

Причорноморський науково-дослідний інститут економіки та інновацій
Міністерство освіти і науки України

Одеська національна академія харчових технологій
Міністерство освіти і науки України

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

КОНСТАНТИНОВА ТЕТЯНА ВІТАЛІЇВНА

Гриф
Прим. № ____

УДК: 338.49:332.1(477)

ДИСЕРТАЦІЯ

**УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ СТРАТЕГІЧНОГО
ПЛАНУВАННЯ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ХАРЧОВИХ
ПІДПРИЄМСТВ**

08.00.04 – економіка та управління підприємствами
(за видами економічної діяльності)

Економічні науки

Подається на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Т.В. Константинова Т.В. Константинова



Науковий керівник
Басюркіна Наталія Йосипівна
доктор економічних наук, доцент

Одеса – 2019

АНОТАЦІЯ

Константинова Т.В. Удосконалення механізмів стратегічного планування в системі управління діяльністю харчових підприємств – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Причорноморський науково-дослідний інститут економіки та інновацій. – Одеська національна академія харчових технологій. Одеса, 2019.

Дисертація присвячена формуванню концептуальних засад і розробці теоретико-прикладних аспектів з удосконалення механізмів стратегічного планування в системі управління діяльністю харчових підприємств. Дослідження довели, що підвищення ефективності формування і використання всіх видів ресурсів розвитку підприємств вимагає формування систем стратегічного управління, які адекватно реагують на вплив ринкового механізму, відкривають перед виробниками широкі можливості для розробки і ухвалення виважених, правильних, обґрунтованих рішень за всіма аспектами їх діяльності.

Використання всіх видів ресурсів розвитку підприємств вимагає формування ними систем стратегічного управління, які адекватно реагують на вплив ринкового механізму і відкривають перед виробниками широкі можливості для розробки і ухвалення вірних, виважених, обґрунтованих рішень за всіма аспектами їх діяльності.

Загальна схема стратегічного управління є комплексом його системоутворюючих компонентів, які забезпечують стабільність, безперервність, поновлюваність і ефективність системи стратегічного управління є стратегічне управлінське мислення, стратегічна інформація і стратегічна адаптивність.

Дослідження дозволили удосконалити тлумачення категорії стратегічного планування як концептуального базису процесу

маркетингового управління, яке набуває відповідного сутнісного змісту залежно від основного вектору функціонування підприємства, що дозволяє дотримуватися всіх необхідних структурних пропорцій, узгоджувати цільову спрямованість діяльності всіх складових виробничо-господарської системи підприємства.

Обґрунтовано концептуальний підхід до розв'язання проблеми стійкого розвитку харчових підприємств, який полягає у формуванні комплексної системної моделі їх розвитку за такими векторами: фактично діюча і перспективна модель. Це дозволяє втілити базовий принцип стратегічного планування в системі управління стійким розвитком. При цьому розроблені моделі оперативно-тактичного управління стратегічним розвитком харчового підприємства повинні в цілому формувати чітку систему взаємопов'язаних організаційно-управлінських заходів.

Стійкий розвиток харчового підприємства є процесом постійних змін і переходу до стабільного динамічного стану структури, який реалізується шляхом еволюційних та революційних змін. Втім, суб'єкт господарювання в будь-який момент невизначеності і ризику характеризується чітко визначеною структурою, тобто стабільністю, та адаптацією, тобто динамікою, а тому не втілює процес постійної трансформації. Підприємство є стабільною статичною або динамічною системою, а структурна трансформація підприємства є переходом від існуючого стану стабільності і структури до більш ефективного.

Харчова промисловість за своїми характеристиками і особливостями завжди матиме перспективи розвитку. В основі цього полягає виробництво продуктів харчування для забезпечення життєдіяльності населення, кількість якого постійно зростає. В Україні ефективний розвиток підприємств харчової промисловості забезпечується розвинутою сировинною базою і наявною кількістю трудового потенціалу. Продукція харчових підприємств займає значну частку в товарній структурі експорту країни, а географічна структура постійно розширюється. Серед основних галузей харчової промисловості

найбільшу динаміку розвитку і експортну орієнтацію отримали олійна, борошномельна, цукрова, спиртова, виноробна, молокопереробна, консервна тощо.

Дослідження показали, що виробництво харчової продукції переважно має позитивну тенденцію. Це підтверджує лінія тренду за досліджуваний період. Проте, кризові події 2008-2009 рр. та 2013-2015 рр. призводили до погіршення темпів розвитку харчової промисловості.

Дослідження результативності діяльності харчових підприємств, закономірностей і можливостей її вдосконалення доводять необхідність формування комплексу заходів, які призведуть до реалізації складових стратегічного планування в системі управління діяльністю підприємств в умовах нестабільності економіки. До таких заходів нами віднесено дослідження ефективних моделей стратегічного планування і методичного інструментарію їх запровадження, використання в діяльності інформаційно-діагностичних систем для оброблення вхідної економічної інформації та моніторингу фінансово-економічного потенціалу підприємства, запровадження менеджменту в управлінні персоналом для підвищення рівня його підготовки, використання маркетингових стратегій і методів.

Дослідження показали, що використання лише економічних показників не дає можливості сформувати ґрунтовне розуміння всіх особливостей діяльності підприємства, його можливості та подальше покращення і модернізацію в стратегічному плануванні. Запропоновано для дослідження результатів функціонування підприємств і визначення їх можливостей на перспективу використовувати комплекс сталої системи показників (ССП). Дана система показників, як засіб менеджменту, досліджує результативність діяльності підприємства за групою ознак відповідно до визначеної стратегії.

Розвинуто інструментарій аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, де обґрунтовано використання комплексної системи показників ефективності підприємства (КСПЕ), яка враховує досягнення новітніх підходів до стратегічного планування на виробництві

(PEST-аналіз, BSC, KPIs, SDPIs, Модель конкурентних переваг Портера). На відміну від існуючих методів аналізу здійснення стратегічного планування запропонована комплексна система показників КСПЕ наповнена значною кількістю своєрідних показників, які є характерними тільки для підприємств харчової промисловості.

Розвинуто методичний інструментарій оцінки ефективності управління на підприємстві в умовах конкуренції та економічної нестабільності, який враховує послідовну ієрархію здійснення аналізу, стратегії конкуренції, ресурси стратегічного розвитку, систем споживчої кон'юнктури, чинників зовнішнього середовища.

Проведений SWOT-аналіз можливостей перспективного розвитку борошномельних підприємств показав, що такими є скасування державного регулювання цін на продовольчі товари та послуги на ринках (15 груп товарів серед яких борошно), реалізація інноваційних техніко-технологічних рішень, широке застосування інформаційних технологій, використання ефективних маркетингових стратегій, розширення географічної структури реалізації продукції, збільшення виробництва сировини якісних продовольчих характеристик.

