

трансформації підприємства в більшості випадків є безперспективним.

Отже, можна зробити висновок про те, що для сучасного підприємства першим питанням має постати проблема докорінної зміни орієнтації здійснення бізнесу в комплексі з трансформацією підприємства в цілому. Комплексна трансформація підприємства на основі зазначених автором етапів, а також переорієнтація бізнесу на кінцевого споживача сприятиме тому, що підприємство матиме змогу швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі в умовах кризи.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Е.Ю. Духонин, Д.В. Исаев, Е.Л. Мостовой. Управление эффективностью бизнеса. Концепция Business Performance Management. — М.: АЛЬПИНА, 2007. — 269 с.

УДК 637.5: 338.224

2. Кротков А.М., Еленева Ю.Я. Конкурентоспособность предприятия: подходы к обеспечению, критерии, методы оценки // Маркетинг в России и за рубежом. — 2001. — №6. — С. 59—67

3. Лессер Б., Бондарчук І., Борисенко З. та ін. Корпоративне управління в Україні в сучасних умовах / За заг. ред. І. Роспутенка та Б. Лессера. — К.: К.І.С., 2004. — 306 с.

4. Пересада А.А. Управління інвестиційним процесом. — К.: Лібра, 2002. — 472 с.

5. Питер Ф. Друкер. Задачи менеджмента в XXI веке. — К.: Вильямс, 2007. — 272 с.

6. Томас Г. Герет, Ричард Дж. Клонски. Этика бизнеса. — К.: Основи, 1997. — С. 48.

Надійшла до редколегії 09.02.2009р.

О.І. Драган, д.е.н., доцент

## КОНКУРЕНТНІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ М'ЯСНОЇ ГАЛУЗІ

*У статті проаналізовано вибір конкурентної стратегії розвитку підприємств м'ясної промисловості з урахуванням місії підприємств, ієрархічної побудови стратегічного планування та особливостей функціонування галузі у сучасних умовах.*

**Ключові слова:** стратегія, розвиток, місія, конкурентна перевага, підприємство, м'ясна промисловість

**Вступ.** Стрімка динаміка конкурентного простору в останній час ставить питання адекватності багатьох існуючих точок зору на проблеми стратегічного управління. Здатність підприємства до швидкого реагування на ті чи інші зміни зі сторони динамічного або конкурентного економічного середовища є необхідною умовою виживання підприємства, особливо при фінансовій кризі. Кожне підприємство ретельно відслідковує зміни, які відбуваються на ринку, вивчає дії конкурентів, планує проведення заходів щодо поліпшення виробництва. Гнучкість, готовність підприємств до змін, вміння без великих втрат виходити з тієї чи іншої складної ситуації, створює додаткові конкурентні переваги. У свою чергу, широкий асортиментний ряд дає можливість переглядати продукцію, що виробляється, відмовитися від тієї, яка не є популярною, на користь більш привабливої для споживачів і прибуткової для підприємства.

**Постановка проблеми.** У процесі адаптації до змін зовнішнього середовища стратегічні плани підприємств постійно коригуються, створюючи розрив між чітко розробленими програмами дій і самими стратегічними орієнтирами. Актуальності набуває питання вибору довгострокового напрямку розвитку підприємства й адекватність тих чи інших стратегічних управлінських рішень, тому основним завданням стратегічного управління стає пошук і розвиток конкурентних переваг. Таким чином, якщо раніш пріоритетним завданням управління було формування стратегії, що максимально реалізує сильні сторони підприємства і підтримує слабкі, то сьогодні — це розроблення напрямків розвитку під-

*In the article the choice of competition strategy of development of enterprises of meat industry is analyzed taking into account the mission of enterprises, hierarchical construction of the strategic planning and features of functioning of industry, in modern terms*

**Key words:** strategy, development, mission, competitive edge, enterprise, meat industry

приємства, які створюють конкурентні переваги на довгострокову перспективу і, цим самим, забезпечують конкурентоспроможність підприємства. Успіх підприємства пов'язаний з реалізацією конкурентної стратегії, а основні причини кризи, як правило, пояснюються її відсутністю або наявністю стратегічних прорахунків.

**Результати.** У багатьох наукових працях приділяється увага стратегічному розвитку підприємств, автори висловлюють своє бачення та різні теоретико-методологічні підходи до стратегічного планування.

