

УДК 637.5

Штимер Л.Т.

Тернопільський національний університет, викладач

## **ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ М'ЯСОПЕРЕРОБНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ**

В статті розглянуті питання формування стратегічного розвитку підприємств м'ясопереробної промисловості. Висвітлено сучасний стан розвитку м'ясопереробної галузі, оскільки вона є однією з провідних у ринковій системі господарювання. А також розглянуті підходи до визначення сутності поняття стратегії, виділені її основні складові, визначено особливості та проблеми стратегії розвитку на підприємствах.

Ключові слова: стратегія, стратегія розвитку підприємства, стратегічне планування, м'ясопереробна промисловість.

Shtymer L.

## **DEVELOPMENT STRATEGY ENTERPRISES MEAT INDUSTRY**

In the article the considered questions of forming of strategic development of enterprises of meat industry. Modern development of meat industry status is reflected, as it is one of lead in the market system of menage. And also the considered going near determination of essence of concept strategies, selected it basic constituents, features and problems of strategy of development are certain on enterprises.

Key words: strategy, strategy of development of enterprise, strategic planning, meat industry.

Штимер Л.Т.

## **ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ МЯСОПЕРЕРАБАТЫВАЮЩЕЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ**

В статье рассмотрены вопросы формирования стратегического развития предприятий мясоперерабатывающей промышленности. Отражено современное состояние развития мясоперерабатывающей отрасли, поскольку она является одной из ведущих в рыночной системе ведения хозяйства. А также рассмотрены подходы к определению сущности понятия стратегии, выделенные ее основные составляющие, определены особенности и проблемы стратегии развития на предприятиях.

Ключові слова: стратегія, стратегія розвитку підприємтя, стратегічне планування, мясоперерабатывающая промышленность.

---

*Штимер Л.Т.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** В умовах глобалізації ринку та нестабільного зовнішнього середовища у підприємств м'ясопереробної промисловості виникає необхідність застосування ефективного механізму стратегічного планування діяльності для забезпечення конкурентоспроможності власної продукції. Динамічний розвиток сучасного ринку та стрімкий вплив науково-технічного прогресу, посилюють необхідність стратегічного планування розвитку діяльності м'ясопереробних підприємств.

М'ясопереробна галузь становить базис продовольчого комплексу України, але нині знаходиться в досить складних умовах. Гостра проблема сьогодення – недовиробництво, дефіцит м'ясної продукції, хоча через низьку купівельну спроможність населення створюється видимість її перевиробництва. Низький попит на м'ясну продукцію призводить до адекватного рівня попиту на м'ясну сировину, пропозиція якої, через високу збитковість, постійно знижується. При цьому в умовах ринкової трансформації економіки проблеми забезпечення ефективного управління харчовою промисловістю зокрема набувають особливої гостроти. Зокрема, важливим представляється рішення задач стратегічного економічного розвитку галузі, адаптованого до змін зовнішнього економічного середовища, використання і зміцнення її наявного потенціалу, що зрештою створює передумови економічного зростання, а також зростання рівня конкурентоспроможності. Досягти цього можливо за рахунок розробки і реалізації стратегічних рішень як на галузевому рівні, так і на рівні підприємства.

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.** Над розробкою питань теорії і практики функціонування підприємств галузі, закономірностей розвитку м'ясопереробної промисловості працює багато вчених. Організаційні та економічні аспекти формування та розвитку підприємств м'ясопереробної галузі України розкриваються у працях багатьох науковців. У вирішенні зазначених питань значний внесок зробили такі вчені як Амбросов В., Бурденюк Т., Драган О., Заремба П., Мазуренко О., Маламуд Д., Прямухіна М., Яценко В. та інші.

В економічній літературі приділена недостатня увага оцінці сучасного стану розвитку м'ясопродуктового підкомплексу України. Це, в свою чергу, негативно вплинуло на формування стратегії сталого економічного розвитку даної галузі. Тому, постає об'єктивна необхідність у нових підходах до формування сталої стратегії

розвитку підприємств м'ясопереробної промисловості.

**Цілі статті.** Дослідити теоретичні аспекти та підходи розробки стратегій та обґрунтувати підходи до формування стратегій м'ясопереробних підприємств.

**Викладення основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Сучасне визначення стратегії важко сформулювати одним реченням. Багато авторитетних вчених пропонували власне бачення змісту стратегії, але їхні визначення мають різний зміст.

Класичним підходом до визначення стратегії є її ототожнення із засобом досягнення цілей підприємства. Він заснований на тому, що формулювання стратегічних цілей підприємства невід'ємно пов'язане з розробкою шляхів їх досягнення і тому в даному розумінні стратегія визначається як план або модель дій.

У діяльності підприємства можна виділити декілька найбільш важливих об'єктів управління, від стану яких значною мірою залежить фінансовий результат та можливості його стратегічного розвитку.