асортиментної політики на харчових підприємствах є ефективною складовою стратегії підвищення їх конкурентоспроможності і перспектив розвитку. Розширення або оновлення асортиментної групи товарів в умовах зростання споживчих вимог і посилення конкурентної боротьби здійснює прямий вплив на формування фінансово-економічних результатів підприємств харчової промисловості. Життєвий цикл підприємства вимагає постійного нарощування його доходності, а це є можливим лише завдяки впровадженню раціональної асортиментної політики на підприємствах в рамках формування збалансованої виробничої програми.

На сучасному етапі розвитку харчових підприємств в більшості випадків асортиментна політика не враховує зміну конкурентних вимог та кон'юнктурних трансформацій. Переважно при формуванні виробничої

програми для визначення подальшої асортиментної політики не враховується повноцінний ринковий підхід з використанням стратегічного маркетингу і категорійного менеджменту, а лише виокремлюються важливі його складові. Неврахування всього ланцюжку означеного підходу, ігнорування окремих його частин і підходів негативним чином впливатиме на стратегію управління виробничою програмою отримання позитивних результатів діяльності.

Нами удосконалено механізм управління процесом формування збалансованої виробничої програми харчового підприємства, який враховує основні складові стратегічного планування на базі багатокомпонентного системного підходу.

Доведено, що для формування збалансованої виробничої програми харчового підприємства є необхідним застосування багатокомпонентного системного підходу, де синергетичним зв'язком є такі складові: програми інноваційної модернізації виробництва, конкурентної стратегії в умовах кон'юнктурних змін розширення ринків збуту, виробничо-економічного потенціалу.

Сучасні підходи в управлінні харчовими підприємствами мають враховувати виклики негативних економічних явищ, що знаходитиме відображення в формуванні адаптивних систем для запобігання їх прояву.

Процес стратегічного планування на підприємстві передбачає етап, пов'язаний з дослідженням ризиків в його діяльності і спрямований на запобігання останніх. Насамперед проводиться робота з управління ризиками, де на першому етапі визначають мету даного процесу з урахуванням необхідності забезпечення їх несуперечності поставленим стратегічним, операційним, проектним та іншим цілям. На цьому етапі визначають спектр цільових показників діяльності, складають перелік елементів стратегії підприємства, параметрів її функціонування, на які впливатимуть процеси ризик-менеджменту, забезпечують баланс можливих витрат і вигід, визначають необхідні ресурси і облікові процедури.

Управління ризиками в процесі стратегічного планування передбачає формування адаптивного підходу в управлінні підприємствами, що пов'язано з переходом до системи управління виробничо-технічним забезпеченням, ресурсним потенціалом і формування маркетингового плану на засадах ризикоорієнтованого підходу. Створення системи адаптації управління підприємством харчової промисловості формується відповідно до визначеного нами алгоритму.

Підсумовуючи наведені точки зору провідних вітчизняних науковців щодо управління ризиками, а також положення, викладені в міжнародних і національних стандартах, на нашу думку управління ризиком, можна визначити як систему взаємопов'язаних процедур, спрямованих на мінімізацію діючих і потенційних ризиків і загроз, що базується на аналізі внутрішнього і зовнішнього середовища суб'єкта господарювання, забезпечується комплексом управлінських рішень і відповідних їм заходів з дотриманням принципу ефективності (ефект від реалізації стратегічних управлінських рішень має переважати витрати, які з ним пов'язані), проведення яких не суперечить досягненню стратегічних та оперативних цілей цього суб'єкта.

Процес стійкого розвитку не передбачає революційних змін завдань, методів і процесів формування конкурентних переваг у перспективі. Стратегія стійкого розвитку найчастіше є найбільш доцільною для реалізації завдань якісного розвитку підприємств харчової промисловості. Досвід успішної діяльності харчових підприємств свідчить, що стартовим етапом побудови ефективної стратегії є обґрунтування її принципів, які дають змогу керівництву підприємства сформуванню виробничо-торговельну політику та здійснювати моніторинг і контроль її реалізації, оперативно виявляти загрози і коректувати дії у відповідності з поточними змінами.

Ключові слова: стратегічне планування, стійкий розвиток, стратегічне управління харчові підприємства, харчові підприємства, асортиментна політика, виробничі потужності, програма виробництва.

SUMMARY

Konstantinova T.V. Improvement of the mechanisms of strategic planning in the system of food business management - Qualifying scientific work on the rights of the manuscript.

Dissertation for the degree of Candidate of Economic Sciences in specialty 08.00.04 - Economics and management of enterprises (by types of economic activity). - Black Sea research institute of economics and innovation. - Odessa national academy of food technologies. Odessa, 2019.

The dissertation is devoted to the formation of conceptual foundations and the development of theoretical and applied aspects of improving the mechanisms of strategic planning in the management system of food businesses. Research has shown that increasing the efficiency of the formation and use of all kinds of resources for enterprise development requires the formation of systems of strategic management that adequately respond to the impact of market mechanisms, open up to producers a wide range of opportunities for developing and adopting sound, correct and well-founded decisions on all aspects of their activities.

The use of all types of enterprise development resources requires the formation of strategic management systems that respond adequately to the impact of the market mechanism and offer producers wide opportunities for the development and adoption of loyal, well-informed, informed decisions in all aspects of their business.

The general scheme of strategic management is a complex of its system-forming components that ensure the stability, continuity, resilience and effectiveness of the strategic management system are strategic management thinking, strategic information and strategic adaptability.

The research has allowed to improve the interpretation of the category of strategic planning as a conceptual basis of the process of marketing management, which acquires the corresponding essential content depending on the main vector of the functioning of the enterprise.

The conceptual approach to solving the problem of sustainable development of food enterprises, which consists in forming a complex system model of their development on the following vectors, is substantiated: the actual operating and perspective model. This allows us to implement the basic principle of strategic planning in a sustainable development management system. In this case, developed models of operational and tactical management of strategic development of the food business should in general form a clear system of interrelated organizational and managerial measures.

The steady development of the food business is a process of constant change and a transition to a stable dynamic state of the structure, which is realized through evolutionary and revolutionary changes. However, an entity at any time of uncertainty and risk is characterized by a clearly defined structure, that is, stability, and adaptation, that is, dynamics, and therefore does not embody the process of constant transformation. An enterprise is a stable static or dynamic system, and the structural transformation of an enterprise is a transition from the existing state of stability and structure to a more efficient one.

