

УДК 330.322.01 (477.64)

Т. В. Пуліна,
 д. е. н., доцент, професор кафедри менеджменту,
 Запорізький національний технічний університет

ОЦІНКА ВПЛИВУ ФАКТОРІВ ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПРИ СТВОРЕННІ КЛАСТЕРНИХ ОБ'ЄДНАНЬ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

T. Pulina,
 Doctor of Sciences (Economics), Associate Professor, professor of Department of management,
 Zaporozhye national technical university

ESTIMATION OF INFLUENCE OF INTERNAL ENVIRONMENT FACTORS WHILE FORMING CLUSTER AMALGAMATION OF FOOD ENTERPRISES

Проведено аналіз елементів внутрішнього середовища потенційного кластерного об'єднання підприємств харчової промисловості у молочній підгалузі за таким складом, як організаційна структура управління; управління персоналом; організація виробництва; управління маркетингом; управління фінансами; організаційна культура об'єднання підприємств. Оцінювання впливу факторів внутрішнього середовища при створенні потенційного кластера в молочній підгалузі здійснено за допомогою узагальнюючого показника — коефіцієнта впливу факторів внутрішнього середовища. Визначено значення коефіцієнта впливу факторів внутрішнього середовища на дієздатність потенційного кластера 0,24. Таке низьке значення показника оцінювання стану внутрішнього середовища потенційного кластеру підприємств молочної підгалузі харчової промисловості зумовлено відсутністю стратегічного управління та відсутністю маркетингових досліджень на підприємствах даної підгалузі. Це підтверджує відсутність обґрунтованих стратегій розвитку, конкурентних стратегій та маркетингових стратегій на підприємствах потенційного кластера.

The elements of internal environment of an eventual cluster amalgamation of food enterprises in the dairy sub-branch are analyzed according to the following order: management organizing structure; personnel management; production organization; marketing management; financial management; organizing culture of the amalgamation of enterprises. The internal environment factors while forming cluster amalgamation of food enterprises in the dairy sub-branch are estimated with the help of generalizing index — the coefficient of internal environment factors influence. The coefficient of internal environment factors influence on the eventual cluster activity is determined as 0,24. Such a low index figure of estimating the conditions of internal environment of the eventual cluster amalgamation of food enterprises in the dairy sub-branch is caused by the absence of strategic management and the absence of marketing researches at the enterprises of the corresponding sub-branch. This proves the absence of grounded development strategies, competitive strategies and marketing strategies at the enterprises of the eventual cluster.

Ключові слова: внутрішнє середовище, кластерне об'єднання, підприємство харчової промисловості.

Key words: internal environment, cluster association, enterprise of the food industry.

АКТУАЛЬНІСТЬ ПРОБЛЕМИ

Динамічний розвиток у ринкових умовах кластерних об'єднань підприємств харчової промисловості в багатьох країнах світу цілком обґрунтований, насамперед, їх більш високою ефективністю, порівняно з іншими формами господарювання. При об'єднанні в кластер учасники, як правило, вирішують такі завдання: збільшити обсяги продажу, прибутків та

частини ринку, зменшити витрати виробництва, розподілу та збуту продукції і внаслідок цього посилити свої конкурентні позиції на ринку, забезпечити ефективність та стабільність функціонування.

Ефективність та стабільність функціонування кластерних об'єднань підприємств харчової промисловості значною мірою обумовлена станом внутрішнього середовища кластера.

Аналіз останніх наукових досліджень. Окремі питання створення та функціонування кластерних об'єднань підприємств висвітлено в працях науковців України та закордонних авторів, зокрема: М. Войнаренка, О. Петухової, М. Портера, Т. Тогузаєва та ін. [1—4]. При всій значимості їх досліджень ці роботи охоплюють лише питання окремих функцій та складових створення й розвитку кластерних об'єднань підприємств. Системні дослідження з визначення впливу факторів внутрішнього середовища на створення та розвиток кластерних об'єднань підприємств, зокрема в харчовій промисловості, практично не здійснювались.

