

УДК 338.43: 636.2.033

*В. М. Ціхановська,
д. е. н., доцент, професор кафедри маркетингу та аграрного бізнесу,
Вінницький національний аграрний університет
О. А. Алексєєнко,
аспірант, Вінницький національний аграрний університет*

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ М'ЯСОПРОДУКТОВОГО ПІДКОМПЛЕКСУ

V. Tsikhanovskaya,
Doctor of Economics, Associate Professor, Professor,
Department of Marketing and Agrarian Business Vinnytsia National Agrarian University
A. Alekseenko,
Postgraduate, Vinnytsia National Agrarian University

THE THEORETICAL ASPECTS OF THE FORMING OF THE STRATEGY OF DEVELOPMENT OF ENTERPRISES FOR THE MEAT PRODUCTION SUB-COMPLEX

У статті представлено теоретичні аспекти формування стратегії розвитку підприємств м'ясопродуктового підкомплексу. Авторами виділено такі етапи формування стратегії розвитку: аналіз факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, діагностика продовольчих потреб регіону, комплексна оцінка виробничого потенціалу м'ясопродуктового підкомплексу, формування системи стратегічних цілей діяльності м'ясопродуктового підкомплексу, зіставність цілей розвитку підкомплексу та регіону, визначення стратегічних альтернатив розвитку м'ясопродуктового підкомплексу, вибір найбільш оптимальної стратегічної альтернативи, забезпечення реалізації вибраної стратегії, моніторинг реалізації розвитку м'ясопродуктового підкомплексу. У ході дослідження визначено стратегічні цілі діяльності підприємств м'ясопродуктового підкомплексу. Авторами запропоновано підприємствам м'ясопродуктового підкомплексу для подальшого розвитку обирати стратегію концентрованого зростання з метою збільшення обсягів виробництва продукції, продажів, прибутку. При виборі напрямів зростання м'ясопродуктового підкомплексу варто звернути увагу на такі стратегічні альтернативи: стратегія удосконалювання діяльності, товарної експансії, розвитку ринку, диверсифікованості.

The article presents the theoretical aspects of forming a strategy for the development of enterprises of the meat production subcomplex. The authors identify the following stages of development strategy: analysis of factors of external and internal environment, diagnostics of food needs of the region, comprehensive assessment of the production potential of the meat product subcomplex, formation of a system of strategic goals of the meat product subcomplex, comparability of the objectives of subcomplex development and the region, definition of strategic alternatives for development meat product subcomplex, choice of the most optimal strategic alternative, ensuring realization of the selected strategy, monitoring implementation of meat products subcomplex. In the course of the research, the strategic objectives of the enterprises of the meat and meat subcomplex have been determined. The authors proposed to the enterprises of meat subcomplex for further development to choose the strategy of concentrated growth, in order to increase the volumes of production, sales, profits. When choosing the directions of growth of the meat product subcomplex, it is worth paying attention to the following strategic alternatives: a strategy for improving operations, commodity expansion, market development, diversification.

*Ключові слова: м'ясопродуктовий підкомплекс, стратегія розвитку, підприємства, цілі, регіон.
Key words: strategy for the development, meat production subcomplex, enterprises, goals, region.*

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Пріоритетним завданням агропромислового виробництва є забезпечення населення країни продовольством. М'ясопродуктовий підкомплекс виступає важли-

вою складовою продовольчої безпеки. Однак його теперішній стан бажає кращого: слабка сировинна база, низька конкурентоспроможність продукції, недосконала логістична структура, застаріла матеріально-техніч-

