

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХЕРСОНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І АДМІНІСТРУВАННЯ**

Формування системи стратегічного планування діяльності м'ясопереробних підприємств

Кваліфікаційна робота (проект)

на здобуття ступеня вищої освіти “бакалавр”

Виконала: студентка 4 курсу 491 групи

Спеціальності 073 Менеджмент
Освітньо-професійної (наукової) програми
Менеджмент
Дрик Вікторія

Керівник к.е.н., доцент Євтухова С.М.
Рецензент к.е.н., доцент Ковальов В.В.

Херсон – 2020

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	5
1.1. Історичні та економічні умови виникнення та розвитку стратегічного планування	5
1.2. Теоретичні основи процесу планування	12
РОЗДІЛ 2 СУЧАСНИЙ СТАН ДІЯЛЬНОСТІ М'ЯСОПЕРЕРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ	30
2.1. Аналітична оцінка діяльності м'ясопереробних підприємств Запорізької області	30
2.2. Ідентифікація сучасного стану планової діяльності м'ясопереробних підприємств	47
2.3. Здійснення стратегічного планування на м'ясопереробних підприємствах	
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	66
3.1. Рекомендації щодо процесу стратегічного планування на переробному підприємстві	66
3.2. Рекомендації щодо реалізації стратегій діяльності м'ясопереробного Підприємства	71
ВИСНОВКИ	76

ВСТУП

Трансформування економіки в систему ринкового господарювання супроводжувалося суттєвими змінами, які значною мірою позначилися на процесі пошуку ефективних способів управління. Разом з тим самостійність підприємства при визначенні ключових результатів діяльності, цілей на перспективу, шляхів їх досягнення зумовили зростання значення функції планування.

Динамічний вплив чинників внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства на розробку та реалізацію стратегії його діяльності викликає необхідність постійного переосмислення цього процесу, а саме визначення найдоцільніших шляхів (методів, принципів, правил, способів) здійснення стратегічного планування в сучасних умовах. Це й зумовило вибір та актуальність теми.

Метою дипломної роботи є наукове узагальнення теоретико-методичних аспектів стратегічного планування діяльності підприємств. Відповідно до мети роботи визначено та вирішено :

- надано характеристику історичних етапів і економічних умов виникнення та розвитку стратегічного планування діяльності підприємства;
- узагальнено базові положення змісту процесу стратегічного планування та реалізації стратегії діяльності підприємства;
- здійснено аналітичну оцінку діяльності вітчизняних м'ясопереробних підприємств з точки зору визначення основних передумов для її стратегічного планування, в тому числі аналіз сучасного стану планової діяльності з метою виявлення практики стратегічного планування;
- рекомендації щодо здійснення стратегічного планування та реалізації стратегій діяльності м'ясопереробних підприємств відповідно до сучасних умов їх функціонування у ринковому просторі;
- обґрунтування вибору найкращого варіанту стратегічного плану діяльності на підставі оцінки рівня використання ринкового потенціалу підприємства.

Об'єктом дипломної роботи є процеси планування ефективної виробничо-господарської діяльності підприємств в сучасних умовах.

Предметом дипломної роботи є теоретико-методичні та практичні аспекти процесу стратегічного планування діяльності м'ясопереробних підприємств.

Методи дослідження. У процесі дослідження використано сукупність первинних та вторинних методів. Первинні – для збору інформації, вивчення її джерел (спостереження, опитування, метод експертних оцінок). Вторинні – з метою обробки та аналізу отриманих даних – кількісний та якісний аналіз даних.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Історичні та економічні умови виникнення та розвитку стратегічного планування

Плани – найважливіший елемент підприємництва, бізнесу, менеджменту, який відображає потреби, інтереси, цілі людей та детермінує працю й продукти праці.

Контрольні цифри на 1925-1926 рр. поклали початок річному плануванню та стали важливим етапом розвитку теорії та практики народногосподарського планування СРСР (перший п'ятирічний план розвитку народного господарства на період 1925/1926 – 1929/1930 рр.). Контрольні цифри первісного варіанту першого п'ятирічного плану мали високі значення, які передбачали максимальне та безкризове зростання виробничих сил та максимальне задоволення поточних потреб, але не були обґрунтовані належним чином. Якщо немає необхідного обґрунтування, існує лише видимість кількісної визначеності. При цьому розробники плану передбачали неможливість стовідсоткового досягнення встановлених цифр. Він не враховував таке:

- 1) зміну впливу чинників мікро- та макросередовища на планові показники при довгостроковому періоді планування;
- 2) принцип “балансового пов’язання” всіх елементів плану;
- 3) внутрішнє погодження різних галузей господарства.

Недоліки в організації суспільного виробництва, та передусім планування, наприкінці 20-х років ХХ-го століття пов’язують з відсутністю досвіду, з одного боку, та застосуванням жорсткої централізації керівництва, з іншого. Способи досягнення встановлених планових показників першого п'ятирічного плану викликали подальше погіршення життєвого рівня населення в 30-ті роки ХХ-го століття .

В 50-ті роки в СРСР виникла необхідність в оцінці потреб у капіталовкладеннях на довгостроковий період. З цією метою почали складати відповідний бюджет, який передбачав довгострокове планування. Акцент ставився на екстраполяції: передбачення майбутніх показників отримували на підставі набору попередніх даних.

У кінці 50-х та 60-ті роки люди почали розуміти, що умов для застосування екстраполяції більше немає, як сказав П. Друкер, настав час змін. Це означало, що кожна ситуацію потрібно аналізувати знов. Старі методи довгострокового планування вже не відповідали новим вимогам. Макро- та мікросередовище по відношенню до підприємства ставало дедалі нестабільним, що викликало здійснення ретельного аналізу та постійного урахування чинників як внутрішнього так і зовнішнього середовища для встановлення планових показників діяльності підприємства.

Основна відмінність планування діяльності у СРСР від централізованого директивного планування полягала у індикативності, а головним завданням було формування уявлення про майбутню економічну структуру та провідні напрями розвитку шляхом організації приватного сектору економіки, визначення сфер прояву гострих проблем, що потребували активного державного втручання.

В індикативному плануванні прогноз поєднується з непрямым регулюванням соціально-економічних процесів через систему законів, правових актів, які визначають основу діяльності урядових органів, кожна країна має свої особливості організації індикативного планування.

У США, перше місце у планово-економічному регулюванні належить бюджетному плануванню та федеральній резервній системі, функції якої виконує Центральний банк США.

В Японії створена цілісна мережа урядових та незалежних органів, які складають національні плани, плани комплексного розвитку країни на регіональному рівні. Починаючи з 1955 року в країні постійно розробляються п'ятирічні плани для вирішення важливих проблем економічного розвитку.

У Південній Кореї система п'ятирічного планування містить цільові орієнтири з економіки в цілому, її секторам, по окремим регіонам, зовнішньоекономічним зв'язкам, станом країни.

У Швеції створено відділ, який збирає інформацію, що є підставою для складання декількох альтернативних варіантів економічного розвитку. Всі ці програми і плани мають рекомендаційний характер.

З початку 60-х років вчені-аналітики послідовно розглядали планування як необхідний засіб для подолання зростаючої нестабільності. В підприємствах почали застосовувати маркетингове планування та охоплювання інших бізнес-функцій, як засіб для подолання зростаючої мінливості .

В 60-ті роки виник новий вид планування “стратегічне планування”(інтеграції маркетингового і довгострокового планування) .

Традиційна точка зору “планування” стратегії має характер припису і виходить з процесу раціонального планування, сформульованого в 1947 році Г. Саймоном, який займався аналізом процесу прийняття рішень в організаціях. Враховуючи складність стратегічних рішень, управління організацією потребує чітко регламентованих формалізованих процесів їх прийняття. Ідеї Саймона дуже вплинули на дослідження проблем корпоративної стратегії в 1960-1970-х рр.

Книги по корпоративному плануванню Ансофф (Ansoff, 1965) сформували думку про те, що стратегія розробляється на підставі логічного та аналітичного процесів . Приор (Pryor, 1965) і Юшино (Yoshino, 1965) вважали, що стратегічне планування більше потрібно в роботі на міжнародних ринках.

Після дослідження літератури, Уілсон (Wilson) в 1965 році, визначив відсутність бази знань за цією темою. Його думку підтвердив Уінклер (Winkler, 1972), який написав наступне: “...Існує багато книг, присвячених виключно питанням маркетингового планування, в яких описується функція планування. Враховуючи важливість планування, цього недостатньо...”.

Стратегічне планування розглядалось як дуже систематизований процес, який вказує чітку послідовність кроків і активно використовує аналітичні

інструменти та методи. Зараз жорсткість попередніх підходів підлягає гострій критиці, однак вони досі лежать в основі значної кількості наукової літератури. У 60-ті роки для здійснення стратегічного планування своєї діяльності західна компанія набирала обізнаних людей, щоб розробити найбільш реальний план, для досконалення було задіяне й середнє коло керівництва.

В(1953 – 1964 рр.) в історії управління та планування СРСР представлений безперервними та постійно змінними економічними експериментами. Між оцінкою стану, причинами виникнення економічних проблем та заходами щодо їх подолання існувала виключна протилежність. Центральною проблемою планування було невиправдане широке використання адміністративних методів управління розвитком господарства. Спосіб її вирішення зрозумілий – перехід від адміністративних до економічних методів керівництва економікою .

У західній літературі, починаючи з 70-х років, можна знайти статті, в яких показані невдалі наслідки стратегічного планування і пропонувалися можливі варіанти змін.

Відповідальність за складання стратегічних планів повинна була бути перенесена від штабного апарату на лінійне керівництво. Планування передбачалось сконцентрувати більше на нормативних аспектах і менше – на всіляких деталях. Такий підхід вимагав отримання сучасної і досконалої інформації, орієнтованої на майбутнє, а не заснованої на минулому.

У 1970-ті роки в літературі з'явилося багато публікацій стосовно досягнень формальної школи “стратегічного планування”, в яких визначалися її переваги: формальні процедури, формальне вивчення, формальний аналіз. Розробкою стратегічного курсу займалися висококваліфіковані плановики, які входили до складу спеціалізованих відділів стратегічного планування і мали прямий вихід на вище керівництво організації .

Рінгбекк (Ringbakk, 1971) і Ансофф (Ansoff, 1977) довели, що системи планування розвинулись із статичних структур, втілених в організаційних схемах 50 – 60-х років. Водночас у цих організаційних структурах поступово розвинулись динамічні системи управління потоками інформації і прийняття

рішень відповідно до змін, яке поступово ставало конкурентним та нестабільним. Прикладами динамічних систем є системи фінансового контролю, становлення бюджетів, управління за цілями та планування проектів.

Багато авторів приймали планування не як науковий підхід до формування стратегії, а як якусь релігію, яку повинен нести в маси натовп місіонерів.

П. Лоранж, який в 1979 році зробив спробу провести “огляд емпірично обґрунтованих досліджень довгострокових формальних процесів планування при розробці корпоративної стратегії”, зміг процитувати у своїй роботі не більше ніж тридцять джерел, в яких розглядався практичний досвід.

У 80-ті роки, успішно застосовують стратегічне планування. Але є й інші дослідження, наприклад, таких вчених, як Хопкінс (Hopkins, 1981), Грінлей (Greenley, 1982), Косс та Свен (Coss, Swan, 1983), Холей (Hooley, 1984), Мак-Доналд (McDonald, 1982) і Леппард (Leppard, 1987), які показали, що більшість компаній не поспішають використовувати стратегічне планування у своїй діяльності. При цьому 70% компаній створюють плани маркетингу, з яких тільки 10-14% відповідають вимогам теорії.

Дослідження існуючих підходів до застосування стратегічного планування, проведені у 80-ті роки, виявили їх недосконалість.

Провідний учений в галузі стратегічного планування Г. Мінцберг пояснює це такими причинами:

1. Стратегічне планування того часу потребувало не тільки прогнозу, але й стабільності під час реалізації стратегії.

2. Стратегічне планування у своїх спробах систематизувати поведінку, не враховувало людські індивідуальності. Менеджери, які частіше використовують формалізовану інформацію, взагалі неспроможні запропонувати ефективну стратегію, тому що ці дані часто запізнюються, не завжди повні, мають узагальнювальний характер.

3. Стратегічне планування пропонувалось не як допомога в процесі створення стратегій або підтримка природного напряму процесу управління, а як вироблення стратегії і якась заміна інтуїції.

Що стосується першої причини, то стратегія, не може бути незмінною. Вона повинна відповідати мінливим умовам навколишнього середовища, що мають вплив на діяльність підприємства.

Друга причина полягає в тому, що в процесі розробки стратегії необхідно здійснити ретельну деталізацію чинників як внутрішнього, так і зовнішнього середовища, які надалі можуть мати особливе значення; заглиблюватись у них, зберігаючи при цьому спроможність отримати із багатьох подробиць матеріал, необхідний для розробки стратегії.

Дослідження показують, що розробка стратегії – дуже складний процес. Це передбачає необхідність враховувати всі види інформації, багато з них доступні лише тим стратегам, які відчувають впевненість у своїх намірах.

Проблема стратегічного планування пов'язана з необхідністю чіткого визначення найбільш доречних методів, принципів, способів дій щодо стратегічного планування діяльності підприємства, які відповідають вимогам сучасних умов функціонування підприємства в ринковому просторі та забезпечують досягнення максимально можливої ефективності його діяльності. Для визначення дійсно нової стратегії необхідно вийти за рамки простої формалізації, створити нові перспективи і комбінації.

У 90-ті роки з'явилися конкуруючі між собою школи різних наукових напрямів. Особливу увагу викликали теоретичні різниці між Ансоффом – головним ініціатором стратегічного планування (школа планування) і Мінцбергом, відомим своїми дослідженнями в галузі методів управління, автором “класичної” організації (школа конфігурації). Час виникнення обох стратегічних шкіл припадає на середину 1960-х років .

Г. Мінцберг і його прихильники вважали, що аналіз ніяк не є синтезом, а стратегічному плануванню ніколи не стати розробкою стратегії. Точніше було б назвати його стратегічним програмуванням.

Мінцберг аналізує доводи, направлені проти того, що діяльність корпорацій можна планувати, що можна використовувати моделі для досягнення цілей і рішень, а в кінці отримати бажаний результат. Він стверджує, що неможливо

передбачити майбутнє, накресливши курс, заснований на прогнозі, і йти цим курсом, не помічаючи нічого навколо.

На підставі аналізу історичних та економічних умов виникнення та розвитку стратегічного планування розроблено порівняльну характеристику попереднього та існуючого досвіду планування за визначеними умовами (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Трансформування процесу планування

Умови		Планування	Стратегічне планування
1.	Метод планування	Екстраполяція	Передбачення та прогнозування майбутнього під впливом ринкових умов
2.	Чинники зовнішнього середовища	Стабільні	Мінливі
3.	Погляд на події	З минулого на майбутнє	З майбутнього на сьогодні
4.	Сутність планування	Формальний процес	Процес, який здійснюється з урахуванням впливу чинників внутрішнього та зовнішнього середовища
5.	Зацікавленість працівників у досягненні встановлених показників	Вищий та середній рівень керівництва	Всі працівники підприємства – від вищого керівництва до простих виконавців
6.	Джерела інформації	Статистичні дані	Ринкові тенденції
7.	Методи обробки інформації	Аналіз	Синтез

На підставі аналізу інформації щодо стратегічного планування та враховуючи мінливі ринкові умови сьогодні, встановлено, що головну увагу при здійсненні процесу стратегічного планування необхідно приділяти вивченню та аналізу зовнішнього середовища відносно діяльності окремого підприємства. На відміну від існуючого досвіду розробки довгострокових планів на строк від п'яти років і враховуючи мінливість зовнішнього середовища, стратегічний план на підприємстві необхідно розробляти на більш короткий термін. Всю інформацію, яка включає дані про діяльність підприємства поза цей термін, вважати не планом, а передбаченням або прогнозом.