МЕТА СТАТТІ

Мета статті: провести оцінку факторів внутрішнього середовища при створенні кластерних об'єднань підприємств харчової промисловості.

ВИКЛАДЕННЯ ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Розглядаючи підходи до аналізу внутрішнього середовища, деякі автори пропонують оцінювати організаційну структуру організації за набором характеристик, а потім за таким набором порівнювати її з конкурентами [5]. Інші дослідники пропонують досліджувати ланцюжок цінностей організації [6]. Але кожен підхід до комплексного оцінювання внутрішнього середовища містить такі складові: персонал; організація; виробництво; маркетинг; корпоративна культура; фінанси.

Розглянемо елементи внутрішнього середовища проекту кластерного об'єднання підприємств у молочній підгалузі харчової промисловості. Запорізького регіону за таким складом (рис. 1): організаційна структура управління; управління персоналом; організація виробництва; управління маркетингом; управління фінансами; організаційна культура об'єднання підприємств.

У кластерному об'єднанні підприємств у молочній підгалузі харчової промисловості передбачаються розділення відповідальності і рівні права партнерів на основі децентралізованого управління. Головна організація об'єднання підприємств у молочній підгалузі харчової промисловості бере на себе меншу кількість управлінських функцій, які в більшості випадків мають консультативний характер.

Такі взаємостосунки сприяють підвищенню гнучкості в ухваленні рішень і координації спільних зусиль.

Таким чином, організаційна структура кластерного об'єднання підприємства харчової

промисловості стає схожою на вільну коаліцію напівнезалежних груп, які організовані навколо вільно пов'язаних між собою продуктів, споживачів або технологій.

Саме такі структури відрізняються максимально легким взаємним "переливом" технологій, кваліфікованих кадрів, капіталу та впровадженням значної кількості інновацій.

У таких об'єднаннях послідовність команд ієрархічної структури замінюється ланцюжком замовлень на поставку продукції та розвитком взаємовідносин з іншими підприємствами. Можливість широкого обміну інформацією, знаннями та технологією між окремими учасниками кластерного об'єднання підприємств харчової промисловості надає можливість:

— виконувати спільні науково-технічні і виробничі програми, поглиблювати спеціалізацію і розвиток коопераційних зв'язків;

— удосконалювати організацію і координацію спільної виробничо-господарської діяльності;

— чітко координувати плани і графіки виробництва та поставок сировини, матеріалів і напівфабрикатів, їх збереження, перероблення і доставки кінцевої продукції споживачу.

Однак значні нововведення, особливо світового рівня, впроваджуються тільки на великих підприємствах харчової промисловості зі значними інвестиційними можливостями.

Проте на підприємствах харчової промисловості, перш за все, середніх і малих, кількість працівників на яких становить до 200 осіб, не має науково-дослідних центрів та науковців.

Особливістю операційної діяльності значної кількості підприємств харчової промисловості є низька завантаженість виробничих потужностей, відсутність необхідного обсягу сировини, низький рівень фінансового стану, слабо розвинута інвестиційна і фінансова діяльність. Технічна база зношена, вимагає постійних ремонтів при низькій оплаті праці обслуговуючого персоналу.

Значно кращою є ситуація на великих підприємствах харчової промисловості, тому в кластерних об'єднаннях є можливість використання субконтрактингу та аутсорсингу з метою завантаженості виробничих потужностей малих підприємств та покращення фінансового стану.

Особливістю спільної виробничо-технологічної діяльності підприємств кластера, особливо на початковому етапі його становлення, є ефект збільшення масштабу операцій. У кластерному об'єднанні підприємств харчової промисловості, які спроможні налагодити таку ко-

ординацію, з'являється можливість для значного зниження витрат. При цьому ефект масштабу виявляється не тільки на виробництві, але й в інших напрямках (закупівля, збут).

Саме об'єднання підприємств сприяє оптимізації фінансової діяльності підприємств кластера за рахунок ефекту масштабу, що дозволяє:

- зменшити витрати виробництва, збуту, постачання, трансакцій тощо;

- диференціювати ціни, знижувати витрати, що пов'язані з коливаннями ринкової кон'юнктури;

- здійснювати ефективний перерозподіл інвестиційних ресурсів, концентрації їх на найбільш рентабельних і окупних напрямках;

- зменшити властивий інвестиціям ризик, що, на нашу думку, створить можливість для залучення позикового капіталу на більш вигідних умовах [7].

