

Solomianiuk N. M.

National University of Food Technology

## PROCESS MARKETING PLANNING AND ITS DEVELOPMENT IN MODERN CONDITIONS

**Summary**

The theoretical and methodical models of marketing's process planning are investigational in the article, with the selection of his basic components and elements. The basic models stages of the marketing planning are described. General lines and features of the models the marketing planning, offered by professional scientists and practices, are reflected.

**Key words:** marketing planning, marketing, plan of marketing, planning in marketing.

УДК 338.45:636.6 (477)

Сорока А. М.

Національний університет біоресурсів і природокористування України імені професора Й. С. Завадського

## СТРАТЕГІЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ВИРОБНИЦТВА М'ЯСА КУРЯТИНИ В СПЕЦІАЛІЗОВАНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Досліджено теоретичні та практичні питання стратегії ефективності системи менеджменту виробництва м'яса курятини в спеціалізованих підприємствах, а саме досвід ТОВ «Комплекс Агромарс».

**Ключові слова:** стратегія, стратегічне управління, ефективність, менеджмент, м'ясо курятини, підприємство.

Сучасне птахівництво України є найдинамічнішою галуззю продуктивного тваринництва і спроможне виробляти продукцію у великих обсягах та в стислі терміни. Як одна з найбільш механізованих і автоматизованих галузей сільського господарства воно містить значні потенційні можливості щодо задоволення потреб країни у продовольчих ресурсах. Виробництво продукції птахівництва (м'яса курятини) має ряд переваг порівняно зі свиною та яловичиною, а саме: за скоростиглістю, удвічі меншою енергоємністю, у 3-5 рази нижчим використанням кормового протеїну.

Проте ряд найважливіших теоретичних і практичних питань розвитку спеціалізованих підприємств з виробництва м'яса курятини і проблем підвищення його ефективності досліджені недостатньо або потребують перегляду з позицій сучасності, зокрема у контексті стратегії ефективності системи менеджменту.

Проблеми стратегічного менеджменту висвітлені у працях О. Л. Гапоненка й О. П. Панкрухіна, Г. Мінцберга і Б. Альстренда, С. А. Попова, Н. Н. Треньова, А. Е. Воронкової, В.Г. Андрійчука, О.М. Шпичака, Д. Ховарда і Є. Короткова, Дж. Б. Куїна, Д. Хассі, С. Серто й П. Пітера, Ч. Перроу, Дж. Вудворда та інших вчених.

**Метою статті** є дослідження стратегічного управління та ефективності у спеціалізованих підприємств з виробництва м'яса курятини.

Стратегічна концепція розвитку підприємства має формуватися з урахуванням основних тенденцій реалізованої державної економічної політики. У практичному плані це обумовлює необхідність постійного коректування стратегічної парадигми розвитку підприємства в рамках схеми: ситуація в еко-

номії – державна економічна політика – стратегія підприємства – ефективність реалізації.

Ефективний розвиток промислового птахівництва передбачає створення такої стратегії господарювання, який повинен максимально стимулювати зростання обсягів кінцевого продукту з урахуванням споживчого попиту та платоспроможності, створювати сприятливі умови для розширеного відтворення на всіх стадіях технологічного процесу птахівництва.

Поняття «стратегія» походить від грецького «стратегос», що означає «мистецтво генерала». Категорію «стратегія» взято з військової лексики, де вона означає «план дій у конкретній ситуації». Це поняття ввійшло й у лексику ділового управління: з'явилися терміни «стратегічне планування», «стратегічне управління», «стратегічний менеджмент», «стратегічне мислення».

На думку О. Л. Гапоненка й О. П. Панкрухіна, стратегія організації – «це комплекс принципів діяльності організації і її відносин із зовнішнім і внутрішнім середовищем, перспективних цілей організації, також відповідних рішень щодо вибору інструментів досягнення цих цілей (з певними запасними варіантами) і орієнтація ділової активності організації» [5, с. 278-309]. Однак у даному визначенні стратегія трактується занадто широко, відображає окремі положення установчих документів підприємства і його стратегічного плану.

Крім того, стратегія визначає й тим самим обмежує ресурси, необхідні для її реалізації, що звужує можливості підприємства, які постійно трансформуються. Тому надалі варто розглядати саме адаптивну стратегію, яка дозволяє адекватно реагувати на зміни, що відбуваються як у зовнішньому оточенні, так і у внутрішньому середовищі (табл. 1).