Щоб мати можливість швидко та правильно відреагувати на зміни зовнішнього середовища, необхідно розробляти декілька сценаріїв стратегічного плану, відпрацьовуючи в кожному з них можливі зміни.

При цьому нового значення набуває принцип постійного оновлення, який використовується у плануванні і передбачає необхідність коригування існуючого плану в будь-який момент планового періоду, залежно від впливу на діяльність підприємства чинників зовнішнього середовища.

Існуючий досвід планування, який є характерним для багатьох українських підприємств, передбачає встановлення планових показників на підставі попередніх результатів діяльності підприємства. Передбачення майбутніх показників здійснюється на підставі погляду в напрямку з минулого в майбутнє (метод екстраполяції).

Сучасна мінливість факторів зовнішнього середовища викликає потребу по-новому подивитися на процес планування діяльності підприємства, що перш за все, передбачає встановлення планових показників у напрямі погляду на сучасність з майбутнього. На відміну від існуючого досвіду планування діяльності підприємства, такий спосіб стратегічного планування набагато зменшує, а в деяких випадках взагалі виключає, можливість недосягнення встановлених цілей.

1.2. Теоретичні основи процесу планування

Зараз існують дуже істотні розбіжності в прийнятих підходах до трактування самого поняття “планування”. Західні фахівці вважають, що планування не обов’язково має на увазі такі атрибути державної діяльності, як створення бюрократизованої планово-економічної системи або періодичну розробку планів-програм розвитку, які підносилися в умовах функціонування соціалістичної економіки навіть у ранг закону. План – це лише один з інструментів і методів управління, націлених на підвищення ефективності

різноманітних форм господарювання. Планування ж як функція управління – це управлінська діяльність, яка має своє відображення в поточних та перспективних планах та фіксує майбутній стан об'єкта управління в поточні моменти часу.

Обґрунтованість планів може бути дуже різною, що залежить від багатьох умов: технології, професіоналізму, у тому числі й використаних методів.

Методи планування повинні відповідати таким вимогам:

- 1) бути адекватними зовнішнім умовам господарювання, особливостям різних етапів процесу становлення та розвитку ринкових відносин;
- 2) якнайповніше враховувати профіль діяльності об'єкта планування та різноманітні засоби досягнення основної підприємницької мети – збільшення прибутку;
- 3) відповідати видовим ознакам плану, що розробляється.

Класифікацію найвідоміших методів планування, за вітчизняним науковцем М. Г. Грещаком, наведено в табл. 1.2 .

Надійність планування залежить від принципів, які використовуються в плануванні. В економічній літературі широко обговорювали принципи планування і називали багато з них: наукова обґрунтованість, безперервність, дійсність, завантаженість, багатоваріантність та інші .

Залежно від тривалості планового періоду планування поділяють на перспективне і поточне. Перспективне планування на підприємстві охоплює довгострокове (стратегічний план) та середньострокове (тактичні плани). Залежно від горизонту планування, перспективний план розробляється за різним ступенем деталізації.

Таблиця 1.2

Класифікація методів планування
діяльності та розвитку підприємства

Класифікаційні ознаки	Методи планування
Вихідна позиція для розробки плану	<ul style="list-style-type: none"> • Ресурсний (за можливостями) • Цільовий (за потребами)
Принципи визначення планових показників	<ul style="list-style-type: none"> • Екстраполяційний • Інтерполяційний
Спосіб розрахунку планових показників	<ul style="list-style-type: none"> • Експериментально-статистичний (середніх показників)

	<ul style="list-style-type: none"> • Факторний • Нормативний
Узгодженість ресурсів та потреб	<ul style="list-style-type: none"> • Балансовий • Матричний
Варіантність планів	<ul style="list-style-type: none"> • Моноваріантний (інтуїтивний) • Поліваріантний • Економіко-математичної оптимізації
Спосіб виконання розрахункових операцій	<ul style="list-style-type: none"> • Ручний • Механізований • Автоматизований
Форма подання планових показників	<ul style="list-style-type: none"> • Табличний • Лінійно-графічний • Логіко-структурний (сітьовий)

Вони мають більш короткий період планування, взагалі – найближчий рік. Найважливішими складовими середньострокового плану є детальна хронологізація проектів, повна номенклатура продукції, що виготовляється, конкретні інвестиційні та фінансові показники.

Поточне планування передбачає розробку планів на всіх рівнях управління підприємством та за всіма напрямками його діяльності на більш короткі періоди (квартал, місяць).

Різновидом поточного планування є оперативно-календарне планування, тобто календарне погодження виробничого процесу між структурними підрозділами з урахуванням послідовності та параметрів технологічного процесу.

За Р.Л. Дафтом, оперативні плани розробляються на нижчих рівнях організації, вказують поступовість дій для досягнення операційних цілей і забезпечують виконання тактичних планів. Оперативне планування передбачає розробку планів-графіків для менеджерів відділів та співробітників.

Графіки – важлива складова планування, тому що вони визначають конкретні часові межі для вирішення кожного операційного завдання, без чого не буде досягнуто ні тактичних, ні стратегічних цілей. Схема системи планування за тривалістю планового періоду.

Сучасні мінливі умови зовнішнього середовища зумовлюють потребу в новому підході до здійснення процесу планування на підприємстві. Тут необхідно чітко визначити основні положення стосовно трьох тісно пов'язаних між собою

понять: стратегії як сукупності засобів, за допомогою яких підприємство наближається до досягнення своїх довгострокових цілей; стратегічного планування як деталізованого опису довгострокових цілей та самої стратегії їх досягнення; стратегічного менеджменту як процесу управління довгостроковими цілями, стратегією та її здійсненям.

При стратегічному плануванні повинна бути звернена увага на культуру, структуру та системи в організації таким чином, щоб кожен елемент організації міг бути мобілізований для забезпечення ефективності стратегії. Стратегічне управління містить у собі і стратегію і стратегічне планування.

Існує багато стратегічних шкіл, які пояснюють природу стратегічного планування.

Школа планування визнає багато вихідних положень школи дизайну, але існують і деякі вагомні розбіжності. Прихильники школи дизайну багато уваги приділяють проблемі цінностей, тоді як школа планування передбачає розробку складних процедур, які необхідні для роз'яснення та кількісного представлення цілей організації, а також відокремлює цілі від стратегії.

З точки зору школи планування, центральною фігурою стратегічного процесу є плановик. Керівництво організації має другорядну роль. Воно несе відповідальність за принципову сторону всього стратегічного процесу, плановики – за практичну. Після завершення процесу стратегічного планування, стратегії повинні бути повністю спроможні до їх практичного застосування. Прихильники школи дизайну вважають, що значна частина того, що називається стратегічним плануванням, становить саме стратегічний контроль(перегляд і прийняття запропонованих стратегій).

У багатьох системах використовується визначення стратегічного планування подібне до визначення американського вченого в галузі менеджменту А. Чандлера, який у своїй класичній книзі “Стратегія і структура” дає визначення стратегії, з якого стає зрозуміло, що стратегічне планування – це визначення головних довгострокових цілей і завдань підприємства, прийняття напруму дій та розподіл ресурсів, необхідних для виконання встановлених цілей.

Існує думка, що стратегічне планування, корпоративне планування, корпоративна стратегія, стратегічний менеджмент, стратегія бізнесу та планування бізнесу, при застосуванні використовуються як синоніми. Деякі вчені розрізняють ці терміни, кожен з них має відношення до однієї загальної концепції – концепції стратегічного управління. Дж. Харрісон та його колеги (Harrison et al., 1995) вказують, що “стратегія дає змогу пояснити місію, встановити чіткі довгострокові цілі організації і сформулювати зрозумілі кроки, спрямовані до їх досягнення”.

До визначення авторитетного американського спеціаліста в галузі менеджменту П. Лоранжа, процес стратегічного планування є допоміжним інструментом у прийнятті управлінських рішень, головне завдання якого полягає в забезпеченні ефективності нововведень і змін у компанії. Він передбачає чотири основних види управлінської діяльності у межах стратегічного планування, а саме: розподіл ресурсів, адаптація до зовнішнього середовища, внутрішня координація та організаційна стратегічна поведінка .

Українські вчені вважають, що довгостроковий план виражає стратегію розвитку підприємства, у ньому використано рішення, що стосуються сфер діяльності та вибору її напрямів.

На думку деяких українських вчених , період, на який визначається стратегія, є похідною величиною і залежить від мети підприємства, сутності та обсягу стратегічних дій, які передбачаються до реалізації. Без очікування кінця планового періоду стратегія може бути заново визначена у зв'язку з реалізацією попередньої і таке інше.

Безумовно, стратегічний план розробляється на основі прийнятої стратегії. Але ці поняття не є синонімами, оскільки реальна стратегія будь-якого підприємства містить у собі дві частини: заплановані дії та необхідні поправки у випадку непередбачених обставин (незаплановані стратегічні рішення). Як вважають А.А.Томпсон і А.Дж. Стрікленд, стратегію краще за все розглядати “як комбінацію із запланованих дій і швидких рішень з адаптації до нових досягнень промисловості та нової диспозиції на полі конкурентної боротьби” .

У літературі, присвяченій проблемі управління підприємством, під стратегією частіше за все розуміють довгострокові плани вищого керівництва щодо досягнення перспективних цілей підприємства. Але визначення “стратегія”, а відповідно, і розуміння стратегічного планування як процесу розробки стратегії, змінюється разом з ускладненням умов ведення бізнесу.

Класичні концепції стратегічного цілепокладання, позиціонування та розвитку орієнтують мислення людини, яка приймає рішення, в напрямку пошуку найкращих, з точки зору комерційного ефекту, видів діяльності. А результатом стратегічного планування виявляються прості рекомендації щодо зростання інвестицій в одному напрямку діяльності та деінвестицій в іншому.

Єдиний економічний простір, який виникає в процесі інтеграції та глобалізації, змінює масштаби конкуренції підприємств та умови конкурентної боротьби. Якщо є спільний ринок технологій, робочої сили, сировинних ресурсів, фінансового капіталу, то проблема досягнення конкурентної переваги набуває зовсім іншого змісту та значення. Конкурентної переваги зараз можна досягти за рахунок створення та розвитку деякої відмінної якості, яка користується попитом у споживачів.

Якщо підприємство прагне до самозбереження, воно повинно постійно відповідати на зміни свого оточення, або активно впливати на нього з метою обґрунтування та усталення уявлень про свою функціональну корисність, або здійснювати комбінацію першого і другого.

Отже, стратегічне планування – це функція управління, що передбачає розробку стратегії підприємства з метою забезпечення ефективності його діяльності шляхом постійного урахування змін зовнішнього середовища. При цьому стратегічний план – це основний інструмент у прийнятті управлінських рішень, який передбачає реалізацію напрямку дій, способів і основних засобів з приводу розподілу ресурсів підприємства для виконання прийнятої стратегії.

1.3. Методичні основи стратегічного планування та реалізації стратегії діяльності підприємства

Насамперед необхідно розрізнити два процеси: розробка стратегії та її реалізація. Етап реалізації стратегії повинен давати відповідь на запитання, за допомогою яких ресурсів, коли та яким чином можуть бути виконані цілі організації, і мати своє відображення у стратегічних планах діяльності підприємства.

Щоб ефективно конкурувати в сучасному світі бізнесу, підприємство повинно постійно збирати та аналізувати велику кількість інформації про галузь, ринок, конкурентів тощо. Провідні вчені в галузі менеджменту пропонують схему аналізу реальних процесів для розробки стратегії (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Стадія процесу розробки стратегії

Етапи стратегічного процесу	Питання	Опис
Визначення: - місії - цілей - цінностей	Що входить до наших намірів? Якою організацією ми бажаємо бути?	Мета бізнесу, повинна відповідати встановленим місії та цілям підприємства. Деякі організації визначають систему цінностей, якими вони бажають керуватися
Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища	Який сучасний стан підприємства у ринковому просторі?	Включає в себе збір та визначення інформації про ділове середовище (зовнішнє, внутрішнє) та очікування зацікавлених груп
Встановлення завдань	Який майбутній бажаний стан підприємства в ринковому просторі?	Більш детально формулюються цілі; в деяких випадках завдання визначаються в кількісних показниках, які треба досягти
Розробка альтернативних варіантів	Як ми збираємося цього досягти?	Стратеги описують методи, які використовуються для виконання завдань
Визначення найдоцільного варіанту розробки стратегії	Чи існують альтернативні шляхи?	Аналіз альтернативних стратегій; розгляд та оцінка можливих варіантів, відбір найкращих

Стратегічний план повинен бути розроблений так, щоб не тільки залишатися цілісним протягом довгого періоду часу, а й бути досить гнучким, щоб при необхідності можна було б здійснити його модифікацію і переорієнтацію. Загальний стратегічний план слід розглядати як програму, яка спрямовує діяльність підприємства впродовж великого періоду часу, а оскільки

ділова та соціальна сфери конфліктні і постійно змінюються, то постійні корективи є обов'язковими.

Головна загальна мета організації – чітко сформульована причина її існування – визначається як її місія. Інші цілі розробляються для здійснення цієї місії.

Місія деталізує статус фірми та забезпечує напрям та орієнтири для визначення цілей і стратегій на різних організаційних рівнях. Визначення місії містить таке:

1. Завдання підприємства з точки зору її основних послуг або виробів, її основних ринків та основних технологій.
2. Зовнішнє середовище підприємства, яке визначає робочі принципи підприємства.
3. Культура організації. Робочий клімат на підприємстві. Тип людей, яких заохочує цей клімат.

Професор Ігор Ансофф стверджує, що стратегічна поведінка знаходиться під впливом цінностей: “Загальні спостереження та соціологічні дослідження підтверджують, що поведінка не є вільною від впливу цінностей. Як індивіди, так і організації схиляються до визначених типів стратегічної поведінки. Вони виражають таке схилення на підставі певної лінії поведінки навіть тоді, коли це означає втрати з точки зору результатів”.

Загальні цілі формулюються та встановлюються на підставі загальної місії організації та певних цінностей і цілей, на які орієнтується керівництво. Щоб зробити справжній внесок для успіху організації, цілі повинні мати такі характеристики:

1) Цілі повинні бути точно визначеними та вимірюваними. Це забезпечить чітку базу відрахунку для наступних рішень і оцінки ходу роботи.

2) Ціль повинна бути досяжною – щоб зросла ефективність діяльності підприємства. Встановлення цілі, яка не відповідає можливостям організації може призвести до катастрофічних наслідків.

3) Усі цілі організації повинні бути взаємопідтримуючими, тобто дії та рішення, необхідні для досягнення однієї цілі, не повинні заважати досягненню інших цілей.

Коли перед підприємством стоїть завдання прогнозування свого розвитку, перш за все необхідно вирішити, яку модель стратегічної поведінки необхідно використовувати. Для цього слід оцінити майбутнє оточення підприємства, його макро- та мікросередовище. І. Ансофф у своїх працях наводить таблиці характеристик зовнішнього середовища, які дають змогу оцінити рівень турбулентності майбутнього зовнішнього середовища і вирішити питання вибору моделі аналізу й поведінки підприємства.

І. Ансофф формулює вимоги до здатностей менеджерів та культури підприємства, що вважається вагомим підставою для здійснення безперервного процесу стратегічного планування діяльності. Такий механізм встановлення відповідності зовнішнього середовища та здатностей може використовуватися як на початковому етапі стратегічного аналізу для визначення моделі майбутніх дій, так і на стадії реалізації прийнятої стратегії.

