

## ІНСТРУМЕНТАРІЙ ОПТИМАЛЬНОГО СТРАТЕГІЧНОГО ВИБОРУ ПІДПРИЄМСТВА ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

У статті розроблено каталог оптимальних стратегічних альтернатив та графічну модель спільної динаміки основних патернів поведінки споживача на ринку продуктів харчування залежно від макровпливів середовища. Сформульовано рекомендації щодо застосування запропонованого інструментарію оптимального стратегічного вибору та оцінено потенційні ефекти від його впровадження.

The catalog of optimal strategic alternatives and graphical spiral dynamics model of consumer behavior in the food market common basic patterns, which depends on macro-impacts of environment is developed in the article. Recommendations for the application of proposed toolkit of optimal strategic choice are formulated, the potential effects of its implementation are evaluated.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Стійка тенденція до суттєвого ускладнення середовища функціонування підприємства харчової промисловості, що полягає у збільшенні частоти й складності змін, ускладнює формування адекватної та своєчасної реакції підприємства на ці зміни. Унаслідок цього спостерігається неадекватне «скеровування» підприємства вищим керівництвом в умовах відсутності ефективного формату стратегічного менеджменту й складності зовнішнього середовища, де відбуваються швидкі зміни. Така ситуація викликає необхідність розробки оптимального набору стратегій для максимізації конкурентної переваги підприємства за даних умов.

**Аналіз досліджень і публікацій останніх років.** Проблема формування стратегії підприємства розглянута у низці праць вітчизняних та зарубіжних авторів: Д. Хассі [1, с.38–43], А. Томпсона [2, с.27–34], Н. Ансоффа [3, с.52–64], Д. Стейнера [4, с.72–83], А. Чандлера [5, с.112–119], Г. Минцберга [6, с.66–75], М. Портера [7, с.22–31], П. Гордієнко [8, с.87–96], Р. Каплана та Д. Нортон [9, с.45–51] та інших. П. Гордієнко аналізував класичні моделі стратегічного аналізу й планування BCG, GE/McKinsey, ADL/LC, Shell/DPM.

**Виділення невіршених раніше частин загальної проблеми.** Застосовність вищезазначеного типу моделей зводиться до їх використання в якості допоміжного аналітичного інструмента прийняття стратегічних рішень. Оскільки в основі побудови цього типу моделей (за винятком матриці BCG) полягає якісний аналіз або метод експертних оцінок, виникають проблеми, пов'язані з можливістю різночитань при формуванні конкретних моделей. Зокрема, для зазначених інструментів не розроблено чіткі критерії класифікації факторів зовнішнього й внутрішнього середовища, не складено обґрунтовані переліки досліджуваних параметрів (наприклад, щодо SWOT-аналізу) тощо. У зв'язку з цим практична значимість зазначених інструментів для цілей управління підприємством досить обмежена. Модель стратегічних карток (Strategic Scorecard), що була запропонована Р. Капланом і Д. Нортон в 1990-х роках як розвиток системи збалансованих показників майже не впроваджується на українських підприємствах як потужний інструмент стратегічного менеджменту. Перевагою методики Strategic Scorecard є те, що вона надає вищому керівництву компанії комплексний інструмент управління, що переводить загальні стратегії підприємства в набір взаємозалежних стратегічних цілей, програм їхнього досягнення та відповідних збалансованих показників, що оцінюють досягнення цих установок.

Моделювання оптимального стратегічного вибору підприємства харчової промисловості базується на розробці каталогу оптимальних стратегічних альтернатив та

побудові на його основі графіка спільної динаміки патернів. Спільна динаміка патернів являє собою часові ряди теоретичних значень часток їх присутності з визначенням можливих траєкторій стратегічного підстроювання. Цей аспект вищевикладеної проблеми не представлений у працях сучасних авторів.

**Постановка завдання.** Метою статті є формування каталогу оптимальних стратегічних альтернатив і побудова графічної моделі спільної динаміки основних патернів поведінки споживача на ринку продуктів харчування, а також, формулювання рекомендацій щодо застосування запропонованого інструментарію оптимального стратегічного вибору та оцінка потенційних ефектів від його впровадження.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В основі розробки інструментарію оптимального стратегічного вибору полягає теорія загальної поліциклічної динаміки середовища харчового підприємства, що припускає залежність патернів поведінки споживача від макроциклів [10, с.21–23]. Каталог оптимального стратегічного вибору встановлює однозначні відповідності діючих патернів поведінки споживачів на ринку продуктів харчування України й оптимальних стратегій підприємства на основі системи діючих мотивів споживання харчових продуктів, як показано в табл. 1.

Таблиця 1

Каталог оптимального стратегічного вибору підприємства харчової промисловості [11, с.122–125]

Патерни поведінки споживача	Стратегії, які відповідають патерну
<b>А. «Стриманий» тип споживача</b>	
A1. Пошук дешевих альтернатив продуктів першої необхідності з тривалим терміном зберігання; їх придбання в великих обсягах для створення домашніх запасів і подальшого тривалого споживання.	I. Стратегія цінового стимулювання граничного споживання створенням пропозиції уцінених безпечних харчових продуктів зниженої (компромісної) кондиції.
A2. Активний пошук і придбання прострочених, уцінених харчових продуктів не першої необхідності з коротким терміном зберігання; їх безпосереднє споживання або домашнє консервування.	II. Трансгенна стратегія мінімізації витрат за рахунок використання сучасних досягнень генної інженерії. III. Стратегія структурного заміщення й надбудови, яка передбачає використання харчових добавок і заміників натуральної харчової сировини.
<b>В. «Байдужий» тип споживача</b>	
V1. Регулярне харчування поза домом «на автоматі» з мінімальними витратами часу в ресторанах швидкого харчування.	II. Трансгенна стратегія мінімізації витрат за рахунок використання сучасних досягнень генної інженерії. III. Стратегія структурного заміщення й надбудови, яка передбачає використання харчових добавок і заміників натуральної харчової сировини.
V2. «Спрощене» домашнє приготування їжі завдяки частому придбанню продуктів швидкого приготування й напівфабрикатів у зручно розташованих торговельних точках.	IV. Стратегія класичного швидкого харчування, спрямована на економію часу й зусиль на організацію харчування. XIII. Стратегія швидкої високої кухні (Fast Good) або Fast Food елітної якості. XIV. Стратегія здорового швидкого харчування, яка мінімізує зусилля й час на організацію регулярного здорового якісного харчування. XV. Адитивна стратегія поліпшення органолептичних властивостей продукту, яка полягає в побудові візуально-смакової привабливості продукту на основі харчових добавок.
<b>С. «Органічний» тип споживача</b>	
S1. Придбання за можливістю органічних харчових продуктів у традиційних або спеціалізованих торговельній точках без врахування цінового й територіального фактора в прагненні до повністю натурального харчування.	V. Загальна органічна стратегія, яка передбачає частково або повністю органічні асортименти. Латеральні органічні стратегії (VI і VII): VI. Агротуристична стратегія поєднання органічного фермерства з туризмом.
S2. Ведення присадибного господарства з метою самостійного вирощування органічної рослинної й тваринної їжі або регулярне придбання органічних продуктів, вирощених у таких господарствах.	VII. Стратегія органічного проникнення як поєднання базового бізнесу з органічною харчовою пропозицією. VIII. Органічна ретро-стратегія як повна імітація характеристик і марок продуктів радянських часів.

