

СЕКЦІЯ 4 ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

УДК 658.512:637.5

Бергер А.Д.
кандидат економічних наук,
старший викладач кафедри маркетингу
Національного університету харчових технологій

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА М'ЯСОПЕРЕРОБНОЇ ГАЛУЗІ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

У статті проаналізовано умови євроінтеграції та їх вплив на стратегічне планування діяльності підприємств м'ясопереробної галузі. Викладено авторський погляд на сучасне стратегічне планування діяльності підприємства з обґрунтуванням невирішених проблем м'ясопереробної галузі. Запропоновано заходи підготовки стратегічного плану підприємства. Визначено функціональні стратегії (виробнича, маркетингова, збутова, фінансова, інноваційна) з обґрунтуванням за кожну конкретних заходів для підприємств м'ясопереробної галузі з метою забезпечення їх сталого розвитку.

Ключові слова: підприємство, євроінтеграція, стратегічне планування, стратегія, заходи, інновації.

Бергер А.Д. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ МЯСОПЕРЕРАБАТЫВАЮЩЕЙ ОТРАСЛИ В УСЛОВИЯХ ЕВРОИНТЕГРАЦИИ

В статье проанализированы условия евроинтеграции и их влияние на стратегическое планирование деятельности предприятий мясоперерабатывающей отрасли. Изложен авторский взгляд на современное стратегическое планирование деятельности предприятия с обоснованием нерешенных проблем мясоперерабатывающей отрасли. Предложены меры подготовки стратегического плана предприятия. Определены функциональные стратегии (производственная, маркетинговая, сбытовая, финансовая, инновационная) с обоснованием по каждой конкретным мер для предприятий мясоперерабатывающей отрасли с целью обеспечения их устойчивого развития.

Ключевые слова: предприятие, евроинтеграция, стратегическое планирование, стратегия, мероприятия, инновации.

Berger A.D. STRATEGIC PLANNING OF THE ACTIVITY OF THE MEAT PROCESSING ENTERPRISE IN THE CONDITIONS OF EUROPEAN INTEGRATION

The article analyzes the conditions of European integration and their influence on the strategic planning of the enterprises of the meat processing industry. The author's view on modern strategic planning of the enterprise with the justification of the unresolved problems of the meat processing industry is presented. Proposed measures for the preparation of the strategic plan of the enterprise. Identified functional strategies (production, marketing, marketing, financial, innovation) with justification for each specific measures for meat processing enterprises to ensure their sustainable development.

Key words: enterprise, European integration, strategic planning, strategy, measures, innovations.

Постановка проблеми. У сучасних умовах розвитку української економіки з урахуванням інтеграції в європейській економічній простір одним із завдань є забезпечення сталого розвитку промислових підприємств, зокрема підприємств м'ясопереробної галузі.

Конкуренція в зоні вільної торгівлі з Євросоюзом вимагає від підприємств м'ясопереробної галузі постійних пошуків засад підвищення рівня конкурентоспроможності продукції та відповідного виробничого процесу за своїми технічними, економічними, естетичними, санітарними умовами, що визначають можливими вдосконалення наявних виробів та впровадження технологій з виробництва нових видів продуктів відповідно до Міжнародних стандартів якості, скорочення витрат та зниження цін до рівня світових.

Досвід підприємств м'ясопереробної галузі, які успішно працюють як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках, свідчить про те, що особлива увага повинна приділятися стратегічному плануванню власної діяльності, оскільки стратегічне планування підприємств передбачає конкретні цілі та завдання, які пов'язані між собою та взаємоузгоджені з наявним обсягом ресурсного потенціалу, враховує ризики зовнішнього та внутрішнього оточення й адаптування до їх наслідків.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні та методичні питання стратегічного плану-

вання діяльності на підприємстві висвітлені в роботах О.І. Драган [1], О.А. Довгаль [2], І.О. Іртищевой [3], С.О. Кіянко [4], О.В. Сталінської [5], Л.М. Швець [6] та інших науковців.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Проблеми вдосконалення стратегічного планування діяльності на підприємстві з урахуванням специфіки функціонування галузі є актуальними та вимагають розроблення нових науково-практичних підходів.

Мета статті полягає у формуванні пропозицій щодо вдосконалення стратегічного планування діяльності на підприємстві з урахуванням впливу євроінтеграції на функціонування м'ясопереробної галузі.