Але, як зазначає П.А. Орлов, при розгляді впливу ефекту масштабу на зниження витрат і формування конкурентних переваг, ефект масштабу варто розглядати тільки в короткостроковому періоді, тому що в процесі розвитку змінюється виробнича потужність та вдосконалюються технології управління виробництвом [8, с. 66].

На фінансові показники підприємств харчової промисловості суттєво впливають собівартість продукції та можливості підвищення продуктивності праці.

У свою чергу, на собівартість продукції суттєво впливають сезонні фактори, стабільність та ритмічність постачання. Літо на м'ясопереробних підприємствах та осінньо-зимовий період на молочних підприємствах відмічається різким зменшенням кількості си-

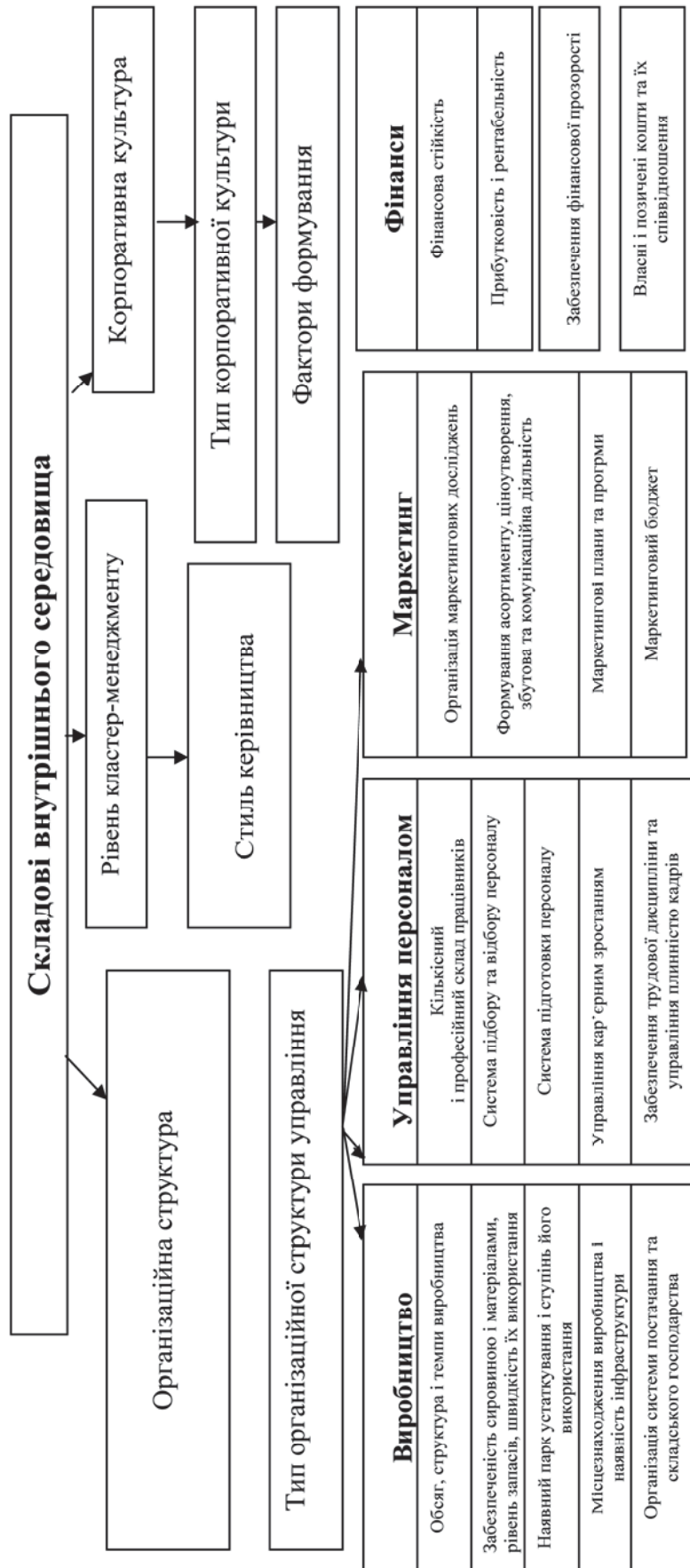


Рис. 1 Складові внутрішнього середовища кластерного об'єднання підприємств



Рис. 2. Модель корпоративної культури кластерного об'єднання підприємств харчової промисловості

ровини і, відповідно, зменшенням готової продукції.

На діяльність підприємств харчової промисловості суттєво впливають відсутність або неналежне кредитування з боку фінансових установ для поповнення обігових коштів. Це пов'язано безпосередньо як з дією сезонних факторів, так і зі специфікою виробництва, яка зумовлена значною нерівномірністю в отриманні доходів від реалізації продукції та витрат. Окремі продукти харчування, наприклад, сир твердий, готові до продажу лише через 40—45 днів після їх виробництва, але кошти від торговельних підприємств повертаються виробникам через 20—30 днів після відповідної поставки. Таким чином, підприємства харчової промисловості постійно відчувають брак обігових коштів для закупівлі сировини.

Одним із важливих напрямків підвищення продуктивності праці в кластерному об'єднанні є створення ефективної команди працівників.

Мета управління персоналом у кластерному об'єднанні підприємств харчової промисловості — створення структури кадрової роботи, здатної швидко реагувати на будь-які зміни в навколишньому середовищі та сприяти зменшенню конкурентного впливу.