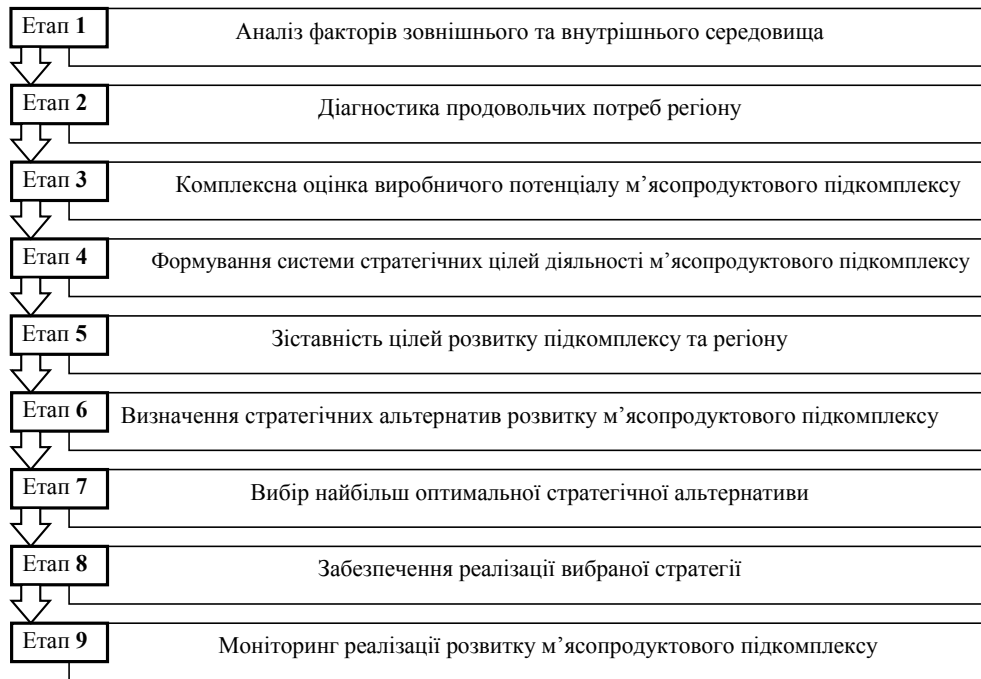


Рис. 1. Етапи формування стратегії розвитку підприємств м'ясопродуктового підкомплексу

на база та ін. На думку П. Пуцентейло, призупинити занепад м'ясного скотарства та підвищити конкурентоспроможність його продукції можна за умови розробки і виконання довгострокової національної програми відродження та стабілізації м'ясопродуктового підкомплексу [1, с. 14].

Нині важливою умовою ефективного функціонування сільськогосподарських товаровиробників та переробних підприємств є формування дієвого механізму управління. Однією з його складових є стратегічне планування, головна мета якого полягає у попередньому врахуванні внутрішніх та зовнішніх факторів для забезпечення сприятливих умов нормального функціонування та розвитку структурних елементів агропромислового виробництва. Саме воно дозволяє оцінити наявні ресурси та можливий потенціал, враховуючи фактори впливу зовнішнього середовища, сформулювати стратегію, дотримуючись якої можна максимізувати прибуток та розширити своє виробництво займаючи нові позиції на ринку.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Певні аспекти функціонування і розвитку м'ясопродуктового підкомплексу досліджували такі науковці: Т. Алексійчук, В. Месель-Веселяк, В. Галанець, П. Гарасим, О. Гнилянська, Р. Логоша, І. Мамчак, М. Одінцов. Ряд авторів досліджував питання формування стратегії розвитку галузі тваринництва: В. Арачій, Л. Штимер, О. Зоря, Ю. Самойлик [6], П. Пуцентейло [1]. Однак явища ринкової економіки зумовлюють структурні зміни в агропромисловому виробництві та потребують адаптації діяльності суб'єктів господарювання до нових умов. Саме тому питання формування стратегії розвитку підприємств м'ясопродуктового підкомплексу потребує перегляду. Зокрема важливим є визначення стра-

тегічних альтернатив розвитку з наявними ресурсами у довгостроковій перспективі.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою дослідження є виявлення теоретичних аспектів формування стратегії розвитку підприємств м'ясопродуктового підкомплексу.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Ефективність функціонування суб'єктів господарювання у ринкових умовах суттєво залежить від досконалості системи управління. Загальновідомо, що процес стратегічного планування є тією основою, на якій ґрунтуються всі управлінські функції. Стратегічне планування — це комплекс заходів, дій і рішень, спрямованих на розробку стратегії розвитку господарства для досягнення поставлених цілей [2].