Виклад основного матеріалу дослідження. Ідея побудови соціально-орієнтованого суспільства в Україні передбачає прогнозування розвитку агропромислової сфери на найближчі 3–5 років для підтримки виробництва продовольства, зокрема м'ясної продукції, як для забезпечення власного населення, так і для експорту. Водночас довгострокові стратегічні плани вітчизняних підприємств м'ясопереробної галузі не спрямовані на збільшення обсягів виробництва та реалізації продукції, оскільки існують такі негативні чинники: кризовий стан тваринництва, нестабільність законодавства, постійне підвищення цін на матеріали та енергоресурси. Тому на вели-

ких підприємствах м'ясопереробної галузі стратегічний план діяльності розробляється не більш як на 2–3 роки.

Головна відмінність західних компаній від вітчизняних підприємств полягає в тому, що вони мають довгострокові стратегії розвитку терміном до 10–20 років. Кожні 4–5 років підприємства передбачають удосконалення технічного стану, підвищення якості продукції, як наслідок, забезпечення високого рівня конкурентоспроможності. Окрім цього, західні компанії мають довгострокові угоди на постачання сировини, тоді як більшість українських підприємств працює в умовах повної невизначеності. Водночас, незважаючи на нестабільність, невизначеність у забезпеченні сировиною та матеріально-технічними ресурсами, керівники підприємств зазначають, що правильно побудована виробнича, маркетингова та фінансова стратегії дали їм змогу накопичити стартовий капітал, розробити і просунути на ринок нові види продукції, бути фінансово незалежними.

Під час стратегічного планування підприємства м'ясопереробної галузі стикаються з не вирішеними проблемами. Однією із серйозних проблем є оцінка місткості того чи іншого ринку продажу певного виду продукції. Складності пов'язані з тим, що значний обсяг продукції, яка виробляється, перебуває в тіньовому обігу. Під час розроблення стратегій цей фактор також необхідно враховувати, тому що це може призвести до економічних втрат.

Друга проблема для підприємства полягає у відсутності повної та достовірної статистичної інформації про споживачів і конкурентів м'ясопереробної галузі.

Сучасна концепція діяльності підприємств м'ясопереробної галузі полягає в самостійному пошуку ринкових партнерів, постачальників сировини, матеріальних ресурсів, засобів виробництва, а також збуту продукції, споживачів в умовах постійного зростання цін на м'ясну продукцію. У цих умовах зростає роль цінової політики, що обумовлена загостренням конкурентної боротьби. При цьому підвищується важливість прийняття управлінських рішень з ціноутворення, оскільки ціни впливають на фінансові результати підприємства.

Тому, на нашу думку, *стратегічне планування підприємств м'ясопереробної галузі в умовах євроінтеграції* – це проектування чітких цілей і завдань діяльності на основі технічної модернізації виробництва, впровадження прогресивних технологій, освоєння міжнародних стандартів якості, безпеки продукції та навколишнього середовища для підвищення ефективності та реалізації продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Умови євроінтеграції вимагають від підприємств м'ясопереробної галузі переорієнтування інноваційної, виробничої, маркетингової, збутової, фінансової діяльності на:

- інноваційне оновлення виробництва та забезпечення конкурентоспроможності продукції;
- забезпечення комплексної переробки сировини, впровадження ресурсозберігаючих та безвідходних технологій, скорочення витрат на виробництво та реалізацію продукції;
- розвиток експортного потенціалу підприємства та підвищення якості продукції;
- освоєння міжнародних стандартів якості, безпеки продукції та навколишнього середовища;
- вдосконалення системи ціноутворення, формування цін на продукцію і внутрішньовиробничих цін на сировину та супутню продукцію;

- збільшення обсягу продукції на експорт для реалізації в зоні вільної торгівлі з Євросоюзом.

