну стратегію. Стратегічною метою має стати створення сучасної, технічно досконалої, економічно ефективної та соціально важливої буряко-цукрової промисловості, здатної виробляти конкурентоспроможну продукцію, задовольняти повний внутрішній попит на цукор, забезпечувати формування державного резерву та розширювати експорт. Для досягнення цієї мети підприємствам висувається низка припущень, які розглядаються як її можливості, а також низка обмежень, які ускладнюють процес розвитку, можуть суттєво вплинути на зміст стратегії або процесу впровадження та вимагати вилучення. Разом вони формують стратегічну позицію цукрової промисловості загалом, яку сьогодні можна охарактеризувати як надзвичайно слабку.

Постановка завдання. Проаналізувати існуючі підходи та методи управління підприємствами цукрової промисловості; розробити рекомендації, які можна застосувати в управлінні та стратегічному плануванні діяльності та виробництві.

Методологія. Методологічну основу проведеного дослідження склали ключові положення сучасної економічної теорії та теорії управління, а також було використано системно-структурний підхід, оскільки промисловість розглядається як комплексна, цілісна система структурних елементів, об'єднаних спільною метою. Розвиток цукрової промисловості в Україні не повинен бути простим переходом від однієї системи до іншої; це складний багатофакторний процес, що представляє собою закон переходу кількісних змін якості.

Виклад основного матеріалу дослідження. Враховуючи основні особливості цукрової промисловості, яка не тільки складається з декількох підсистем і компонентів, а сама є підсистемою сільського господарства, стратегія розвитку підприємств цукрової промисловості має бути послідовною і вписатися в загальну стратегію розвитку сільського господарства країни. Місія ж підприємств цукрової промисловості України визначається її традиційною роллю в соціальних і виробничих потребах населення і харчової промисловості в одному з найважливіших споживчих кошиків продуктів харчування - цукру. [3]

У свою чергу, досягнення запланованих цілей допоможе забезпечити послідовну реалізацію цілей нижчого рівня, а саме: подолання кризи в секторі → стабілізація виробництва та створення умов для її розширення в майбутньому → забезпечення сталого економічного зростання.

Декомпозиція стратегічних цілей дозволяє конкретизувати завдання, що стоять перед підприємствами цукрової промисловості, окреслювати часові горизонти та визначати пріоритети на майбутнє. У якості критеріїв оптимальності, за якими має оцінюватися вплив цілей, на нашу думку, має

бути: мінімізація втрат → забезпечення беззбитковості → максимізація прибутку. Для поточного стану ринку цукру та існуючих промислових підприємств, ймовірність досягнення стратегічної мети, перш за все, залежить від наявних можливостей і обмежень, які впливають на ефективність стратегії розвитку. Наявний потенціал розвитку може бути використаний як вихідний пункт на шляху до подолання кризи і забезпечення майбутнього зростання, який включає:

1. Стабільний попит на внутрішньому ринку;
2. Невичерпний потенціал для збільшення ресурсної бази;
3. Можливість комплексної утилізації відходів, розробка сучасних способів виробництва;
4. Існуючий технічний потенціал галузі;
5. Сформовані людські ресурси;
6. Індустрія програмного забезпечення інфраструктури.[5]

Протягом всієї історії функціонування цукрової промисловості в Україні попит на цукор показав більш-менш стійкий тренд і, незважаючи на зниження його обсягу протягом останнього десятиліття, в основному через демографічний принцип падіння не відбулося. [7]

У той же час Україна має унікальні умови для самодостатності цукрових буряків, які можна вважати абсолютною конкурентною перевагою не тільки на внутрішньому, але й на міжнародному ринку цукру. Створення відповідних стимулів для розвитку цукрових буряків може забезпечити практично необмежені ресурси.