	<p>XVI. Стратегія підвищення біологічної цінності й натуральності продукту, яка передбачає заміну синтетичних компонентів натуральними й включення поживних речовин.</p> <p>XVIII. Стратегія оптимізації обсягу асортименту, полягає в створенні нових і виключенні старих продуктів/продуктових ліній супутніх або не пов'язаних між собою категорій.</p>
<p>D. «Соціальний» тип споживача</p>	
<p>D1. Статусне споживання престижних харчових продуктів на світських заходах для досягнення цілей, не пов'язаних з харчуванням.</p> <p>D2. Споживання «модних» харчових продуктів для входження в цільовий колектив і підтримки іміджу в ньому.</p>	<p>IX. Преміум-стратегія, спрямована на виробництво екзотичного делікатесного товару престижної категорії (D1).</p> <p>X. Стратегія «елітного заміщення» або виведення пересічного товару в категорію «преміум» заміщенням однієї із його характеристик на престижну (D1).</p> <p>XI. Стратегія іміджевого «припасування» продукту, яка передбачає створення образу такого продукту, придбання якого дозволить сформуванню особистий імідж (D1, D2).</p> <p>XII. Стратегія штучного створення дефіциту або споживчого ажіотажу внаслідок обмеження доступності якісного індивідуалізованого товару (D1, D2).</p> <p>II. Трансгенна стратегія мінімізації витрат за рахунок використання сучасних досягнень генної інженерії (D2).</p> <p>III. Стратегія структурного заміщення й надбудови, яка передбачає використання харчових добавок і заміників натуральної харчової сировини (D2).</p> <p>XIX. Інноваційна стратегія, яка передбачає створення кардинально нового сучасного продукту або модернізацію традиційного (D1, D2).</p>
<p>E. «Активний» тип споживача</p>	
<p>E1. «Переспоживання» харчових продуктів, виникнення пов'язаних із цим хвороб і використання різних дієт.</p> <p>E2. Ретельне планування до закупівлі, порівняння цін і корисності товарів різних брендів, здійснення логічно обґрунтованих покупок.</p> <p>E3. Необдумане, часто імпульсивне споживання на основі рекламної інформації, привабливості смакових і візуальних характеристик товарів і їх новизни; орієнтація на одержання задоволення від харчування й «відкриття» нових смаків.</p> <p>E4. Багаторазове повторне придбання певних категорій продуктів зі шкідливими синтетичними компонентами як результат харчової залежності від них і ускладнення смакових переваг загалом.</p> <p>E5. Дотримання харчових ритуалів і споживання «на автоматі», не пов'язане з необхідністю задоволення потреби в продуктах харчування</p> <p>E6. Тривала прихильність до звичних брендів і місць продажу, недовіра до рекламних повідомлень і незнайомих альтернатив, слабка схильність до їх розгляду.</p> <p>E7. Обмеження обсягів і категорій продуктів споживання з метою підтримки естетичного зовнішнього вигляду при відносній байдужості до смакових якостей їжі.</p>	<p>II. Трансгенна стратегія мінімізації витрат за рахунок використання сучасних досягнень генної інженерії (E1, E3, E4).</p> <p>III. Стратегія структурного заміщення й надбудови, яка передбачає використання харчових добавок і заміників натуральної харчової сировини (E1, E3, E4).</p> <p>VI. Агротуристична стратегія поєднання органічного фермерства й туризму (E1, E2).</p> <p>VII. Стратегія органічного проникнення як поєднання базового бізнесу з органічною харчовою пропозицією (E1, E2).</p> <p>VIII. Органічна ретро-стратегія як повна імітація характеристик і марок продуктів радянських часів (E2, E6).</p> <p>IX. Преміум-стратегія, спрямована на виробництво екзотичного делікатесного товару престижної категорії (E8).</p> <p>X. Стратегія «елітного заміщення» або виведення пересічного товару в категорію «преміум» заміщенням однієї з його характеристик на престижну (E8).</p> <p>XII. Стратегія штучного створення дефіциту або споживчого ажіотажу внаслідок обмеження доступності якісного індивідуалізованого товару (E1, E2, E8).</p> <p>XIII. Стратегія швидкої високої кухні (Fast Good) або Fast Food елітної якості (E2).</p>

E8. Періодичне дотримання режиму економії в харчуванні для наступного короткочасно-епізодичного (святкового або відпускнуго) споживання вишуканих, ексклюзивних або екзотичних продуктів престижних категорій для одержання смакової насолоди гурмана.	<p>XIV. Стратегія здорового швидкого харчування (Fast and Healthy Food), яка мінімізує зусилля та час на організацію регулярного здорового якісного харчування (E1, E5, E6, E7).</p> <p>XV. Адитивна стратегія поліпшення органолептичних властивостей продукту, яка полягає в побудові візуально-смакової привабливості продукту на основі харчових добавок. (E1, E3, E4).</p> <p>XVI. Стратегія посилення біологічної цінності й натуральності продукту, яка передбачає заміну синтетичних компонентів натуральними й включення поживних речовин (E2, E7).</p> <p>XVII. Стратегія лінійного розширення й відновлення асортименту, яка передбачає включення нових і виключення старих товарних одиниць усередині продуктової лінії (E1, E2, E3).</p> <p>XVIII. Стратегія оптимізації обсягу асортименту, яка полягає у створенні нових і виключенні старих продуктів/продуктових ліній супутніх або не пов'язаних між собою категорій (E1, E2, E3).</p> <p>XIX. Інноваційна стратегія, яка передбачає створення кардинально нового сучасного продукту або модернізацію традиційного (E1, E2, E3, E4).</p>
--	--

У свою чергу, запропонована графічна модель (рис. 1) відображає спільну динаміку вищевказаних патернів поведінки споживачів (табл. 1), представлену часовими рядами теоретичних значень часток їх присутності, залежно від характеру основних макропатернів впливів середовища. За результатами аналізу отриманого графіка спільної динаміки поведінкових патернів, використовуючи запропонований каталог (табл. 1), формуються набори оптимальних локальних стратегій та їх можливі комбінації (варіанти багатокomпонентних стратегій) у різні періоди часу. Проведемо порівняльний аналіз мінливості присутності ключових патернів поведінки споживача в часі, ґрунтуючись на основних циклічних патернах впливу макросередовища.