Таблиця 1

Характеристика стратегій [5, с. 278 -309]

Властивості стратегії	Переваги	Недоліки
1. Задає напрям	Призначення стратегії – вказувати організації напрям розвитку у сформованих умовах	Обраний стратегічний напрям іноді не дозволяє побачити потенціальну небезпеку, тому що не проводиться постійний аналіз зовнішнього і внутрішнього оточення

2. Координує зусилля	У випадку відсутності чітко сформульованої стратегії в організації настає хаос, коли менеджери скеровують зусилля у різних напрямках	Затверджена стратегія тисне над організацією. Ускладнене сприйняття нових можливостей і поява небезпек
3. Характеризує організацію	Стратегія відображає загалом характер організації й демонструє її відмітні риси	Подання про організацію за допомогою стратегії може бути занадто загальним, заснованим на використанні стереотипів
4. Визначає логічні взаємозв'язки	Стратегія усуває невизначеність і забезпечує порядок дій	Будь-яка стратегія, як і будь-яка теорія, є спрощенням, що спотворює реальність. Творчість не сумісна з послідовністю

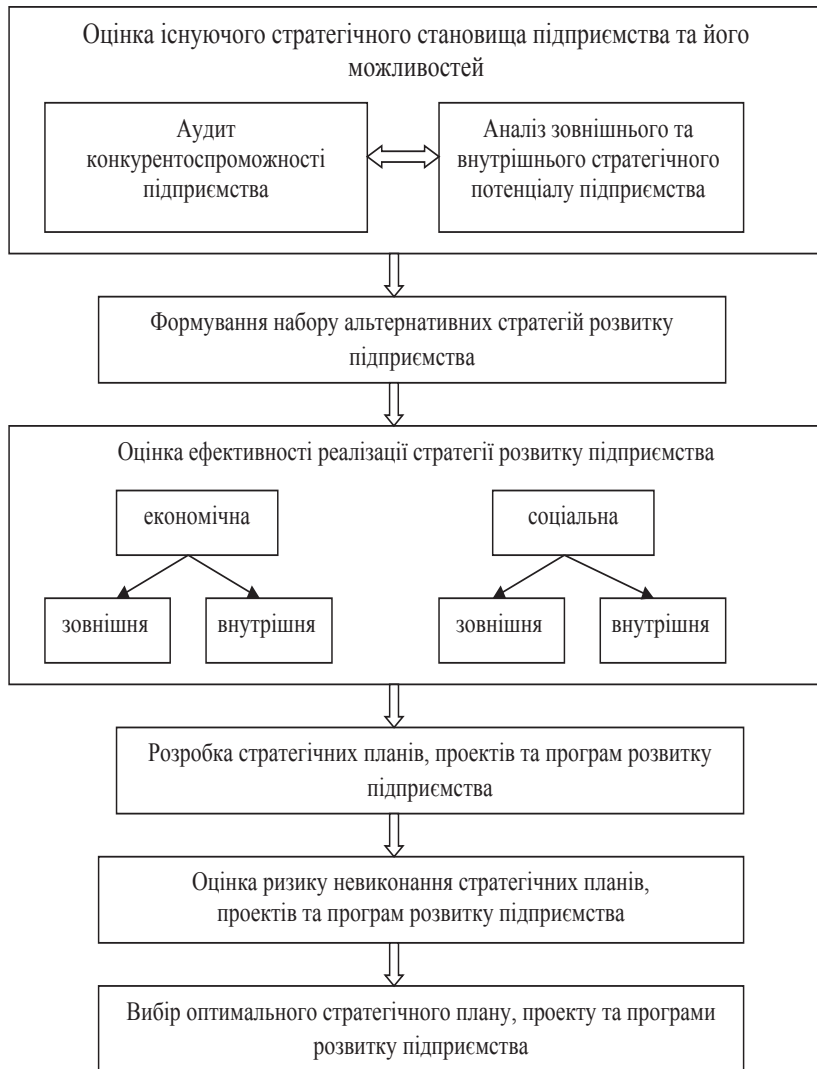


Рис. 1. Структурно-логічна схема взаємозв'язку основних етапів стратегічного управління розвитком підприємства

Для ефективного реалізації стратегії необхідно нею керувати. Процес стратегічного управління найчастіше вбачається як «логічний, систематичний підхід до створення основних рішень в організації». Разом із тим, для прийняття рішень в умовах невизначеності важливу роль відіграє інтуїція. А. Ейнштейн так говорив про інтуїцію: «Я вірю в інтуїцію й натхнення. Уява більш важлива, ніж знання, тому що знання обмежене, а уява охоплює цілий світ» [5, с. 278-309]. Тому, залежно від ситуації у світовій економіці, в галузі, на відповідному ринку тощо, вибираються ті або інші системи управління, в яких більшою або меншою мірою використовуються як формалізований, так і інтуїтивний підходи.