Ефективна система забезпечення конкурентоспроможності впливає на вибір конкурентної стратегії розвитку підприємства. На думку І.З. Должанського, аналіз структури системи забезпечення конкурентоспроможності, поряд з аналізом зовнішніх і внутрішніх факторів впливу на стратегічний потенціал підприємства, дозволяє зробити висновок про ступінь впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на обрану стратегію, здійснити вибір та оцінити стратегічні альтернативи і, нарешті, більш детально підійти до розроблення стратегії, що повністю відповідає реальному стану підприємства на ринку [1]. Стратегічне управління підприємства — це складна конструкція його елементів, які характеризуються принципами, етапами, методами оцінки та прогнозування, видами стратегій [2].

Найчастіше стратегічний менеджмент підприємства розглядають як систему трьох елементів: а) стратегії розвитку; б) відповідної структури управління, зорієнтованої на розроблення та впровадження стратегії; в) організаційної культури. Разом з тим, організаційна

структура, окреслюючи межі підрозділів і встановлюючи формальні зв'язки між ними, є «скелетом» підприємства, а організаційна культура — своєрідна її «душа», яка виробляє правила гри в колективі. В результаті утворюється трикутник: «стратегія — організаційна структура — організаційна культура», який має перебувати в гармонії із зовнішнім середовищем [3].

У центрі трикутника знаходиться місія підприємства, значення якої неможливо переоцінити. Визначені на її основі стратегічні цілі є орієнтиром для прийняття всіх управлінських рішень.

Місія — це основна мета, яка формується з огляду на сферу діяльності підприємства, його позицій на ринку, запитів і вимог споживачів, інтересів власників та інших членів організації, а також суспільства в цілому [3]. Один із провідних японських менеджерів К. Татеїсі зазначав: «Мета підприємства має бути шляхетнішою, ніж отримання прибутку» [4]. Отже, місія підприємства повинна бути тісно пов'язана з поняттям соціальної відповідальності, яка на основі дотримання принципів ділової етики змушує керівників підприємств приймати такі рішення і діяти таким чином, щоб діяльність їхніх підприємств була спрямована на підвищення добробуту усього суспільства.

Узагальнюючи вищевикладене, пропонуємо наступне визначення: «Місія підприємств м'ясної промисловості — це виробництво високоякісної продукції для забезпечення потреб і повноцінного харчування населення з метою збереження здоров'я нації та створення позитивного іміджу підприємства на вітчизняному та міжнародному ринках».

Виконання місії має забезпечуватися та підтримуватися наступними конкурентними перевагами підприємств галузі: багатопрофільність виробництва та впровадження безвідходних технологій; висока якість м'ясної продукції та широкий асортимент; порядність та обов'язковість у відносинах зі споживачами, постачальниками та партнерами.

Місія лежить в основі політики й обраної стратегії та формує ціннісні орієнтири функціонування підприємств у ринкових умовах:

задоволення потреб споживачів високоякісною продукцією у широкому асортименті;

удосконалення організації процесів загального управління якістю на основі розроблення та впровадження міжнародних стандартів з менеджменту;

задоволення потреб працівників у: постійній мотивації праці, самовизначенні, колективізмі, розкритті особистості, творчості, кар'єрному зростанні, нормальних умовах праці, відпочинку тощо.

задоволення потреб постачальників, партнерів та інших контактних груп в ефективній співпраці на умовах взаємовиручки тощо.

Спираючись на особливості функціонування підприємств м'ясної промисловості (великих підприємств — м'ясокомбінатів) та відповідну систему забезпечення конкурентоспроможності, вибір конкурентної стратегії розвитку підприємства може базуватися на різних підходах: підвищення конкурентних можливостей підприємства, зміцнення (утримання) конкурентних позицій на внутрішньому та світовому ринках, забезпечення стійкого розвитку тощо.

У системі стратегічного управління підприємством розроблення стратегії призводить до прийняття стратегічних рішень на трьох рівнях м'ясокомбінату:

загальному рівні підприємства (корпоративному);  
функціональному рівні;  
операційному рівні — структурних виробничих підрозділів.

Стратегія, яка розробляється на корпоративному рівні підприємства визначає загальний напрямок забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Вище керівництво приймає рішення про розширення, ліквідацію або перепрофілювання деяких сфер діяльності, входження в об'єднання підприємств, розраховує стратегічні співвідношення між окремими видами діяльності та розподілом ресурсів, формує плани диверсифікації. На цьому рівні розробляють загальну стратегію, яка є основою наступних рівнів.