Одним із найбільш динамічних патернів другої половини ХХ сторіччя є патерн «активного» типу споживача E1 (надлишкове споживання продуктів харчування понад біологічну необхідність у результаті емоційного або необдуманого харчування; виникнення хвороб пов'язаних із харчуванням; звертання до різних дієт або продовження надлишкового споживання). Доступне за ціною харчове розмаїття, змінені неприродні характеристики продуктів харчування, зниження потреби населення в калоріях за останні 30–40 років на 1200–1500 ккал. унаслідок розвитку НТП стимулюють істотну частину сучасних споживачів «активного» типу до надлишкового споживання.

На першому графіку спільної динаміки основних патернів США (рис. 1) представлено мінливість теоретичних значень основного метричного індексу розглянутого патерну – частки населення США з надлишковою вагою,  $BMI \geq 25$  (%) за період 1780–2080 р. Якщо в США у 2010 р. 68% дорослого населення мало зайву вагу, то в Україні – тільки 44,8%. На другому графіку спільної динаміки основних патернів України аналогічно оцінено мінливість присутності розглянутого патерну (E1) на вітчизняному ринку [12].

На обох графіках також відображено динаміку патернів (A1) і (A2) «стриманого» типу споживача для США й України в історичній перспективі: A1 (Істотні витрати часу на пошук найбільш дешевих альтернатив продуктів першої необхідності з тривалим строком зберігання; рідкі закупівлі їх у великих обсягах для створення домашніх запасів і наступного тривалого споживання, постійне дотримання режиму економії). A2 (Активний пошук й придбання знижених в ціні, у тому числі, некондиційних широко споживаних продуктів харчування з коротким строком зберігання; їхнє приготування у домівках й споживання або консервування).

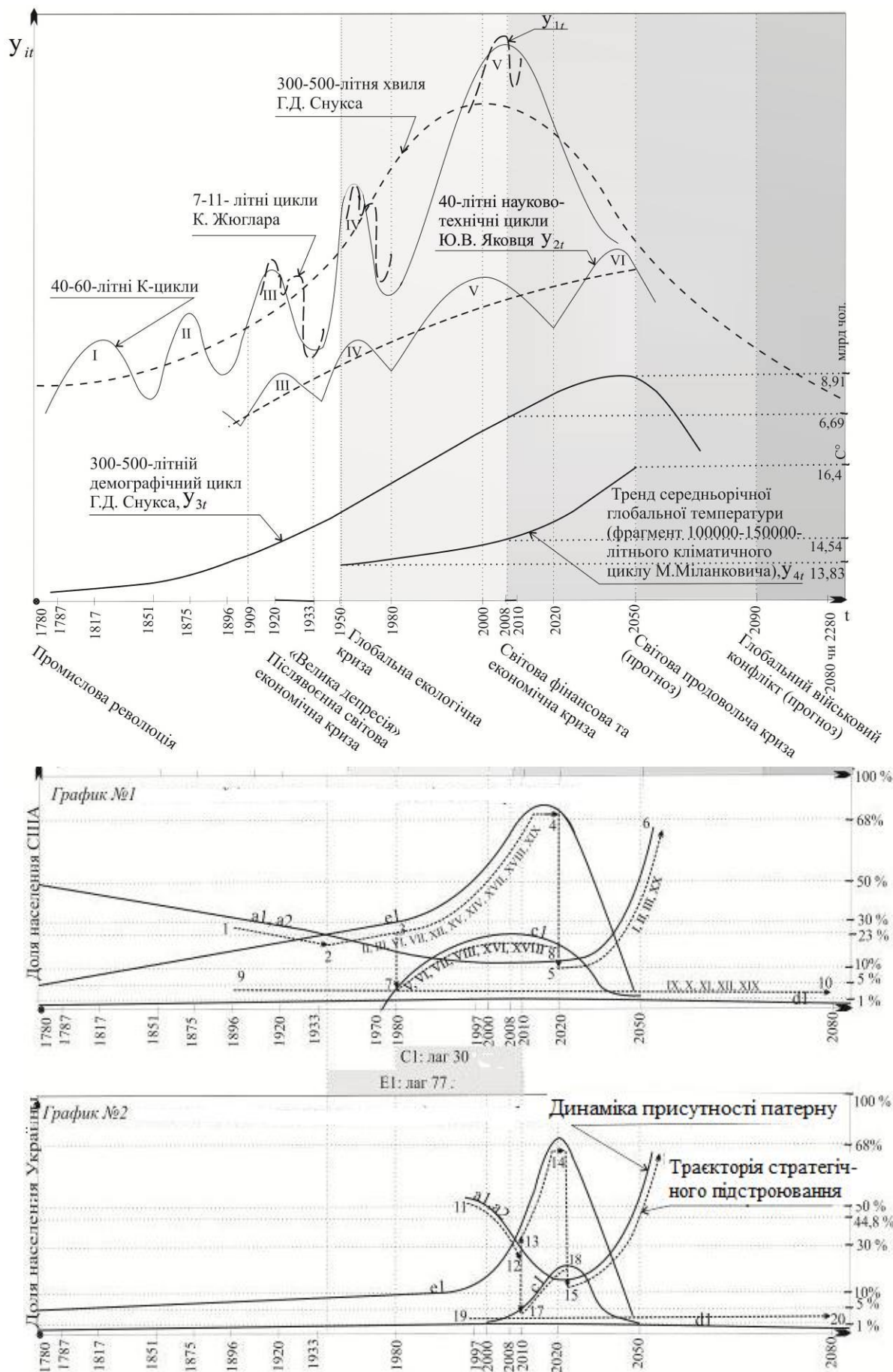


Рис. 1. Графічна модель спільної динаміки патернів поведінки споживача на ринку продуктів харчування США та України [13]

При аналізі як основний індикатор присутності цих патернів будемо розглядати частку населення за межею бідності [12], що становила близько 50% у США наприкінці XIX ст. та в Україні на рубежі XX–XXI ст. (всередині XX ст. в США та у 2002–2007 р. в Україні ця величина досягла 30% [12]).