The food industry, by its characteristics and features, will always have prospects for development. At the heart of this is the production of food products to ensure the livelihoods of the population, whose number is constantly increasing. In Ukraine, the efficient development of enterprises in the food industry is provided by a developed raw material base and an available quantity of labor potential. Food products occupy a significant share in the commodity structure of the country's exports, and the geographical structure is constantly expanding. Among the main branches of the food industry, the largest dynamics of development and export orientation were oil, mill, sugar, alcohol, wine-making, milk processing, canning, etc.

Studies have shown that food production has a positive tendency. This is confirmed by the trend line for the period under study. However, the crisis events of 2008-2009 and 2013-2015 led to a deterioration in the pace of development of the food industry.

The study of the effectiveness of food businesses, the patterns and possibilities for its improvement prove the necessity of forming a set of measures that will lead to the implementation of strategic planning components in the management system of enterprises in the conditions of the instability of the economy. These measures include the study of effective models of strategic planning and methodical tools for their implementation, use in the activity of information and diagnostic systems for processing incoming economic information and monitoring the financial and economic potential of the enterprise, the introduction of management in human resources management to increase its training, use of marketing strategies and methods.

Studies have shown that using only economic indicators does not allow us to form a thorough understanding of all the peculiarities of the enterprise's activities, its capabilities and further improvement and modernization in strategic planning. It is proposed to study the results of the functioning of enterprises and determine their potential for the future use of a complex system of indicators (MTS). This system of indicators, as a means of management, explores the performance of the enterprise by group of features in accordance with a defined strategy.

A toolkit for analyzing the internal and external environment of the enterprise was developed, where the use of the complex system of performance indicators of the enterprise (KSPE), which takes into account the achievements of the latest approaches to strategic planning in production (PEST-analysis, BSC, KPIs, SDPIs, Porter's competitive advantage model), was substantiated. Unlike the existing methods of strategic planning analysis, the proposed comprehensive system of KSPE indicators is filled with a large number of peculiar indicators that are typical only for food industry enterprises.

The methodical tool for assessing the effectiveness of management in an enterprise under conditions of competition and economic instability is developed, which takes into account a consistent hierarchy of analysis, competition strategy, strategic development resources, systems of consumer conditions, factors of the environment.

The SWOT analysis of the prospects for flour mill development has shown that such is the abolition of state regulation of prices for food products and services in the markets (15 groups of goods including flour), implementation of innovative technological and technological decisions, wide application of information technologies, use of effective marketing strategies, expansion of the geographical structure of sales of products, increase in the production of raw materials of quality food characteristics.

Assortment policy in food businesses is an effective component of a strategy to increase their competitiveness and development prospects. Expansion or updating of the assortment of goods in the conditions of growth of consumer requirements and intensification of competitive struggle has a direct impact on the formation of financial and economic results of enterprises of the food industry. The life cycle of a company requires a constant increase in its profitability, which is only possible due to the introduction of a rational assortment policy at enterprises within the framework of forming a balanced production program.

At the present stage of development of food companies, in most cases, the assortment policy does not take into account changes in competitive requirements and market transformations. Preferably, the formation of a production program to determine the future assortment policy does not take into account a full-fledged market approach with the use of strategic marketing and categorical management, but only highlighted its important components. Failure to take into account the entire chain of this approach, ignoring certain parts and approaches will negatively influence the strategy of managing the production program for obtaining positive results.

We have improved the mechanism of managing the process of forming a balanced production program of a food enterprise, which takes into account the main components of strategic planning based on a multicomponent system approach.

It is proved that in order to form a balanced production program of a food enterprise, it is necessary to use a multicomponent system approach, where the

synergies are the following components: programs of innovative modernization of production, competitive strategy in conditions of market changes of expansion of markets, production and economic potential.

Modern approaches to managing food businesses should take into account the challenges of negative economic phenomena, which will be reflected in the formation of adaptive systems to prevent their manifestation.

The process of strategic planning at an enterprise involves a stage associated with the study of risks in its activities and is aimed at preventing the latter. First of all, work is carried out on risk management, where in the first stage determine the purpose of this process, taking into account the need to ensure their consistency with the strategic, operational, project and other objectives. At this stage, the range of target performance indicators is determined, they list the elements of the company's strategy, the parameters of its operation, which will be affected by the processes of risk management, provide a balance of possible costs and benefits, determine the necessary resources and accounting procedures.

Risk management in the process of strategic planning involves the formation of an adaptive approach in the management of enterprises, which is associated with the transition to a system of management of production and technical support, resource potential and the formation of a marketing plan on the basis of a risk-oriented approach. Creation of a system of adaptation of management of the food industry enterprise is formed in accordance with the algorithm we have defined.

Summarizing the views of leading domestic scientists about risk management, as well as the provisions set out in international and national standards, in our view, risk management can be defined as a system of interconnected procedures aimed at minimizing existing and potential risks and threats based on analysis of the internal and external environment of the entity, provided by a set of management decisions and their corresponding measures in accordance with the principle of effectiveness (the effect of the implementation of the article management decisions should prevail costs associated with it) of which is not contrary to the achievement of goals and objectives of the entity.

The process of sustainable development does not provide for revolutionary changes in the tasks, methods and processes of the formation of competitive advantages in the long run. Sustainable development strategy is often the most expedient way to implement the objectives of qualitative development of food industry enterprises. The experience of successful food businesses shows that the starting point for building an effective strategy is to justify its principles, which enable the company's management to formulate a production and trade policy, monitor and control its implementation, expeditiously identify threats and correct the actions in line with current changes.

Key words: strategic planning, sustainable development, strategic management of food enterprises, food enterprises, assortment policy, production capacities, production program.