Для підприємства, яке функціонує в конкурентному середовищі, конкурентні переваги можуть бути досягнуті на основі економічних, технічних, організаційних, інноваційних та інформаційних аспектів, що формують систему його стратегічного розвитку.

Сегмент м'ясної переробки займає достатньо велику нішу в харчовій промисловості України, поступаючись за обсягами реалізованої продукції лише секторам молочного виробництва та виробництва напоїв [1, с. 146]. В середньому за останні п'ять років частка м'ясопереробної галузі в структурі харчової промисловості склала 15,5%. За підсумками 2011 року з ряду об'єктивних причин, частка галузі знизилася до 12,5%.

Сучасна м'ясопереробна промисловість в територіальному відношенні відрізняється достатньо характерною тенденцією, обумовленою розвитком таких форм суспільної організації виробництва, як концентрація, спеціалізація, кооперація і комбінування, і швидким науково-технічним прогресом. Одночасно з поділом окремих галузей на технологічні стадії в межах певних територій відбувається інтеграція підприємств різних галузей у виробничо-територіальні об'єднання [3].

Галузі переробної промисловості займають особливе місце в розподілі праці, оскільки вони є сполучною ланкою між добувними і виробничими галузями і споживачами готової продукції. Це повною мірою стосується м'ясопереробної промисловості, яка є сполучною

ланкою між галузями агропродовольчого ринку з виробництва м'яса і підприємствами роздрібної торгівлі, які реалізують готові м'ясні вироби.

Розробка стратегії при цьому має враховувати необхідність забезпечення узгодженості всіх ланок системи процесу розширеного відтворення: виробництва, розподілу, обміну і споживання продукції. При цьому потрібен вибір методів прогнозування, які дозволяють вирішити поставлені завдання за рахунок відповідного інструментарію.

Розробка стратегії розвитку м'ясопереробної промисловості на сучасному етапі нерозривно пов'язана з використанням відповідних правил, прийомів і методів, які забезпечують обґрунтування можливості досягнення стратегічної мети та підтримують зацікавленість всіх учасників процесу розробки та реалізації стратегічних програм.

Стратегічне планування і визначення напрямів майбутнього розвитку м'ясопереробної промисловості повинні ґрунтуватися на аналізі фактичного стану галузі, на визначенні її конкурентних переваг і недоліків з урахуванням внутрішніх та зовнішніх обмежуючих чинників розвитку. Аналіз стану та потенціалу розвитку м'ясопереробної промисловості, зокрема, її сильних та слабких сторін, можливостей і погроз, здійснений за допомогою методів SWOT-аналізу, дозволяє виділити основні причини незадовільної роботи галузей харчової промисловості в цілому, і м'ясопереробної галузі зокрема:

- незабезпеченість підприємств якісною сировиною та її висока вартість;
- постійне підвищення цін на енергоносії та залізничні перевезення;
- неврегульованість питань платежів та взаємозаборгованості між постачальниками сировини, переробними підприємствами і торговими організаціями;
- висока плата за користування кредитами.

Стабільний розвиток підприємства можливий лише за умови визначення чітких довгострокових цілей і розробки конкретних шляхів їх досягнення. Основою для ухвалення ефективних рішень будь-якою організацією у таких ситуаціях є формування стратегії.

Добре продумана стратегія дасть можливість менеджменту фірми здійснити управління її діяльністю, що дозволить їй активно розвиватися й забезпечити конкурентні переваги на ринку. Але ринок

характеризується постійністю змін, що призводить до неминучості певних коректувань у досягненні поставленої мети.

Стратегія необхідна будь-якій фірмі, яка претендує на успіх, щоб визначити, у якому напрямі вона повинна розвиватися. По суті, вибір стратегії означає, що зі всіх можливих шляхів розвитку, які відкриваються перед фірмою, організацією, вона обирає конкретний напрям. Добре розроблена стратегія – це основа підвищення конкурентоспроможності фірми, формування сильної конкурентної позиції на ринку й такої організації, яка б успішно працювала в жорстких ринкових умовах.

Принципова схема формування стратегії розвитку м'ясопереробної промисловості передбачає, перш за все, формування місії галузі, що повинне здійснюватись на державному рівні в рамках проведення державою економічної політики. Також необхідним є проведення аналізу соціально-економічного стану та розвитку м'ясопереробної галузі за останні 10 років та на його ґрунті та за результатами опитування керівництва підприємств галузі, оцінки зовнішніх і внутрішніх чинників їх розвитку визначити стратегічні цілі перспективного розвитку м'ясопереробної промисловості та опрацювання поетапного плану дій і механізмів реалізації розробленої стратегії розвитку на найближчі 10 років з подальшим корегуванням її положень у відповідності з результатами експертизи і моніторингу виконання стратегії [2, с. 185].