Цілі кластерного об'єднання підприємств харчової промисловості відповідають новому підходу в кадровому менеджменті, що одержав назву *team management* — командний менеджмент. Цей підхід надає можливість цілком реалізувати потенціал кластерного об'єднання підприємств харчової промисловості в цілому.

Важливою характеристикою персоналу підприємств кластерного об'єднання харчової промисловості є його кваліфікаційний рівень,

що враховується при встановленні оплати праці та засобів мотивації [7].

Ще однією з найважливіших складових діяльності будь-якого підприємства у складі кластерного об'єднання, що пов'язано з особливістю міжособових стосунків всередині організації, є корпоративна культура. Особливо це стосується кластерних об'єднань підприємств харчової промисловості, у складі яких переважають малі та середні підприємства, де питаннями формування й управління корпоративною культурою практично не займаються. На більшості вітчизняних підприємств харчової промисловості переважають риси бюрократичної корпоративної культури, основні характеристики якої виражені лінійно-функціональною (бюрократичною) організаційною структурою управління, що базується на механістичному підході до проектування підприємств, жорсткою формалізацією правил і процедур в ухваленні управлінських рішень [7].

Здійснений огляд наукових поглядів на визначення корпоративної культури [5; 9] дав можливість визначити корпоративну культуру кластерного об'єднання підприємств харчової промисловості як систему цінностей, принципів, норм і поглядів, притаманних даному кластеру, що відображають його індивідуальність і сприймаються працівниками підприємств кластера.

Модель корпоративної культури кластерного об'єднання підприємств харчової промисловості наведена на рисунку 2.

До того ж за результатами аналізу даних [5; 9] виходить, що кластерним об'єднанням підприємств харчової промисловості необхідно прагнути до формування ідеальної органі-

Таблиця 1. Фактори впливу внутрішнього середовища потенційного кластерного об'єднання підприємств у молочній підгалузі