Багато сучасних підприємств у процесі визначення завдань стратегічного планування здійснюють етап формулювання цілей та вибору факторів, що впливають на їх досягнення. При цьому використовується інформація, яка отримана на підставі маркетингових досліджень, що мають на меті оцінку сучасного становища підприємства на ринку товарів та послуг. Низька якість маркетингових досліджень може мати вирішальний вплив на процес визначення основних завдань процесу стратегічного планування.

Необхідно розглядати комплексне використання маркетингових моделей на всіх етапах вирішення завдань стратегічного планування:

- моделі аналізу існуючого стану підприємства – розрахунок показників конкурентоспроможності, місткості ринку, його привабливості; комплексна оцінка за декількома показниками:

- моделі встановлення стратегічних цілей підприємства – визначення основних цільових положень діяльності підприємства щодо вибору сегментів ринку, програм введення нових продуктів на ринок тощо;
- моделі розробки стратегії підприємства – формулювання основних напрямів руху підприємства до стратегічної цілі в галузі використання співвідношення інструментів маркетингу.
- При цьому аналіз існуючого стану підприємства на ринку необхідно вважати базовим етапом, який дає змогу інтегрувати дані маркетингових досліджень у процес стратегічного планування діяльності підприємства.

Стратегічне планування повинно давати відповідь на запитання, який спосіб є найбільш ефективним для досягнення встановленої цілі і що для цього потрібно зробити. Оскільки до однієї і тієї самої цілі можна рухатись різними шляхами, процес стратегічного планування можна визначити як вибір маршруту і засобів руху до одного пункту призначення.

Діагноз стартових умов діяльності підприємства можна здійснити на підставі одного із загальноприйнятих інструментів комплексного аналізу, яким є SWOT-аналіз. Він є найпоширеною та розвинутою технікою стратегічного аналізу, що використовується у світовій практиці. Аббревіатура “SWOT” складена з перших букв англійських слів: сила, слабкість, можливості та загрози.

Першим кроком SWOT-аналізу є вивчення зовнішнього середовища та визначення в ньому можливостей і загроз для підприємства. Керівники, оцінюючи зовнішнє середовище, мають:

- 1) оцінити зміни, які впливають на різні аспекти поточної стратегії;
- 2) визначити, які фактори становлять загрозу для поточної стратегії підприємства. Контроль за діяльністю конкурентів дає змогу керівництву бути готовим до потенційних загроз;
- 3) визначити, які фактори дають більші можливості для досягнення загальних цілей шляхом коригування плану.

Аналіз зовнішнього середовища є процесом, завдяки якому розробники стратегічного плану контролюють зовнішні фактори, щоб виявити можливості та загрози для фірми.

Оцінки загроз та можливостей, роль аналізу зовнішнього середовища в процесі стратегічного планування полягає у відповіді на три запитання:

1. Де зараз перебуває організація?
2. Де, на думку керівництва, вона повинна знаходитися у майбутньому?
3. Що необхідно зробити, щоб підприємство перейшло із становища, в якому знаходиться зараз, в те, в якому бажає його бачити керівництво?

Всі вивчені нами способи класифікації зовнішніх факторів, які мають вплив на діяльність підприємства, можна умовно поділити на два типи. Ряд авторів, до яких належать М. Мескон та К. Боумен, виділяють фактори зовнішнього середовища, що мають вплив на підприємство на мікро- та макрорівні, розрізняючи, мікро- та макросередовище впливу (1-й тип класифікації чинників зовнішнього середовища). М. Мескон виділяє в зовнішньому оточенні підприємства середовище прямого та непрямого впливу (рис. 1.2). Середовище прямого впливу містить фактори, які безпосередньо впливають на операції підприємства. Під середовищем непрямого впливу розуміються фактори, які можуть не мати прямого негайного впливу на операції.

Модель факторів зовнішнього середовища, запропонована К. Боуменом, являє собою розвиток п'яти конкурентних сил, визначених М. Портером. Три фактори зовнішнього середовища (постачальники, споживачі, конкуренти) з п'яти на мікрорівні (середовище прямого впливу (рис. 1.2) відображають вплив на підприємство з боку сил конкуренції.

Спеціалісти зі стратегічного управління, Д. Деніелс, Л. Радеба, А. Стрікленд, А. Томпсон, Р.А. Фатхутдінов, вважають, що вплив факторів зовнішнього середовища на підприємство та окремі види його діяльності має однорівневий характер (2-й тип класифікації чинників зовнішнього середовища). Дж.Д. Деніелс та Лі Х. Радеба виділяють географічні, історичні, політичні, правові, економічні та культурні фактори зовнішнього середовища.

А. Томпсон та А. Стрікленд виділяють фактори зовнішнього середовища: соціальні, політичні, громадські норми; привабливість галузі та рівень конкуренції, можливості та загрози діяльності підприємства .

Виділяють два рівні зовнішніх факторів: фактори прямого впливу (мікросередовища) та фактори непрямого впливу (макросередовища).

Чи має фірма внутрішні сили, щоб скористатися зовнішніми можливостями, а також внутрішні слабкі сторони, які можуть ускладнити проблеми, пов'язані із зовнішніми загрозами. Процес, за допомогою якого здійснюється діагноз внутрішніх проблем, називають управлінським обстеженням.

З метою спрощення обстеження до нього пропонується включити такі функції – маркетинг, фінанси, операції (виробництво), трудові ресурси, інноваційна діяльність, а також визначити культуру та образ підприємства.

При обстеженні функції маркетингу заслуговують шість загальних напрямів для аналізу та дослідження:

- 1) частка ринку і конкурентоспроможність. Бажана частка ринку у відсотках до її загальної місткості є суттєвою ціллю, яка встановлюється і контролюється керівництвом;
- 2) різноманітність та якість асортименту власних виробів;
- 3) ринкова статистика – контроль за змінами на ринках та в інтересах споживачів;
- 4) ринкові дослідження і розробки нових та кращих товарів та послуг;
- 5) передпродажне та післяпродажне обслуговування клієнтів;
- 6) ефективний збут, реклама та рух товару.

Аналіз фінансового стану допоможе виявити внутрішні слабкості в організації порівняно з її конкурентами. Вивчення фінансової діяльності може відкрити керівництву зони внутрішніх сильних і слабких сторін у довгостроковій перспективі.

Після проведення внутрішнього обстеження, визначення сильних та слабких сторін і ваги факторів за ступенем важливості керівництво може визначити такі зони: які потребують уваги зараз; які можуть зачекати; на яких слід зосередитись, щоб використати можливості в зовнішньому середовищі. Після цього керівництво повинно бути готовим до вибору відповідної стратегічної альтернативи.

Функціонування підприємств в умовах ринкових відносин неможливо без розробки та реалізації цілого комплексу функціональних та підфункціональних стратегій, які становлять загальну стратегію бізнесу.

Система стратегій містить три рівні прийняття стратегічних рішень: загальний або корпоративний; діловий або конкурентний; функціональний.

Структура стратегій окремого підприємства залежить від змісту та кількості напрямів його діяльності. У разі вузької спеціалізації підприємства, загальна та конкурентна стратегії діяльності підприємства можуть збігатися.

Корпоративна стратегія повинна показувати напрям розвитку підприємства в цілому. На цьому рівні приймаються рішення про бізнес-портфель (сукупність бізнес-напрямів) господарюючого суб'єкта, вирішуються питання про злиття, придбання або вихід з якоїсь справи.

Ділові стратегії повинні описувати спосіб досягнення конкурентних переваг за визначеним стратегічним напрямом діяльності підприємства.

Функціональні стратегії повинні конкретизувати дії відділів та служб на рівні виробничих підрозділів підприємства. Кожна функціональна структура має планувати свій спосіб досягнення корпоративної та ділової стратегії, а значить – місії та цілей підприємства.

Поширеними у світовій практиці є чотири основні типи стратегій, але існує багато стратегічних альтернатив кожного з них.

Першою загальною стратегією є обмежене зростання. Для неї характерно встановлення цілей від досягнутого, скоригованих з урахуванням інфляції. Ця стратегія застосовується в галузях промисловості зі статичною технологією, коли підприємство задоволено своїм становищем.

Наступна стратегія – зростання. Вона здійснюється шляхом значного підвищення рівня короткострокових і довгострокових цілей над рівнем показників попереднього року й застосовується в галузях, які динамічно розвиваються, в яких швидко змінюються технології з метою диверсифікації підприємств, щоб звільнити ринки, які перебувають у стадії стагнації.

Зростання може бути внутрішнім або зовнішнім. Внутрішнє зростання може бути здійснено шляхом розширення асортименту товарів, а зовнішнє – в суміжних галузях у вигляді інтеграційних процесів. Зростання може призводити до конгломератів.

Стратегія, яку рідко обирають керівники і яку часто називають стратегією останнього засобу, є стратегія скорочення. У межах стратегії скорочення можуть бути різні варіанти:

- 1) ліквідація – повний розпродаж матеріальних запасів і активів організації;
- 2) відсічення зайвого – відокремлення від себе деяких підрозділів або видів діяльності;
- 3) скорочення та переорієнтація. Застосовується, коли показники діяльності підприємства знижуються, при економічній кризі для врятування організації.

Останньою стратегією є поєднання всіх типів стратегій, якої додержуються великі підприємства, активно діючи в декількох галузях та використовуючи кожен окремо стратегію в різних стратегічних напрямках своєї діяльності.

Стратегічний вибір повинен бути однозначним. Перевага якого-небудь конкретного вибору значно обмежує майбутню стратегію, тому рішення повинно бути дуже добре досліджене та оцінене.

Можна визначити зміст стадії розробки стратегії діяльності підприємства (стратегічне планування) з урахуванням ринкових умов зовнішнього середовища, це:

- 1) встановлення місії підприємства з точки зору визначення головних потреб споживачів та їх ефективного задоволення і, відповідно до цього, формулювання і встановлення цілей і цінностей, на які повинно орієнтуватися керівництво. Це все забезпечить створення культури та образу підприємства на ринку;

- 2) оцінка зовнішнього середовища з позиції виявлення загроз та можливостей для підприємства, що є невід'ємною рисою сьогодення. Визначення відповідності внутрішніх сил підприємства його зовнішнім можливостям. Скорочення або повна ліквідація внутрішніх слабких сторін підприємства, які можуть ускладнити проблеми, пов'язані із зовнішніми загрозами;
- 3) визначення тих зон діяльності, які потребують уваги зараз; тих, які можуть зачекати, і тих, на яких можна зосередитись, залежно від впливу на них змін зовнішнього середовища;
- 4) вибір стратегічної альтернативи відповідно до рівня економічного розвитку галузі, в якій функціонує підприємство, і, залежно від цього, визначення конкретної стратегії, яка максимально покращить довгострокову ефективність підприємства.

На відміну від загальноприйнятої схеми (табл. 1.6), на першому етапі стадії розробки стратегії необхідно чітко визначити: відповідно до сучасних умов функціонування підприємств у ринковому просторі кожне з них повинно орієнтувати свою діяльність виключно на потреби споживачів.

Надання більшої уваги слабким сторонам своєї діяльності повинно бути тією принциповою рисою, яка відрізняє стратегічне планування від попереднього досвіду планування. Орієнтація підприємства та розвиток лише своїх сильних сторін без чіткого визначення слабкостей не призведе до бажаного успіху. Порядок ліквідації слабких сторін діяльності підприємства повинен встановлюватися на підставі визначення ступеня їх впливу на результати діяльності шляхом проведення маркетингових досліджень.

Економічний розвиток галузі в якій функціонує підприємство є, визначальним чинником для вибору стратегічної альтернативи.

Всі етапи стадії розробки стратегії діяльності підприємства дуже тісно пов'язані між собою. Недоліки виконання якогось одного етапу можуть призвести до негативних наслідків всього стратегічного планування, а саме до неефективної діяльності підприємства. Належну увагу необхідно приділяти всім етапам процесу.

Значення стадії реалізації стратегії полягає в тому, що метою стратегічного планування є організаційні зміни. У минулому організаційні зміни не розглядали як необхідні або бажані. Однак, як підкреслив П. Друкер, “Основне припущення стратегії нововведень полягає в тому, що все існуюче старіє”.

Основні етапи стадії реалізації стратегії діяльності підприємства (табл. 1.4) .

Таблиця 1.4

Стадія реалізації стратегії

Етапи стратегічного процесу	Питання	Опис
Дії щодо впровадження стратегічного плану діяльності	Як ми втілимо плани в життя?	Реалізація стратегії передбачає визначення операційних дій та завдань
Спостереження та контроль	Як ми дізнаємось про прибуття на “кінцеву станцію”?	Спостереження за ходом виконання завдань і рухом до встановлених цілей, прийняття у випадку необхідності коригуючих дій та перегляд стратегії

Стратегічний план підприємства являє собою практичну програму реалізації тієї чи іншої стратегії. Його структура відображає ієрархію стратегій. Після складання довгострокових та тактичних планів необхідно розробити додаткові орієнтири, щоб не допустити дезорієнтації та неправильного тлумачення цих планів. Таким етапом у процесі реалізації стратегії є розробка політики.

Самої політики буває недостатньо, тому розробляються процедури, яка описує дії, які слід застосувати в конкретній ситуації.

Щоб обмежити дії робітників для гарантованого виконання конкретної роботи конкретними засобами, складаються правила. Правило точно визначає, що необхідно зробити в окремій специфічній ситуації. Правила відрізняються від процедур тим, що вони розраховані на конкретне й обмежене питання.

Основне завдання впровадження стратегічного плану на підприємстві є забезпечення максимально можливого рівня ефективності розподілу ресурсів. Плани допомагають розподілити дії з використання ресурсів по напрямкам, які сприяють досягненню цілей. Дуже часто залишається невирішеним питання

визначення найкращого методу використання ресурсів підприємства для досягнення цілей. Іноді планування не дає відповіді на запитання: які цілі обґрунтовано можна досягти при наявних ресурсах.

Існує ряд методів узгодження процесу стратегічного планування та процесу контролю. Найбільш доречними управлінськими інструментами, що забезпечують високий ступінь узгодженості, є бюджети та управління за цілями. Для того, щоб вирішити питання ефективного використання ресурсів на підприємстві, керівникам необхідно розробляти бюджети – інструменти планування, які знаходяться в тісному взаємозв'язку з ланцюгом “цілі – стратегії – правила”.

Бюджет – це метод розподілу ресурсів, що охарактеризовані в кількісній формі, для досягнення цілей, які також мають кількісний вираз.

Першим кроком при складанні бюджету є відображення у кількісному виразі ресурсів та цілей.

Присвоєння кількісного виразу всім ресурсам та цілям є дуже цінним, суттєвим аспектом планування на підприємстві. Це дає змогу керівнику побачити, порівняти та об'єднати різні елементи, які використовуються в роботі підприємства.

Весь процес складання бюджету можна поділити на чотири етапи:

1. Кількісний вираз загальних цілей підприємства.
2. Підготовка оперативних кошторисів на рівні підрозділів та відділів. Такі кошториси повинні розраховуватися на закінчений період часу, наприклад, на місяць або квартал.
3. Проведення вищим керівництвом аналізу та перевірки пропозицій щодо бюджету. Потім відділи переробляють свої пропозиції на підставі вказівок вищого керівництва. Розподіл ресурсів в межах підприємства на рівні вищого керівництва.
4. Підготовка загальних бюджетів, де ведеться облік ресурсів по статтях витрат та використання фондів. Ці ретельні розрахунки співвідносяться з

виробітком окремого робітника або відділу, щоб визначити можливості керівництва виконати контрольні показники.