Наочним відображенням стратегічного планування виступає стратегія. Це своєрідний управлінський інструмент, використання якого направлене на забезпечення довгострокового розвитку агропромислового виробництва.

Розробка стратегії розвитку підприємств м'ясопродуктового підкомплексу відбувається в декілька етапів (рис. 1).

На першому етапі здійснюється аналіз факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на основі методики SWOT-аналізу: визначаються майбутні можливості та загрози, пов'язані із зовнішнім середовищем. За основу беруться результати аудиту компаній та моніторинг ринкового середовища.

На другому етапі здійснюють діагностику продовольчих потреб регіону. А саме: проводиться оцінка продовольчої безпеки регіону, визначається попит населення на продукцію м'ясопродуктового підкомплексу, ви-

являються продукти, пропозиція яких не вдовольняє попит.

Стан продовольчої безпеки держави оцінюється широким спектром показників, головні з яких знайшли відображення в діючій Методиці визначення основних індикаторів продовольчої безпеки [3]. Постановою Кабінету Міністрів України [3] затверджено такі індикатори продовольчої безпеки:

- 1) добова енергетична цінність раціону людини;
- 2) забезпечення раціону людини основними видами продуктів;
- 3) достатність запасів зерна у державних ресурсах;
- 4) економічна доступність продуктів;
- 5) диференціація вартості харчування за соціальними групами;
- 6) місткість внутрішнього ринку певних продуктів;
- 7) продовольча незалежність за певними продуктами імпорту.

Виходячи з цього, визначення рівня продовольчої безпеки необхідно здійснювати у кілька етапів:

1) аналіз динаміки обсягів виробництва сільськогосподарської продукції в регіоні;

2) визначення рівня самозабезпечення регіону аграрною та харчовою продукцією, що можна здійснити на основі методичного підходу до визначення відповідних індикаторів на основі коефіцієнтів відмінності у середньодушовому виробництві певних видів продукції в досліджуваній області та Україні, який дозволяє ідентифікувати сильні та слабкі місця системи регіональної продовольчої безпеки, а також наявні резерви її забезпечення [4, с. 11];

3) оцінка рівня фізичної доступності продовольства шляхом розрахунку відповідного коефіцієнта як відношення обсягів регіонального виробництва продуктів харчування на одну особу до середньодушового їх споживання населенням регіону [4, с. 12];

4) аналіз доходів населення за останні роки та виявлення в них структурно-динамічних змін, що дозволить оцінити платоспроможність попиту на продукцію.

Важливе значення для 2 етапу має визначення чинників формування аграрно-промислового комплексу регіону.

На думку Гнилянської О. [4, с. 34], серед таких виділяють:

- рівень економічного розвитку території;
- природні умови і структура земельного фонду території;
- характер суспільного виробництва території;
- науково-технічний прогрес території;
- розселення та структура трудового потенціалу території;
- загальні державні споживчі потреби в агропродукції;
- споживчі потреби в агропродукції території;
- транспортні мережі та можливості логістики території.

На 3 етапі проводиться комплексна оцінка виробничого потенціалу підприємств м'ясопродуктового підкомплексу. Це можна здійснити за допомогою збалансованої системи показників (беручи до уваги європейські стандарти), або ж розраховуючи ефективність використання ресурсів основних виробничих фондів;

оборотних, матеріальних та фінансових активів, трудових ресурсів. Головним завданням цього етапу є виявлення економічних можливостей для розширення функціонування м'ясопродуктового підкомплексу. Оцінка існуючих стратегій розвитку підкомплексу показує як швидко стратегія, за якою рухається суб'єкт господарювання може задовольнити визначені цілі діяльності.