№	Фактори внутрішнього середовища	Важливість для галузі (1, 2, 3)	Ступінь впливу (1, 2, 3)	Характер впливу (+ / -)	Оцінки впливу
1	2	3	4	5	6
I Персонал:					
1	висока кваліфікація персоналу	3	3	+	+9
2	високопрофесійна команда співробітників	3	3	+	+9
3	низька плинність кадрів	2	2	+	+6
4	мотиваційна система оплати праці	2	2	+	+4
	Разом:				+28
II Організація і управління:					
5	відсутність стратегії розвитку	2	3	-	-6
6	адекватна цілям організаційна структура	2	3	+	+6
7	бюрократична корпоративна культура	1	3	-	-3
	Разом:				-3
III Виробничо-торговельна діяльність:					
8	наявність певних здібностей і навичок у ключових галузях діяльності	3	3	+	+9
9	наявність власного виробництва в підприємств кластера	3	3	+	+9
10	відпрацьована технологія виробництва продукції	3	3	+	+9
11	стійкі і тривалі відносини з постачальниками	3	3	+	+9
12	висока культура обслуговування споживачів та ведення торговельної діяльності	2	3	+	+6
13	недостатня забезпеченість торговельним обладнанням торговельних підприємств у складі кластера за кількістю і сучасними вимогами роздрібною продажу	2	1	-	-2
14	обмежене матеріально-технічне постачання. Відсутність необхідної сировини на підприємствах внаслідок недоліків роботи з постачальниками	3	3	-	-9
15	неналежне технологічне оновлення підприємств	3	2	-	-6
16	нестача сучасного програмного забезпечення	2	1	-	-2
17	порушення умов зберігання та якості сировини	2	2	-	-4
	Разом:				+22
IV Фінанси:					
18	стабільне фінансове становище підприємств потенційного кластера	3	3	+	+9
19	неефективне управління витратами	2	2	-	-4
20	зростання прибутку	3	3	+	+9
21	недостатність фінансування розвитку підприємств кластера	2	1	-	-2
	Разом:				+12
V Маркетинг:					
22	позитивний імідж підприємств потенційного кластерного об'єднання серед мешканців міста та регіону	3	3	+	+9
23	широкий асортимент продукції	3	3	+	+9
24	здатність швидкого реагування на зміни попиту з боку споживачів взагалі та конкретних замовлень зокрема	2	3	+	+6
25	значні обсяги продажу продукції	3	3	-	+9
26	нестача інформації для проведення комплексного аналізу та обстеження	3	2	-	-9
27	відпрацьована технологія розподілу продукції	2	3	+	+6
28	низька (порівняно із конкурентами) торговельна націнка	2	3	+	+6
29	використання сучасних засобів стимулювання споживачів	2	2	+	+4
30	відсутність відділу маркетингу	1	3	-	-3
31	не використовуються достатньою мірою сучасні методи аналізу і прогнозування діяльності	2	2	-	-4
32	недосконала система управління стосунками з споживачами	2	2	-	-4
	Разом:				+14
	Разом за факторами внутрішнього середовища безпосереднього оточення				+70

заційної культури. Вона повинна бути полікультурною і включати позитивні якості різних типів організаційних культур.

При цьому встановлено, що з позицій кадрового менеджменту в ідеальній організаційній культурі кластерного об'єднання підприємств харчової промисловості повинен домінувати тип організаційної культури, яка орієнтована на людину, її частка має бути близько 50%. Близько 25% має бути частка організаційної культури, що орієнтована на завдання і, відповідно, близько 10 і 15% — авторитарної та бюрократичної [10].

Концепція управління змінами охоплює увесь спектр запланованих змін на підприємствах кластерного об'єднання підприємств харчової промисловості, враховуючи організаційні, технологічні та управлінські інновації. Для формування ідеальної організаційної культури кластерного об'єднання підприємств харчової промисловості, перш за все, необхідно враховувати психологічну готовність персоналу підприємств кластера до змін.

Психологічна готовність працівників організації до зміни організаційної культури — це комплекс взаємопов'язаних та взаємообумовлених психологічних якостей, система їх відношень та очікувань, які забезпечують успішну взаємодію під час підготовки та успішного втілення нової організаційної культури. Для забезпечення психологічної готовності до зміни організаційної культури необхідно проводити кореляційну роботу з окремими працівниками за допомогою консультантів із психології управління або працівниками психологічної служби кластерного об'єднання підприємств.