Залежно від динаміки ринків цукру і етанолу можна визначити масштаби виробництва і експорту обох товарів. Особливістю підприємств цукрової промисловості є їх технічний потенціал. Хоча сьогодні амортизація більшості заводів досягає 55-60%, а палива, сировини, допоміжних матеріалів на одиницю продукції вище, ніж у розвинених європейських країнах, накопичений потенціал не можна ігнорувати. Він є базою з якої стабілізують цукрову промисловість і забезпечують подальший розвиток підприємств. [10]

Все ж, незважаючи на тенденцію до зниження показників, підприємства цукрової промисловості мають відповідну інфраструктуру для забезпечення представлених складських приміщень, ремонту, інструментів, енергоменеджменту, основних об'єктів, мереж зв'язку, транспорту, зв'язку, спеціалізованих секторів бізнес-послуг тощо. Довгий час формувалися «правила гри» в промисловості і на ринку цукру, формувався комплекс інституцій в певній матриці, що регулює відносини в системі виробництва, продажу і споживання цукру і виробництва відходів цукру. Тому існуюче середовище можна вважати необхідною умовою, що забезпечує певну можливість відновлення та подальшого розвитку галузі, оскільки саме через регуляторну базу, квоти, ліцензування та стандартизацію здійснюється переважна більшість організаційних, технологічних та адміністративних заходів. [6]

Поряд з цими можливостями і резервами підприємства цукрової промисловості мають ряд обмежень для свого розвитку, які можуть суттєво вплинути на зміст або процес реалізації стратегії. Найбільш значні обмеження для цукрової промисловості: [11]

1. Технологічна відсталість і моральне старіння виробництва;
2. Високе питоме споживання ресурсів і низька ефективність;
3. Неефективне управління виробництвом, слабкий виробничий процес і неефективне регулювання ринку цукру;
4. Відсутність науково-технічного прогресу та низький рівень інновацій;
5. Джерело соціальної напруженості;
6. Відсутність фінансових ресурсів у секторі та його низька інвестиційна привабливість;
7. Відсутність інтеграції, слабкі зв'язки між виробниками цукрових буряків, цукрових заводів та наукових установ.

Технологічна відсталість, застаріле обладнання є основною перешкодою розвитку підприємств цукрової промисловості в Україні. У той час як більшість країн світу використовують складне обладнання, передові технології глибокої

переробки цукрових буряків, у нашій країні більшість цукрових заводів «відсвяткували» своє століття, частка сучасного обладнання менше 30%, решта - дуже застаріла. Звідси висока вартість українського цукру, його невідповідність європейським стандартам якості, низька конкурентоспроможність, висока втрата електроенергії, тепла, води і, як наслідок - втрата майже всієї галузі. [6]

Слід підкреслити, що процес модернізації галузі був явно неправильним: всі зусилля та ресурси спрямовувалися на «інтенсивну терапію», з часто неефективними заводами для реставрації, ремонту, часткових технічних удосконалень і т.д. від прогресивного розвитку. Натомість ситуація, яка характеризує стан промисловості та ринкові умови, вимагає радикальної реструктуризації, як територіальної, так і функціональної, і якщо відмовитися від цього шляху, країна втратить одну з своїх традиційних галузей, потрапивши в залежність від імпорту, втративши джерело доходу для працівників, роботодавців, а для бюджету на тлі загальної економічної кризи з'явиться негативний мультиплікаційний ефект, що призведе до скорочення ланцюга виробництва і споживання в макроекономічному масштабі. Україна потребує власної унікальної стратегії трансформації підприємств цукрової промисловості, яка складається з послідовних етапів і повинна здійснюватися поступово з огляду на складну економічну ситуацію і в промисловості, і в сільському господарстві, і в країні в цілому. Слід підкреслити, що початковий фокус повинен бути на тих частинах процесу, де можна отримати найбільший ефект у економії ресурсів, включаючи енергію, і отримати додатковий дохід за рахунок, наприклад, глибокої та комплексної переробки сировини тощо.