Для того, щоб поєднати планування та контроль у складній галузі трудових ресурсів, необхідно застосування методу управління за цілями(спосіб мотивації, який допомагає подолати деякі негативні наслідки контролю у поведінці робітників).Управління за цілями – орієнтована на результат філософія управління, де визначається значення досягнень та результатів.

П. Друкер, Дж. Одіорнс вважають, що кожен керівник на підприємстві повинен мати чіткі цілі, які забезпечують підтримку цілей керівників, що знаходяться на більш високому рівні. Цей процес допоможе кожному працівнику отримати чітке бачення про те, що очікує від нього підприємство, про цілі підприємства та цілі його керівника.

Д. Мак Грегор вважає, що метод управління за цілями необхідний, тому що надає можливість оцінювати керівників на підставі результатів, а не особистих якостей. Він пропонує, щоб кожен керівник визначав конкретні виробничі цілі та засоби їх досягнення разом зі своїм безпосереднім керівником.

При стратегічному плануванні виникає необхідність все ж таки більше уваги приділяти слабким сторонам діяльності (з точки зору вимог ринку) з метою зменшення їх впливу на діяльність підприємства або досягнення їх повного зникнення.

Процес реалізації стратегії діяльності підприємства необхідно проводити через узгодження дій всього управлінського апарату підприємства щодо організаційно-управлінських змін з метою досягнення позитивних результатів діяльності у довготривалій перспективі.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН ДІЯЛЬНОСТІ М'ЯСОПЕРЕРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ

2.1. Аналітична оцінка діяльності м'ясопереробних підприємств Запорізької області

Переробні підприємства м'ясної підгалузі займаються переробкою тваринницької сировини, а саме м'яса свиней та великої рогатої худоби. Вони належать до обробної галузі харчової промисловості, яка характеризується високою матеріаломісткістю, оскільки витрати на сировину та матеріали перевищують 75%. За тривалістю виробничого періоду м'ясопереробна підгалузь є цілорічною з безперервним виробництвом.

На сьогодні в ринковому середовищі Запорізького регіону склалася певна конкурентна ситуація, учасниками якої є акціоновані м'ясопереробні підприємства, приватні міні-заводи (міні-цехи), приватні м'ясопереробні господарства, розташовані в цьому регіоні, та в інших регіонах нашої країни, а також іноземні виробники (імпорт продовольства). Регіональний ринок м'ясної продукції є ринком монополістичної конкуренції, де існує багато підприємств, які пропонують свою продукцію багатьом споживачам, що відрізняються за соціальними ознаками. Кожне підприємство володіє відносно невеликою часткою регіонального ринку продукції переробки м'яса, тому має дуже обмежений контроль над ринковою ціною. Крім того, наявність на ринку відносно великої кількості підприємств унеможливорює узгодження їх дій з метою обмеження обсягів виробництва та штучного підвищення цін.

Серед м'ясопереробних підприємств Запорізької області основними є такі:

- виробники ковбасних виробів:

- 1) ВАТ “Запорізький м'ясокомбінат” – м. Запоріжжя;
- 2) ВАТ Запорізький металургійний комбінат “Запоріжсталь” – м. Запоріжжя;
- 3) ТОВ “Сладко” – м. Запоріжжя;
- 4) ВАТ “Мелітопольський м'ясокомбінат” – м. Мелітополь;
- 5) підрозділи ОП ЗАЕС – Кам'яно-Дніпровський район;
- 6) ТОВ “Бердянські ковбаси” – м. Бердянськ;

- 7) ПП “Фабрика-кухня” – м. Енергодар;
- виробники м’яса, включаючи субпродукти І категорії:
- 1) ВАТ “Запорізький м’ясокомбінат” – м. Запоріжжя;
- 2) ВАТ Запорізький металургійний комбінат “Запоріжсталь” – м. Запоріжжя;
- 3) ВАТ “Мелітопольський м’ясокомбінат” – м. Мелітополь;
- 4) підрозділи ОП ЗАЕС – Кам’яно-Дніпровський район;
- 5) ТОВ “Бердянські ковбаси” – м. Бердянськ;
- 6) ТОВ ДП “Консервний цех” – м. Бердянськ.

Деякі з вищеперерахованих підприємств входять до складу асоціації “Українське м’ясо” (а саме ВАТ “Запорізький м’ясокомбінат” та ВАТ “Мелітопольський м’ясокомбінат”), яка містить у своєму складі близько тридцяти великих підприємств країни (їх кількість може змінюватись кожен рік, але незначною мірою). Ці великі м’ясопереробні підприємства Запорізького регіону входять у п’ятірку лідерів серед м’ясопереробних підприємств країни за обсягами виробництва та реалізації продукції (табл. 2.1; табл. 2.2).

Належність до асоціації “Українське м’ясо” надає кожному підприємству змогу отримувати щомісячну інформацію про деякі основні показники виробничої діяльності інших підприємств, які також входять до асоціації, та робити відповідні висновки стосовно своєї виробничої діяльності для того, щоб не втратити або підвищити свої конкурентні позиції на ринку м’ясопереробної продукції країни.

Таблиця 2.1

Динаміка показників виготовлення ковбасних виробів лідируючих м'ясопереробних підприємств,
які входять до складу асоціації “Українське м'ясо”

М'ясопереробні підприємства	Роки										Приріст, %
	2014		2015		2016		2017		2018		
	тис. т	%	тис. т	%	тис. т	%	тис. т	%	тис. т	%	
Луганський м'ясокомбінат	9,13	27,52	9,52	29,82	14,3	33,29	16,41	34,5	16,84	37,12	112,7
Мелітопольський м'ясокомбінат	3,29	9,92	6,32	19,80	7,79	18,14	9,15	19,25	9,62	20,5	114,1
Запорізький м'ясокомбінат	2,15	6,48	2,32	7,27	2,03	4,73	2,73	5,74	2,75	6,34	24,1
Полтавський м'ясокомбінат	2,86	8,62	3,01	9,43	3,04	7,08	3,24	6,82	3,21	5,8	30,68
ТОВ “Кременчук-м'ясо”	3,48	10,49	2,63	8,24	5,82	13,55	6,08	12,79	6,19	14,59	119,7
Всього по підприємствам асоціації	33,18	100,0	31,92	100,0	42,95	100,0	47,53	100,0	38,61	100,0	61,78

Таблиця 2.2

Динаміка показників виробництва м'яса та субпродуктів I категорії лідируючих м'ясопереробних підприємств, які входять до складу асоціації "Українське м'ясо"

М'ясопереробні підприємства	Роки										Приріст, %
	2014		2015		2016		2017		2018		
	тис. т	%	тис. т	%	тис. т	%	тис. т	%	тис. т	%	
Вінницький м'ясокомбінат	6,54	13,55	7,93	13,19	8,65	11,05	9,45	10,25	11,25	12,05	86,4
Луганський м'ясокомбінат	6,73	13,95	6,84	11,38	9,55	12,20	10,13	10,98	10,38	12,68	34,5
Мелітопольський м'ясокомбінат	2,45	5,08	3,53	5,87	2,60	3,32	4,67	5,06	4,71	5,86	17,3
Запорізький м'ясокомбінат	3,58	7,42	3,67	6,11	3,70	4,72	4,97	5,39	5,03	6,59	36,9
ТОВ "Кременчук-м'ясо"	4,93	10,22	4,45	7,40	5,82	7,43	6,83	7,41	6,90	8,43	66,42
Всього по підприємствам асоціації	48,25	100,00	60,10	100,00	78,31	100,00	92,23	100,00	38,19	100,00	129,02

Як показали дані табл. 2.1 та 2.2, регіональні м'ясопереробні підприємства, що входять до складу асоціації “Українське м'ясо”, а саме Запорізький та Мелітопольський м'ясокомбінати, протягом останніх п'яти років збільшили обсяги виробництва ковбасних виробів на 23,5 та 112,8%, м'яса та субпродуктів І категорії – на 35,7 та 16,5% відповідно. Це пояснюється зростанням попиту на продукцію переробки м'яса, а також свідчить про те, що сучасний стан їх внутрішніх чинників дає змогу правильно реагувати на чинники зовнішнього середовища, які впливають на виробничо-господарську діяльність цих підприємств, та покращувати їх результативні показники.

Функції, які виконують м'ясопереробні підприємства:

- 1) заготівля сировини – допоміжна функція – забезпечення необхідної кількості тваринницької продукції для раціонального завантаження потужностей переробки та одержання потрібних обсягів кінцевого продукту за умов відповідності сировини технологічним вимогам переробки і запобігання втратам її кондицій у період нагромадження і зберігання;
- 2) переробка сировини – головна функція – одержання з одиниці сировини найбільшої кількості кінцевої продукції відповідної якості;
- 3) реалізація кінцевої продукції – своєчасно, з найменшими втратами довести продукти переробки до споживача.

Функціонування м'ясопереробних підприємств має ряд особливостей:

- 1) використання як сировини сільськогосподарської продукції тваринницького походження, яка має властивість до швидкого псування й обмеження щодо зберігання, потребує жорстких і стислих строків переробки;
- 2) сезонність надходження більшості сировини й потреба рівномірного забезпечення попиту на продукцію переробки протягом року;

- 3) періодичність у надходженні обсягів тваринницької сировини по роках, що вимагає наявності відповідних резервних потужностей для її переробки та зберігання;
- 4) високі темпи розвитку та урізноманітнення потреб населення щодо асортименту та якості продукції переробки м'яса;
- 5) потреба в наявності реальних можливостей щодо завантаження потужностей переробки необхідними обсягами сировини відповідно до виробничого циклу одержання кінцевого продукту.

Підхід до організації відносин у процесі діяльності між суб'єктами ринку, яким користуються м'ясопереробні підприємства Запорізької області, будується на суто ринкових відносинах, коли визначальним є не виробництво взагалі, а реальний платоспроможний попит, який формує систему взаємовідносин у зворотному напрямі, – від споживання до виробництва. При цьому підході торгівля набуває значення регулятивного фактора ефективності діяльності м'ясопереробного підприємства, оскільки саме через неї відшкодовуються у грошовій формі всі витрати на виробництво та обіг кінцевої продукції.

У роботі була визначена питома вага продукції всіх підприємств, які функціонують на регіональному ринку м'ясопереробної продукції (місцеві та з інших регіонів), з метою визначення групи підприємств, які мають найбільшу частку по показниках наповнення регіонального ринку продукцією переробки м'яса.

Розподіл підприємств м'ясної підгалузі Запорізької області на великі, середні та малі здійснено на підставі класифікаційних ознак їх діяльності (табл.2.3).

Таблиця 2.3

Класифікація м'ясопереробних підприємств регіону

Класифікаційні ознаки		Вид підприємств				
				великі	середні	малі
1.	Кількість працівників, чол.	від 500	від 100 до 500	до 100		
2.	Виробнича потужність, тонн / зміну	від 90	від 40 до 90	до 40		
3.	Річні обсяги виробництва продукції, млн. грн.	від 30	від 10 до 30	до 10		

Дані показують, що регіональний ринок на 85% заповнений ковбасними виробами та на 95% м'ясом, включаючи субпродукти I категорії, які виготовляються місцевими (Запорізька область) м'ясопереробними підприємствами.

При цьому 65% від всього обсягу виробництва ковбасних виробів виготовляється місцевими великими підприємствами, 15,5% – середніми, 4,5% – малими; м'яса, включаючи субпродукти I категорії, 45,0% – великими, 22,7% – середніми, 22,3% – малими.

У результаті проведення сегментації регіонального продовольчого ринку на підставі соціологічного дослідження було визначено, що асортимент продукції, яка виготовляється м'ясопереробними підприємствами Запорізької області, дає змогу задовольнити потреби споживачів будь-якого сегмента ринку за демографічними, соціоекономічними, психографічними та іншими критеріями сегментації.

У процесі дослідження зроблено оцінку конкурентоспроможності продукції м'ясопереробних підприємств регіону (табл. 2.4), в основу якої було покладено консументні критерії оцінювання: рівень якості товару; ціна продукції; зовнішній вигляд товару.

Показник и		Підприєм ства регіону			Інші підприємства		
					великі	середні	малі
1.	Загальни й показник відповідн ості продукції норматив ним параметр ам ($S_{нп}$)	1	1	1	1		
2.	Приватни й консумен тний показник (K_i), % - за якістю	100	95	85	85		
	- за ціною	95	100	90	95		
	- за зовнішні м виглядом	100	90	90	90		

Таблиця
2.4
Оцінка
конкурен
тності
продукції

3.	Загальний показник відповідності продукції консументним параметрам ($K_{кп}$), %	98,24	94,91	88,25	89,92	м'ясопереробних підприємств Запорізької області	
4.	Загальний показник відповідності продукції економічним параметрам (E)	1,05	1,00	1,10	1,05		Оскільки на регіональному ринку м'ясопереробної продукції багато виробників-конкурентів,
5.	Інтегральний показник рівня конкурентоспроможності ($K_{ін}$)	0,95	0,95	0,80	0,86		

порівняння здійснено на підставі експертного оцінювання відповідно до товару-еталона з точки зору споживачів.

Дані табл. 2.4 показують, що за загальним показником відповідності продукції нормативним параметрам, продукція всіх виробників, які реалізують свої вироби в Запорізькому регіоні, є конкурентоспроможною. При цьому найбільше відповідає потребам споживачів за якістю та зовнішнім виглядом продукція великих підприємств регіону, за ціною – продукція середніх підприємств регіону.

У загальному розумінні найбільше відповідає характеристикам товару-еталона продукція великих підприємств регіону, про що свідчить значення загального показника за консументними параметрами (98,24%).

Визначення загального показника за економічними параметрами здійснено на підставі порівняння цін на продукцію всіх підприємств з ціною продукції, яка виготовляється середніми підприємствами регіону, тому що ця продукція найбільше відповідає потребам споживачів за ціною (приватний консументний показник за ціною дорівнює 100%).

Результати розрахунку інтегрального показника рівня конкурентоспроможності товару показують, що вся продукція, яка реалізується на регіональному ринку м'ясопереробної продукції, не повністю відповідає потребам споживачів. При цьому найбільш наближеною до товару-еталона є продукція середніх підприємств Запорізького регіону ($K_{ін} = 0,95$).

На кожному м'ясопереробному підприємстві Запорізької області існує служба, яка відповідає за якість виготовленої продукції. Це відділ виробничого ветеринарного контролю (ВВВК), який перевіряє відповідність сертифіката якості компонентам продукції та веде постійний контроль за технологічним процесом виготовлення продукції. Продукція всіх м'ясопереробних підприємств регіону відрізняється високою якістю, порівняно з деякими товарами підприємств-конкурентів з інших регіонів. Але слід зазначити, що на цьому етапі в діяльності м'ясопереробних підприємств використовуються нормативно-рецептурні параметри якості продукції, які розроблено безпосередньо спеціалістами підприємства відповідно до кожної асортиментної групи товарів, враховуючи рекомендації Антимонопольного комітету та асоціації "Українське м'ясо", які розташовані в м. Києві, та попереднього досвіду виробництва.

Матеріально-технічна база всіх м'ясопереробних підприємств Запорізького регіону розвивається пропорційно обсягам виготовлення продукції. Це здійснюється за допомогою декількох способів, основними з яких є придбання нового обладнання за рахунок власних коштів або за рахунок кредитів банків.

Виробниче обладнання регіональних м'ясопереробних підприємства відповідає вимогам сучасних технологій. Придбання нових технологічних потужностей дало змогу великим підприємствам підняти якість та дизайн виготовленої продукції на новий рівень. Застосування нових спецій, оболонки, упаковки дало можливість зайняти гідне місце не тільки на ринку України, а й Росії.