Для кожного підприємства може бути сформовано набір альтернативних стратегій його розвитку. Вибір певної стратегії здійснюється керівництвом суб'єкта господарювання й означає, що з усіх можливих стратегічних альтернатив, існуючих у досліджуваного підприємства, буде обрано тільки одну, яка й буде реалізовуватися. Одним із методів розробки різних варіантів стратегії розвитку підприємства є портфельний аналіз, що ґрунтується на формуванні портфельних стратегій – безлічі альтернативних варіантів розвитку підприємства. Безліч варіантів використовується в разі, якщо реалізація обраної стратегії виявиться нерациональною. Якщо зміняться умови розвитку, то необхідно вибрати іншу стратегію, адекватну сформованій ситуації.

Виходячи з обраної стратегії розвитку підприємства здійснюється розробка стратегічних планів, проектів і програм його розвитку. Внаслідок того, що підприємство є відкритою системою, стратегічний план має складну внутрішню структуру, що відображає поліаспектний характер діяльності підприємства, необхідність урахування впливу як зовнішніх, так і внутрішніх чинників, а також визначає необхідність формування системи планів, проектів і програм, націлених на його прогресивний розвиток. Для невеликих і середніх підприємств може розроблятися єдиний план з відповідними розділами, а для великих підприємств і складних організаційних структур – об'єднання кількох підприємств типу асоціацій, холдингів, концернів і консорціумів – кожен розділ може мати вигляд розгорнутого плану чи програми.

На рис. 1 надано структурно-логічну схему взаємозв'язку основних етапів стратегічного управління розвитком підприємства.

Зазвичай потенціал підприємства вбачають як сукупність кількох функціональних потенціалів: маркетингового, виробничого, фінансового, організаційного. У той же час основою формування потенціалу є сукупність певних ресурсів: трудових, фінансових, матеріальних, інформаційних [1, с. 6-7; 4, с. 5-14; 3, с. 30]. Зв'язок між потенціалом підприємства та рівнем його конкурентоспроможності є достатньо очевидним: рівень конкурентоспроможності є реалізацією потенціалу.

З цього випливає, що, не маючи потенціалу, підприємство не може досягти високого рівня конкурентоспроможності, але наявність потенціалу не дає гарантій досягнення такого рівня, тобто потенціал може бути нереалізованим.

На підставі сказаного можна стверджувати, що на початковому етапі розвитку підприємства конкурентоспроможності товарів відіграє найважливішу роль у рівні конкурентоспроможності підприємства, тому що забезпечує приплив коштів (тобто його платоспроможність). Надалі, закріпившись на ринку, підприємство повинне приділяти більше уваги зниженню витрат і постійному інноваційному розвитку продукту і виробництва.

Вивчення українського досвіду останніх років з організації збуту виробленої продукції показує, які помилки допускають підприємства агропромислового комплексу при її реалізації [2, с. 67].

По-перше, існує стереотип, згідно з яким реалізацією виробленої продукції має займатися підприємство-виробник. З одного боку, здається цілком логічним, що виробник сам виходить на ринок і реалізує свою продукцію. Основний доказ прихильників цієї системи – підприємство додатково заробляє готівкові кошти, які зазвичай одержує торгівля (посередники). Однак організація власної торгової мережі вимагає додаткових витрат, створює ускладнення з обліку продукції. З огляду на досить великі масштаби діяльності підприємств птахопродуктового підкомплексу утримання власної торгової мережі не дає їм того збільшення ефективності, на яку можна було б розраховувати, виходячи прямо на ринок збуту.

По-друге, прямий вихід на ринки збуту продукції вимагає проведення відповідних маркетингових досліджень, які також можна перекласти безпосередньо на дилерів, що займаються реалізацією продукції.

Початкова структуризація ринку свіжого бройлерного м'яса уже відбулася. Найбільш успішними компаніями є «Миронівський хлібопродукт» і «Комплекс Агромарс». Якщо говорити про майбутнє, то стратегія розвитку основних гравців даного ринку буде полягати в збільшенні потужностей за рахунок поглинання дрібних фабрик чи за рахунок будівництва нових. Говорити про конкуренцію між виробниками свіжого бройлерного м'яса при існуючому дефіциті продукції явно передчасно. Основна тенденція ринку – витіснення замороженої імпортової продукції.