Функціональні стратегії розробляються функціональними відділами і службами на основі загальної конкурентної стратегії розвитку підприємства. Функціональні стратегії — це маркетингова, виробнича, фінансова, зовнішньо-економічна, інноваційно-технологічна стратегії та ін. Метою формування та реалізації функціональних стратегій є пошук ефективних управлінських механізмів діяльності виробничих підрозділів в межах загальної стратегії.

На рівні структурних одиниць (виробничих підрозділів) розробляються операційні стратегії для забезпечення довгострокових конкурентних переваг кожної структурної одиниці. Операційна стратегія, враховуючи специфіку виробництва продукції саме в цьому підрозділі, представляє собою конкурентну продуктову стратегію. Необхідно визначити, що всі стратегії підприємства повинні бути взаємоузгоджені. Тому основним принципом координації зусиль різних рівнів є їхня ієрархічна підпорядкованість на підставі зворотного зв'язку, що буде поєднувати інтереси керівництва з інтересами трудових колективів підприємства.

Стратегії нижчих рівнів слід розробляти на основі сформованої стратегії вищого рівня, але з урахуванням власних пропозицій. Таким чином, стратегічне планування буде здійснюватися «зверху-вниз» з урахуванням зворотного зв'язку між різними рівнями прийняття стратегічного рішення.

На прийняття стратегічного рішення на вищому рівні суттєво впливає аналіз зовнішнього конкурентного середовища та стан внутрішнього середовища, які в свою чергу інформують систему забезпечення конкурентоспроможності, що може стати вирішальним фактором для загальної конкурентної стратегії розвитку підприємства, яка в свою чергу вплине на функціональні та операційні стратегії структурних одиниць (виробничих підрозділів). Разом з тим, при стратегічному плануванні необхідно звернути увагу на наявність зворотного зв'язку — «знизу-вверх», коли пропозиції виробничих підрозділів, враховані в операційних стратегіях, щодо ресурсозбереження, покращання умов праці, удосконалення технологічних процесів, підвищення продуктивності праці, винахідництва та новаторства робітників можуть створити нові конкурентні переваги, тим самим, в свою чергу, вплинути на планування функціональних стратегій та загальної стратегії.

У наукових працях із проблем стратегічного планування більш детально обґрунтовується загальна (корпоративна) стратегія і недостатньо приділяється увага операційній стратегії підприємства. Найчастіше розроблення операційних стратегій зводять до уточнення конкурентної переваги й вибору відповідної конкурент-

ної стратегії. Разом з тим, саме в операційних стратегіях не тільки уточнюється, але й пропонується розроблення нових конкурентних переваг, що можуть забезпечити високий рівень конкурентоспроможності підприємства на ринку. За допомогою запропонованої ієрархічної системи планування на підставі зворотнього зв'язку можна обрати конкурентну стратегію розвитку підприємства, можна визначити перспективи розвитку як підприємства в цілому, так і в розрізі його структурних підрозділів, розробити концептуальні основи для прийняття кардинальних змін у виробництві, утримання провідних ринкових позицій, розроблення й удосконалення продукції, бізнес—процесів, організаційної і виробничої структури підприємства.

Згідно М. Портеру, метою корпоративної стратегії є заняття позиції у галузі, де підприємство буде більш захищене від різних конкурентних факторів або зможе саме здійснювати на них вплив. Залежно від результатів аналізу галузі Портер пропонує три типові стратегії, які можуть призвести до конкурентної переваги: стратегію лідерства за витратами, стратегію диференціації і стратегію концентрації зусиль на певному сегменті.

Проаналізуємо особливості застосування конкурентних стратегій підприємствами м'ясної промисловості.

І. Застосування *стратегії лідерства за витратами* має характерні особливості на підприємствах м'ясної промисловості:

постійна економія ресурсів у всіх видах діяльності підприємства;

активне дотримання бюджетних вимог;

комплексне перероблення сировини;

впровадження ресурсозберігаючих технологій.