Кластерному об'єднанню для забезпечення конкурентоспроможності необхідно мати високорозвинений комплекс маркетингу, усі елементи якого супроводжуються ретельним аналітичним опрацюванням, що дозволяє оперативно реагувати на зміни в мікро- і макросередовищі та збільшувати частку ринку кластерного об'єднання.

У таблиці 1 надані фактори впливу внутрішнього середовища на об'єднання підприємств у молочній підгалузі харчової промисловості.

Спільна маркетингова діяльність дозволяє більше залучати фінансових ресурсів до дослідження ринку та створює можливість економії на витратах ринкових трансакцій.

Основним завданням маркетингової діяльності є створення бренду кластера за допомогою системи маркетингових комуні-

кацій, підтримання його іміджу та розробки дієвостатної маркетингової стратегії. М. Портер у роботі "Міжнародна конкуренція" підкреслює принципову відмінність кластерів від інших мережевих структур, що складаються з великої кількості неофіційних контактів, які постійно повторюються [3]. Вони стимулюють встановлення довіри, ефективних комунікацій та знижують трансакційні витрати.

Завершальний етап оцінки факторів впливу внутрішнього середовища на потенційне кластерне об'єднання підприємств молочної підгалузі харчової промисловості передбачає визначення рівня факторів впливу внутрішнього середовища за допомогою узагальнюючого показника — коефіцієнта впливу факторів внутрішнього середовища на об'єднання підприємств, який розраховується за формулою (1) із застосуванням даних таблиці 1:

$$C_{\text{MAC}} = \frac{\pm A_1 B_1 \pm A_2 B_2 \pm \dots \pm A_n B_n}{[\max A_i B_i] \cdot n} = \frac{\sum_{i=1}^n (\pm A_i B_i)}{[\max A_i B_i] \cdot n} \quad (1),$$

де C_{MAC} — коефіцієнт впливу факторів внутрішнього середовища на об'єднання підприємств Запорізького регіону;

A — експертна оцінка важливості фактора для галузі;

B — експертна оцінка впливу фактора на підприємство;

n — кількість факторів впливу.

$$C_{\text{MAC}} = \frac{70}{9 \cdot 32} = 0,24.$$

Оцінки рівня впливу факторів внутрішнього середовища на об'єднання підприємств молочної підгалузі харчової промисловості Запорізького регіону доцільно робити за такою шкалою значень коефіцієнта: від 0 до 0,50 — слабка позиція, від 0,50 до 0,75 — середня позиція, від 0,75 до 1,00 — сильна позиція.

Коефіцієнт впливу факторів внутрішнього середовища на об'єднання підприємств дорівнює 0,24, що свідчить про слабку позицію і потребує розробки стратегії розвитку.

Низькі показники оцінювання внутрішнього стану потенційного кластера підприємств молочної підгалузі харчової промисловості зумовлені відсутністю стратегічного управління діяльністю підприємств кластера, що підтверджує відсутність обґрунтованих стратегій розвитку, конкурентних стратегій та маркетингових стратегій на підприємствах.

ВИСНОВОК

За результатами досліджень встановлено, що значення коефіцієнта впливу факторів внутрішнього середовища потенційного кластера підприємств молочної підгалузі харчової промисловості відповідає слабкій позиції. Це є ознакою невикористання значної кількості можливостей з боку внутрішнього середовища підприємствами потенційного кластеру молочної підгалузі харчової промисловості і відсутністю на них маркетингових досліджень. Такі тенденції зумовлено відсутністю стратегічного управління, обґрунтованих стратегій розвитку, конкурентних та маркетингових стратегій на підприємствах кластеру.