Оскільки процес закриття неефективних підприємств вже відбувається природно (у 1990 році працювало 192 заводи, у 2014 - 46 і 2018 - 35) під впливом ринкових, політичних та економічних змін у країні та на світовому ринку цукру, слід зосередитися на перспективних підприємствах, які довели свою спроможність до економічно оптимального рівня забезпечення мінімальних середніх витрат. Існують дві можливі альтернативи: реконструкція

з впровадженням модернізації та нове будівництво, які мають як переваги, так і недоліки і, як наслідок, можуть бути ефективно обрані або комбіновані залежно від умов, доцільності, характеру виробництва на конкретному заводі, перспектив розвитку, стану відповідних сировинних зон тощо.

Цукровий буряк у переважній більшості українських заводів досягає 35-40%, а його частка в вартості цукру - близько 30%, в деяких компаніях цей показник ще вище. Вартість палива, еквівалентна масі цукрових буряків в Україні в цілому становить 4,5-5%, а цукрових заводів Європи питома витрата палива, еквівалентна масі буряків, не перевищує 2,5-3,0%. Деякі фабрики стикаються з проблемою реконструкції енергоефективності через 80-ті роки (збільшена потужність з 3 тис. тонн до 6 тис. /добу), що на той час було цілком прийнятним через низьку вартість енергії. Сьогодні підприємства працюють з виведенням сиропу, на який припадає повторне підігрів, очищення, кип'ятіння - це значно збільшує енергоспоживання і витрати виробництва і знижує ефективність. [8]

Результатом є низький рівень виробничого процесу значні простої, втрати сировини і готової продукції, зниження продуктивності, невідповідності на різних стадіях виробництва і більше часу. В якості зовнішніх обмежень можна вважати провал «правил» з боку держави, створюючи нестабільність у промисловості і знижуючи ступінь надійності для інвесторів і учасників. Неефективне регулювання дестабілізації виробником збільшує свої ризики, а скорочує середньо- і довгострокові прогнози і плани.

Важливим обмеженням галузі є недостатнє впровадження високоефективного обладнання та сучасних передових технологій, нових матеріалів, інформаційних технологій тощо. Тенденція до закриття цукрових заводів, більшість з яких розташовані в сільській місцевості, створює низку соціальних проблем: масові втрати робочих місць, зменшення доходів населення та рівень платоспроможності, руйнування створеної інфраструктури в зоні експлуатації заводу, в тому числі соціальної тощо. Крім того, крім звичайного одного роботодавця, цукровий завод є джерелом тепла та

електроенергії для жителів сільських районів, зупиняючи один або кілька, фабрики викличуть соціальну напругу в окремих районах, але масовий бум закриття може викликати соціальний колапс.

Низький рівень ефективності, пов'язаний з високим питомим споживанням ресурсів і неефективним управлінням і маркетингом, є основною причиною нестачі фінансових ресурсів, необхідних не тільки для поточної діяльності, а й для розвитку. Водночас, нестабільний фінансовий стан галузі викликає недовіру до банківської системи, ліквідація її основного джерела позикових коштів цукру робить непривабливим для інвесторів. Приватні інвестори надаватимуть капітал тільки тоді, коли вони впевнені в конкурентній віддачі від своїх інвестицій.

Говорячи про стратегію розвитку підприємств, при формуванні стратегічної мети варто орієнтуватися на бажаний результат цього процесу, досягнення якого в кінцевому рахунку чітко характеризує ефективність стратегії. Стратегічною метою розвитку підприємств є створення сучасної, технічно досконалої, економічно ефективної та соціально важливої цукрової промисловості, здатної виробляти конкурентоспроможну продукцію, задовольняти повний внутрішній попит на цукор, забезпечувати формування державного резерву та розширювати експорт.