Формування стратегії – це складний і трудомісткий процес. Однак, результативність виправдовує затрачений час і кошти. Формування стратегії дозволяє визначити її як систему методів, критеріїв, принципів, які спрямовані на розробку стратегічних напрямів розвитку підприємства. Системний характер процесу формування стратегії зумовлює його структуру, в яку включено окремі елементи процесу, взаємозв'язані і взаємозалежні. В той же час вивчення літератури, присвяченої безпосередньо процесу формування стратегії, дозволяє відзначити принципові відмінності поглядів окремих груп вчених на послідовність і складові даного процесу.

Ряд авторів визначають стратегію як якісну послідовність дій, які використовуються для досягнення цілей.

Процес формування стратегії являє собою набір послідовних етапів, а саме:

- визначення місії підприємства;
- формування цілей;
- комплексний аналіз зовнішнього середовища та внутрішнього

стану підприємства;

- визначення стратегії підприємства;
- оцінка стратегії.

Таким чином, більшість вчених єдині в розумінні процесу формування стратегії і під цим процесом розуміють послідовність відповідних дій. В той же час, сама послідовність, яка є важливою для досягнення максимальної ефективності стратегії, неоднозначна.

Харчова промисловість є однією із найважливіших галузей економіки України. В ній формується основна частина продовольчих ресурсів, що є важливою умовою для гарантії продовольчої безпеки держави, розвитку внутрішнього і зовнішнього продовольчого ринку, поліпшення життєвого рівня населення. Від всестороннього розвитку м'ясопереробної галузі в значній мірі залежить як продовольча безпека, так і конкурентоспроможність економіки в цілому. Тому для забезпечення стратегічного розвитку м'ясопереробної промисловості необхідно вирішити комплекс питань як на рівні держави, так і на рівні галузі, включаючи:

- розробку схем розвитку виробництва сільськогосподарської сировини і сільськогосподарських товарів з урахуванням специфіки регіонів;
- послідовну децентралізацію інвестиційного процесу на основі розвитку різних форм власності;
- розміщення обмежених централізованих капітальних вкладень в державному фінансуванні інвестиційних проектів виробничого призначення відповідно програмам стратегічного розвитку держави;
- забезпечення державного регулювання експорту й імпорту сільськогосподарської сировини та продовольства;
- стимулювання постачань дефіцитних імпортних видів сировини;
- здійснення заходів щодо використання частини коштів, отриманих від сплати імпортних й експортних митних зборів на підтримку сільгоспвиробників і переробних підприємств;
- формування й експлуатація єдиної інформаційної системи в галузях харчової та переробної промисловості, доступної для користувачів будь-якого рівня, зокрема іноземних;
- здійснення заходів щодо організації фінансування прикладних наукових і експериментальних розробок;
- державне управління і контроль за якістю вироблюваної продукції;

- підтримку розвитку малих і середніх підприємств, які є постачальниками та споживачами продукції м'ясопереробної промисловості;

- координацію робіт з підготовки і перепідготовки кадрів для м'ясної і м'ясопереробної промисловості.

Аналіз середовища м'ясопереробних підприємств дозволяє визначити фактори, які в тій чи іншій мірі впливають на діяльність підприємства. При оцінці факторів зовнішнього середовища слід враховувати їх характеристики, а саме ступінь взаємозв'язку. Так, позитивна зміна ступеню впливу одного з факторів може негативно вплинути на інші фактори. Тому необхідний комплексний аналіз впливу факторів та оцінка можливих наслідків.

Ми ж розуміємо процес формування стратегії для м'ясопереробних підприємств як алгоритм дії, спрямований на ефективне використання потенціалу і досягнення максимальної ефективності діяльності підприємства.

**Висновки.** Розробка та реалізація стратегії розвитку м'ясопереробних підприємств вимагає чіткого уявлення щодо вимог і можливостей споживачів, досконалого знання ринку, постійного моніторингу стану і розвитку існуючих сегментів ринку (аналіз зовнішніх факторів) і ресурсних змін всередині підприємства (внутрішні фактори), чіткого уявлення щодо власних можливостей.

Узагальнюючи вищесказане, вважаємо, що формування стратегії необхідно будувати на загальноствановлених принципах, в той же час стратегія повинна бути індивідуальною як для підприємств конкретної галузі взагалі, так і для конкретного підприємства.

1. Бойко В.І., Мамчур Л.В. Ринок м'яса: світові тенденції регіонального розвитку та виробництва // Економіка АПК. – № 1. – 2011. – С. 145 – 148.
2. Заремба П.О. Методичні підходи до забезпечення стратегічного розвитку м'ясопереробної промисловості / П.О. Заремба // Наукові праці ДонНТУ. Серія економічна. Випуск 32. – 2007. – С. 184–187.
3. Яценко В.М. Реструктуризація підприємств м'ясної промисловості в умовах ринкової трансформації / В.М. Яценко, Н.В. Прямухіна // Економіка АПК. – 2004. – № 4. – С. 120–125.