Наступним етапом є формування системи стратегічних цілей діяльності підприємств м'ясопродуктового підкомплексу. Серед них:

- розширення меж міжнародної співпраці;
- зайняття лідируючих позицій на ринку;
- підвищення прибутковості підприємств м'ясопродуктового підкомплексу;
- відновлення виробничого потенціалу м'ясопродуктового підкомплексу;
- максимізація прибутку;
- докорінне оновлення матеріально-технічної бази;
- залучення інноваційних технологій;
- покращення купівельної спроможності громадян.

Далі відбувається співставність цілей розвитку підкомплексу та регіону. Цілі розвитку регіону зазвичай відображаються у державних стратегіях розвитку областей на кілька років. Це дає змогу оцінити чи можна розраховувати на державну підтримку суб'єктам господарювання: кредити, лізинг, нульові ставки податку на додану вартість для сільськогосподарських товаровників і т.д.

При визначенні стратегічних альтернатив розвитку м'ясопродуктового підкомплексу відбувається пошук нових базових стратегій.

При виборі стратегії необхідно врахувати такі фактори:

- ресурсні можливості підприємств м'ясопродуктового підкомплексу;
 - сегменти ринку, які планується охопити;
 - обсяги виробництва та споживання продукції населенням;
 - кінцеву мету реалізації стратегії.
- Розрізняють загальновідомі стратегії зростання:
- стратегія концентрованого зростання;
 - стратегія інтегрованого зростання;
 - стратегія диференційованого зростання.

На нашу думку, для підприємств м'ясопродуктового підкомплексу можна обрати стратегію концентрованого зростання, з метою збільшення обсягів виробництва продукції, продажів, прибутку.

При виборі напрямів зростання м'ясопродуктового підкомплексу варто звернути увагу на такі стратегічні альтернативи: стратегія удосконалювання діяльності, товарної експансії, розвитку ринку, диверсифікованості.

Стратегія удосконалювання діяльності спрямована на поліпшення діяльності підприємства, вона ефективна при зростаючому або ненасиченому ринку. Існують такі альтернативи інтенсивного зростання: розвиток первинного попиту; збільшення частки ринку; придбання ринків; захист свого положення на ринку; раціоналізація ринку.

Стратегія розвитку ринку, або ринкова експансія — полягає у пошуку нових ринків / нових сегментів ринку

для вже освоєних товарів. Тут також доступні кілька варіантів: освоєння нових сегментів на тому ж ринку; вихід на нові ринки усередині країни й в інших країнах. Стратегія розвитку ринку спирається в основному на систему збуту продукції і ноу-хау в області маркетингу.

Вибір оптимальної стратегічної альтернативи буде відбуватися з урахуванням стратегічних завдань, які ставлять перед собою підприємства м'ясопродуктового підкомплексу. Якщо суб'єкт господарювання ставить за мету досягнення лідируючих позицій на ринку, то, відповідно, обирається стратегія розвитку ринку. Далі аналізуються змінні, що характеризують існуючі можливості. Якщо ресурсів недостатньо для ринкової експансії, то фірма змушена обрати стратегію удосконалення діяльності.

Забезпечення реалізації вибраної стратегії передбачає врахування ризику в разі невдачі. При цьому обов'язково повинні бути оцінені можливі негативні наслідки, а саме: чи виправдовує можливий позитивний результат розміри втрат у протилежному випадку.

Механізм реалізації стратегії містить такі складові:

— прогнозування розвитку м'ясопродуктового підкомплексу;

— способи та методи регулювання стратегії, які формують сприятливі умови для виробництва на час впровадження стратегії;

— організаційну структуру управління підприємств з чітким розподілом функцій, механізмів координації діяльності і виконання підпрограм;

— фінансових важелів управління з раціональним плануванням витрат на реалізацію стратегії.

Моніторинг реалізації розвитку м'ясопродуктового підкомплексу полягає у діагностиці змін у функціонуванні підприємств з впровадженням вибраної стратегії. Однією з найважливіших функцій моніторингу є запобігання провалу стратегії і реалізація запланованих етапів стратегії у визначений термін.

Стратегічне планування надає можливість довгострокового розвитку м'ясопродуктового підкомплексу із врахуванням існуючих ресурсів суб'єктів господарювання та можливих загроз щодо їх подальшого функціонування.