Сьогодні критична ситуація на підприємствах цукрової промисловості в Україні потребує проактивних дій для подолання кризи, стабілізації галузі та економічного зростання у довгостроковій перспективі. Контроль за всіма процесами в організації - ось що відрізняє грамотного управлінця. Він повинен бути в курсі всіх показників роботи своїх підлеглих, щоб вчасно виявити необхідність внесення змін в робочий процес. У цьому контексті необхідно звернути увагу на показник, який відображає продуктивність робочих за конкретний відрізок часу - FTE (еквівалент повного робочого часу) та обов'язково відобразити його при розробленні стратегій для підприємств. [13]

Як відомо, найбільш повно визначив поняття «стратегія» Г. Мінцберг. Під стратегією він розуміє «модель (зразок поведінки) в потоці майбутніх дій

чи рішень». Згодом він запропонував розглядати сукупність п'яти визначень стратегії (п'яти “П”): стратегія – план, напрям розвитку; стратегія – принцип поведінки, слідування певній моделі поведінки; стратегія – позиція, розташування певних товарів на конкретних ринках; стратегія – перспектива, основний спосіб дії організації; стратегія – прийом, особливий маневр з метою обдурити, залякати, перехитрити конкурентів. [14]

Враховуючи зазначене вище, під стратегією ФТЕ можна розуміти сукупність унікальних дій, які надають можливість досягати запланованих цілей, що засновані на раціональному використанні ресурсів та можуть піддаватися постійному впливу змін у навколишньому середовищі та у відповідь впливають на нього.

Ми пропонуємо під стратегією розуміти саме сукупність унікальних дій, оскільки саме унікальність зможе забезпечити стратегічне бачення розвитку підприємств цукрової промисловості в Україні з урахуванням ситуації у світі та наявного потенціалу, який все ще залишається. Без надійної, ефективної стратегії розвитку галузі траєкторія залишається незрозумілою, а її перспективи - непередбачуваними. Поряд із цим, складність нинішньої ситуації залежить не тільки від глибокого зниження виробництва цукру в Україні, а й від високого ступеня нестабільності національної та світової економіки, що вимагає високих вимог до якості стратегії для її гнучкості та адаптивності, вимагає більше уваги до деталей. Іншими словами, унікальність є головною особливістю розробки стратегії для підприємств цукрової промисловості в Україні. Вона повинна нейтралізувати загрози, використовувати потенціал і посилити слабкі місця окремих підприємств та галузі загалом. Це є дуже актуальним підґрунтям поглиблення європейської інтеграції, коли вимоги до ефективної діяльності, конкурентоспроможності, технічного та технологічного рівня виробництва цукру в Україні постійно зростають.

Недостатня інтеграція виробників цукрових буряків суттєво погіршує ситуацію на тлі постійного зниження економічної мотивації для вирощування цукрових буряків. Така ситуація вимагає розробки та реалізації складних

технологічних, організаційних, економічних та адміністративних заходів, спрямованих на підвищення ефективності та ресурсного, промислового, інституційного, комерційного та соціально-функціонального рівня підсистем.

Для успішного досягнення стратегічної мети в реальних економічних умовах необхідно розробити та запровадити ефективну інтегровану та гнучку систему практичних заходів на підприємствах цукрової промисловості, які можна розділити на три аспекти:

1. Реструктуризація та технологічна модернізація;
2. Диверсифікація виробництва;
3. Організаційно-економічне модифіковане виробництво цукру.

Основними завданнями цих груп заходів є стабілізація виробництва з мінімальними ресурсами та створення передумов для її збільшення в майбутньому, фінансове оздоровлення галузі, забезпечення стабільної прибутковості виробників для зниження собівартості продукції та забезпечення її конкурентоспроможності як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку. Зовнішні ринки, досягаючи повної рівноваги виробничих потужностей сировини, інфраструктури та соціальної сфери прилеглих територій. [5]

Необхідною є реалізація поступового переходу від галузевої кризи до економічного зростання, досягнення якої можливе за допомогою комплексу заходів, що логічно відображають цей процес та альтернативні можливості розвитку та досягнення кінцевих цілей. Наявність FTE робить стратегію більш гнучкою та адаптивною - зміна сили впливу різних факторів на наявність альтернатив дозволяє без значних втрат коригувати поведінку та, за необхідності, змінювати шляхи розвитку.