Пропонуємо розглянути табл. 2.5, в якій представлені дані про використання виробничих потужностей на одному з великих м'ясопереробних підприємств Запорізької області.

Таблиця 2.5

Виробничі потужності ВАТ “Мелітопольський м'ясокомбінат” та ступінь їх завантаження

	2015 рік	2016 рік	2017 рік	2018 рік		
Основні виробничі потужності, т/зм						
М'ясо-жирові	120	120	120	120		
М'ясо-переробні	28	28	28	28		
Завантаженість виробничих потужностей, %						
М'ясо-жирові	10,3	19,0	25,0	31,0		
М'ясо-переробні	83,0	100,0	100,0	100,0		
Результати діяльності						
Обсяги виробництва, т	16791	23783	26161	27730		
Виручка від реалізації, тис. грн	59500	85818	90109	99828		

Для великих м'ясопереробних підприємств Запорізького регіону зараз склалася така ситуація, що їх м'ясо-жирові потужності (забійний цех) не використовуються повною мірою. Це пов'язано з тим, що постачальниками

сировини значною мірою виступають заготівельні підприємства, які постачають сировину переробному підприємству у вигляді м'яса та субпродуктів, а не в живій масі. При цьому не застосовані у виробничому процесі потужності підприємства не поспішають ліквідувати будь-якими існуючими способами (чи то продаж, чи то здавання в оренду тощо), тому що ситуацію на ринку м'ясопереробної продукції країни не можна назвати стабільною і підприємства повинні бути готовими до змін, які пов'язані з джерелами сировинних ресурсів (сільськогосподарські підприємства, власна сировинна база).

Дані табл. 2.5 свідчать про те, що протягом останніх років завантаженість м'ясо-жирових потужностей (забійний цех) зросла від 10,3% (2015 рік) до 31% (2018 рік) при незмінних та дуже великих виробничих потужностях (120 тонн за зміну).

Використання м'ясопереробних потужностей для виробництва основної продукції підприємства (ковбасний цех) зросло від 83% (2015 р.) до 100% (2016-2018 рр.) при незмінній потужності (28 тонн за зміну). Оскільки підприємство формує свою пропозицію відповідно до аналізу платоспроможного попиту на виготовлену продукцію, зараз виникає необхідність придбання додаткового обладнання у зв'язку із зростанням попиту (підвищення заробітних сплат та пенсій значній частині населення країни). Перевантаженість потужностей може викликати збої технологічного процесу, що призведе до негативних наслідків, а саме – погіршення якості продукції, незапланованого зменшення обсягів виробництва, зменшення кінцевого результату діяльності – прибутку, незадоволення потреб споживачів.

Відповідно до загального зростання ступеня завантаженості виробничого обладнання підприємства спостерігається зростання загальних обсягів виробництва продукції у натуральному вигляді впродовж п'яти років на 183%, у грошовому виразі – на 100%, що також свідчить про збільшення попиту на продукцію ВАТ “Мелітопольський м'ясокомбінат”.

Що стосується сировинної бази, то 80% потреби м'яса свинини ВАТ “Мелітопольський м'ясокомбінат” придбає у ВАТ “Агропромислова компанія”, яка розташована у Михайлівському районі Запорізької області. Інші 20% забезпечуються за рахунок інших підприємств Запорізької області. Потреба підприємства у м'ясі ВРХ забезпечується за рахунок підприємств, які розташовані в різних областях нашої країни, у тому числі Київської, Дніпропетровської, Херсонської областях.

Договори ж з підприємствами постачальниками сировини укладаються тільки на один місяць, що не зовсім задовольняє переробне підприємство, але є вимогою підприємства-постачальника.

Процес заготівлі сировини є початковою стадією одержання кінцевого продукту діяльності та основою переробки. За останні роки заготівля худоби в цілому по Україні скоротилася у 4,3 рази, що призвело до недовантаження переробних потужностей і значного скорочення виробництва. Ще на початку 90-х років минулого століття спеціалізованими заготівельними організаціями було продано худоби призначеної для переробки, приблизно у 20 разів більше, ніж десять років потому.

Слід зазначити, що дослідження, проведені провідними спеціалістами асоціації “Укрм'ясо”, показали, що в Україні постійно зберігається динаміка зменшення поголів'я худоби. Щорічно поголів'я ВРХ знижується приблизно на 1 млн. голів, а свиней – на 1,5 млн. голів. Тому зараз наявний дефіцит сировини. Необхідно відтворити поголів'я на рівні 1990-х років. А на це необхідно не менше ніж 3-5 років.

Причиною проблеми забезпечення переробних потужностей сировинними ресурсами у визначений строк є, зростання платоспроможного попиту як наслідку еволюційного (зростання заробітних сплат) та революційного (поява на ринку великої кількості соціальних грошей – дотації до пенсій) зростання доходів населення. При цьому спостерігається зменшення вартості кормів, що дає змогу вигідно утримувати худобу, а не вирізати її.

Зараз стала значною частка постачання сировини на м'ясопереробні підприємства з інших каналів (продаж на ринку населенням, бартерні угоди і таке інше). Це пояснюється скрутним економічним становищем сільськогосподарських підприємств, яке склалося при переході нашої країни до ринкових умов господарювання, пошукам шляхів виходу з якого присвячено багато наукових досліджень вітчизняних фахівців в цій галузі.

Головними постачальниками сировини для великих підприємств регіону стали спеціалізовані заготівельні підприємства, для середніх та малих – населення.

Всі м'ясопереробні підприємства Запорізької області забезпечують свою діяльність сировиною завдяки регіональним постачальникам. Завезення сировини для переробки з інших регіонів відбувається лише в тих випадках, коли настає відчутне недовантаження переробних потужностей, що спостерігається дуже рідко.

На підставі балансу надходження сировини і завантаження потужностей її переробки на підприємствах розраховують коефіцієнт забезпечення переробки сировиною ($K_{зп}$) як відношення обсягів сировинних ресурсів (O_p) до розміру виробничої потужності (B_n):

$$K_{зп} = O_p : B_n . \quad (2.1)$$

Якщо $K_{зп} > 1$, то виникає потреба збільшення виробничої потужності. При $K_{зп} < 1$, як правило, переробні підприємства розпочинають нормальний виробничий цикл.

Так, наприклад, динаміка (2015-2018 рр.) коефіцієнта забезпечення переробки сировиною ($K_{зп}$) в діяльності ВАТ “Мелітопольський м'ясокомбінат” має такий вигляд: - м'ясо-жирові потужності: - м'ясопереробні потужності:

12,36 т : 120 т = 0,103 – 2015 рік;	23,24 т : 28 т = 0,83 – 2015 рік;
22,8 т : 120 т = 0,19 – 2016	28 т : 28 т = 1,0 – 2016 рік;
30 т : 120 т = 0,25 – 2017 рік;	28 т : 28 т = 1,0 – 2017 рік;

34,6 т : 120 т = 0,28 – 2018 рік; 28 т : 28 т = 1,0 – 2018 рік.

У разі планування приросту виробничих потужностей на підприємстві враховують їх наявність на початок періоду, можливе вибуття протягом періоду, а також введення додаткових потужностей за рахунок реконструкції діючих чи будівництва нових підприємств.

Вітчизняні споживачі стають більш вимогливими до якості, смаку та зовнішнього вигляду ковбасних виробів, відповідно, м'ясопереробні підприємства намагаються задовольнити ці вимоги. Вони оснащують свої підприємства сучасним високоякісним обладнанням.

Сьогодні серед переробників великою популярністю користуються агрегати для заводів середньої потужності (2-5 тонн ковбасних виробів за добу). Високий попит на таке обладнання пояснюється тим, що фірми, які декілька років тому відкривали невеликі м'ясні цехи, сьогодні вже “стали на ноги” і розширюють та модернізують свої виробництва.

За останні п'ять років всі м'ясопереробні підприємства регіону забезпечені робочою силою на 100%. При чому кількість робітників змінюється згідно з сезонністю виробництва (влітку обсяги виробництва значно зростають).

Що стосується втрат сировини та готової продукції на всіх стадіях виробничого процесу, то вони є незначними. Отримані в процесі діяльності субпродукти частково використовуються для основного виробництва, а саме – виготовлення ковбас; частково реалізуються в первинному вигляді (печінка, язик, нирки, ноги).

У м'ясній промисловості витрати на сировину (жива вага тварин) окуповуються готовою продукцією переробки лише на 65-70%. Це пояснюється диспаритетом цін на сировину та готову продукцію переробки м'яса та викликає необхідність скорочення витрат сировини на одиницю продукції переробки, використання синтетичних ресурсів, наприклад, сої.

Що стосується ступеня оновлення асортименту, то на великих м'ясопереробних підприємствах кожен місяць вводиться у виробництво 3-5 видів

основної продукції, а саме – ковбас, відповідно до вимог платоспроможного попиту, та одночасно виводиться з виробничого процесу продукція, що не користується попитом споживачів. Середні та малі підприємства також оновлюють свій асортимент залежно від попиту на виготовлену продукцію або додатково до існуючої асортиментної групи, або на заміну тих видів продукції, які перестають користуватися реальним попитом у споживачів. Але ступінь оновлення асортименту на середніх та малих м'ясопереробних підприємствах менший, ніж на великих. Це пояснюється, перш за все, меншими виробничими потужностями таких підприємств та необхідністю додаткових грошових коштів. Продукція великих та середніх м'ясопереробних підприємств Запорізької області успішно реалізується в багатьох інших регіонах країни, експортується в Росію на підставі договорів, на умовах передоплати, терміном на один рік. Експортується така продукція, як м'ясо свиней та сиркопчені ковбасні вироби.

Між ціною на продукцію м'ясопереробних підприємств та рівнем їх споживання існує тісний зворотній зв'язок. Це означає, що при збільшенні ціни на продукцію зменшується рівень її споживання і навпаки.

У процесі дослідження нами був проведений аналіз цін на головні види продукції, яка виготовляється основними м'ясопереробними підприємствами регіону. Аналіз включає в себе порівняння цін з цінами інших виробників на аналогічну продукцію, яка поставляється на ринок Запорізького регіону.

М'ясопереробні підприємства регіону взагалі мають середній рівень цін, порівняно зі своїми конкурентами з інших регіонів. Але по деяких видах продукції (наприклад, шинка, Одеська ковбаса) ціни регіональних виробників програють цінам на аналогічну продукцію підприємств з інших регіонів, але є кращими за якісними характеристиками.

У процесі визначення цінової політики м'ясопереробні підприємства Запорізького регіону застосовують такі цінові стратегії:

- стратегія диференційованих цін – використовується для всіх асортиментних груп продукції, що виробляється на підприємстві.

- стратегія цін на товари, які пов'язані з точки зору витрат виробництва
- стратегія цін відповідно до якості харчового продукту – застосовується до всіх асортиментних груп виготовленої продукції.
- Доведення виготовленої продукції безпосередньо до споживачів, займається торговельна мережа, яка забезпечує :

1. Зростання обсягів, асортименту та якості оптового та роздрібного товарообігу в просуванні товарів від виробника до споживача.

2. Удосконалення форм і методів задоволення платоспроможного попиту та обслуговування населення.

3. Скорочення втрат готової продукції та економія сировинних ресурсів.

Середні та малі м'ясопереробні підприємства регіону мають постійних оптових покупців на значний обсяг виготовленої продукції, а деяку частину своєї продукції реалізують в роздріб безпосередньо на підприємстві. Створення спеціалізованих торговельних підприємств і їх тісна взаємодія з переробними підприємствами за рахунок закупівлі і завезення готової продукції, забезпечення її повного зберігання, збільшення і поліпшення продажу є стратегічною лінією трансформації торгівлі у невід'ємну мобілізаційну ланку діяльності переробного підприємства.

Доведення виготовленої продукції безпосередньо до споживачів приділяють рекламній діяльності.

Основним елементом рекламної діяльності м'ясопереробних підприємств Запорізького регіону є участь у різноманітних виставках та виставках-ярмарках. За останні роки представники регіональних м'ясопереробних підприємств взяли участь у регіональних виставках, що проходили у м. Донецьку, м. Краматорську, м. Дніпропетровську, м. Запоріжжі, м. Києві, в міжнародній виставці в м. Москві. За результатами роботи виставок деякі підприємства були відзначені обласними адміністраціями, організаційними комітетами виставок дипломами "За широкий асортимент та високу якість запропонованої продукції". Участь у виставках та

виставках-ярмарках сприяє новим знайомствам із суб'єктами галузі, укладенню нових контрактів, привертанню нових клієнтів.

В основному процес диверсифікації товарів на м'ясопереробних підприємствах Запорізького регіону здійснюється восени, коли починається скорочення виробництва продукції після літа. У цей період підприємства регіону намагаються прорватися на нові продовольчі ринки з новими видами продукції. Нова продукція в першу чергу поставляється великим оптовим покупцям, які потім через власну реалізаційну мережу продають цю продукцію в роздріб.

Такий спосіб реалізації виготовленої продукції влаштовує м'ясопереробні підприємства за наявності декількох власних магазинів та невеликої кількості клієнтів, які придбають продукцію м'ясопереробки безпосередньо на підприємстві.

Стабілізація фінансово-економічного становища країни, вихід з кризи позитивно вплинуть на внутрішнє становище м'ясопереробних підприємств регіону, дозволять підтримати їх конкурентний статус, створити передумови для подолання труднощів та проблем пов'язаних в основному з питанням забезпечення виробничого процесу м'ясопереробних підприємств необхідною кількістю якісної сировини.

2.2. Ідентифікація сучасного стану планової діяльності м'ясопереробних підприємств

Першим кроком у здійсненні процесу планування м'ясопереробного підприємства є визначення обсягів виробництва продовольства відповідно до реально-можливих потреб, враховується відповідність між обсягами виробництва сировини, можливостями її ефективної переробки, зберігання продукції, її транспортування й реалізації, відповідність між вартістю кінцевої продукції та платоспроможним попитом на неї.

План виробничої діяльності переробних підприємств м'ясної підгалузі розробляється на один рік.

Підставою для встановлення планових показників є фактичні показники діяльності попереднього року або декількох років. Тобто перспективне планування діяльності підприємства здійснюється на підставі екстраполяції.

Спочатку встановлюються кількісні показники по виробничих цехах. При цьому враховується сезонність виробництва. Максимальні обсяги реалізації плануються на період літа, що пов'язано з географічним розташуванням реалізаційної мережі (Кримський напрям). Показники виробничої діяльності розраховуються кожен місяць, а потім за рік з визначенням приросту. Облік по кожному з цехів здійснюється окремо.

Структура обсягів виробництва між цехами враховується в кількісному та ціновому визначенні. Ціни встановлюються на підставі цін на продукцію, які були у грудні місяці попереднього року з урахуванням існуючого попиту на продукцію та цін конкурентів (15 основних підприємств-конкурентів). Відділ маркетингу робить потижневий огляд цін конкурентів по основних видах продукції (ковбаси).

Кількісна потреба виготовлення продукції визначається на підставі щоденних замовлень з торговельних місць мережі, діяльність яких є підставою для вивчення впливу наявного асортименту продукції, її якості та ціни на попит споживачів.

На початку кожного року проходить засідання акціонерів підприємства, на якому планується розподіл майбутнього прибутку у відсотках.

Для прикладу пропонуємо розглянути, як зараз здійснюється планування розподілу прибутку у відкритому акціонерному товаристві “Мелітопольський м'ясокомбінат” (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Структура розподілу чистого прибутку
ВAT “Мелітопольський м'ясокомбінат”, %

Статті розподілу прибутку	Структура
---------------------------	-----------

1.	Дивіденди	20
2.	Резервний страховий фонд	5
3.	Технічне переозброєння	30
4.	Засоби споживання	15
5.	Соціальне забезпечення	15
6.	Благодійні витрати	5
7.	Утримання легкового автотранспорту	5
8.	Інші	5
Всього		100

Наприкінці року проходить засідання акціонерів підприємства, на якому аналізується виконання планових показників щодо розподілу прибутку, затверджується кошторис.

