

УДК 338.431.8

О. С. Карасьова,  
аспірант, Дніпропетровський держагроуніверситет

## РОЗПОДІЛ РЕСУРСІВ І ПРОДУКЦІЇ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ЗВІРІВНИЧИХ ПІДПРИЄМСТВ

**Анотація.** Визначено, що розподіл ресурсів і продукції звірівничих підприємств як прояв відносин розподілу в господарських системах – це форма здійснення їх виробничо-збутової діяльності. Обґрунтовано, що теоретичні положення управління розподілом ресурсів і продукції слугують основою для поглиблення методологічних принципів формування собівартості продукції підприємства щодо відображення грошової форми виробничих ресурсів у витратах на виробництво і реалізацію продукції.

**Annotation.** Certainly, that allocation of resources and products of fur farming enterprises as a display of relations of distributing in the economic systems is a form of realization of them production-sale to activity. Grounded, that theoretical positions of management allocation of resources and products serve as basis for deepening of methodological principles of forming of unit of enterprise cost in relation to the reflection of money form of production resources in charges on a production and realization of products.

### ВСТУП

У ринковій економіці планування як найважливіша функція управління підприємством набуло якісно нових рис та особливостей. Досвід передових зарубіжних фірм і вітчизняних підприємств показує, що недооцінка планування в умовах ринку, зведення його до мінімуму, некомпетентне здійснення призводять до невиправданих економічних втрат. Підприємства, що успішно функціонують, здійснюють не тільки стратегічне але й детальне поточне планування. Планування – це специфічна форма діяльності певної категорії працівників, вона – є однією із пріоритетних функцій управління, що полягає в підготовці різних варіантів управлінських рішень у вигляді планів, обґрунтованих їхньої оптимальності, забезпеченні можливості й контролю їхнього виконання. Планування на підприємстві – це процес визначення завдань на майбутнє, умов і способів їхнього виконання.

Організація, у загальному розумінні цього поняття, являє собою систему заходів, спрямованих на раціональне використання ресурсів з метою досягнення кінцевих результатів. У діяльності промислових підприємств організація означає цілеспрямовану координацію всіх елементів і ресурсів на досягнення поставленої мети. Основними елементами або складовими організації діяльності підприємства є: організація виробництва, організація праці і його оплати, організація збуту готової продукції. У запропонованій статті організаційні заходи подані як форми й методи взаємодії підприємств у процесі кооперування.

### ПОСТАНОВКА ЗАДАЧ

Обґрунтувати необхідність стратегічного планування звірівничих підприємств з метою повного використання внутрішніх і зовнішніх можливостей для забезпечення повної віддачі його ресурсів, збільшення темпів обсягу продажів та зростання прибутку.

### РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Під час розробки стратегічних планів ураховується безліч факторів: характер діяльності підприємств, його виробничі структура й кадровий потенціал, особливості галузі, стан правової бази та ін. Період стратегічного планування змінюється залежно від ситуації. Якщо раніше це був період 5-10 років, зараз фахівці складають такі плани на 3-5 років, а в деяких випадках – навіть на 2 роки. Кількість та зміст етапів стратегічних планів, а також їхня форма може змінюватися відповідно до конкретних умов. До факторів, що впливають на послідовність і зміст стратегічного планування, належать: форма власності підприємства, галузева належність, рівень концентрації виробництва, рівень розвитку ринкової інфраструктури, стан маркетингової діяльності та ін. Стратегічне планування варто розглядати в системі всіх форм планування, що мають місце на підприємстві, а також у комплексі з усіма функціями планування його діяльності.