Висновки. Узагальнюючі проаналізовані дані можна зробити висновок, що цукрова промисловість України може бути лише гармонійним поєднанням внутрішнього механізму впровадження існуючих інструментів з інституційним середовищем. Одним зі стратегічних шляхів удосконалення цукрової галузі за умов скорочення внутрішнього попиту є переорієнтація продукції на експорт та пошук нових каналів збуту. Проте реальні можливості розвитку галузі за

рахунок внутрішнього ринку нині обмеженні внаслідок зниження споживчого попиту населення на цукор.

ФТЕ реалізація запропонованих заходів дозволить подолати кризу на першому етапі, на другому - стабілізувати виробництво і створити умови для його збільшення в майбутньому і забезпечити економічне зростання в довгостроковій перспективі.

При успішній реалізації стратегії розвитку цукрової промисловості, ефективності та результативності запропонованих техніко-технологічних, економічних та організаційних заходів можна очікувати позитивних змін у соціально-економічній сфері, реконструкції та стабілізації цукру у вітчизняному виробництві.

Література:

1. Аналіз та перспективи цукрового ринку України [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://agro-business.com.ua/agro/ekonomichnyi-hektar/item/12037-solodkyi-rynok-ukrainy-osnovni-aktsenty-ta-perspektyvy.html>
2. Анализ украинского рынка сахара [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.apn-ua.com>.
3. Борщевський П., Сичевський М., Троян В. Харчова промисловість України: сучасні тенденції та перспективи розвитку / Борщевський П., Сичевський М., Троян В. // Економіка України. – 2003. – №8. – С. 45-49.
4. Закон України «Про державне регулювання виробництва і обігу спирту етилового, коньячного і плодового, алкогольних напоїв та тютюнових виробів» / Відомості ВР, 1995, №46, с. 345 зі змінами внесеними згідно із Законом №3232-VI (3232-17) від 19.04.2011, ВВР. – 2011. – №42. – С. 432.
5. Данилишин Б.М. (Ред.), Страшинська Л.В. (2015). Стратегія розвитку харчового ринку України: монографія - Київ, Профі, 627 р.
6. Лиськов В.В. (2000). Формування ефективної структури цукрової промисловості України - Київ, Інститут економіки НАН України, 210 р.

7. Національний промисловий портал. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://uprom.info/news/agro/vigotovleno-1-4-mln-tonn-tsukru/>
8. Сайганов А.С., Германович Г.В. Обоснование цен на продукцию сельского хозяйства для регулирования межотраслевого эквивалентного обмена // Экономика с.-х. и перерабатывающих предприятий. – 1993. – №1. – С. 5-7
9. Сапронов А.Р. Общая технология сахара и сахаристых веществ / Сапронов А.Р. – М.: Пищевая промышленность, 1979. – 323 с.
10. Ситник В.П., Маланчук Л.М., Стельмащук А.М. Вдосконалення економічного механізму господарювання в АПК. – К.: Урожай, 1989. – 184 с.
11. Стратегія розвитку сільського господарства до 2020 року. (2012). - [Електронні ресурси]. - Отримано 17 січня 2017 р. З <http://www.aau.org.ua/rynky-ta-ciny/novini-rinkiv>
12. Фісун А.О. Економічна ефективність реалізації механізму створення та впровадження нововведень у промисловому виробництві // Проблеми науки. – 2003. – № 2. – С. 15-25
13. Business Dictionary. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.businessdictionary.com/definition/full-time-equivalent-FTE.html>
14. Mintzberg H., McHugh A. Strategy formulation in adhocracy / H. Mintzberg, A. McHugh. – Wash.: Administrative Science Quarterly, 1985. – 460 p.