*Забезпечення конкурентоспроможності, яке надає наступні конкурентні переваги, при розробленні стратегії лідерства за витратами:*

корпоративна культура орієнтована на постійну економію та забезпечення високої якості продукції відповідно до вимог споживачів;

участь персоналу в контролюванні рівня витрат;

пропозиція зниження цін для споживачів;

розвиток власної сировинної бази, що сприяє зниженню витрат на придбання сировини;

формування кластерів — як розвиток інтеграційних процесів у керуванні, орієнтоване на більш ефективне використання усіх видів ресурсів, яке призводить до появи різноманітних форм горизонтального (вертикального) об'єднання підприємств;

упровадження реінжинірингу основних технологічних (бізнес) процесів виготовлення різної продукції з метою скорочення неефективних виробничих процесів і дій та створення інформаційного потоку на рівні кожного структурного підрозділу, що об'єднуються в загальну мережу підприємства;

застосування методу ефективного управління витратами — ABC (Activity Based Costing), яке базується на ідентифікації джерел витрат, розподілі і контролі накладних витрат за видами діяльності. Аналіз підприємства за видами діяльності в розрізі кожного основного процесу сприяє виявленню значних резервів зниження витрат й усунення видів діяльності, які дублюються, і тих, які не приносять доходів (збиткові).

*Умови застосування стратегії на підприємствах галузі:*

цінова конкуренція серед виробників;

стандартний і майже однаковий асортимент продукції підприємств, що відповідає вимогам широких верств населення;

зависокі ціни для більшості покупців;

актуальна для малих підприємств, на яких застосовуються оптимальні організаційні структури управління (лінійна), спрощені системи обліку, легше забезпечити необхідний рівень витрат;

актуальна для великих підприємств (м'ясокомбінатів) у напрямках: впровадження інформаційних технологій, контролінгу діяльності, створенню центрів відповідальності за витратами тощо.

2. Застосування *стратегії диференціації* має характерні особливості на підприємствах м'ясної промисловості:

велика кількість споживачів з різними смаками спонукає до вивчення запитів і поведінки покупців, що думають про цінність товару і за що готові заплатити;

логістичний підхід до матеріально-технічного забезпечення передбачає встановлення зв'язків із потужними постачальниками, посередниками, споживачами, обираючи їх за критеріями стабільності і впливу на якість готової продукції;

завойовування прихильності покупців до своєї торгової марки на підставі впровадження мерчендайзингу у фірмовій торгівлі підприємств;

ціна залишається без змін і розрахована на середній рівень доходу споживачів.

*Забезпечення конкурентоспроможності, яке надає наступні конкурентні переваги, при розробленні стратегії диференціації:*

забезпечення високої якості продукції передбачає вдосконалення стандартів виготовлення продукції у порівнянні з існуючими;

завойовування лояльності покупців до своєї торгової марки завдяки інтенсивності рекламної кампанії, якості брошур, презентації товару та дегустацій, участі у виставках, ярмарках;

найвищий імідж і репутація виробника завдяки навичкам, досвіду, професіоналізму персоналу тощо.

*Умови застосування стратегії на підприємствах галузі:*

для великих підприємств з потужною виробничою лабораторією та відділом маркетингу; розроблення нових стандартів підприємства і технічних умов на продукцію;

дослідження і розроблення нових видів продукції передбачає більш повний асортиментний ряд продукції за рахунок використання всіх ресурсів;

досвідчений висококваліфікований персонал, що працює над нововведеннями, новими технологіями (рецептурами) тощо.

3. Застосування *стратегії фокусування (концентрації)* має характерні особливості на підприємствах м'ясної галузі:

зосередження уваги на вузькому сегменті — споживачів з високими доходами і потребами. Наприклад, сирокочені ковбаси та копченості за унікальною технологією виробництва пропонуються споживачеві тільки за високими цінам;

пропозиція високоякісної продукції — м'ясних консервів (паштетів) для дитячого харчування, що вимагає контролю за дотриманням стандартів виготовлення продукції та вимог за виконанням операцій, роботи обладнання, персоналу, якості упаковки тощо;

пропозиція специфічної технічної продукції (сухе кормове борошно та технічний жир) для подальшого застосування при виробництві кормів для тварин.

*Забезпечення конкурентоспроможності, яке надає наступні конкурентні переваги, при розробленні стратегії концентрації:*

власна перевага підприємств в обраному сегменті ринку з використанням інших стратегій (використання нетрадиційних технологій та сировини, матеріалів, ресурсів);

виробництво нових видів продукції, які не виробляють інші та конкуренти не починають спеціалізуватися на даному сегменті, зокрема, корми для тварин.