Розробці стратегічних планів передують визначення довгострокових цілей, ретельне вивчення ринку, реальна оцінка потенціалу підприємства. Стратегічні плани реалізуються за допомогою розробки тактичних планів, які постійно вдосконалюють і коригують первинні цілі. Особливу роль в управлінні відіграє аналіз, результати якого використовуються не тільки для складання реальних і оптимальних планів, але й служать дієвим інструментом пошуку резервів поліпшення діяльності підприємства. Рекомендації щодо методів стратегічного планування доцільно розробляти на основі теоретичних положень стратегічного планування для всіх сфер економіки, викладених у праці за редакцією Е. А. Уткіна [3]. Автори пропонують застосовувати в практиці стратегічного планування системний підхід у таких модифікаціях: 1) системно-комплексний підхід; 2) системно-програмний (програмно-цільовий) підхід; 3) системно-мультиплікаційний підхід; 4) системно-нормативний підхід; 5) системний підхід режиму економії; 6) системно-динамічний підхід. У зв'язку з розходженнями щодо структурності проблем стратегічного планування використовується кілька методів розробки планів, прогнозів, програм. До них належать: експертні або евристичні методи, методи соціально-економічного аналізу; методи прямих інженерно-економічних розрахунків; балансовий метод; економіко-математичні методи й моделі; методи системного аналізу й синтезу.

Після складання стратегічного плану необхідне його доопрацювання, методи якого можуть бути різноманітними. Доопрацювання загальної стратегії можна здійснювати відповідно до концепції життєвого циклу продукції (ЖЦП). ЖЦП складається із таких стадій: “впровадження”, “зростання”, “зрілість”, “спад”. До основних стратегічних елементів планування належать розміщення виробництва, розміщення ринку, конкурентні фактори і технологія виробництва. У спеціальній літературі є деякі рекомендації щодо застосування моделі ЖЦП. У роботі за редакцією Е.А. Уткіна [3] запропоновано на основі ЖЦП виконувати аналіз динаміки ринку. О. Кириченко, І. Кавас, А. Ятченко [2] рекомендують оцінювати альтернативи для вибору стратегії діяльності підприємства на основі моделі ЖЦП.

Викладені нижче рекомендації призначені для цілей планування підприємствам, діяльність яких полягає в реалізації продукції власного виробництва. За базу для пропозицій щодо вдосконалення планування розроблена І. Аюффовою [1] модель “Стратегії зростання”, що складається з п'яти етапів: планування, початкова стратегія, стратегія проникнення, прискорене зростання і перехідний період.

Наведемо коротку характеристику кожного з перерахованих етапів “Стратегії зростання”. На першому етапі підприємство перебуває в стадії готовності до формування стратегії зростання, яка передбачає певне поєднання зовнішніх умов і внутрішніх можливостей. Метою початкової стратегії є помірне зростання, щоб забезпечити підприємству вихід на оптимальну ефективність. Стратегія проникнення полягає у спрямуванні зусиль підприємства на подальше розширення ринку й збільшення темпів обсягу продажів. Метою прискореного росту є повне використання внутрішніх і зовнішніх можливостей, забезпечення повної віддачі ресурсів для зростання прибутку. Стратегія перехідного періоду забезпечує перебудову діяльності підприємства для входження в новий цикл зростання, не допускаючи тривалої стагнації.

“Стратегію зростання” рекомендується застосовувати для стратегічного планування в різних ситуаціях: початок підприємницької діяльності; молоде підприємство, що бореться за своє виживання; однотоварне спеціалізоване підприємство; диверсифіковане підприємство, на якому стратегія зростання підтримується в цілому стратегією за окремими видами продукції. Розглядаючи стратегічне планування діяльності підприємства, що випускає один вид продукції, назване вище однотоварним спеціалізованим підприємством, можна встановити взаємозв'язок етапів стратегічного росту зі стадіями життєвого циклу продукції, що випускається (рис. ).