Частка присутності патернів A1 і A2 обернено пропорційна рівню економічної активності Y1t з певним часовим лагом і, отже, змінюється протилежно динаміці впливу патерну надлишкового споживання E1 на всьому інтервалі аналізу (рис. 1). Плавні та стрімкий спадні тренди частки присутності патернів A1 і A2 в США та на Україні досягнуть точки перелому майже одночасно до 2020 р., після чого розпочнеться їх синхронний ріст під впливом синфазного спаду довгострокових й середньострокового економічних циклів.

Патерн споживача «органічного» типу 31 (селективна покупка переважно органічних продуктів харчування або близьких до них «здорових» аналогів у традиційній або спеціалізованій торговельній мережах незалежно від цінового й територіального фактору; домашнє приготування та вкрай розбірливе споживання даних продуктів у прагненні до повністю натурального харчування). Цей тренд зародився відносно недавно в 1970-ті рр. в США й після 2000 р. на Україні та пов'язаний з інтенсивним розвитком глобальної економічної системи, зокрема, зростаючим масовим використанням продукції хімічної промисловості при виробництві продуктів харчування, а також зі світовою екологічною кризою, що почалася після 1950 р. Якщо у цей час в США частка присутності даного патерну досягла свого піка (близько 23%), то в Україні він перебуває в стадії зародження й повільного розвитку, що становить тільки 5% [12]. За подальшого поглиблення довгострокового економічного спаду можна прогнозувати зниження частки присутності даного патерну після 2020 р. (рис. 1).

У період після 2020 р. патерни A1 і A2 знову стануть домінуючими. «Підстроювання» до них, що передбачає повернення до стратегій I, II, III, XX, ілюструє ділянка «5-6» траєкторії. Альтернативою розглянутим оптимальним стратегічним траєкторіям № 1: 1-2-3-4-5-6 та № 2: 1-2-3-7-8-5-6 може слугувати траєкторія №3: 9-10, що представляє собою підстроювання до патерну «соціального» типу споживача D1 шляхом застосування стратегій IX, X, XI, XII, XIX на всьому інтервалі аналізу. В Україні характер динаміки даних патернів аналогічний, але вітчизняні тенденції характеризуються значним часовим лагом (77 років для патерну E1 і 30 років – для 31), більшою інтенсивністю та стислістю в часі. «Стриманий» тип споживача залишається основним до 2010 р. («11-12»), після чого необхідне підстроювання до домінуючого (по потенціалу або поточній частці присутності) патерну E1 й, можливо, синхронна «підстроювання» до патерну 31, для якого характерна істотно менша частка присутності (5% порівняно з 44,8% у 2009–2011 рр.), темпи росту й потенціал розвитку. Після 2020 р. домінуючим знову стане «стриманий» тип споживача. Отже, можна виділити три траєкторії: основну «11-12-13-14-15-16» й додаткову «11-12-17-18-15-16», а також траєкторію «19-20», що є повністю аналогічною розглянутій вище траєкторії «9-10».

Для практичної ілюстрації наведених міркувань зіставимо фактичні стратегії ВАТ «Одесхарчкомбінат» (ПАТ «Єнні Фудз» з 2011 р.) [15] з оптимальними стратегічними альтернативами, розробленими з використанням стратегічного інструментарію, який запропоновано у статті. При цьому оцінимо зсув фактичних трендів показників ефективності фінансово-господарської діяльності, пов'язані із застосуванням альтернативних теоретично оптимальних стратегій, а також упущений ефект від їхнього невикористання.

Розглянуте підприємство, що засновано у 1862 р., є однією із найстарших вітчизняних компаній на ринку продуктів харчування. Наразі підприємство виробляє каву, супи й каші моментального готування, приправи й пряності, сухі суміші для приготування тортів, кексів, кремів та желе під торговельними марками «Тітка Соня», «Одеська кава», «Юнга», «Coffee up» і «Вогнео», функціонуючи на ринку південного регіону країни.

Оцінюючи ефективність фінансово-господарської діяльності підприємства, можна відзначити, що за період 2002–2010 рр. чистий дохід від реалізації продукції характеризувався помірною позитивною динамікою, що вповільнюється (табл. 2; рис. 2), що

якнайкраще може бути апроксимована поліноміальним трендом третього порядку ( $R^2 = 0,6481$ , рис. 2). Тобто, можна прогнозувати довгостроковий спад чистого доходу ( $y_1$ ) підприємства після 2010 р.



Рис. 2. Фактична динаміка й тренди чистого доходу та собівартості ВАТ «Одесхарчокомбінат»

За аналогічний період собівартість реалізованої продукції, навпроти, характеризувалася явно вираженою висхідною динамікою, що щонайкраще апроксимує поліном другого порядку ( $R^2 = 0,735$ , рис. 2), що дозволяє припустити продовження висхідної динаміки даної величини після 2012 р. у довгостроковій перспективі. Мінливість валового прибутку як різниця між показниками, що розглянуті вище, після 2005 р. характеризується довгостроковою спадною тенденцією й може бути апроксимована поліномом другого порядку ( $R^2 = 0,4866$ , рис. 2). Аналогічно змінюється й рентабельність реалізованої продукції ( $R^2 = 0,4178$ , рис. 3), розрахована як відношення валового прибутку до чистого доходу. Тобто після 2005 р. спостерігається довгострокова тенденція до зниження ефективності виробничо-господарської діяльності підприємства в цілому. Також знижується й поточна ліквідність підприємства на 53% за 2002–2010 рр. Прискорена висхідна динаміка характерна для обсягу чистих активів і, відповідно, власного капіталу за рахунок збільшення статутного капіталу (на 88,68% у 2008 р., на 175,4% у 2009 р.).

Вищезазначені результати фінансово-господарської діяльності підприємства значною мірою є наслідком та відображають якість багатокомпонентної стратегії, що застосовувалася протягом цього періоду. Розглянемо її основні елементи (табл. 3).