За умов надходження достовірної інформації щодо ситуації на аграрному ринку, яка визначає обсяги купівлі-продажу сільськогосподарської продукції на ньому, і сприяє налагодженню ділових стосунків між сільськогосподарськими виробниками, постачальниками ресурсів та споживачами продукції, аграрна маркетингова служба працює ефективно. Керувати аграрною маркетинговою службою повинні висококваліфіковані спеціалісти (менеджери), які спеціалізуються на особливостях виробництва, маркетингу, ціноутворення, товароруку і збуту продукції, реклами в сільському господарстві тощо.

Для успішної роботи у підприємств з виробництва м'яса курятини, менеджер повинен перш за все володіти знаннями що до виробничих процесів, та питань пов'язаних з маркетингом та персоналом підприємства.

У сфері розведення і утримання високопродуктивних курей м'ясної породи компанія «Комплекс Агромарс» має багаторічний досвід і власні досяг-

нення. Комплектування батьківського стада здійснюється шляхом завезення кросу КОББ з птице-репродуктів I порядку Німеччини.

На сьогоднішній день ТОВ «Комплекс Агромарс» є племінним репродуктором II порядку.

В рамках племінного виробництва виконуються такі завдання:

- проведення групового звіту по продуктивності і відходу птиці, інкубаційних якостей яєць, контрольне зважування молодняку за періодами вирощування;

- забезпечення оптимальних умов годівлі;

- зміст птиці і належна профілактика захворювань з метою отримання високих показників продуктивності та відтворювальної здатності птиці.

Для підвищення ефективності роботи інкубаційного виробництва компанія вживає таких заходів:

- обладнання інкубаторів сучасною технікою;

- залучення кваліфікованих фахівців;

- суворе дотримання послідовності технологічного процесу.

Особлива увага приділяється виробництву збалансованих кормів. На підприємствах птахівництва постійно застосовуються нові технологічні рішення – вирощування молодняку, використання збалансованих комбікормів, застосування і підтримка рекомендованої програми температурного режиму, освітлення, вологості, вирощування ремонтного молодняку у закритих приміщеннях, впровадження рекомендованої спеціалістами фірми програми ветеринарних і дезінфекційних засобів.

Якість продукції «Гаврилівські курчата» багато в чому залежить від правильного годування курчат-бройлерів.

Для виробництва повноцінних, збалансованих за всіма поживними речовинами кормів підприємство самостійно вирощує на власних та орендованих землях в п'яти районах Київської області значну частину споживаного зерна. Розвитком цього напрямку займається Кагарлицький, Бориспільський і Броварський філії. Вони повністю оснащені технікою для обробітку та збирання зернових культур, а також складськими потужностями для зберігання зерна.

В структуру ТОВ «Комплекс Агромарс» входять Бориспільський експериментальний комбікормовий і Київський комбікормовий заводи, які разом виробляють більше 2,0 тисяч тонн комбікорму на добу. Це забезпечує заплановані обсяги виробництва м'яса. З 2005 року проводяться планові реконструкції обох заводів, в ході яких встановлено датське, німецьке, голландське і швейцарське обладнання. Впроваджені зміни та вдосконалення дозволяють виробляти якісні та екологічно чисті комбікорма.

В 2012 році запущена нова лінія з виробництва комбікормової швейцарської компанії Buhler. Потужність Бориспільського заводу після модернізації виробництва складе 100,0 тонн на годину, що дозволить підвищити ефективність, знизити витрати енергії і собівартість продукції, що випускається. Крім того, планується запускити в роботу цех по переробці сої, потужністю 50,0 тонн на годину, і новий комплекс для її зберігання (рис. 2).

Отже, методологічною основою стратегічного управління розвитком підприємства є запропонований і обґрунтований концептуальний підхід, основа якого – робота керівництва або служби менеджменту, яка направлена на ефек-