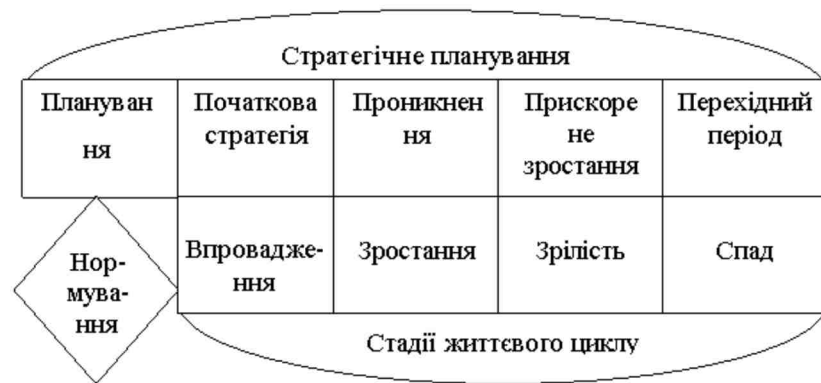


Рис. Взаємозв'язок етапів стратегічного планування зі стадіями життєвого циклу продукції

Наведена схема підтверджує повну відповідність функцій, що визначають мету підприємства і способи її досягнення. Такий підхід у стратегічному плануванні дозволяє забезпечити цілковите поєднання виробничої функції підприємства з функцією реалізації продукції на будь-якому ринку. Застосування для стратегічного планування методичного підходу, що ґрунтується на взаємозв'язку етапів планування зі стадіями життєвого циклу продукції, забезпечує комплексність, виражену в поєднанні умов виробництва й збуту продукції. Оскільки всі необхідні розрахунки повинні виконуватися з використанням норм і нормативів, наші методичні рекомендації стосуються системно-нормативного підходу в стратегічному плануванні.

Пропозиції щодо застосування комплексного підходу в стратегічному плануванні, що ґрунтується на поєднанні умов виробництва й збуту на базі взаємозв'язку моделі ЖЦП й етапів планування за моделлю “Стратегія зростання”, рекомендуємо доповнити розрахунком кількості збуту, в якому окремі елементи витрат також відображають умови й основні фактори виробництва й збуту. Для підприємств, що вирішили виробляти продукцію, наприклад, на зовнішній ринок, найважливішим критерієм прийняття управлінських рішень є результати розрахунків витрат, пов'язаних з реалізацією продукції на зовнішньому ринку.

У розрахунках для окремого підприємства рекомендуємо використати функцію збуту, в якій основними критеріями виступають окремі витрати, пов'язані з виробництвом продукції і її реалізацією на зовнішньому ринку. Функція збуту є функцією кількох змінних, у тому числі додаткових витрат, які пов'язані зі збутом продукції на певному ринку:

$$y = f(x_1, x_2, x_3, x_4, x_5),$$

де  $y$  – обсяг збуту продукції;  $x_1$  – витрати на вивчення ринку;  $x_2$  – витрати на технічну підготовку виробництва;  $x_3$  – витрати на реалізацію продукції;  $x_4$  – витрати на транспортні перевезення;  $x_5$  – виробнича собівартість.

Отже,  $x_2, x_5$  – витрати, пов'язані з виробництвом продукції;  $x_1, x_3, x_4$  – витрати, пов'язані зі збутом. Результати розрахунків на основі норм і нормативів містять елементи впливу основних факторів виробництва й збуту в комплексі. Функціональна залежність між змінними має лінійний характер. Визначення функції проводиться методом послідовних розрахунків.

Системно-нормативний підхід у плануванні ґрунтується на оптимальному використанні ресурсів (трудових, матеріальних, фінансових, основних виробничих фондів), він реалізується за допомогою використання в управлінні системи норм і нормативів. “Норма” в перекладі з латинської означає “керівне начало, правило”. Найбільш чітке поняття “норма” і “норматив” склалися в нормуванні витрат матеріалів і витрат праці. Нормами тут називають норми витрат матеріалів на одиницю продукції, а нормативом, наприклад, є коефіцієнт використання металу. У сфері трудових ресурсів можна навести приклад нормативу чисельності. Надалі досить застосовувати загальне поняття – “норма”. Норми становлять частину всієї економічної інформації, необхідної насамперед для цілей планування.