У 2003–2010 рр. одним із елементів багатокомпонентної стратегії була стратегія А1, що включала вихід на національний ринок нової торговельної марки – кави «Coffee up» – бренду із п'яти якісних сортів кави з Азії, Африки й Латинської Америки, а також розширення асортименту ТМ «Coffee up» різними видами кави з варіаціями візуальних характеристик, смакових і ароматичних властивостей, орієнтуючись на прошарок молодого населення з активною життєвою позицією. А1 була реалізована частково та продемонструвала свою неефективність – наразі наявна тільки одна «неходова» позиція асортименту ТМ «Coffee up» на локальному ринку Одеського регіону.

З позицій запропонованого каталогу (табл. 1) ця стратегія (А1) належить до оптимальних у цей період типів стратегій XI і XVII, що відповідають патерну «соціального» типу споживача D2, який характеризується позитивною динамікою з 2000 р. Проте, стратегія А1 була неправильно сформульована, оскільки не включала ефективне «тонке підстроювання» до патерну. А саме, кава є традиційним продуктом з низьким інноваційним рівнем, недостатньо пристосованим для зручного соціального споживання, тому не вдалося сформувати імідж продукту відповідно до іміджу сучасної активної молоді.

## Показники ефективності фінансово-господарської діяльності ВАТ «Одесхарчокомбінат» [16]

Рік	Дохід (виручка) від реалізації продукції (тис. грн.)	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (тис. грн.), У1	Собівартість реалізованої продукції (тис. грн.), У2	Валовий прибуток (тис. грн.)	Чистий прибуток (збиток) (тис. грн.)	Рентабельність реалізованої продукції, % (валовий прибуток/чистий дохід від реалізації), У3	Прибутковість, % (чистий прибуток/чистий дохід від реалізації)	Розрахункова вартість чистих активів (тис. грн.)	Рентабельність чистих активів, % (чистий прибуток/чисті активи)	Середньо-облікова чисельність штатних працівників облікового складу (осіб)	Рентабельність штатних працівників облікового складу, % (чистий прибуток/середньооблікова чисельність)	Ліквідність, % (поточні активи / поточні зобов'язання)	Інтегральний показник ефективності, Z
2002	15251	12850	10593	2257,00	-135	17,56	-1,0506	10328	-1,31	-	-	373,63	-0,346926
2003	8165	6532	7091	-559,00	-56	-8,56	-0,8573	10772	-0,52	-	-	281,75	-0,997518
2004	18204	15170	11998	3172,00	17	20,91	0,1121	10789	0,16	268	6,34	266	0,039502
2005	26598	23370	19826	3544,00	45	15,16	0,1926	10834	0,42	296	15,20	404	0,162495
2006	20408,5	17007,1	14011	2996,10	42,6	17,62	0,2505	10876,6	0,39	306	13,92	365	0,017982
2007	21431,3	17868,8	12911	4957,80	41,8	27,75	0,2339	10918,5	0,38	293	14,27	163	0,524819
2008	27696	23068	22518	550,00	4033	2,38	17,4831	20601	19,58	294	1371,77	240	2,203382
2009	29446	24364	20473	3891,00	4136	15,97	16,9759	56737	7,29	250	1654,40	331	2,408505
2010	27216	22285	27248	-4963,00	-3582	-22,27	-16,0736	53155	-6,74	238	-1505,04	175,8	-4,012241



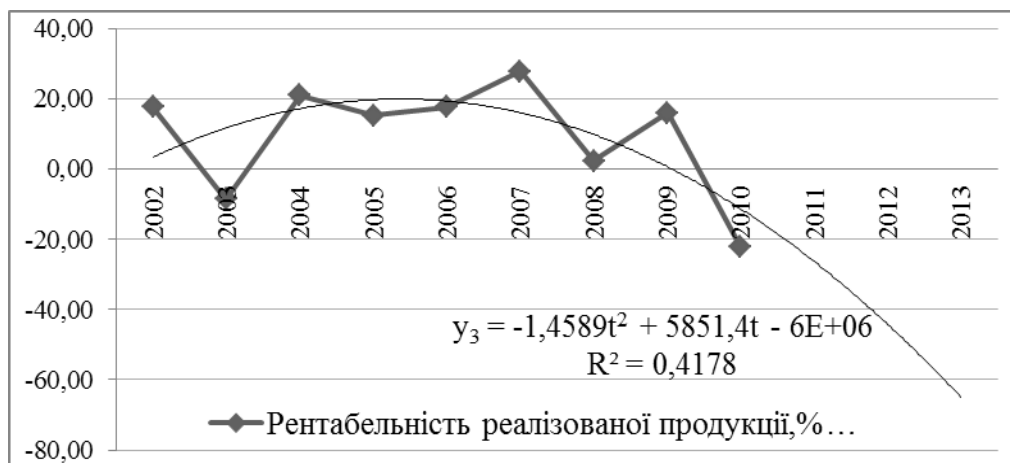


Рис. 3. Фактична динаміка та тренд рентабельності реалізованої продукції

Отже, при інтуїтивно правильному виборі патерну для підстроювання видів стратегій, застосована стратегія А1 не була спрямована на задоволення мотиву категорії М6 «входження в сучасну молодіжну групу й високі особисті досягнення за допомогою споживання природних психостимуляторів». У зв'язку з цим необхідно було додатково використовувати стратегію виду ХІХ, тобто на основі поточної пропозиції кави створити інноваційний психостимулятор та асоціювати його з «іміджевим» споживанням активної сучасної молоді. Як альтернативу А1 можна запропонувати А1\*, що припускає виведення на національний ринок нової торговельної марки слабоалкогольного енергетичного напою (рідкого «енерготоніку») на основі кофеїну «Coffee Energy» із п'яти якісних сортів кави з Азії, Африки й Латинської Америки, а також розширення асортиментів ТМ «Coffee Energy» різними видами напою з варіаціями візуальних характеристик, смакових і ароматичних властивостей, орієнтуючись на прошарок сучасної молоді з активною життєвою позицією (види стратегій ХVІІ, ХІ, ХІХ за каталогом).

У результаті використання А1\* було б реалізовано ефективне «тонке підстроювання» до патерну D2 з високим потенціалом розвитку, тобто досягнуто максимально точної відповідності зростаючого попиту «соціального» споживача в частці активної молоді й пропозиції нової торговельної марки підприємства. У результаті, мав би місце ріст чистого доходу (виторгу) від реалізації продукції цієї торговельної марки унаслідок збільшення фізичного обсягу продажу на географічному ринку, що розширюється.