Для підготовки стратегічного плану підприємства необхідно:

- створити комісію під керівництвом першого заступника голови правління з економіки та головних спеціалістів, начальників відділів апарату управління та начальників структурних підрозділів (цехів);
- визначити мету та цілі стратегічного плану на певний термін;
- проаналізувати поточний стан підприємства шляхом проведення інвентаризації основних засобів, сировини, матеріальних ресурсів; фінансово-економічний стан та наявність фінансових ресурсів;
- проаналізувати сильні сторони, тобто переваги власного підприємства, недоліки та ризики на наявних сегментах ринку;
- розробити план виробництва та реалізації продукції на 3–5 років у розрізі кожного року;
- підготувати комплексний план модернізації (реконструкції) цехів, вжиття організаційно-технічних заходів, нової техніки, наукової організації праці, забезпечуючи виконання плану виробництва та реалізації продукції у розрізі кожного року;
- розробити фінансовий план забезпечення виконання комплексного плану технічного розвитку підприємства, визначити джерела для його фінансування;
- призначити відповідальних виконавців-спеціалістів за виконання і регулювання дій щодо виконання планових завдань комплексного плану технічного розвитку підприємства, розрахунок економічного ефективности вжиття заходів та зниження витрат на виробництво і реалізацію продукції.

Стратегічний план підприємства м'ясопереробної галузі оформляється у вигляді окремого документа, затверджується на засіданні правління, а основні розділи затверджуються на загальних зборах акціонерів.

Стратегічний план конкретизується для кожного структурного виробничого підрозділу, а саме м'ясо-жирового, ковбасного, консервного, технічних фабрикати, у розрізі кожного року. Виконання стратегічного плану сприятиме отриманню стійкої прибутковості підприємства та освоєнню нових ринків.

Стратегічним плануванням структурних виробничих підрозділів повинні безпосередньо займатися всі відділи апарату управління підприємства, перш за все вирішувати питання вдосконалення виробничих процесів та раціонального використання сировини та матеріальних ресурсів.

Спеціалісти всіх відділів мають постійно займатися підвищенням кваліфікації вивчаючи прогресивну наукову професійну літературу Євросоюзу, Австралії, США, Канади для впровадження інновацій на підприємствах.

Слід зазначити, що на ринку існує жорстка конкуренція під час закупівлі сировини, реалізації продукції, тому керівники підприємств м'ясопереробної галузі не готові поділитися своїми стратегічними планами, досвідом розробки нових видів продукції, вибором стратегії щодо раціонального використання сировини та застосування безвідходних технологій, власними ноу-хау.

Проблемою стратегічного плану може бути відхилення під впливом факторів зовнішнього середовища, отримання негативних результатів розвитку подій. Тому важливо під час планування враховувати всі можливі ризики, різні варіанти оптимізації стратегії, вибір коригуючих заходів або їх зміни.

Для деталізації загальної стратегії розвитку підприємства на рівень окремих функціональних стратегій необхідно визначити та обґрунтувати заходи щодо реалізації кожної стратегії.

Першочерговою є виробнича стратегія, завдання якої полягає в розробці та вжитті заходів щодо забезпечення конкурентоспроможності продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках, яка повинна включати:

- техніко-технологічне оновлення основних виробничих засобів структурних підрозділів підприємства, за якого коефіцієнт придатності основних засобів має становити $\leq 0,7$;

- розроблення і впровадження ресурсозберігаючих технологій, безвідходного виробництва з метою скорочення витрат на виробництво і реалізацію продукції;

- створення нових підрозділів з виробництва продукції з ендокринно-ферментної сировини, крові, вторинної сировини;

- впровадження міжнародних стандартів менеджменту безпеки харчування ISO серії 22000-2005, який об'єднує принципи менеджменту якості та HACCP;

- розширення асортиментної програми за рахунок збільшення обсягів нових видів продукції дієтичного та дитячого харчування;

- збільшення обсягів виробництва експортної продукції для реалізації на ринку зони вільної торгівлі з Євросоюзом.

Маркетингова стратегія повинна включати конкретні заходи щодо вивчення ринків, комплексу маркетингу та розроблення бюджету витрат на збут і реалізацію продукції:

- 1) детальний аналіз поточної ринкової ситуації та зовнішнього середовища підприємства;

- 2) вивчення стратегії розвитку конкурентів на аналогічну продукцію;

- 3) аналіз ринка з його подальшою сегментацією;

- 4) порівняння цін на ринку власної продукції та аналогічної продукції конкурентів, а також в зоні вільної торгівлі країн Євросоюзу;

- 5) вивчення попиту на продукцію на кожному сегменті ринку, можливостей реалізації нових нетрадиційних видів продукції, нових ринків;

- 6) розроблення асортименту продукції за вимогами ринку, створення ніші на ринку продукції з низькими та високими цінами;

- 7) формування майбутніх уподобань споживачів під час розроблення маркетингової стратегії підприємства.