Список публікацій здобувача:

Статті у наукових фахових виданнях України, у виданнях України, які включено до міжнародних наукометричних баз:

1. Константинова Т.В. Стратегічне управління розвитком харчових підприємств на засадах підвищення конкурентоспроможності продукції // Актуальні проблеми інноваційної економіки. 2018. № 3. С. 21-27. *(загальний обсяг – 0,36 друк. арк., особистий внесок автора – 0,17 друк. арк.: розкрито методичний інструментарій оцінки ефективності управління на підприємстві в умовах конкуренції та економічної нестабільності).*
2. Константинова Т.В. Сутність та особливості розвитку стратегічного управління на підприємствах харчової галузі // Вісник ХНАУ. Збірник наукових праць. Вип. 2. Харків, ХНАУ. 2018. С. 390-401. *(0,8 д.а.) (журнал представлено у міжнародній наукометричній базі даних Index Copernicus).*
3. Константинова Т.В. Формування системи стратегічного управління підприємств харчової промисловості // Вісник ХНАУ. Збірник наукових праць. Вип. 3. Харків, ХНАУ. 2018. С. 337-347. *(0,9 д.а.) (журнал представлено у міжнародній наукометричній базі даних Index Copernicus).*
4. Константинова Т.В. Наукові аспекти стратегічного планування в системі механізмів управління розвитком харчових підприємств // Український журнал прикладної економіки. 2018. Том 3. № 2. С. 89-97. *(0,7 д.а.) (журнал представлено у міжнародній наукометричній базі даних Index Copernicus).*
5. Константинова Т.В. Дослідження підходів до організації стратегічного управління на підприємствах харчової промисловості // Економічна та продовольча безпека України. 2018. Вип. 1. С. 45-64. *(0,85 д.а.).*
6. Константинова Т.В. Обґрунтування стратегічних пріоритетів розвитку підприємств харчової галузі // Економічна та продовольча безпека України. – 2018. Вип. 2. С. 65-72. *(0,75 д.а.).*

Матеріали наукових конференцій:

7. Константинова Т.В. Теоретичні аспекти формування стратегічних пріоритетів розвитку харчових підприємств // Міжнародна наукова конференція «Традиції та нові наукові стратегії у Центральній та Східній Європі», 29-30 червня 2018 р. м. Київ. С. 79-81. *(загальний обсяг – 0,15 друк. арк., особистий внесок автора – 0,05 друк. арк.: розкрито механізми формування стратегічних пріоритетів).*

8. Константинова Т.В. Басюркіна Н.Й. Особливості організації стратегічного управління на підприємствах харчової промисловості // Міжнародна науково-практична конференція «Наука, технології, інновації: світові тенденції та регіональний аспект», 28-29 вересня 2018 р. м. Одеса. С. 115-117. *(загальний обсяг – 0,12 друк. арк., особистий внесок автора – 0,06 друк. арк.: обґрунтовано теоретичні аспекти методичного підходу в організації стратегічного управління).*

9. Константинова Т.В. Практичні аспекти економічної трансформації в Україні // VI Міжнародна науково-практична конференція «Економічні та соціальні аспекти розвитку України на початку ХХІ століття», 11-13 жовтня 2018 р. м. Одеса. С. 27-30. *(0,33 д.а.)*

10. Константинова Т.В. Політичний вплив на економічний розвиток України на початку ХХІ століття // VI Міжнародна науково-практична конференція «Економічні та соціальні аспекти розвитку України на початку ХХІ століття», 11-13 жовтня 2017 р. м. Одеса. С. 129-131. *(0,5 д.а.).*

Інші видання:

11. Константинова Т.В. Соціально-політичні аспекти впливу на діяльність харчових підприємств в Україні // Науковий журнал. Економіка, екологія, соціум 2017. № 1 (1). С. 82-92. *(0,28 д.а.).*

12. Константинова Т.В. Проблема харчового вибору у сучасному українському суспільстві: Монографія. Привабливість харчового бізнесу в Україні. за ред. д.е.н. Н.Й. Басюркіної. Одеса: Фенікс, 2017. 278 с. С. 125 – 132. *(0,48 д.а.).*

13. Константинова Т.В. Зарубіжний досвід стратегічного управління харчовими підприємствами в умовах трансформацій економіки України: Монографія // «Економічні трансформації бізнес-структур в Україні». за ред. д.е.н. Н.Й. Басюркої. Одеса: Фенікс, 2018. 278 с. С. 56 –70. (0,5 д.а.).

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ХАРЧОВИХ ПІДПРИЄМСТВ	11
1.1. Сутність, особливості й тенденції розвитку стратегічного управління	11
1.2. Стратегічне планування в системі механізмів управління розвитком харчових підприємств	33
1.3. Напрями удосконалювання системи стратегічного управління розвитком харчових підприємств на засадах підвищення конкурентоспроможності продукції	53
Висновки до розділу 1	76
Список використаних джерел до розділу 1	77
РОЗДІЛ 2. МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ХАРЧОВИХ ПІДПРИЄМСТВ	84
2.1. Формування стратегічних пріоритетів розвитку харчових підприємств	84
2.2. Інструменти й методи стратегічного планування на харчових підприємствах з використанням комплексних систем оціночних показників	107
2.3. Системний підхід до оцінки ефективності управління харчовим підприємством	127
Висновки до розділу 2	139
Список використаних джерел до розділу 2	142
РОЗДІЛ 3. СКЛADOVІ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ХАРЧОВИХ ПІДПРИЄМСТВ	145
3.1. Управління процесом формування збалансованої виробничої програми харчового підприємства	145
3.2. Формування адаптивної системи управління на підприємствах харчової промисловості на принципах ризик-орієнтованого підходу	158
3.3. Розвиток механізму управління стійким розвитком харчових підприємств	182
Висновки до розділу 3	192
Список використаних джерел до розділу 3	194
ВИСНОВКИ	201
ДОДАТКИ	205

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Прийняття рішень має найважливіше значення для вдосконалення управлінського процесу. Розробка ефективних рішень є основною умовою результативної роботи управлінських органів. Це змушує всебічно удосконалювати теорію прийняття рішення, узагальнювати накопичений досвід, і критично осмислювати те, що зроблено в цій сфері в різних країнах. Дослідницьку діяльність варто направити на розробку загальної теорії рішення, а також на розкриття вимог і специфіки управлінських рішень на різних ієрархічних рівнях та у різних сферах господарської діяльності.

Успішне виконання рішень вимагає, по-перше, надання систематичної інформації про хід їх виконання, тобто інформації за принципом зворотного зв'язку. Ця інформація має бути своєчасною і об'єктивною, щоб вчасно запобігти певним відхиленням та негативним тенденціям. По-друге, існує потреба в систематичному контролі за ходом виконання рішень, особливо це стосується осіб (ділянок), які мають ключове значення для всього процесу реалізації виробничого рішення. Контроль є засобом для перевірки виконання ефективності рішення. Він дозволяє конкретизувати, удосконалити і розвинути саме рішення.

Проблеми розвитку системи стратегічного управління підприємствами харчової промисловості виступають об'єктом дослідження значної когорти учених, державних органів, наукових установ і міжнародних організацій. Дослідженням питань розвитку системи стратегічного управління підприємствами харчової промисловості присвячені праці зарубіжних і вітчизняних дослідників, серед яких: А.І. Амоша, З.С. Варналій, Н.Й.Басюркіна, І. Бланк, О.Л. Гальцова, В.М. Геєць, О.Є. Кузьмін, А.А. Мазаракі, С. Шумилин, А. Швецов та інші. Проблеми ефективного розвитку підприємств харчової промисловості розглядалися у працях вчених-економістів: П.П. Борщевського, Н.В.Гришиної, Л.В. Дейнеко, В.М.