З 1997 р. і дотепер іншим елементом багатокomпонентної стратегії підприємства була стратегія А2, що включала розширення асортименту та ринку традиційних продуктів швидкого приготування (кави, супів й каш моментального приготування, приправ й прянощів, сухих сумішей для приготування тортів, кексів, кремів та желе) під ТМ «Тітка Соня», «Одеська кава», «Юнга», включаючи також «радянські» бренди, наприклад, «Одеську каву», відому ще з 1967 р. Ця стратегія належить до типів ІV, VIII, ХVІІ згідно з каталогом, що відповідає патернам В2 та Е6. Реалізація стратегії А2 включала, зокрема, повернення у 2011 р. до первісної (даної у 1862 р.) назви підприємства «Снін Фудз» з виходом на закордонні ринки.

Формулювання стратегії А2 не повністю коректне з погляду запропонованого стратегічного інструментарію. Можна відзначити її часткову реалізацію й локальну ефективність на ринку південного регіону країни за нижчепереліченими причинами.

Вибір патерну «байдужного» типу споживача В2 з 1997 р. й дотепер є коректним (оскільки цей патерн за відповідний період характеризувався високим потенціалом розвитку), як і обрані види стратегій ІV і ХVІІ, що оптимально задовольняють йому. Проте, після 2004 р. «тонке підстроювання» до В2 у рамках стратегії А2 стає неефективним. Це пов'язано з ускладненням патерну В2, тобто харчових переваг споживача «байдужного» типу під впливом широкого спектра інновацій на ринку продуктів швидкого приготування в останнє десятиліття. Наприклад, сьогодні супи моментального приготування ТМ «Тітка Соня» представлені у вигляді брикетів, традиційних для радянських часів, тоді як більшість аналогів, що пропонують конкуренти, містять в упакованні пластиковий посуд та окремі контейнери для м'ясних інгредієнтів та спецій.

## Порівняльний аналіз фактичних і теоретично оптимальних стратегій ВАТ «Одесхарчокомбінат»

Елемент Аі реалізованої багатокомпонентної стратегії (види стратегій по каталогу й патерни)	Фактична результативність стратегії Аі	Оцінка й коректування стратегії Аі відповідно до запропонованого інструментарію	Рекомендована стратегічна альтернатива, Аі* (види стратегій по каталогу й патерни)	Потенційна результативність стратегії Аі*
А1. Вихід на національний ринок активної молоді нової ТМ «Coffee up» і розширення її асортименту різними видами кави з варіаціями органолептичних характеристик, 2003–2010 рр. (XVII, XI, D2)	Неефективність стратегії, часткова реалізація (присутність однієї позиції асортименту ТМ «Coffee up» на локальному Одеському ринку)	1. Правильний вибір патерну «соціального» типу споживача D2 і відповідних видів стратегій XVII і XI за каталогом; 2. Неправильне формулювання приватної стратегії А1, що не включає ефективну «тонке підстроювання» до патерну D2; 3. Необхідність додатково використовувати стратегію виду XIX	А1*. Вихід на національний ринок активної молоді нової торговельної марки слабоалкогольного енергетичного напою на основі кофеїну «Coffee Energy» та розширення її асортименту різними видами рідкого «енерготоніку» з варіаціями органолептичних характеристик, 2003–2012 рр. (XVII, XI, XIX, D2)	1. Ефективне «тонке підстроювання» до патерну D2 з високим потенціалом розвитку, досягнення точної відповідності зростаючого попиту «соціального» споживача й пропозиції торговельної марки 2. Ріст чистого доходу (виторгу) від реалізації продукції нової торговельної марки унаслідок збільшення фізичного обсягу продажів на географічному ринку, що розширюється
А2. Розширення асортименту й ринку традиційних продуктів швидкого приготування основних торговельних марок («Тітка Соня», «Одеська кави», «Юнга»), включаючи «радянські» бренди (ТМ «Одеська кави»), 1997 – т.ч. (IV, XVII, VIII, B2, E6)	Локальна ефективність на ринку південного регіону країни, часткова реалізація	1. Правильний вибір патерну «байдужого» типу споживача B2 і відповідних видів стратегій IV і XVII. 2. З 2004 р. зниження ефективності «тонкого підстроювання» до патерну B2 через його ускладнення; необхідні модифікація А2 у частині підвищення розмаїтості й інноваційного рівня продуктів швидкого приготування (додатково види XIX і XVIII) 3. З 2010 р. не оптимальне «тонке підстроювання» до патерну E6, частка присутності якого знижується, і використання відповідного виду стратегій VIII	А2*. Розширення асортиментів та ринку продуктів швидкого приготування основних торговельних марок «Тітка Соня», «Одеський кави», «Юнга» за рахунок розробки й впровадження базисних і поліпшуючих продуктивних інновацій (IV, XVIII, XVII, XIX, B2)	1. Ефективне «тонке підстроювання» до патерну B2 з високим потенціалом розвитку за рахунок підвищення інноваційного рівня й розмаїтості продуктів швидкого готування; 2. Зростання чистого доходу (виторгу) від реалізації продуктів швидкого приготування за рахунок розширення ринку 3. Істотне збільшення довгострокової рентабельності
А3. Організація й розвиток виробництва повністю натуральних «здорових» продуктів швидкого приготування в середньому ціновому сегменті ТМ «Тітка Соня-На здоров'я» і «Ворнео», (XIV, B2, E2), з 2012 р.	Результативність менше потенційно можливої через істотний часовий лаг у реалізації	1. Правильний вибір окремої стратегії А3 типу XIV, що включає «тонке підстроювання» до патернів B2 і E2 зі зростаючою часткою присутності; 2. Запізнювання в реалізації цієї стратегії – часовий лаг близько 5 років. 3. Обмежені часові рамки оптимального застосування в майбутньому до 2020 р.	А3 = А3* (2007– т.ч.), стратегія коректна, але реалізована з тимчасовим лагом близько 5 років. А3*. Створення пропозиції високотехнологічних функціональних продуктів швидкого приготування із заданим хімічним складом, що забезпечує збалансоване повноцінне харчування (частково або повністю синтетичне) (2020–2050 рр).	Одержання більшого обсягу чистого доходу (виторгу) від реалізації натуральної «здорової» продукції швидкого готування за більший період реалізації стратегії

Також з 2010 р. не є оптимальним «тонке підстроювання» до патерну Е6, частка присутності якого знижується, й використання відповідного типу стратегії VIII, оскільки, по-перше, скорочується чисельність населення, що знає та звикло до «радянських» брендів й, по-друге, більшість традиційних продуктів поступаються більш конкурентоспроможним сучасним закордонним аналогам. Наприклад, популярна в 1960–1970 рр. ТМ «Одеська кава» як перша в радянській Україні й краща натуральна розчинна кава, наразі істотно поступається провідним закордонним аналогам (Jacobs, Carte Noire та Nescafe, а також бренди преміум-класу), крім того скорочується традиційний цільовий сегмент продуктів ТМ «Одеська кава» для осіб пенсійного віку. У зв'язку з цим необхідно уточнення стратегії А2 в частині ускладнення асортиментів шляхом зсуву акценту з багаторічних продуктових традицій на сучасні інновації (додаткове використання типів стратегій XIX і XVIII) й розширення пропозиції нових сучасних продуктів швидкого приготування відповідно до очікувань сучасного споживача «байдужного» типу, що змінилися з 2004 р.