Кінцеві показники виробництва встановлюються окремо по кожному виду виготовленої продукції на підставі показників діяльності виробничого періоду поточного року, що передує плановому, а також з урахуванням аналогічного періоду попереднього року, і розраховуються щомісячно.

Кожен місяць здійснюється аналіз виробничих результатів, підставою для якого є аналізи виробництва та реалізації (в тому числі аналіз беззбитковості виробництва), які проводяться кожен день. Відділ бухгалтерського обліку проводить досконалий аналіз собівартості виробленої продукції, на підставі якого визначаються статті витрат, що зросли, та ті, які зменшилися.

Наприкінці місяця проводиться виробнича нарада, на якій визначаються відсталі позиції по цехах, щодо яких вживаються заходи.

Планування виробничої програми м'ясопереробного підприємства будується як на вартісних, так і на натуральних показниках.

У натуральному виразі планується номенклатура та асортимент продукції. Перевага натуральних показників в :

1. Об'єктивний підхід до оцінювання роботи підприємства, як наочність, тобто можливість підприємства задовольняти потреби ринку в кожному конкретному виді продукції.

2. Через систему натуральних показників на підприємстві дають об'єктивну оцінку ступеню використання виробничих потужностей, ефективності переробки сировинних ресурсів.

Система натуральних і вартісних показників є підставою для опрацювання на підприємстві заходів щодо вдосконалення структури виробництва, асортименту і якості продукції.

Оціночними показниками, що характеризують ступінь розвитку та зрілості прямих та зворотних зв'язків внутрішнього та зовнішнього середовища м'ясопереробного підприємства, є:

- динаміка, темпи та обсяги виробництва продукції в натуральному та вартісному виразі;
- фактичні зрушення в забезпеченні потреб регіону в загальних обсягах і в розрахунку на душу населення;
- ступінь задоволення платоспроможного попиту;
- рівень використання виробничих потужностей і ресурсів сировини;
- собівартість, рентабельність і ціна продукції.

Аналіз стану та прогнозування цін попиту на м'ясопереробну продукцію здійснюється кожен день спеціалістами служби маркетингу підприємства.

Аналіз беззбитковості виробництва продукції м'ясопереробних підприємств регіону, який є підставою для розробки товарної політики підприємства (табл. 2.7, 2.8). При цьому зауважимо, що було враховано всі критерії вибору нової продукції (ринкові, товарні, виробничі) та стадії життєвого циклу продукції різних підприємств.

Таблиця 2.7

Вихідні дані для аналізу беззбитковості виробництва

варено-копченої продукції м'ясопереробних підприємств регіону

Показники		ВАТ “Мелітопольський м'ясокомбінат”	Костянтинівський м'ясопереробний комплекс	ПП “Русанко”
1.	Змінні витрати на одиницю продукції, грн/кг	13,79	10,81	13,54
2.	Постійні витрати на одиницю продукції, виходячи з загальних постійних витрат, грн/кг	1,60	1,23	1,18
3.	Ціна реалізації (Ц), грн/кг	16,48	14,19	17,53
4.	Маржинальний дохід (МД), грн/кг	2,69	3,38	3,99
5.	Обсяги реалізації (О), ц	829,44	327,11	134,72
6.	Виручка від реалізації (В), тис. грн	1366,917	464,169	236,164
7.	Загальні постійні витрати (ПВ), тис. грн	132,710	40,235	15,897
8.	Загальні змінні витрати (ЗВ), тис. грн	1143,798	353,606	182,411
9.	Сукупні витрати, тис. грн	1276,508	393,841	198,308
10.	Фактичний прибуток (П _ф), тис. грн	90,4 09	70,328	37,856

До аналізу пропонуються показники виробництва продукції, яка орієнтована на середньозабезпеченого споживача, а саме – варено-копчені ковбаси (табл. 2.7; табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Результати аналізу беззбитковості виробництва
варено-копченої продукції м'ясопереробних підприємств регіону

Показники		ВАТ “ММК”	КМК	ПП “Русанко”
1.	Прогнозний прибуток (П _п), тис. грн	99,450	77,361	41,642
2.	Обсяг реалізації продукції в точці безпеки (О _б = ПВ : МД), ц	49,33	11,90	3,98
3.	Обсяг виробництва продукції для отримання прогнозного прибутку (О=(ПВ+П _п) : МД), ц	863, 05	347,92	144,21
4.	Зона стійкої роботи підприємства (З _б =(О-О _б) : О), %	94,28	96,58	97,24

Протягом останніх п'яти років виробничої діяльності підприємств мінімальні обсяги реалізації продукції, при визначених співвідношеннях ціни, постійних та змінних витрат, у середньому становлять:

ВАТ “Мелітопольський м'ясокомбінат” – 49,33 ц;

Костянтинівський м'ясопереробний комплекс – 11,90 ц;

ЧП “Русанко” – 3,98 ц.

Обсяг реалізації продукції необхідний для отримання прогнозного прибутку становить:

ВАТ “Мелітопольський м'ясокомбінат” – 863,05 ц;

Костянтинівський м'ясопереробний комплекс – 347,92 ц;

ЧП “Русанко” – 144,21 ц.

Зона стійкої роботи підприємств показує можливе скорочення обсягів виробництва до точки беззбитковості таким чином:

ВАТ “Мелітопольський м'ясокомбінат” – до 813,72 ц;

Костянтинівський м'ясопереробний комплекс – до 336,02 ц;

ЧП “Русанко” – до 140,23 ц.

Використовуючи метод ланцюгового підставлення, здійснюємо факторний аналіз точки та зони безпеки з урахуванням змін планових показників за певний період часу від виробництва копченостей зі свинини на ВАТ “Запорізький м'ясокомбінат”.

Таблиця 2.9

Дані для аналізу виробництва продукції

Показники	План	Факт
Ціна, грн	19,70	21,95
Змінні витрати на одиницю продукції, грн	9,71	10,50
Обсяг виробництва продукції, т	50,05	64,965

Постійні витрати на весь обсяг, тис. грн	500,00	743,85
Обсяг реалізації продукції, т	250,00	261,00

$$O_{\text{б план}} = 500 : (19,70 - 9,71) = 50,05 \text{ (т);}$$

$$ЗБ_{\text{план}} = ((250 - 50,05) : 250) * 100 = 79,98 \text{ (\%);}$$

$$O_{\text{ус1}} = 743,85 : (19,70 - 9,71) = 74,459 \text{ (т);}$$

$$ЗБ_{\text{вс1}} = ((250 - 74,459) : 250) * 100 = 70,22 \text{ (\%);}$$

$$O_{\text{ус2}} = 743,85 : (21,95 - 9,71) = 60,772 \text{ (т);}$$

$$ЗБ_{\text{ус2}} = ((250 - 60,772) : 250) * 100 = 75,69 \text{ (\%);}$$

$$O_{\text{б факт}} = 743,85 : (21,95 - 10,50) = 64,965 \text{ (т);}$$

$$ЗБ_{\text{факт}} = ((261 - 64,965) : 261) * 100 = 75,1 \text{ (\%),}$$

де $O_{\text{б план}} / \text{факт}$ – плановий / фактичний обсяг виробництва продукції, що забезпечує беззбитковість виробництва, т;

$ЗБ_{\text{план}} / \text{факт}$ – планова / фактична зона безпеки підприємства, %;

$O_{\text{ус1,2}}$ – показник обсягу реалізації продукції усереднений, т;

$ЗБ_{\text{ус1,2}}$ – показник зони безпеки підприємства усереднений, %.

Як показують результати розрахунків, зростання постійних витрат призвело до зростання критичної точки беззбитковості на 24,409 т (74,459 – 50,050), відповідно зростання ціни – до зниження точки беззбитковості на 13,687 т (60,772 – 74,459). Зростання питомої ваги змінних витрат призвело до збільшення критичної точки беззбитковості на 4,193 т (64,965 – 60,772).

Загальне зростання точки беззбитковості на 14,915 т (64,965 – 50,050) відбулося на 163,7% завдяки зростанню постійних витрат (24,409 : 14,915), її зниження на 91,8% – наслідок зростання ціни (13,687 : 14,915), її зростання на 28,1% – наслідок зростання питомої ваги змінних витрат.

За сукупністю всі фактори призвели до скорочення зони безпеки з 79,98 до 75,10% (на 4,88%). При цьому зона безпеки за рахунок зростання постійних витрат зменшилась на 9,76%, за рахунок зростання ціни – зросла на 5,47%, за рахунок зростання питомої ваги змінних витрат – зменшилась на 0,59%.

Аналіз впливу ряду факторів на економічні показники діяльності підприємства (табл. 2.10).

У результаті зростання ціни на 10,3% критичний обсяг реалізації продукції зменшився на 22,5%, а розмір прибутку зріс.

Змінні витрати на одиницю продукції зростають (зростання цін на електропостачання, паливо, тарифи на перевезення тощо), що впливає на розмір маржинального прибутку (знизився на 8,6%) та відповідно на розмір критичного обсягу продажу (зріс на 8,6%).

Таблиця 2.10

Факторний аналіз точки безбитковості

для виробництва напівкопчених ковбас на ВАТ “Запорізький м’ясокомбінат”

з урахуванням планових показників за 2018 рік

Показники		План		Факт, з урахуванням зміни			сукупності факторів
				ціни	змінних витрат	постійних витрат	
1.	Ціна, грн/кг	19,70	21,95	19,70	19,70	21,95	
2.	Змінні витрати, грн/кг.	9,71	9,71	10,50	9,71	10,50	
3.	Маржинальний дохід, грн/кг. (1–2)	9,99	12,24	9,20	9,99	11,45	
4.	Постійні витрати, тис. грн	500	500	500	743,85	743,85	
5.	Безбитковий обсяг реалізації, т (4 : 3)	50,05	40,85	54,35	74,459	64,965	
6.	Плановий прибуток, тис. грн	1997,5	1997,5	1997,5	1997,5	1997,5	
7.	Обсяг продажу для отримання планового прибутку, т ((4 + 6) : 3)	250,0	250,0	250,0	274,4	239,4	
8.	Ставка маржинального доходу, % ((3 : 1) * 100)	50,7	55,8	46,7	50,7	52,2	

Зростання постійних витрат призвело до збільшення критичного обсягу продажу на 48,8% (витрати на маркетингові дослідження, зростання орендної

плати, витрати на підвищення кваліфікації працівників, відсотки за кредити і т. д.), відповідно – до зменшення розміру прибутку.

За сукупністю ж фактори сприяли зростанню маржинального доходу на 14,6% при зростанні беззбиткового обсягу реалізації на 29,8%.

На великих підприємствах Запорізького регіону прогнозуванням обсягів продажу займаються разом відділ збуту або маркетингу та планово-економічний відділ. Відповідальність за якість прогнозу несе керівник переробного підприємства.

При формуванні портфеля замовлень на м'ясопереробних підприємствах найтривалішими за терміном замовлень є довгострокові замовлення на виготовлення сирокочених ковбас, виробничий цикл яких триває 40 діб, інша продукція м'ясопереробних підприємств має виробничий цикл до трьох діб, тому замовлення на неї формуються кожен день.

У процесі дослідження був визначений ступінь використання методів планування, що відповідають сучасним умовам функціонування підприємств, при плануванні діяльності підприємств м'ясної підгалузі Запорізької області, які було виділено з існуючих методів планування. Для цього спочатку було визначено загальну кількість процесів для планування діяльності м'ясоперобного підприємства, при яких є доцільним використання визначеного методу планування. Потім визначено частку процесів, в яких дійсно використовується відповідний метод планування. Результати дослідження подано у табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Ступінь використання методів планування
в діяльності м'ясопереробних підприємств регіону

Класифікаційна ознака	Метод	Ступінь використання на підприємствах		
		великих	середніх	малих
Вихідна позиція для розробки плану	Цільовий	високий	високий	високий
Принцип визначення планових показників	Інтерполяційний	значний	значний	-

Спосіб розрахунку планових показників	Факторний	високий	значний	незначний
	Нормативний	високий	значний	-
Узгодження ресурсів та потреб	Балансовий	високий	високий	високий
	Матричний	високий	значний	-
Варіантність планів	Економіко-математичної оптимізації	-	-	-
Спосіб використання розрахункових операцій	Автоматизований	високий	значний	незначний
Форма подання планових показників	Табличний	високий	високий	високий
	Лінійно-графічний	високий	значний	-
	Логіко-структурний	незначний	незначний	-

Аналіз сучасного стану планової діяльності м'ясоперобних підприємств Запорізької області показав, що жодне з цих підприємств не має чітко визначеного процесу стратегічного планування своєї діяльності.

2.3. Здійснення стратегічного планування на м'ясопереробних підприємствах

Комплексне дослідження ринку є основою визначення передумов здійснення стратегічного планування діяльності підприємства, тому що саме в ринковому середовищі виникають чинники, які мають безпосередній вплив на формування умов функціонування підприємства. Саме тому пропонуємо до уваги зміст основних взаємозалежних етапів комплексного дослідження ринку з метою визначення передумов для стратегічного планування діяльності м'ясопереробних підприємств, які встановлено на підставі аналітичної оцінки їх діяльності та ідентифікації сучасного стану планування на підприємствах.

2.3.1. Визначення кон'юнктури ринку – реальної господарської ситуації на продовольчому ринку під впливом діючих процесів та явищ.

1. Визначення ринкового попиту на м'ясопродукцію, який може бути:

- реальний, що дорівнює сумі грошових коштів, які націлені на купівлю товарів;
- задовільний, що відповідає кількості товарів на ринку, характеристики яких повністю задовольняють споживачів;
- незадовільний, що відповідає кількості товарів на ринку, характеристики яких не задовольняють споживачів.

2. Визначення змін розмірів товарної частини сільськогосподарської продукції, яка є сировинною базою для м'ясопереробних підприємств:

- за рахунок її частки, яка використовується на виробничі потреби;
- за рахунок обсягів втрат;
- за рахунок ступеня використання сировини на м'ясопереробному підприємстві.

3. Визначення ринкової пропозиції м'ясопродукції, що передбачає встановлення такого:

- обсягів ринкової пропозиції всіх регіональних м'ясопереробних підприємств;
- структури пропозиції (асортиментні групи продукції);
- ступеня оновлення асортименту;
- рівня цін;
- обсягів пропозиції м'ясопродукції підприємств з інших регіонів на регіональному ринку;
- перспектив подальшого розвитку пропозиції з урахуванням імпорту продовольчих товарів.

2.3.2. Дослідження товарного (галузевого) ринку.

1. Аналіз сучасного стану виробництва та переробки продукції, що включає :

- обсяги виробництва;
- темпи розвитку матеріально-технічної бази;
- забезпеченість підприємства робочою силою;
- напрями розвитку науково-технічного прогресу;
- ефективність використання матеріальних ресурсів;

- визначення втрат сировини на всіх стадіях виробничого процесу;
- визначення економічних та технологічних факторів, які впливають на існуючий стан діяльності м'ясопереробного підприємства;
- визначення ступеня задоволення потреб країни продукції переробки м'яса.

2. Аналіз реалізації продукції:

- аналіз постачальників продукції переробки м'яса на внутрішній та зовнішній ринки, визначення недоліків;
- вивчення структури цін на кінцеву продукцію в межах однієї асортиментної групи різних товаровиробників;
- імпорт продукції;
- експорт продукції.