Розроблена стратегія розвитку підприємств м'ясопродуктового підкомплексу, дозволяє досягти стратегічних цілей, поставлених перед суб'єктами господарювання. Крім того, під час її реалізації можливо вирішити ряд оперативних та тактичних задач:

— підвищити рівень інноваційної діяльності підприємств м'ясопродуктового підкомплексу;

— покращити інформаційні потоки між усіма ланками м'ясопродуктового підкомплексу;

— раціонально використовувати наявні ресурси;

— підвищити якість і конкурентоспроможності продукції;

— провести реконструкцію та технічне переоснащення діючих переробних підприємств.

ВИСНОВКИ З ПРОВЕДЕНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

У цілому слід зазначити що, формування стратегії розвитку агропромислового виробництва та, зокрема, підприємств м'ясопродуктового підкомплексу є склад-

ним наукоємним багатофункціональним процесом, який дозволяє досягти результату у довгостроковій перспективі. При цьому вважаємо, що вищенаведене дослідження можна взяти за основу для практичного втілення реалізації даної стратегії на території Вінницької області. На це і будуть спрямовані наші подальші дослідження.

Література:

1. Пуцетейло П.Р. Стратегічні напрями розвитку тваринництва України / П.Р. Пуцетейло // Інноваційна економіка. — 2013. — № 8. — С. 12—16.

2. Дем'яненко С.І. Менеджмент аграрних підприємств: навч. посібник / С.І. Дем'яненко. — К.: КНЕУ, 2005. — 347 с.

3. Методика визначення основних індикаторів продовольчої безпеки: Затверджена Постановою Кабінету Міністрів України від 5 грудня 2007 р. № 1379 [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua>

4. Гнилянська О.В. Фінансово-економічне забезпечення виробничо-господарського процесу у м'ясопродуктовому підкомплексі АПК: дис. ... канд. екон. наук.: спец. 08.00.03 "Економіка та управління національним господарством" / О.В. Гнилянська. — Л., 2015. — 214 с.

5. Нікішина О.В. Оцінка стану продовольчої безпеки одеського регіону / О.В. Нікішина // Економіка харчової промисловості. — 2012. — № 1 (13). — С. 9—16.

6. Самойлик Ю.В. Економічний механізм удосконалення стратегії договірних відносин у м'ясопродуктовому підкомплексі регіону / Ю.В. Самойлик // Науковий вісник Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій ім. С.З. Гжицького: Економічні науки. — Львів. — 2011. — Т. 13. — Вип. 1. — С. 47.

References:

1. Putsejtejlo, P.R. (2013), "Strategic directions of livestock development in Ukraine", *Innovatsijna ekonomika*, vol. 8, pp. 12—16.

2. Dem'ianenko, S.I. (2005), *Menedzhment ahrarnykh pidpryiemstv: [Management of agrarian enterprises]*, KNEU, Kyiv, Ukraine.

3. Cabinet of Ministers of Ukraine (2016), "Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine", "Methodology for determining the main indicators of food security", available at: <http://zakon1.rada.gov.ua> (Accessed 15 March 2018).

4. Hnylians'ka, O. V. (2015), "Financial and economic support of the industrial and economic process in the meat agribusiness sector" Abstract of Ph.D. dissertation, Global economy, Lviv State Financial Academy, Lviv, Ukraine.

5. Nikishyna, O.V. (2012), "Assessment of food safety in the Odessa region", *Ekonomika kharchovoi promyslovosti*, vol. 1 (13), pp. 9—16.

6. Samojlyk, Yu.V. (2011), "The economic mechanism of improving the strategy of contractual relations in the meat product subcomplex of the region", *Naukovyj visnyk L'vivs'koho natsional'noho universytetu veterynarnoi medytsyny ta biotekhnolohij im. S.Z. Hzhys'koho: Ekonomichni nauky*, vol. 13, no. 1, p. 47.

Стаття надійшла до редакції 21.03.2018 р.