Альтернативна стратегія А2\* припускає збільшення географії присутності підприємства за рахунок ускладнення й розширення асортименту продукції швидкого приготування основних торговельних марок «Тітка Соня», «Одеська кава», «Юнга», типи використовуваних стратегій IV, XVIII, XVII, XIX відповідають патерну В2. Використання А2\* забезпечило б істотне збільшення довгострокової рентабельності реалізованої продукції, а також вихід на національний ринок харчових концентратів за рахунок підвищення конкурентоспроможності продукції.

Третім елементом багатокомпонентної стратегії з 2012 р. є стратегія А3, що включає організацію й розвиток виробництва повністю натуральних «здорових» продуктів швидкого приготування в середньому ціновому сегменті (тип XIV за каталогом, що відповідає патернам В2 і Е2). Реалізація А3 включала початок виробництва повністю натуральних супів ТМ «Тітка Соня – На здоров'я!», початок виробництва екологічно чистої, якісної натуральної кави ТМ «Ворнео».

Вибір стратегії А3 типу XIV правильний – він відповідає патерну «байдужного» типу споживача В2, з огляду на його ускладнення після 2004 р., що стосується якості та асортименту продукції, а також патерну Е2 «активного» споживача. Проте на початку реалізації А3 є присутнім істотний лаг (запізнювання на 5 років), у зв'язку з чим стратегічний потенціал не можна повністю реалізувати. Наприклад, лідер українського ринку продуктів швидкого приготування «Техноком» реалізує аналогічну стратегію, зокрема до неї належить виведення на національний ринок повністю натуральних супів швидкого приготування «Мівіна домашня» з 2007 р. Крім того, незважаючи на стрімке зростання українського ринку натуральних (у т.ч., органічних) продуктів харчування, варто вказати на прогнози обмежених часових рамок його існування у майбутньому – до 2020 р. виходячи з одного із найбільш ймовірних поліциклічних сценаріїв розвитку середовища.

У зв'язку з цим ця стратегія є оптимальною у досить короткостроковій перспективі. Реалізація стратегії А3 без зволікань сприяла б додатковому збільшенню обсягу реалізації й чистого прибутку.

Оцінимо зміни в характері фактичних довгострокових трендів основних показників ефективності фінансово-господарської діяльності ВАТ «Одесхарчкомбінат» (ПАТ «Єнні Фудз») у випадку застосування альтернативних стратегій А1\*, А2\* і А3\* замість А1, А2 і А3 у період з 2003–2012 р. Фактична динаміка (В1(t)) і тренд чистого доходу від реалізації продукції обумовлені стратегіями А1, А2 і А3, що застосовуються (рис. 4.) Перелом (обернення) висхідного фактичного тренду в 2010 р. позначає початок довгострокового спаду цього показника. Застосування альтернативних стратегій А1\*, А2\* і А3\*, що є оптимальними з точки зору поведінки споживачів, у період з 2003–2012 р. призвело б до зсуву графіка фактичної динаміки чистого доходу нагору до положення  $v_1(t)^*$  й формування альтернативного висхідного тренду. Альтернативний тренд Trend\* має область околиці та представляє спрощену приблизну оцінку довгострокової тенденції зміни чистого доходу з 2003 по 2015–2020 рр., що могла б мати місце при реалізації стратегій А1\*, А2\* і А3\*.

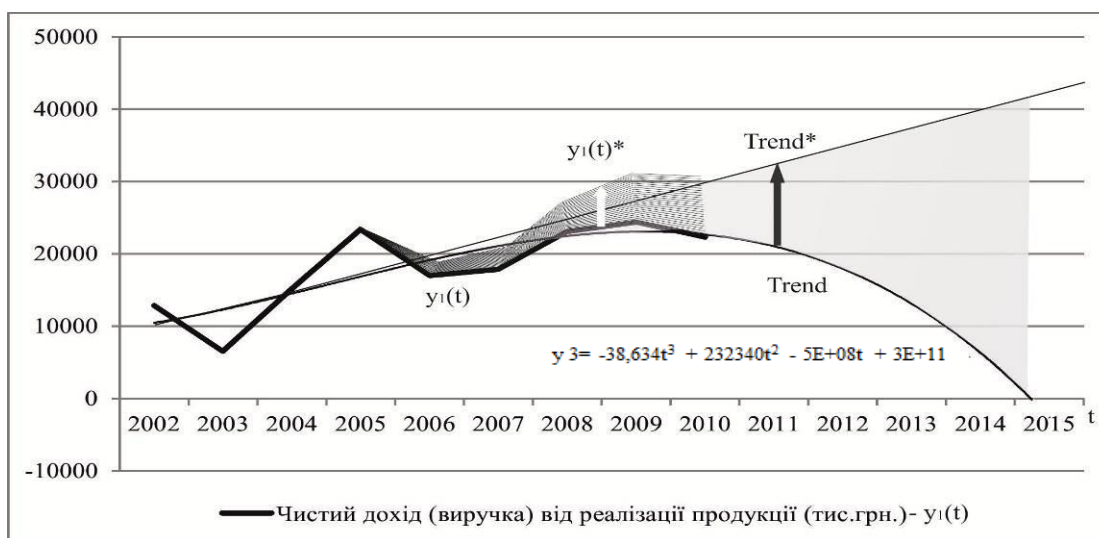


Рис. 4. Альтернативні тренди показника чистого доходу від реалізації продукції ВАТ «Одесхарчкомбінат»

У цьому випадку зміни альтернативного тренду валового прибутку ( $y_t$ ) були б протилежними змінам у фактичному тренді, що побудований за даними аналізованого періоду (рис. 5). Графік альтернативного тренду відображає зниження до 2006 р. й наступну висхідну динаміку, яку можна спрощено представити лінійною функцією. Такий характер змін пов'язаний з ростом собівартості інноваційної продукції, що впроваджується на ринку на початковому етапі реалізації альтернативної багатокomпонентної стратегії. Після кризи 2008 р. зі зростанням попиту на харчові концентрати та збільшенням масштабів їх виробництва унаслідок реалізації альтернативної стратегії можна було б спостерігати позитивні значення валового прибутку та його стійке зростання до 2015–2020 рр. на відміну від фактичної динаміки.