Заболотного, О.Б. Каламан, І.І. Савенка, О.А. Сарапіної, І.О. Седікової, З.Є. Шершньової та інших. Роботи зазначених вчених слугують фундаментальною основою та формують науковий базис в системі управління діяльністю харчових підприємств. Проте, низка проблем, пов'язаних з удосконаленням механізмів стратегічного планування в системі управління діяльністю харчових підприємств в умовах економічної нестабільності, залишається не вирішеними. Важливість і значимість цих питань зумовили вибір теми, постановку мети і завдань дослідження.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.

Дисертаційна робота виконана у межах наукового проекту Причорноморського науково-дослідного інституту економіки та інновацій “Інноваційне управління соціально-економічними системами: держава, кластер, регіон” (номер державної реєстрації 0116U002332). Особистий внесок автора полягає в обґрунтуванні теоретичних, методичних та прикладних засад удосконалення механізмів стратегічного планування в системі управління діяльністю харчових підприємств. Додатково виконувалось дослідження у відповідності з планом комплексних науково-дослідних робіт Одеської національної академії харчових технологій за темою «Фінансово-економічна безпека підприємств харчової промисловості України: науково-методичні проблеми обліку, аналізу та аудиту» (номер державної реєстрації 0114U000970), у межах якої автором визначено напрями формування адаптивної системи управління в підприємствах харчової промисловості на принципах ризик-орієнтованого підходу. Також дисертаційна робота виконувалась в контексті до напрямку наукової школи ННПЕтаМ ім. Г. Е. Вейнштейна, затвердженого Вченою радою ОНАХТ, за темою: «Забезпечення функціонування та розвитку системи економічної безпеки держави та суб'єктів господарської діяльності» та у відповідності до наукових досліджень кафедри управління бізнесом ОНАХТ, за держбюджетною темою: «Вивчення і прогнозування економічних трансформацій бізнес-структур в Україні» (номер державної реєстрації

0117U005501), де автором особисто розроблено методичний підхід до оцінки ефективності управління на підприємстві в умовах жорсткої конкуренції та економічної нестабільності.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є формування концептуальних засад та розробка теоретико-прикладних аспектів з удосконалення механізмів стратегічного планування в системі управління діяльністю харчових підприємств.

Для досягнення зазначеної мети поставлено такі завдання:

- розвинути тлумачення категорії стратегічного планування як концептуального базису процесу маркетингового управління;
- обґрунтувати концептуальну модель удосконалення механізмів стратегічного планування;
- дослідити методичне забезпечення дослідження стану підприємств харчової промисловості;
- удосконалити концептуальний підхід формування стратегії стійкого розвитку підприємств харчової промисловості;
- удосконалити науково-методичні засади економічної оцінки ресурсного забезпечення підприємств харчового сектору;
- сформувати методичний інструментарій оцінки ефективності управління на підприємстві в умовах конкуренції та економічної нестабільності;
- розробити рекомендації з реалізації методичних підходів до організації стратегічного управління на всіх рівнях харчової галузі;
- обґрунтувати стратегію адаптації управління харчовим підприємством;
- дослідити механізм управління стійким розвитком підприємств в умовах економічної нестабільності;
- розвинути систему ризик-менеджменту підприємств харчової промисловості.

Об'єктом дослідження є процеси стратегічного планування в системі

управління діяльністю харчових підприємств.

Предметом дослідження є теоретичні та прикладні аспекти, методи і механізми розвитку стратегічного планування в системі управління діяльністю харчових підприємств.

Методи дослідження. Теоретико-методичною основою дослідження виступили засади економічної теорії та регіональної економіки, наукові праці учених з проблем теорії та практики розвитку системи стратегічного управління підприємств харчової промисловості.

У процесі дослідження для досягнення поставленої мети застосовано такі загальнонаукові методи, як узагальнення та систематизації для узагальнюючої характеристики розвитку системи стратегічного управління підприємств, класифікації для розгляду складових розвитку системи стратегічного управління підприємств харчової промисловості, структурно-логічного аналізу для систематизації методичних підходів дослідження розвитку системи стратегічного управління підприємств харчової промисловості, стратегічного аналізу для обґрунтування моделі стратегічного планування розвитку системи стратегічного управління підприємств харчової промисловості, статистичного, а саме кореляційно-регресійного аналізу для дослідження взаємозалежності показників розвитку системи стратегічного управління підприємств харчової промисловості.

Інформаційну базу дослідження становлять нормативно-правові акти України, нормативні документи центральних органів державної влади, дані Державної служби статистики України, дані зарубіжної офіційної статистики, звіти підприємств харчової промисловості.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у вирішенні важливого для економіки завдання теоретико-методичного обґрунтування напрямів удосконалення механізмів стратегічного планування в системі управління діяльністю харчових підприємств, зокрема:

вперше:

- запропоновано концептуальну модель удосконалення механізмів

стратегічного планування в системі управління діяльністю харчових підприємств, яка поєднує в собі методичні принципи, де в якості складників та засобів удосконалення обґрунтовано моніторинг чинників нестійкості, конкурентні переваги, алгоритм реструктуризації, стратегії адаптації та управління ризиками;

удосконалено:

- методичне забезпечення дослідження стану підприємств харчової промисловості, яке ґрунтується на оцінці системи індикативних показників непохитного зростання, сформованих на базі методики рейтингового оцінювання життєвого циклу підприємства, і охоплює поетапно модульні стадії дослідження: організаційно-цільову, параметричну, планову, інформаційну, методичну;

- концептуальний підхід формування стратегії стійкого розвитку підприємств харчової промисловості, який полягає у формуванні комплексної системної моделі розвитку діяльності підприємства за векторами: фактично діюча і перспективна модель. Це дозволяє втілити базовий принцип стратегічного планування в системі управління стійким розвитком підприємств, а створені моделі оперативно-тактичного управління стратегічним розвитком підприємства формуватимуть чітко взаємопов'язану систему організаційно-управлінських заходів з реалізації стратегії стійкого розвитку харчового підприємства;

- науково-методичні засади економічної оцінки ресурсного забезпечення підприємств харчового сектору, що на відміну від інших, враховує проведення аналізу потенціалів в умовах економічної нестабільності та особливості загальної діагностики на базі системи визначених показників;