*Умови застосування на підприємствах м'ясної промисловості:*

успішне застосування у тих випадках, коли існують групи споживачів, чії потреби в продукції значно відрізняються від існуючих;

більш актуально для малих підприємств, що спеціалізуються на виробництві декількох видів продукції для вузького сегменту ринку.

**Висновки.** Для підвищення конкурентоспроможності підприємств м'ясної промисловості необхідне обґрунтування конкурентної стратегії розвитку з урахуванням ресурсного потенціалу, удосконалення системи менеджменту, забезпечення конкурентоспро-

можності продукції, постійного формування конкурентних переваг тощо.

Найактуальнішою для підприємств м'ясної промисловості залишається стратегія лідерства за витратами, яка підходить для великих, середніх і малих підприємств в умовах конкуренції за ринки сировини та збуту готової продукції.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Должанський І. З. Конкурентоспроможність підприємства / І. З. Должанський, Т. О. Загорна. — К.: Центр навч. літератури, 2006. — 384 с.

2. Василенко В.О. Стратегічне управління: навч. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.] / В. О. Василенко. — К.: ЦУЛ, 2003. — 396 с.

3. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.] / Г.І. Кіндрацька. — К. Знання, 2006. — 366 с.

4. Менеджмент організацій: підруч. [для студ. вищ. навч. закл.] / [За заг. ред. Л. І. Федулової]. — К.: Либідь, 2004. — 448 с.

5. Соболев Ю.О. Стратегия предприятия и стратегический менеджмент : учеб. пособ. [для студ. высш. учеб. завед.] / Ю. О. Соболев, В. Л. Дикань, О.Г. Дейнека. — Х.: ООО «Олант», 2002. — 416 с.

Надійшла до редколегії 10.03.2009

О.А. Зінченко, к.е.н., доцент  
Криворізький технічний університет

## КРИТЕРІЇ І ПОКАЗНИКИ ЯКОСТІ ПРИБУТКУ ПІДПРИЄМСТВА НА СТАДІЇ ЙОГО РОЗПОДІЛУ

*У статті розроблено теоретичні і методичні положення щодо економічної оцінки якості прибутку підприємства. Запропоновано систему показників та критеріїв кількісної оцінки якості прибутку підприємства на стадії його розподілу. Розглянуто вплив на якість прибутку податку на прибуток та обов'язкових платежів з прибутку.*

**Ключові слова:** якість прибутку, розподіл прибутку, показники оцінки якості прибутку

**Вступ.** Розвиток будь-якого підприємства в умовах конкуренції потребує підвищення економічної ефективності виробництва. Вирішення даної проблеми пов'язане з розробкою методів оцінки і основних напрямків підвищення ефективності діяльності підприємства, що складає предмет дослідження теорії економічної ефективності.

Актуальність проведення дослідження з проблеми оцінки якості прибутку обумовлена тим, що вона є невід'ємною частиною загальної задачі підвищення ефективності і забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

**Постановка завдання.** Основною задачею даної роботи є подальша розробка теоретичних і методичних положень стосовно економічної оцінки якості прибутку підприємства.

Кількісна оцінка якості прибутку підприємства на стадії його розподілу є складовою частиною

*In the article are considered the theoretical and methodical rules about an economic estimation of quality of the profit of the enterprise are developed. The system of parameters and criteria of a quantitative estimation of quality of the profit of the enterprise at a stage of its distribution is offered. The influence of the tax on profit and obligatory payments on quality of the profit is considered*

**Keywords:** quality of the profit, distribution of the profit, parameters of an estimation of quality of the profit.

системної оцінки даної економічної категорії, що представлено на рис. 1.

В більшості літературних джерел економічного спрямування дуже часто використовуються терміни «формування прибутку», «розподіл прибутку» та «використання прибутку». Однак, в економічній літературі не робиться необхідного наголосу на відмінності таких термінів як «розподіл прибутку» та «використання прибутку» [1, с. 430—435; 3, с. 438—439; 6, с. 104—106; 7, с. 40—42; 8, с. 167—170 та ін]. Наприклад, в роботах [1, 8] ці два поняття по своєму призначенню є тотожними і застосовуються для характеристики одного і того ж економічного процесу. Вважаємо, що так склалося за відсутності чіткого розмежування між термінами на підприємстві.

**Результати.** На наш погляд сутність категорій «розподіл прибутку» і «використання прибутку» по-