Для забезпечення позитивної динаміки чистого доходу й валового прибутку у 2020–2050 рр. можна рекомендувати варіанти майбутніх стратегій у контексті одного із найбільш ймовірних поліциклічних сценаріїв розвитку макросередовища господарювання (кластера глобальних криз після 2050 р.):

A3\*. Створення пропозиції високотехнологічних функціональних продуктів швидкого приготування із заданим хімічним складом, що забезпечує збалансоване повноцінне харчування (частково або повністю синтетичне).

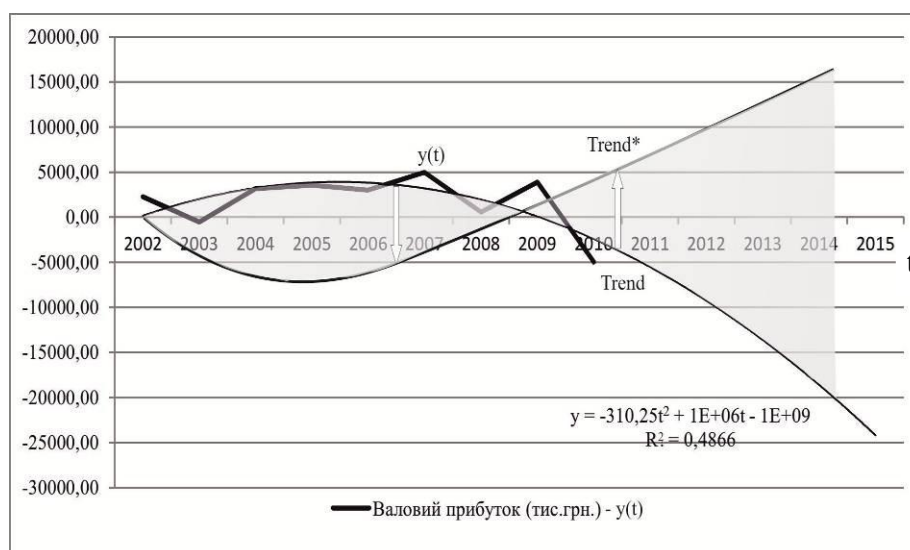


Рис. 5. Альтернативні тренди показника валового прибутку ВАТ «Одесхарчкомбінат»

**Висновки і перспективи подальших розробок.** Таким чином, у статті запропоновано інструментарій оптимального стратегічного вибору підприємства харчової промисловості, а саме, каталог оптимальних стратегічних альтернатив та графічну модель спільної динаміки патернів поведінки споживачів, представлену часовими рядами теоретичних значень їх частки присутності залежно від характеру основних макропатернів впливів середовища. На графіку відзначено оптимальні траєкторії стратегічного підстроювання підприємства до розглянутих поведінкових патернів та її утримування, тобто, оптимальні стратегічні альтернативи для кожної траєкторії. Аналіз цієї моделі дозволяє сформулювати набори стратегій, що є оптимальними відносно поведінки споживачів, а також їх можливі комбінації в різні часові інтервали. Крім того, було співставлено фактично реалізовані стратегії ВАТ «Одесхарчкомбінат» (ПАТ «Єнні Фудз» з 2011 р.) з оптимальними стратегічними альтернативами, розробленими з використанням стратегічного інструментарію, запропонованого у цій статті. При цьому оцінено зсуви фактичних трендів показників ефективності фінансово-господарської діяльності, пов'язані із застосуванням альтернативних теоретично оптимальних стратегій, а також упущений ефект від їх невикористання.

### **Список використаної літератури**

1. Хасси Д. Стратегия и планирование. Руководство менеджера / [Д. Хасси; пер. с англ. Т. Еремеевой]. – Санкт-Петербург: Питер, 2001. – 384 с.
2. Томпсон А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / [А. Томпсон, А. Стрикленд; пер. с англ. А. Р. Ганиевой]. – [12-е изд.]. – М.: Диалектика, 2003. – 928 с.
3. Ansoff H. I. Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion / H. I. Ansoff. – N.Y.: McGraw-Hill, 1965. – 241 p.
4. Steiner G. A. Strategic Planning – What Every Manager Must Know: A Step-by-Step Guide / G. A. Steiner. – N.Y.: The Free Press, 1979. – 383 p.
5. Chandler A.D. Jr. Strategy and Structure / A. D. Chandler. – Cambridge, MA: The MIT Press, 1962. – 464 p.
6. Mintzberg H. Crafting Strategy / H. Mintzberg // Harvard business review. – 1987. – № 5. – P. 66–75.
7. Porter M. Competitive Strategy / M. Porter. – N.Y.: The Free Press, 2003. – 416 p.
8. Гордієнко П. Стратегічний аналіз: [навч. посіб.] / П. Гордієнко; Мін-во освіти і науки України, Міжнар. науково-технічний ун-т. – К.: Алерта, 2006. – 403 с.
9. Каплан Р. С. Збалансована система показників: від стратегії до дії / [Р. С. Каплан, Д. Р. Нортон; пер. з англ. М. Павлової]. – М.: Олімп-Бізнес, 2003. – 304 с.
10. Кузык Б. Н. Теорія, методологія й досвід глобального цивілізаційного прогнозування / Б. Н. Кузык, Ю. В. Яковец. – М.: МИСК, 2008. – 46 с.
11. Кокодей Т. А. Формування каталогу оптимальних стратегій підприємства харчової промисловості методом «тонкого підстроювання» / Т. А. Кокодей // Бізнес Інформ. – 2012. – № 3. – С. 122–125.
12. Index Mundi Database [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.indexmundi.com>.
13. Офіційний сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
14. Organic Consumer association [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.organicconsumers.org>.
15. ПАО «Єнні Фудз» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ennifoods.com>.
16. SMIDA Official site [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.smida.gov.ua>.

Прийнято до друку 15.03.2013