- методичний інструментарій оцінки ефективності управління на підприємстві в умовах конкуренції та економічної нестабільності, що враховує послідовну ієрархію здійснення аналізу: стратегії конкуренції, ресурсів стратегічного розвитку, системи споживчої кон'юнктури, чинників

зовнішнього середовища;

дістали подальшого розвитку:

- тлумачення категорії стратегічного планування як концептуального базису процесу маркетингового управління, яке набуває відповідного сутнісного змісту залежно від основного вектору функціонування підприємства, що дозволяє дотримуватися всіх необхідних структурних пропорцій, узгоджувати цільову спрямованість діяльності всіх складових виробничо-господарської системи підприємства;

- рекомендації з реалізації методичних підходів до організації стратегічного управління на всіх рівнях харчової промисловості, а саме: підходів до оцінки і підвищення конкурентоспроможності харчових підприємств в умовах дії чинників ризику і невизначеності, формування ефективних систем стратегічного управління на державному рівні окремих підприємств, впровадження у виробництво нових моделей маркетингу;

- стратегія адаптації управління харчовим підприємством, де головна відмінність від інших полягає в її активному пристосуванні до різноманітних змін середовища під виглядом низки активних заходів ймовірної поведінки і формується згідно визначеного алгоритму, який в роботі підприємств харчової промисловості формує максимально повну лінійку обліку загальної кількості ситуаційних умов та сприятиме пришвидшенню процесу адаптації до них;

- механізм управління стійким розвитком підприємств в умовах економічної нестабільності, до складу якого входить дослідження чинників дестабілізації, що виражають потребу в подоланні негативних явищ або їх пом'якшенні з урахуванням пов'язаних з ними причин;

- система ризик-менеджменту підприємств харчової промисловості, яка функціонуватиме відповідно до вибраної моделі стратегічного планування та сформована відповідно до організаційної структури підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання теоретико-методологічних, методичних і практичних розробок

і пропозицій у діяльності органів влади різних рівнів при розвитку системи стратегічного управління підприємств харчової промисловості. Результати дисертаційної роботи використовуються в практичній діяльності суб'єктів господарювання: ТОВ «Агро-Юг-Сервіс» (акт впровадження №143/9 від 14.03.17), ТОВ «Агротехком» (акт впровадження №15/17-03 від 12.04.17), ФГ «ВЛАДАМ» смт. Воскресенськ, Миколаївської обл.(довідка № 105/03-17 від 08.02.2017 р.); ТОВ «Вікторія» м. Миколаїв (довідка № 225 від 19.09.2017 р.), ПАТ "Миколаївський комбінат хлібопродуктів" (довідка № 284 від 26.05.2017 р), ТОВ «Миколаївський хлібо завод №1» (довідка № 415/261/08 від 28.11.2017 р.), ТОВ «Одеський коровай» (довідка № 30/05 від 30.05.2018 р.), ПАТ «Укрелеваторпром» (довідка № 01/10 від 30.09.2018 р.) – запропоновано інструментарій оцінки ефективності управління на підприємстві в умовах конкуренції та економічної нестабільності; Регіонального фонду підтримки підприємництва в Миколаївській області (довідка 11/35 від 15.02.2017 р.) – рекомендації з реалізації методичних підходів до організації стратегічного планування в системі управління діяльністю харчових підприємств Миколаївської області. Теоретичні та практичні положення дисертаційної роботи використані в навчальному процесі Одеської національної академії харчових технологій при викладанні таких дисциплін: „Потенціал і розвиток підприємства”, „Стратегічне управління підприємством” (довідка від 26.01.2018р. №02-10/507).

Особистий внесок здобувача. Дисертація є самостійно виконаною науковою працею. Усі результати, викладені в дослідженні, отримані автором самостійно. З наукових праць, опублікованих у співавторстві, у дисертації використано лише ті результати і положення, які отримані автором особисто. Особистий внесок автора в публікаціях, виконаних у співавторстві, конкретизовано в списку опублікованих праць в авторефераті.

Апробація результатів дисертації. Основні положення дисертації доповідалися і одержали схвалення на міжнародних науково-практичних конференціях, зокрема: IV Міжнародна науково-практична

конференція «Економічні проблеми модернізації та інвестиційно-інноваційного розвитку аграрних підприємств» (м. Дніпропетровськ, 23-24 грудня 2015 р.); Міжнародна науково-практична конференція «Прикладна економіка - від теорії до практики» (м. Тернопіль, 27 жовтня 2017 року); Міжнародна науково-практична конференція «Традиції та нові наукові стратегії у Центральній та Східній Європі» (м. Київ, 29-30 червня 2018 року); Міжнародна науково-практична конференція «Наука, технології, інновації: світові тенденції та регіональний аспект», 28-29 вересня 2018 р. м. Одеса; щорічні конференції професорсько-викладацького складу Одеської національної академії харчових технологій (Одеса, 2015-2018 рр.).

Публікації. Основні наукові положення, висновки та результати дослідження викладено в 13 наукових працях, з яких: 6 – статті в наукових фахових виданнях (в т. ч. 4 – у виданнях, що входять до наукометричних баз), 4 – матеріали конференцій, 3 – інші видання. Загальний обсяг публікацій – 6,72 д. а., з яких 6,37 д. а. належать особисто автору.

Обсяг і структура роботи. Дисертаційна робота складається з анотації, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (у першому розділі 53 найменування, у другому – 23 найменування і у третьому – 54 найменування), 3 додатки. Повний обсяг дисертації становить 234 сторінки, з них основний текст 187 – сторінок, анотація – 12 сторінок, список використаних джерел 16 – сторінок, додатки – 14 сторінок. Робота містить 18 таблиць та 46 рисунків на 39 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ХАРЧОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Сутність, особливості й тенденції розвитку стратегічного управління

Підприємства й організації всіх галузей національної економіки функціонують сьогодні в несприятливих умовах, що зумовлено факторами невизначеності й ризику, динамічності зовнішнього соціально-економічного макросередовища. Формування «відкритого» ринку, коли продавці й покупці мають вільний доступ до інформації про товари й послуги у будь-якій географічній точці світу, а також розвиток транспортно-логістичних систем, зумовлюють загострення конкуренції між підприємствами, як у середник країни, так і на міжнародному рівні. Жорсткі, не адаптивні організаційні структури управління, які існують на багатьох підприємствах, не дозволяють швидко й адекватно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури. Втім, проблема полягає не стільки у посиленні конкуренції, скільки у трансформації її форм. Ключовим фактором протистояння у конкурентній боротьбі стає довгострокове прогнозування й планомірна реалізація продуктових, технологічних та організаційних інновацій. Щоб підприємство мало змогу зберегти свої позиції й розвивати діяльність за таких умов, воно повинне здійснювати заходи щодо постійної адаптації до змінних умов ринкового середовища, вимог становлення інноваційної економіки.