Збутова стратегія підприємства повинна включати такі заходи:

- 1) створення власних торгових мереж, а саме фірмових магазинів, кіосків, для реалізації м'ясної продукції за короткими термінами зберігання та реалізації;

- 2) використання власних торгових мереж для дослідження попиту на продукцію, вивчення смаків, побажань, визначення недоліків та претензій споживачів, проведення експортних оцінок нових видів продукції та прийняття встановлених цін, «Днів якості», дегустацій, опитування споживачів за складеними анкетами про регламент роботи фірмових магазинів та удосконалення їх рекламної діяльності;

- 3) перехід підприємств м'ясопереробної галузі на прямі зв'язки з торговими мережами за довгостроковими договорами постачання продукції;

- 4) підтримання тісних зв'язків з торговими мережами щодо уточнення замовлень на доставку ковбас-

ної продукції кожні два-три дні, формування гнучкої асортиментної політики;

- 5) узгодження закінчення технологічних циклів виробництва продукції з графіком транспортування і доставки в торгову мережу до відкриття магазину для скорочення часу доставки продукції;

- 6) розроблення регламенту цілодобової роботи ковбасних цехів, які виробляють весь асортимент продукції; перша і друга зміни здійснюють виробництво ковбасних виробів, а третя зміна з 1 години ночі до 8 години ранку повинна займатись пакуванням ковбасних виробів, доставкою та транспортуванням у торговельну мережу;

- 7) розроблення заходів щодо підвищення ефективності використання власного спеціалізованого автомобільного транспорту з доставки продукції в торговельну мережу для зменшення логістичних витрат на збут і реалізацію транспорту, що повинен бути $\leq 0,75$.

Для покращення фінансового стану підприємства має велике значення реалізація фінансової стратегії, яка включає:

- вивчення платоспроможності покупців і розширення форм співпраці з ними;

- своєчасність та якість оформлення платіжних документів, а також контроль за їх оплатою;

- вибір форм розрахунків з покупцями; сприйнятливим методом розрахунку покупців з підприємствами м'ясопереробної галузі є передплата та оплата за продукцію під час купівлі, яка застосовується під час продажу продукції через власну торговельну мережу;

- пошук джерел фінансування та інвесторів для здійснення технічного оновлення виробництва та підвищення конкурентоспроможності продукції;

- залучення інвесторів задля створення спільних підприємств для організації виробництва медичної продукції, ферментних препаратів з ендокринно-ферментної сировини, штучної крові тощо;

- визначення фінансових ресурсів для реалізації конкретних цільових комплексних програм щодо розширення експортного виробництва продукції;

- фінансування підвищення кваліфікації спеціалістів підприємства, а саме семінарів, конференцій, круглих столів, для освоєння прогресивних технологій з виробництва м'ясної продукції Євросоюзу та інших країн, а також придбання обладнання з виробництва ковбасних виробів та консервів, що буде сприяти сертифікації продукції, акредитації виробничих лабораторій;

- створення спільних підприємств галузі з країнами Євросоюзу.

Ключовими факторами отримання конкурентних переваг за рахунок реалізації інноваційної стратегії є:

- отримання нових знань за рахунок розвитку науки, освіти, інновацій у техніці та технологіях;

- ефективна взаємодія науково-дослідних організацій з підприємствами галузі щодо освоєння і впровадження ними інновацій;

- здобуття менеджерами технологічних та управлінських навиків щодо впровадження інноваційних досягнень до втілення в життя нових ідей;

- стимулювання науково-технічного розвитку на рівні держави з метою надання пріоритетів підприємствам, які вдаються до глобальної конкуренції, а саме працюють або виходять на зовнішній ринок і підвищують експортний потенціал;

- співпраця підприємств галузі з багатьма організаціями, які формують інноваційну інфраструктуру;

– забезпечення пріоритетності виробництва товарних груп продукції з найбільшою рентабельністю, а товарних груп з невисоким рівнем рентабельності за залишковим принципом;

– розроблення нових видів продукції з м'яса птиці та свинини, а також збільшення обсягів їх виробництва та реалізації продукції підприємствами з урахуванням сучасних тенденцій розвитку тваринництва;

– посилення співробітництва підприємств м'ясопереробної галузі з сільськогосподарськими підприємствами, зайнятими розвитком тваринництва, у забезпеченні кормами, виробленими з відходів підприємства.