3. Сегментація ринку – розподіл ринку на окремі сегменти, які відрізняються один від одного різними можливостями збуту продукції м'ясопереробних підприємств передбачає:

- визначення кореляційного зв'язку між демографічними ознаками та попитом на продукцію;
- сегментацію регіонального продовольчого ринку на підставі соціологічного дослідження.

Найбільш привабливі для підприємства сегменти:

1) недиференційований маркетинг – пропонування свого товару всьому ринку одразу.

2) диференційований маркетинг – це охоплення декількох сегментів продовольчого ринку, розробка для кожного окремої програми, яка враховує їх особливості.

3) концентрований маркетинг – передбачає концентрацію зусиль підприємства на окремому сегменті ринку.

2.3.3. Належну увагу при стратегічному плануванні діяльності м'ясопереробного підприємства необхідно приділяти безпосередньо вивченню

становища продовольчих товарів на ринку, тобто визначенню їх конкурентоспроможності, характеристика:

а) за ступенем задовольняння конкретних потреб споживачів;

б) за ціною споживання.

При цьому, по-перше, необхідно оцінити рівень нормативних параметрів. Він може мати тільки два значення: 1 або 0. Якщо харчовий товар відповідає обов'язковим нормам та стандартам, то рівень нормативних параметрів дорівнює одиниці, якщо ні, то нулю. Загальний показник відповідності продукції нормативним параметрам ($S_{нп}$) розраховується як добуток (Π) окремих (часткових) показників по кожному параметру:

$$S = \prod_{i=1}^m q_i, \quad (2.2)$$

де q_i – окремий (частковий) показник за i -м нормативним параметром;

m – кількість параметрів, які необхідно враховувати при визначенні конкурентоспроможності.

Якщо один показник дорівнює нулю, то загальний показник теж буде дорівнювати нулю. Це означає, що товар неконкурентоспроможний.

По-друге, необхідно визначити відповідність властивостей товару конкретній потребі.

Для цього доречно встановити, які властивості товару найбільш цінні для споживача та відповідність властивостей існуючого товару цієї потребі або еталону.

$$K_i = R_{ні} : R_{еі} * 100 \%, \quad (2.3)$$

де K_i – окремий (частковий) консументний показник за i -м параметром;

$R_{ні}$ – величина i -го параметра товару, який аналізують;

$R_{еі}$ – величина i -го параметра “ідеального” товару.

Основними консументними параметрами товару вважаються такі: якість, ціна та зовнішній вигляд продукції.

По-третє, необхідно визначити загальний показник за консументними параметрами ($K_{\text{кп}}$):

$$K_{\text{кп}} = \sum_{i=1}^m K_i * d_i, \quad (2.4)$$

де d_i – частка i -го параметра в загальній кількості параметрів (m);

m – кількість параметрів, за якими здійснюють оцінку конкурентоспроможності.

Загальний показник за консументними параметрами надає уявлення про те, наскільки товар, який виробляється на підприємстві, відповідає “ідеальному” товару за певним параметром (таке співвідношення можливе з товаром-конкурентом). Тому реальне значення $K_{\text{кп}}$ повинно бути перевірено на відповідність конкретній потребі:

$$K_{\text{кп}} = \sum_{i=1}^m (R_{hi} : R_{ki}) * d_i, \quad (2.5)$$

де R_{hi} – величина консументного параметра товару, який аналізується;

R_{ki} – величина консументного параметра товару-конкурента.

Визначення ціни товару та порівняння її з ціною товару-конкурента є наступним етапом оцінки конкурентоспроможності продукції.

Порівняння цін здійснюється за формулою:

$$E = C_{\text{ка}} : C_{\text{кк}} \leq 1, \quad (2.6)$$

де E – загальний показник за економічними параметрами;

$C_{\text{ка}}$ – ціна купівлі товару, який аналізується;

$C_{\text{кк}}$ – ціна купівлі товару-конкурента.

Заключним етапом є визначення інтегрального показника рівня конкурентоспроможності товару:

$$K_{\text{ін}} = S_{\text{нп}} * (K_{\text{кп}} : E) / 100 \geq 1. \quad (2.7)$$

Якщо інтегральний показник рівня конкурентоспроможності ($K_{ін}$) дорівнює одиниці або більше, то товар вважається конкурентоспроможним.

2.3.4. Наступним елементом є товарна політика, що передбачає аналіз:

- 1) інноваційної діяльності підприємства в напрямі розробки нових видів продукції відповідно до ринкового попиту;
- 2) виведення з виробництва тих видів продукції, які не забезпечені необхідним рівнем попиту споживачів;
- 3) забезпечення достатньо широкого асортименту продукції;
- 4) створення іміджу підприємства на ринку м'ясопродукції (використання товарних знаків, певної упаковки, проведення маркірування товарів).

У процесі розробки товарної політики м'ясопереробного підприємства дуже важливим є планування асортименту продукції, аналіз їх критеріїв:

- ринкові (потреба в продукції, перспектива розвитку товарного ринку, ступень конкурентоспроможності товару, стабільність ринку);
- товарні (технічні характеристики, упаковка, ціна, узгодження з існуючим асортиментом, реалізація, реклама);
- виробничі (технологічне обладнання, сировинні ресурси, робоча сила).

У зв'язку з виведенням нового товару на ринок необхідно використовувати метод аналізу беззбитковості, який дає змогу визначити точку беззбитковості (O_6), що характеризує мінімальний обсяг виробництва продукції, при якому дохід від продажу дорівнює витратам виробництва .

$$O_6 = PV : (Ц - ЗВ), \quad (2.8)$$

де PV – сума постійних витрат на весь обсяг виробництва, грн;

$ЗВ$ – сума змінних витрат на одиницю продукції, грн;

$Ц$ – ціна одиниці нового товару, грн.

Це відношення дає змогу встановити максимальну суму витрат та мінімальну ціну реалізації товару при визначеній точці беззбитковості.

Планування асортименту продукції, здійснюється аналізом стадій життєвого циклу кожного окремого виду продукції:

- 1) стадія впровадження, яка супроводжується зростанням обсягів продажу, відсутністю прибутку;
- 2) стадія зростання – збільшення прибутку;
- 3) стадія зрілості – обсяги продажу стають максимальними;
- 4) стадія насичення, яка супроводжується зниженням обсягів продажу та поступовим скороченням ринку.

Аналіз можливостей диверсифікації товару повинен займати значне місце в розробці товарної політики м'ясопереробного підприємства. Необхідно проаналізувати ступінь ймовірності таких можливостей :

- раціональний перерозподіл ресурсів ;
- необхідність управління ризиком ;
- отримання прямих фінансових вигод;
- використання ресурсів, які взаємодоповнюють один одного та споживаються одразу в декількох напрямках діяльності.

Аналіз загроз у зв'язку з диверсифікацією виробництва необхідно проводити за такими чинниками:

- попит;
- поява товарів-замінників та нових конкурентів;
- регулювання галузевих чи ринкових бар'єрів.

2.3.5. Аналіз цінової політики м'ясопереробного підприємства в сучасних умовах, є одним з найголовніших чинників, на який необхідно звертати увагу для забезпечення ефективності реалізації розробленої стратегії. Цей аналіз повинен охоплювати :

- принципи ціноутворення;
- податкова політика,
- порядок віднесення витрат на собівартість продукції;
- законодавча база щодо діяльності м'ясопереробних підприємств;
- рівень цін та цінова ситуація на регіональному продовольчому ринку;
- динаміка цін на сировину та матеріали;

- визначення ринків збуту;
- визначення цін, що задовольняють різні (за соціальними ознаками) групи споживачів;
- можливість підвищення якості товару;
- стан та прогнозування ринкового попиту;
- пошук можливостей для зниження витрат;
- динаміка та структура цін за певний період;
- прогнозування внутрішніх ринків збуту та потенційних конкурентів;
- аналіз цін зовнішньої торгівлі та зовнішніх ринків збуту.

На підставі аналізу цінової політики підприємство має визначити цінову стратегію:

- стратегія високих цін – застосовується підприємствами для виведення на ринок нових товарів, забезпечує швидку окупність витрат, переважання попиту над пропонуванням, монопольне становище підприємства, зниження ціни на стадії зрілості або при неповному завантаженні виробничих потужностей;
- стратегія низьких цін – застосовується для стимулювання попиту, притиснення конкурентів, завоювання значної частини ринку, зайняття монопольного становища на ринку, після чого ціни на продукцію піднімають;
- стратегія диференційованих цін, при якій розробляється шкала можливих знижок та надбавок до середнього рівня цін. Мета застосування цієї стратегії – викликати зацікавленості до всієї асортиментної групи на певний проміжок часу;
- стратегія цін на товари, які пов'язані з точки зору витрат виробництва – основні та побічні товари;
- стратегія цін щодо відображення якості харчового продукту. Чим вища якість, тим вища ціна.

2.3.6. Аналіз товаропросування та збуту продукції є ще одним етапом, який необхідно враховувати при здійсненні стратегічного планування діяльності переробного підприємства. Він передбачає визначення та аналіз каналів

товароруху, встановлення факторів, які впливають на вибір каналу просування, характеристику каналу товаропросування.

2.3.7. Стан прогнозування обсягів продажу на підприємстві. Тут необхідно встановити ступінь його відповідності вимогам, при яких забезпечується здійснення стратегічного планування діяльності на підприємстві.

Прогнозування діяльності м'ясопереробного підприємства в сучасних умовах повинно мати середньостроковий характер (1 рік) і здійснюватися двома методами:

1) рівневі прогнозування – передбачення обсягу продажу по трьох рівнях: максимальному, ймовірному та мінімальному. Його переваги:

- а) надає можливість підготуватися до найгіршого варіанта обсягу продажу;
- б) надає можливість передбачити фактори, які призведуть до мінімального обсягу продажу;
- в) на підставі цих факторів можна розробити ситуаційний план.

2) ситуаційне прогнозування – для кожного виду продукції відбирається декілька припущень, інших, ніж найбільш ймовірна ситуація.

Велике значення при прогнозуванні збуту має встановлення граничного цінового показника, нижче від якого ціна не повинна зменшуватися. Гранична ціна розраховується за такою формулою: гранична ціна = витрати виробництва + мінімальний прибуток.

Для подолання конкуренції можливе встановлення безприбуткової ціни, яка дорівнює витратам виробництва на одиницю продукції.

Складовою частиною прогнозування збуту має бути формування портфеля замовлень на продукцію м'ясопереробного підприємства – кількості продукції в асортименті, яка повинна бути вироблена за певний час та реалізована покупцям на підставі угод. Для цього має використовуватися така інформація:

- дані про виробничі потужності та завантаження технологічного обладнання;
- кількість споживачів;
- забезпеченість виробництва сировиною та допоміжними матеріалами.

При цьому необхідно враховувати зміни попиту залежно від кон'юнктури продовольчого ринку.

При неповністю завантажених виробничих потужностях переробне підприємство може здати в оренду технологічне обладнання.

Управлінці пов'язують розвиток свого підприємства насамперед з підвищенням ефективності використання трудових ресурсів, розвитком фінансового потенціалу, регулюванням відносин з акціонерами, клієнтами, внутрішньою реструктуризацією, а не з прийнятою стратегією в класичному розумінні.

У процесі дослідження було визначено першочергові завдання вітчизняних підприємств (на прикладі м'ясопереробних підприємств Запорізької області). Аналіз результатів свідчить про те, що найбільш важливими для керівників підприємств є такі завдання:

- 1) зростання частки підприємства на ринку;
- 2) залучення кваліфікованих спеціалістів;
- 3) скорочення витрат;
- 4) підвищення якості продукції.

Все це пояснюється існуючою структурою ринку товарів та послуг, яка склалася за останні роки, прагненням її змінити з метою отримання додаткових доходів та прибутків. Тому підвищуються вимоги до якості вирішення завдань стратегічного планування діяльності підприємства, формується новий погляд на основні проблеми їх реалізації.

В першу чергу необхідно зосередити свою увагу на основних недоліках діяльності м'ясопереробних підприємств всіх видів, що функціонують на регіональному ринку (Запорізька область), які пов'язані в основному з питанням своєчасного забезпечення якісною сировиною в потрібній кількості на взаємовигідних умовах.

Всі переваги та недоліки функціонування підприємств необхідно враховувати при формуванні основних завдань, які повинні бути вирішені в процесі реалізації стратегії їх діяльності.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Рекомендації щодо процесу стратегічного планування на переробному підприємстві

Постановка завдання повинна бути сполучним елементом, який пов'язує процеси планування та реалізації стратегії діяльності м'ясопереробного підприємства і передбачає кількісну конкретизацію цілей з уточненням способів та строків їх досягнення для кожного рівня: корпоративного, ділового, функціонального. Завдання традиційно прийнято формулювати одночасно з визначенням місії та цілей. Тут необхідно встановити взаємозв'язок та взаємодію між місією, цілями та завданнями м'ясопереробного підприємства (рис. 3.1).

Рис. 3.1. Взаємодія між місією, цілями та завданнями

Стратегічне планування повинно бути центральною ланкою в процесі розробки стратегічної поведінки м'ясопереробного підприємства. Одним з результатів здійснення стратегічного планування діяльності підприємства є зниження ризику. Однак повністю позбавитися ризику неможливо, тому що майбутнє завжди містить деякі невідомі та непередбачувані елементи.

Тільки ретельний аналіз може допомогти у справі зниження ризику. І в першу чергу необхідно визначити припущення, на яких засновано план, та використати їх для вирішення проблеми ризику.

Оцінка ризику повинна становити частку будь-якого стратегічного процесу прийняття рішення. Обережне підприємство не повинно визначати стратегію доти, доки не оцінить ризик.

Між ціною на продукцію м'ясопереробних підприємств та рівнем її споживання існує тісний зворотній зв'язок. Також відомо, що економічна ефективність виробництва в ринкових умовах має свій прояв у процесі реалізації продукції, як результат взаємодії собівартості продукції та ринкових цін.

В умовах підвищеної ринкової невизначеності та мінливості прогнозування таких параметрів як ціна та собівартість повинно містити об'єктивну та суб'єктивну складові. Обґрунтування прогнозних показників повинно здійснюватися з використанням методу експертних оцінок, який передбачає аналітичну обробку інформації спеціалістами в цієї галузі.

Значні масштаби, неоднозначність явищ та процесів, які прогножуються, об'єктивно визначають імовірність прогнозів, їх альтернативність. Саме тому проблема прогнозування тісно пов'язана з поняттям ризику, який передбачає можливе відхилення від очікуваного результату. Виникнення цінового ризику в процесі реалізації продукції обумовлено впливом зовнішнього середовища, а ризик підвищення собівартості пов'язаний як з внутрішньогосподарськими

факторами, так і з зміною собівартості ресурсів, які споживаються в процесі виробництва продукції.

Математичний підхід до оцінки рівня економічного ризику засновано на побудові періоду упередження математичного очікування для прогнозного показника, яке розраховується за формулою:

$$M(X) = \sum_{i=1}^n x_i * p_i, (3.1)$$

де $M(X)$ – математичне очікування дискретної випадкової величини;

x_i – можливе значення випадкової величини;

p_i – імовірність i -го значення випадкової величини;

n – кількість можливих значень випадкової величини.

З точки зору імовірності математичне очікування є середнім значенням випадкової величини, яке поєднує основні характеристики ризику – абсолютне значення, імовірність та альтернативність. Період упередження, який визначається за вибірковими даними, з встановленою імовірністю охоплює значення необхідного параметру. Період упередження встановлює мінімальне та максимальне значення середнього очікуваного показника.