Слід зазначити, що в процесі стратегічного планування основним елементом розрахунків, як і в інших видах планів є економічні показники. Застосовувані показники й способи їхнього розрахунку мають особливості, пов'язані зі специфікою стратегічного планування. По-перше, стратегічні плани – це плани з більшим періодом часу, у зв'язку з чим збільшується ступінь невизначеності всіх складових. По-друге, тут застосовується обмежена кількість показників, що характеризують мету й засоби її досягнення. Обсяг розрахунків у стратегічному плануванні здійснюється в більш скороченому варіанті, ніж під час поточного планування.

Таким чином, у розрахунку витрат для визначення збуту використовується системно-нормативний підхід, що ґрунтується на застосуванні норм для кожного виду ресурсів. Витрати на вивчення ринку ( $x_1$ ) включають переважно витрати на трудові ресурси, а також інші елементи управлінських видатків – відрядні, представницькі та ін. Витрати на технічну підготовку виробництва продукції ( $x_2$ ) складаються з усіх елементів собівартості (зарплата, матеріальні й паливно-енергетичні ресурси, амортизаційні відрахування). Витрати на реалізацію продукції ( $x_3$ ) також, як і попередні витрати, охоплюють усі елементи собівартості, але оскільки транспортні витрати виділені окремо, можна розрахувати витрати на торгівлю виходячи з норм, величина яких включає оплату послуг торговельних посередників за кордоном і мита, витрати на транспортні перевезення ( $x_4$ ) і виробничу собівартість ( $x_5$ ) доцільно розраховувати за витратами на зарплату, матеріальні й паливно-енергетичні ресурси та на амортизаційні відрахування.

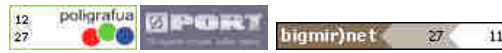
#### ВИСНОВКИ

Отже, наведені вище рекомендації зі стратегічного планування розподілу ресурсів і продукції дозволяють за рахунок взаємозв'язку етапів стратегічного планування зі стадіями життєвого циклу продукції забезпечити комплексне поєднання основних факторів виробництва й збуту продукції підприємства. Використання функції збуту побудовано на застосуванні системно-нормативного підходу для розрахунку витрат на виробництво (витрати на підготовку виробництва нової продукції, виробнича собівартість) і збуту (вивчення ринку, торговельні витрати, транспортні витрати), що доповнює реалізацію принципу комплексності в стратегічному плануванні підприємства на основі єдності виробничо-збутових факторів, а також тісного взаємозв'язку ресурсів і продукції.

#### Література

1. Акофф Р. Планирование будущего корпорации. – М.: Прогресс, 1985. – 323 с.
2. Керимов В.Э., Рожнецкий О.А. Анализ соотношения: «Затраты-объем-прибыль» // Менеджмент в России. – 2000. – №4.
3. Уткин Э.А. Управление компанией. – М.: ТАНДЕМ, ЭКМОС, 1997. – 303 с.
4. Черевко Г., Горбонос Ф. Теоретичні аспекти економічних взаємовідносин як основи кооперації в аграрному секторі / / Економіка України. – 2004. – №8.
5. Чухрай Н.І. Формування інноваційного потенціалу підприємства : маркетингова та логістичне забезпечення: Монографія.-Львів: Видавництво Національного університету “Львівська політехніка”, 2002.-316 с.
6. Shevtsova M., Shevtsov Y. Distribution of the financial sources of the territory in the system of credit unions// Poland, Zeszyty naukowe, Poznanie: Wydawnictwo Wyzszej Szkoły Bankowej w Poznanie, №7(7) 2007.-С. 187-194.

Стаття надійшла до редакції 12.10.2011 р.



ТОВ "ДКС Центр"