Найбільш важливим напрямком адаптації є формування системи стратегічного управління підприємством, що визначається, зокрема, тим, що оперативні методи підвищення ефективності й конкурентоспроможності підприємств вже не забезпечують суттєвих якісних змін, необхідних для динамічного розвитку підприємства в сучасному ринку.

Підвищення ефективності формування й використання всіх видів

ресурсів розвитку підприємств й організацій вимагає формування ними систем стратегічного управління, які адекватно реагують на дії ринкового механізму й, відкривають перед виробниками широкі можливості для розробки й ухвалення правильних, обґрунтованих рішень за усіма аспектами їх діяльності. Формування стратегії управління підприємствами сьогодні є життєво необхідним не лише для підприємств, але і для регіональних та місцевих територіальних соціально-економічних систем, у структурі яких підприємства здійснюють діяльність.

Стратегічне управління підприємствами й організаціями вимагає врахування стану й динаміки зовнішнього середовища, що, у свою чергу зумовлює необхідність прогнозування стану ринку, враховувати стратегічні напрямки соціально-економічного розвитку території, інтегруватися у неї й визначати результати її реалізації.

Дефініція «стратегічне управління» увійшло з'явилося у науці наприкінці 60-х – початку 70-х років XX ст. для визначення відмінності між довгостроковим й поточним управлінням. Стратегічне управління сприймалося як управління, спрямоване на довгостроковий період й реалізацію визначених стратегічних завдань розвитку підприємства в умовах конкурентного середовища. Поява цього терміну було зумовлене змінами умов діяльності підприємств й умов ведення бізнесу. Переміщення акцентів від поточного до стратегічного управління зумовлено необхідністю концентрації уваги на ринковому й неринковому оточенні, що забезпечує адекватну й своєчасну реакцію на зміни.

У період після Другої світової війни системи управління підприємствами регулярно зазнавали суттєвих трансформацій. Зміни умов діяльності підприємств визначали нові цілі й завдання, змушуючи підприємства шукати засоби протистояння у конкурентному змаганні. Поняття стратегічного управління здобувало нового змісту, відповідно до умов й цілей кожного періоду трансформації ринку. У 50-х-60-х роках стратегічне управління сприймалося як довгострокове планування

виробництва й реалізації продукції, освоєння й розширення ринків. У цей період довгострокове планування було покладено в основу формування стратегічної поведінки підприємства. У 70-і роки відбулися суттєві зміни у розумінні сутності й завдань стратегічного управління. Стратегічне управління стало сприйматися як механізм вибору найбільш вигідних сфер діяльності, прийняття рішень, щодо підвищення результативності діяльності в умовах ризику, пов'язаного зі зміною споживчих переваг.

80-і роки характеризувалися динамічними змінами зовнішнього середовища діяльності організацій, що значно ускладнило завдання пристосування підприємств до змін ринкових й економічних умов господарювання. Основним акцентом стратегічної поведінки підприємства стає підхід до стратегічного управління, відповідно якому основою прийняття управлінських рішень є вибір поведінки організації в поточний момент, який також є початком майбутнього періоду. Стратегічні управлінські рішення зумовлюються сформованими обставинами, але передбачається, що їх реалізація забезпечить відповідну реакцію на поточні й майбутні зміни оточення.

У 90-х роках ще більше посилилася непередбачуваність й динамічність змін зовнішнього середовища функціонування підприємств. Відбулося розширення кола постійно змінних факторів впливу на діяльність підприємств (зокрема макро- та мікроекономічних, техніко-технологічних, інноваційних, соціальних тощо), що ще більше закріпило стратегічний підхід в управлінні підприємствами.

З числа найбільш відомих концепцій стратегічного управління слід виділити дві діаметрально протилежні концепції:

- концепція формування стратегій організації на основі формування й розвитку внутрішніх ресурсів;
- концепція формування стратегій організацій на основі змін зовнішнього середовища їх функціонування.

Зміна умов діяльності підприємств й зростаюча динамічність змін

зовнішнього оточуючого середовища зумовлюють постановку нових завдань й визначають необхідність поєднання існуючих концепцій стратегічного управління, що на початку XX століття знайшли втілення у концепції динамічних здатностей підприємства, яка виникла як реакція на загострення конкурентної боротьби у високотехнологічних секторах.

Ця концепція базується на ідеї, що в умовах швидкої динаміки зміни ринкового середовища стійкого результату можуть досягти організації, які спроможні оперативно й адекватно реагувати на будь-які зміни середовища й здатні постійно втілювати продуктивні, технологічні й організаційні інновації. Концепція динамічних здатностей, синтезує два ключових аспекти згадуваних протилежних концепцій. Адаптивна сутність здатностей підприємства визначає можливість їх адекватної реакції на виклики зовнішнього середовища на основі оперативного формування, розвитку й передислокації зовнішніх і внутрішніх здатностей підприємств. Втім, підприємства-лідери повинні забезпечувати швидкий розвиток ресурсного потенціалу для формування постійного потоку продуктивних, технологічних й організаційних інновацій. Необхідність постійного потоку інновацій зумовлюється постійним зрушенням акцентів у конкурентній боротьбі за додаткову ринкову ренту, що отримує підприємство-інноватор у період, поки конкуренти не на здогонять його у інноваційній гонці.

За період існування поняття «стратегічне управління» було об'єктом уваги багатьох науковців, які сформулювали багато різних визначень, у яких акценти робляться на різних аспектах й особливостях стратегічного підходу в управлінні та на його відмінностях від поточного управління (табл.1.1).

Проблема визначення сутності стратегічного управління полягає в тому, що жодне визначення не охоплює всієї множини взаємозв'язків і взаємовпливів факторів у системі стратегічного управління.

Вивчення думок різних вчених у фаховій літературі свідчить, що стратегічне управління є складною та багатоаспектною проблемою, яка вимагає систематизації й уточнення.