На першому етапі визначається тенденція прогнозованого параметру, яка склалася в аналізованому періоді, на підставі рівняння регресії. Далі здійснюється оцінка дисперсії помилок, яка характеризує вплив невизначених факторів на розподіл прогнозованого показника. При однофакторній залежності формула розрахунку має вигляд:

$$\delta_{\xi}^* = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n (y_i - \hat{y}_i)^2, (3.2)$$

де δ_{ξ}^* – оцінка дисперсії помилок;

y_i – значення результативної ознаки;

\hat{y}_i – точковий прогноз значення результативної ознаки;

n – кількість експериментів (років).

Для лінійної багатфакторної залежності формула наступна:

$$\dots, \quad (3.3)$$

де p – кількість факторів.

Далі за формулою визначається межа періоду упередження:

- для лінійної однофакторної залежності:

$$\dots, \quad (3.4)$$

- для багатофакторної залежності:

$$y_i^* \pm t(\alpha, n - p - 1) \delta_{\xi}^*, \quad (3.5)$$

де b_0, b_1 – параметри моделі;

x^* – значення фактору для прогнозу;

$t_{\alpha/2}$ – табличне значення критерію Стьюдента;

\bar{x} – середнє значення фактору;

x_i – значення експериментальних даних факторів.

Отриманий результат має вигляд: $\min \leq M(Y) \leq \max$, тобто ліва та права межа періоду упередження математичного очікування представляють мінімальний та максимальний рівень для середньої величини.

Доцільним використання методу експертних оцінок. Експертний метод базується на обґрунтуванні кожного варіанту розвитку подій.

Наступним етапом прогнозування є співставлення кінцевих показників математичного прогнозу та експертної оцінки, що дозволяє зробити комплексну оцінку отриманих результатів з точки зору їх відповідності до сучасних умов розвитку ринку.

Кількісну оцінку ризику можна здійснювати таким способом: реальне відхилення від прогнозованих кінцевих результатів діяльності підприємства (прибуток або збиток) відображує абсолютний показник економічного ризику. Класичним підходом до вимірювання ступеня ризику є визначення імовірності можливих коливань рівня собівартості та ціни. Показником ризику виступає середньоквадратичне відхилення та коефіцієнт варіації, який розраховується як відношення середньоквадратичного відхилення до середньої величини ознаки.

Якщо величина коефіцієнту варіації складає до 10%, ризик вважається незначним, від 10 до 25% – ризик середній, більше за 25% – рівень ризику високий.

Глобалізація бізнесу, швидкі зміни попиту споживачів, скорочення життєвого циклу товарів, зростання вимог робітників до умов праці та якості життя примушують проводити на м'ясопереробному підприємстві не тільки аналіз та оцінку зовнішнього середовища та прогнозувати його зміни в майбутньому, а й здійснювати такий процес стратегічного планування діяльності, який спроможний підтримувати рівновагу між середовищем, характером та результатами діяльності підприємства .

Досягти цього можна за допомогою SWOT-аналізу. Виходячи з результатів цього аналізу, цілями м'ясопереробного підприємства повинно бути використання можливостей та ліквідація загроз зовнішнього середовища, збереження сильних та покращення слабких сторін самого підприємства, процес стратегічного планування діяльності м'ясопереробного підприємства має включати реалізацію чотирьох основних напрямів майбутнього розвитку його діяльності:

1. Використання можливостей зовнішнього середовища: постійне діагностування стану чинників зовнішнього середовища, їх співвідношення з внутрішніми ресурсами підприємства; визначення можливостей та їх реалізація.

2. Ліквідація загроз зовнішнього середовища: належна увага до зовнішніх загроз, розробка та реалізація плану їх ліквідації дає можливість підприємству перетворити їх у свої можливості або стабілізувати своє становище та бути готовим до несподіванок зовнішнього середовища.

3. Збереження, зміцнення та використання сильних сторін підприємства: тільки використані сильні сторони підприємства становлять для нього якусь цінність.

4. Покращення слабких сторін підприємства, або звертання на них особливої уваги: SWOT- аналіз націлений на вивчення зовнішнього середовища підприємства, інакше кажучи, на аналіз вимог ринку.

5. Для успішного функціонування та взаємодії всіх елементів вищевказаного ланцюга необхідно, на наш погляд, здійснити процес розробки стратегії діяльності м'ясопереробного підприємства, який буде враховувати особливості діяльності кожної з ланок ланцюга.

6. Досягнення взаємозацікавленості можливе шляхом створення довгострокових договірних відносин між м'ясопереробними підприємствами та його контрагентами. Довгострокова договірна основа надасть можливість отримати переваги від більш масштабних операцій на ринку без значного зростання ризику або потреби у великих розмірах інвестицій.

7. Обов'язковою умовою є забезпечення високого рівня менеджменту при роботі всіх складових ланцюга. Також слід зазначити, що довгострокова договірна основа між підприємствами повинна охоплювати не тільки ринкову діяльність, а й технологічну та фінансову політику

Таким чином, стратегічний план м'ясопереробного підприємства, що має за підставу для розробки довгострокові договірні відносини з контрагентами (постачальники сировини та торговельні підприємства), буде забезпечувати його надійну адаптацію до мінливих чинників навколишнього середовища на тривалу перспективу, дозволить більш повне використання виробничих потужностей, розширення асортименту виготовленої продукції, створення нових робочих місць, підвищення якості сировини та зниження її собівартості.

Ефективне функціонування підприємств м'ясної підгалузі харчової промисловості потребує нових підходів з боку держави щодо створення більш досконалого механізму їх функціонування. Слід забезпечити розвиток вітчизняного виробництва техніки, що зменшить потребу у придбанні дорогих імпорتنих засобів виробництва. Всі ці фактори, на наш погляд, мають позитивний вплив на процес ціноутворення і відновлення балансу між попитом та пропозицією м'ясопродуктів, розробку довгострокової стратегії господарювання з визначенням пріоритетів щодо забезпечення мінімальних витрат і максимального ефекту.

3.2. Рекомендації щодо реалізації стратегій діяльності м'ясопереробного підприємства

Процес реалізації стратегії діяльності м'ясопереробного підприємства повинен давати відповідь на запитання: за допомогою яких ресурсів, ким, коли та яким чином можуть бути досягнуті цілі підприємства? Пропонуємо таку послідовність реалізації стратегії м'ясопереробного підприємства:

- 1) розробка планів;
- 2) адаптація організаційно-управлінської структури підприємства до цілей та завдань прийнятої стратегії його діяльності;
- 3) формування бюджетів.

Першим кроком процесу розробки стратегічного плану діяльності м'ясопереробного підприємства, на наш погляд, є визначення обсягів виробництва продовольства. При цьому враховується відповідність між обсягами виробництва сировини, можливостями її ефективної переробки, зберігання продукції, її транспортування і реалізації, відповідність між вартістю кінцевої продукції та платоспроможним попитом на неї.

Звідси можна перерахувати основні критерії для визначення найбільш привабливих стратегічних партнерів м'ясопереробного підприємства:

- повне забезпечення потужностей м'ясопереробного підприємства необхідною кількістю якісної сільськогосподарської сировини;
- реалізація всього обсягу виготовленої продукції у визначений строк;
- забезпечення поставок сировини та готової продукції в строк;
- ефективне зберігання сировини та готової продукції;
- мінімальна відстань між підприємствами, стратегічними партнерами;
- встановлення ціни на виготовлену продукцію, яка задовольняє всіх учасників стратегічних партнерів та платоспроможний попит на неї.

Слід зазначити, що однією з головних вимог до стратегічного плану діяльності м'ясопереробного підприємства, є збалансованість натуральних та фінансових показників його діяльності.

Система планів підприємства повинна мати комплексний, послідовний, взаємопов'язаний та водночас індивідуальний характер. Кожний господарський суб'єкт повинен самостійно визначати структуру, зміст, форму планів, а також основні підходи та методи для їх розробки та реалізації, тому що єдиним їх користувачем є безпосередньо підприємство.

Для успішної реалізації стратегії діяльності м'ясопереробного підприємства необхідно створити в його структурі відділ стратегічного розвитку, головною метою якого має бути підвищення ефективності менеджменту шляхом регулювання дій управлінського персоналу окремих підрозділів та підприємства в цілому.

Цілі та завдання стратегічного плану підприємства, які можуть у разі потреби коригуватися, повинні бути основою створення та функціонування відділу стратегічного розвитку.

Створення в структурі м'ясопереробного підприємства відділу стратегічного розвитку можна вважати вагомим допомогою для реалізації стратегії його діяльності. Збір, обробка й аналіз оперативної та перспективної інформації, її фіксування є ефективним засіб, який сприяє реалізації стратегії діяльності м'ясопереробного підприємства, що забезпечить стабільні та взаємовигідні зв'язки між стратегічними партнерами .

При обґрунтуванні ефективності стратегічного плану діяльності м'ясопереробного підприємства, який засновано на довгострокових договірних відносинах зі стратегічними партнерами (сировинні та торгівельні підприємства) важливе значення, на наш погляд, має порівняльний аналіз управлінських витрат. Для їх оптимізації корисним може бути використання функції такого вигляду :

(3.6)

де F – очікувані сумарні втрати прибутку і витрати в системі управління в період прийняття та реалізації рішення;

A'_n – очікувані втрати прибутку за одиницю часу, пов'язані з простоями та неефективністю дії n -го локального об'єкта управління, в період очікування управлінських команд (до встановлення довгострокових договірних відносин зі стратегічними партнерами);

A''_n – очікувані витрати, пов'язані з удосконаленням дій (роботи) локального об'єкта управління (після встановлення довгострокових договірних відносин зі стратегічними партнерами, створення відділу стратегічного розвитку);

n – номер локального об'єкта управління;

t – кількість локальних об'єктів управління;

C_i – очікувані витрати за одиницю часу, пов'язані зі створенням та експлуатацією i -ї управлінської ланки в загальній структурі управління;

i – індекс ланки управління;

m – кількість ланок управління.

Здійснення стратегічного планування діяльності м'ясопереробного підприємства, яке засноване на довгострокових договірних відносинах зі стратегічними партнерами надасть можливість скоротити транзакційні витрати.

Одним із способів для визначення ефективності стратегічного плану, створеного на підставі встановлення довгострокових договірних відносин зі стратегічними партнерами, можна вважати показник середньої економії транзакційних витрат для підприємств, які є стратегічними партнерами(E), що розраховується за формулою:

$$E = \frac{TC(k) - TC(E)}{TC(k)}, \quad (3.7)$$

де $TC(k)$ – транзакційні витрати i -го підприємства в ринковому середовищі, грош. од.;

TC – транзакційні витрати стратегічних партнерів, грош. од.;

n – кількість стратегічних партнерів.

Окремо для м'ясопереробного підприємства, як і для кожного з його стратегічних партнерів, економія трансакційних витрат розраховується за такою формулою:

(3.8)

Наступним кроком на шляху реалізації розробленої стратегії діяльності підприємства є формування бюджету .

ВИСНОВКИ

Принципова позиція стратегічного бюджетування полягає в тому, що управління м'ясопереробним підприємством та планування його діяльності тільки на підставі фінансових показників є недостатньо ефективним. На це є ряд причин:

1. Фінансові індикатори відображають діяльність підприємства в майбутньомуї.
2. Надлишковий акцент на досягненні короткострокових фінансових результатів викликає надлишкову увагу до вирішення короткострокових проблем.
3. Розвиток негативних тенденцій у діяльності може позначитися на виразі фінансових показників не одразу, а коли вже неможливо виправити ситуацію незначними змінами та необхідно вирішувати глобальну проблему виживання підприємства.

Для того, щоб запобігти цьому, необхідно розробити збалансовану систему індикаторів діяльності м'ясопереробного підприємства, яка спроможна вирішити завдання стратегічного та тактичного управління підприємством. Основне завдання при цьому – посилення впливу стратегічних факторів діяльності, донесення стратегії до кожного робітника підприємства, забезпечення моніторингу та зворотного зв'язку з метою визначення та генерації організаційних ініціатив всередині структурних підрозділів підприємства.

Система індикаторів діяльності м'ясопереробного підприємства повинна розроблятися за такими сферами:

1) фінанси – містить фінансові критерії якості праці, які відображають чи сприяють удосконаленню стратегії підприємства. Фінансові показники повинні бути головним орієнтиром для координації всіх напрямів діяльності підприємства та створення єдиної системи їх оцінювання та управління. Значення фінансових показників м'ясопереробного підприємства повинні виступати як один з вагомих факторів для привертання уваги з боку сировинних та торговельних підприємств, їх зацікавлення у довгострокових взаємовідносинах. (табл. 3.2);

2) споживачі – визначає ті сегменти ринку та споживацькі групи, в яких необхідно вести боротьбу з конкурентами. Ця сфера надає можливість м'ясопереробному підприємству визначити основні оціночні характеристики означеного сегмента споживацького ринку: визначити ступінь задоволення попиту споживачів, приваблення нових споживачів, збереження попиту, підвищення рівня прихильності споживачів до даної торгівельної марки, а також оцінити ринкову вартість пропозиції – основний показник стану споживацького ринку;

3) внутрішні процеси – передбачає оцінку внутрішньої комерційної діяльності підприємства. Управлінці підприємства повинні визначити господарські операції, які відіграють важливу роль у задоволенні інтересів власників та клієнтів, та розробити програми діяльності виходячи із завдань-орієнтирів та оціночних показників фінансової та споживацької сфери;

4) інтегрований інтелект підприємства – містить цілі та оціночні показники їх досягнення у сфері перенавчання, підвищення кваліфікації кадрів, створення сприятливого клімату в колективі, а також оцінку ефективності інформаційної системи підприємства .

Бюджет допомагає планувати діяльність, слідкувати за ефективністю виконання робіт та отриманням прибутку в підрозділах. На початку звітного періоду бюджет – це просто план, а в кінці – повинен виконувати роль вимірювача, який дає змогу порівняти отримані результати із запланованими з метою покращення подальшої діяльності.

Особливу роль у вирішенні організаційної проблеми бюджетування має бюджетний комітет, який повинен складатися з двох груп спеціалістів. Перша група повинна нести постійну відповідальність за всю роботу щодо бюджетування. До її складу мають входити робітники фінансової служби м'ясопереробного підприємства, бюджетного управління (для великих підприємств) та планово-економічного відділу.

Друга група повинна складатися з ключових менеджерів підприємства, кожен з яких повинен відповідати за свою окрему предметну галузь діяльності. Ці члени бюджетного комітету повинні брати участь у процесі бюджетування тоді, коли приймаються бюджети (на місяць, квартал або рік), а також коли необхідно проводити аналіз виконання бюджетів, що були прийняті раніше, після закінчення планового періоду.

Головою бюджетного комітету повинен бути або голова виконавчої влади м'ясопереробного підприємства, або голова правління. Фінансовий директор має бути технічним керівником робіт з бюджетування та володіти повною мірою владою й відповідальністю за своєчасну та якісну реалізацію бюджетного процесу.

Коли стратегічний план вважається виконаним здійснюється заключний контроль за отриманими результатами, який має бути націлений на оцінку та аналіз ефективності досягнення поставлених цілей та завдань. Залежно від результатів цього аналізу процес стратегічного планування повинен або повернутися на стадію постановки завдань для внесення коригувань, або перейти на наступний рівень розвитку для розробки нової стратегічної поведінки.

Отже, реалізація стратегії діяльності м'ясопереробного підприємства шляхом послідовного виконання визначених етапів, а саме розробки планів, проведення змін організаційно-управлінської структури підприємства, формування бюджетів та забезпечення на підприємстві ефективної системи контролю, з урахуванням запропонованих нами їх корегувань, надасть змогу зробити це більш швидко та досконало.