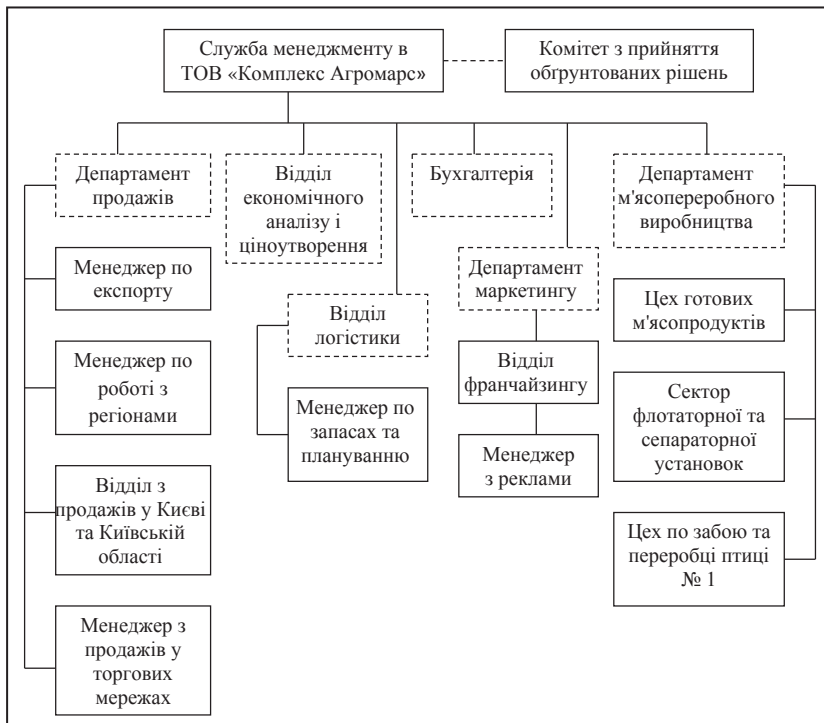


Рис. 2. Схема роботи служби менеджменту у ТОВ «Комплекс Агромарс»

тивне управління підприємством та досягнення поставлених цілей. Структурними елементами підходу є низка подій, що здійснюються в процесі розвитку суб'єкта господарювання і являють собою дії комерційного, юридичного, соціального, виробничого, інноваційного, організаційного, екологічного характеру, результатом яких є зростання соціальної та економічної ефективності підприємства.

Виходячи з того, що ефективне виконання робіт представляє собою «досягнення спеціальних результатів» (виходи, що відповідають посадовим обов'язкам) шляхом використання певних процедур та специфічних поведінкових дій, ми можемо обґрунтовано стверджувати, що ефективність роботи менеджера досягається через виконання раціональної технології управління за рахунок оволодіння управлінськими компетенціями. Тобто перелічені наукові доробки дозволяють підвищити ефективність системи управління.

#### Список літератури:

1. Гапоненко А.Л. Стратегическое управление : учебник / А.Л. Гапоненко, А.П. Панкрухин. – М. : Омега-Л. – 2004. – С. 6-7.
2. Мельник Б.А. Прогресивні організаційні системи розподілу та збуту продукції птахівництва / Б.А. Мельник // Економіка АПК. – 2010. – № 11. – С. 67.
3. Соловьев В.С. Стратегический менеджмент : учебник / В.С. Соловьев. – Ростов-н / Д.: Феникс; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2002. – С. 30.
4. Тищенко А.Н. Стратегия управления развитием предприятия / А.Н. Тищенко, О.О. Головки. – Харьков : ЭДЭНА, 2003. – С. 5-14.
5. Яременко О.Л. Управление развитием суб'єктів господарювання : монографія / [О.Л. Яременко, О.М. Панкратова, В.Г. Яременко та ін.]; за заг. ред. О.Л. Яременка, Г.В. Строкович; Нар. укр. акад. – Х. : Вид-во НУА, 2008. – С. 278-309.

#### Сорока А. М.

Национальный университет биоресурсов и природопользования Украины имени профессора И. С. Завадского

### СТРАТЕГИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА ПРОИЗВОДСТВА МЯСА КУРЯТИНЫ В СПЕЦИАЛИЗИРОВАННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

#### Резюме

Исследованы теоретические и практические вопросы стратегии эффективности системы менеджмента производства мяса курятины в специализированных предприятиях.

**Ключевые слова:** стратегия, стратегическое управление, эффективность, менеджмент, мясо курятины, предприятие, концептуальный подход.

#### Soroka A. M.

National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine named after Professor J. S. Zavadsky

### EFFICIENCY STRATEGY OF MANAGEMENT SYSTEM OF POULTRY MEAT PRODUCTION IN SPECIALISED ENTERPRISES

#### Summary

The theoretical and practical issues of the efficiency strategy of the management system have been studied at the enterprises specialized in poultry meat production including the experience of Ltd. «Complex Agromars».

**Key words:** strategy, strategic management, efficiency, management, poultry meat, enterprise.