Література:

1. Войнаренко М.П. Кластери в інституційній економіці: монографія / М.П. Войнаренко. — Хмельницький: ХНУ, ТОВ "Триада-М", 2011. — 502 с.
2. Петухова О.М. Кластеризація як можливість реалізації інноваційних стратегій [Текст]: монографія / О.М. Петухова; НУХТ. — К.: НУХТ, 2012. — 263 с.
3. Портер М. Международная конкуренция / М. Портер; [пер. с англ.]. — М.: Международные отношения, 1993. — 896 с.
4. Тогузаев Т.Х. Кластерный подход к стратегическому развитию предприятий пищевой промышленности / Т.Х. Тогузаев // Известия Санкт-Петербургского университета экономики и финансов. — 2009. — № 2. — С. 56—63.
5. Виханский О.С. Стратегическое управление: учебник / О.С. Виханский. — [2-е изд., перераб. и доп.]. — М.: Гардарики, 2002. — 296 с.
6. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учебник для вузов / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд; [пер. с англ.]; под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. — 576 с.
7. Пуліна Т.В. Визначення ключових факторів успіху кластерного об'єднання підприємств харчової промисловості / Т.В. Пуліна // Економічний простір: Збірник наукових праць. — № 78. — Дніпропетровськ: ПДАБА, 2013. — С. 147—158.
8. Иванов Ю.Б. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток [Текст]: монографія / Ю.Б. Иванов, П.А. Орлов, О.Ю. Иванова. — Х.: ІНЖЕК, 2008. — 352 с.
9. Хаєт Г.А. Корпоративна культура: навч. посібник / О.А. Єськов, Л.Г. Хаєт, С.В. Ковалевський, О.А. Медведєва, В.І. Кулійчук, Е.В. Яшина. — Київ: Центр учбової літератури, 2003. — 403 с.
10. Пуліна Т.В. Розробка концепції організаційної культури кластерного об'єднання підприємств харчової промисловості / Т.В. Пуліна, А.В. Череп // Науковий вісник національного лісотехнічного університету: збірник науково-технічних праць. — Львів: РВВ НАТУ України. — 2011. — Вип.: 21.17. — С. 360—367.

References:

1. Vojnarenko, M. P. (2011), *Klastery v institutsijnij ekonomitsi Clusters in institutional economics*, Triada-M, Khmel'nyts'kyj, Ukraine.
2. Pietukhova, O. M. (2012), *Klasteryzatsiia iak mozhlyvist' realizatsii innovatsijnykh strategij* [Clustering as an opportunity to implement innovative strategies], NUKhT, Kyiv, Ukraine.
3. Porter, M. (1993), *Mezhdunarodnaia konkurentsya* [International competition], *Mezhdunarodnye otnosheniya*, Moscow, Russia.
4. Tohuzaev, T. X. (2009), "The cluster approach to the strategic development of the food industry", *Izvestiya Sankt-Peterburshskoho universyteta ekonomyky y fynansov*, vol. 2, pp. 56—63.
5. Vihanskij, O.S. (2002), *Strategicheskoe upravlenie: uchebnik* [The strategic management: a textbook], 2nd ed, Gardariki, Moscow, Russia.
6. Tompson, A.A. (1998), *Strategicheskij menedzhment. Iskusstvo razrabotki i realizacii strategii: uchebnik dlja vuzov* [Strategic management. The art of developing and implement the strategy: a textbook for higher educational institutions], *Banki i birzhi, JuNITI*, Moscow, Russia.
7. Pulina, T. V. (2013), "Identification of key success factors of cluster association food industry enterprises", *Ekonomichnyj prostir: Zbirnyk naukovykh prats' PDABA*, vol. 78, pp. 147—158.
8. Ivanov, Yu. B. Orlov, P. A. and Ivanova, O. Yu. (2008), *Konkurentni perevahy pidpryiemstva: otsinka, formuvannia ta rozvytok* [Competitive advantage: evaluation, formation and development], *INZhEK, Kharkiv*, Ukraine.
9. Yes'kov, O. L. Khaiet, L. H. Kovalevs'kyj, S. B. Medvedieva, O. A. Kulijchuk, V. I. and Yashyna, E. V. (2003), *Korporatyvna kul'tura* [Corporate Culture], *Tsentr uchbovoi literatury*.
10. Pulina, T. V. and Cherep, A. V. (2011), "Development of the concept of organizational culture cluster association food industry enterprises", *Naukovyj visnyk natsional'noho lisotekhnichnoho universytetu: zbirnyk naukovykh prats'*, vol. 21.17, pp. 360—367.

Стаття надійшла до редакції 12.02.2015 р.