Реалізація стратегічного плану підприємства здійснюється через тактичне планування. Тактичний план розробляється на рік як поточний річний техніко-економічний план діяльності підприємства, який конкретизується за кожним виробничим підрозділом, таким як, зокрема, м'ясо-жировий цех, ковбасний цех, консервний цех, цех напівфабрикатів. Основні розділи «План виробництва і збуту продукції», «Комплексний план технічного оновлення виробництва», «Фінансовий план» розробляються окремо за кожним виробництвом, взаємопов'язані між собою та вимагають взаємоузгодження. Тому процедура стратегічного планування для забезпечення його виконання передбачає організацію стратегічного управління всією діяльністю на всіх рівнях організаційної структури підприємства.

Досягнення динамічної рівноваги для підприємств м'ясопереробної галузі передбачає виконання стратегічного плану, а саме регулярний економічний аналіз виконання всіх параметрів діяльності підприємства, комплексного плану технічного оновлення та ефективності кожного вжиття заходу, освоєння міжнародних стандартів якості, а також аналізу поточного техніко-економічного плану діяльності підприємства. Це дає змогу досліджувати негативні чинники та вживати заходів щодо нейтралізації та коригування показників відповідно до розвитку ситуації.

Водночас слід зазначити, що підприємства м'ясопереробної галузі на практиці, як правило, мають стратегічний план і поточний план техніко-економічної діяльності підприємства. При цьому поточний план техніко-економічної діяльності підприємства уточнюється відповідно до наявності сировини та договорів з реалізації продукції. Важ-

ливо аналізувати виконання стратегічного та поточного планів за певний рік, щоб вжити заходів щодо підвищення ефективності діяльності підприємства та пошуку джерел додаткового фінансування для вжиття технічних заходів.

На наш погляд, саме стратегічне планування є дієвим інструментом сучасного управління підприємством м'ясопереробної галузі для стабілізації діяльності та підвищення ефективності функціонування підприємств.

Висновки. Сучасні умови євроінтеграції сприяють активізації економічного розвитку підприємств м'ясопереробної галузі за рахунок лібералізації торгівлі в умовах зони вільної торгівлі з Євросоюзом та посилення конкуренції з іноземними підприємствами м'ясопереробної галузі, що вимагатиме скорочення витрат та зниження цін на м'ясну продукцію для здобуття конкурентних переваг; розвитку науково-технічного прогресу, інноваційних технологій, біотехнологій, нових енергоресурсів, які створюють потенційні можливості для отримання конкурентних переваг підприємствами; швидкого поширення інформації про зміни в смаках споживачів, нових ідей щодо харчування, які вимагають виробництва нових видів продукції; отримання нових потенційних можливостей для введення бізнесу.

Підприємства м'ясопереробної галузі повинні враховувати всі нові можливості, ризики, що має відображатися під час стратегічного планування подальшої діяльності для забезпечення сталого розвитку.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Драган О.І. Конкурентні стратегії розвитку підприємств м'ясної галузі. Наукові праці НУХТ. 2009. № 29. С. 59–62.
2. Довгаль О.В. Стратегічне управління підприємствами харчової галузі. Ефективна економіка. 2015. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4228>.
3. Іртицева І.О., Гросицька Є.О. Стратегічні орієнтири розвитку харчової промисловості України в умовах глобалізації. Агросвіт. 2012. № 2. С. 32–34.
4. Кіяшко Є.В. Проблеми і необхідність впровадження в сучасних умовах стратегічного планування на підприємствах. Вісник Хмельницького національного університету. 2009. № 3. Т. 1.
5. Сталінська О.В. Стратегічне планування діяльності промислового підприємства. Вісник економічної науки України. 2015. № 1(28). С. 127–133.
6. Швець Л.М. Процес стратегічного планування на підприємстві. Економічний вісник Донбасу. 2009. № 1(15). С. 148–152.