Таблиця 1.1

Порівняльна характеристика систем стратегічного й поточного управління*

Харак- теристики	Тип	Стратегічне управління	Поточне управління
Спрямування		Навколишнє оточуюче середовище й адаптація організації	Економічна ефективність і рентабельність виробництва
Цілі		Забезпечення виживання в умовах конкуренції Антикризове управління Нарощування потенціалу ефективності	Забезпечення рентабельності й ліквідності діяльності підприємства
Основні завдання		1. Визначення якісних і кількісних цілей підприємства 2. Відповідальність за результати стратегічного планування 3. Визначення стратегічних альтернатив 4. Визначення зовнішніх і внутрішніх умов діяльності, що визначають напрями стратегічного планування 5. Пошук «вузьких» місць 6. Визначення ключових показників у відповідності до сформульованих стратегічних цілей 7. Аналіз й оцінка економічної ефективності (зокрема інноваційно-інвестиційної діяльності) 8. Аналіз й оцінка впливу відхилень параметрів на реалізацію стратегічних планів 9. Мотивація й формування інформаційних систем підтримки прийняття управлінських рішень 10. SWOT-аналіз й коректування стратегічних планів	1. Поточне й оперативне планування й управління на основі бюджетів 2. Визначення «вузьких» місць для цілей тактичного управління 3. Визначення системи показників відповідно до сформульованих поточних цілей 4. Порівняння й аналіз планових (нормативних) і фактично досягнутих показників результатів і витрат для виявлення причин і наслідків отриманих відхилень 5. Аналіз та оцінка впливу відхилень на виконання завдань поточних планів 6. Мотивація й формування інформаційних систем підтримки прийняття поточних управлінських рішень
Методи й інструментарій		Аналіз стану ринку / оцінка конкурентів; життєвий цикл конкурентної переваги фірми; аналіз кривої ефективності; аналіз систем прийняття рішень тощо	Облік прямих витрат (система «директ-костинг»); метод нормування витрат «стандарт-кост»; метод граничних величин; методи оцінки економічної ефективності й т.д.
Оціночні показники		Сильні й слабкі сторони, можливості, загрози	Доход / Витрати Результат / Доход

*Складено автором з використанням [1]

При цьому доцільно вказати на такі недоліки стратегічного управління:

- структурна організація суб'єкта господарювання не повною мірою відповідає сучасним умовам економічного розвитку, що зумовлює введення адаптаційних елементів у стратегію й підвищення її гнучкості;

- систематичне невиконання стратегічних програм економічного розвитку, зокрема у частині модернізації обладнання зумовлює пошук нових підходів до їх реалізації.

Нова структура стратегічного управління підприємством повинна ґрунтуватися на таких принципах:

- оптимізація структури системи управління на засадах спеціалізації, тобто виведення за межі організації непрофільних й інфраструктурних виробництв, застосування аутсорсингових схем роботи;

- централізація частини управлінських функцій, які розпорошені між різними управлінськими рівнями й підрозділами підприємства, а також функцій обслуговування виробництва, зокрема ремонтного господарства;

- спрощення організаційної структури шляхом скорочення управлінських рівнів, зокрема за рахунок укрупнення управлінських підрозділів;

- закріплення функцій за управлінськими підрозділами за ієрархічним принципом з дотриманням принципів єдиноначальності й бюджетування;

- формування й реалізація цільових програм, проектів і системних заходів силами тимчасово створених програмно-цільових структурних підрозділів.

Вважаємо доцільним з метою формування й реалізації на підприємстві дієвого механізму стратегічного управління застосувати системний підхід, який дає змогу максимально охопити фактори й організаційно-економічні зв'язки, які зумовлюють стратегічну позицію організації, узагальнити й ефективно застосувати сформований інструментарій стратегічного управління у практиці функціонування підприємств харчової галузі.

Намагання включити до системи стратегічного управління підприємством максимум наявних у науковій літературі складових

елементів, веде до надмірної складності системи та неможливості її застосування на практиці. Спрощені моделі системи стратегічного управління, не зважаючи на їх меншу інформативність, є більш застосовними у практиці діяльності підприємств.

Мінімізація параметрів системи стратегічного управління передбачає встановлення обмежень сталості системи, недотримання яких може стати причиною зниження загальної ефективності всієї системи стратегічного управління господарюючим суб'єктом. Як відомо, недостатність ресурсів веде до погіршення якості управління, а отже до викривлення процесів у системі, а порушення взаємозв'язків і взаємовідносин між складовими елементами веде до порушення стабільності функціонування системи.

Отже, при побудові системи стратегічного управління підприємством оцінка й вибір її складових елементів передбачає відбір найбільш доцільних елементів з усієї сукупності можливих компонентів.

У процесі побудови системи стратегічного управління підприємством необхідно здійснювати вибір з набору доцільних складових елементів, які є найбільшою мірою адаптовані до цілей та завдань стратегічного управління. Ці компоненти можуть суперечити один-одному у процесі взаємодії, тому оптимізація одного компонента системи стратегічного управління може негативно відобразитися на дії іншого й спричинити руйнування системи або її перетворення в систему іншої якості. В багатьох, представлених у науковій літературі, моделях систем стратегічного управління робиться спроба оптимізувати такі складові елементи системи, як підсистема стратегічного планування або підсистема стратегічного маркетингу, що зрештою веде до підміни загальної функції управління частковими функціями планування та/або маркетингу.

Отже, доцільно досліджувати систему стратегічного управління підприємством з точки зору таких принципових положень:

1. У системі стратегічного управління керуюча підсистема повинна бути представлена органами управління, на які покладено функції розробки

комплексної стратегії розвитку підприємства.

2. Основним об'єктом стратегічного управління повинні бути стратегічні позиції організації, стабільний й комплексний розвиток його діяльності.

3. Результатом функціонування системи стратегічного управління є генерація стратегічних управлінських рішень, тобто формулювання й реалізація місії, визначення цілей й завдань, формування збалансованої концепції й стратегічного плану розвитку діяльності підприємства та їх реалізація.

4. Складовими процесу стратегічного управління є: формулювання цілей; стратегічне планування розвитку діяльності підприємства; розробка комплексної збалансованої ринкової стратегії; система заходів з реалізації стратегії розвитку відповідно до розробленої концепції; координація й коректування стратегічного плану; мотивація керівного й виконавчого персоналу; контроль реалізації стратегії.

5. Метою, яка постає перед системою стратегічного управління підприємством є реалізація сформульованої місії, забезпечення ефективності, стабільності й комплексності розвитку діяльності підприємства. Реалізація визначеної мети забезпечується на засадах вдосконалювання техніко-технологічної, організаційно-економічної й соціальної підсистем організації шляхом їх постійної трансформації й адаптації відповідно до змінної кон'юнктури ринку.

6. Основним завданням системи стратегічного управління є генерація й обґрунтування стратегічних управлінських рішень, що є слабкоструктурованим завданням.

7. Система стратегічного управління містить у собі три підсистеми (рис. 1.1): встановлення цілей, стратегічне планування, комплексна стратегія.

Встановлення цілей включає складові: формулювання місії підприємства, встановлення цілі - результату реалізації комплексної стратегії й цілі майбутнього стану системи для формування стратегічного плану.

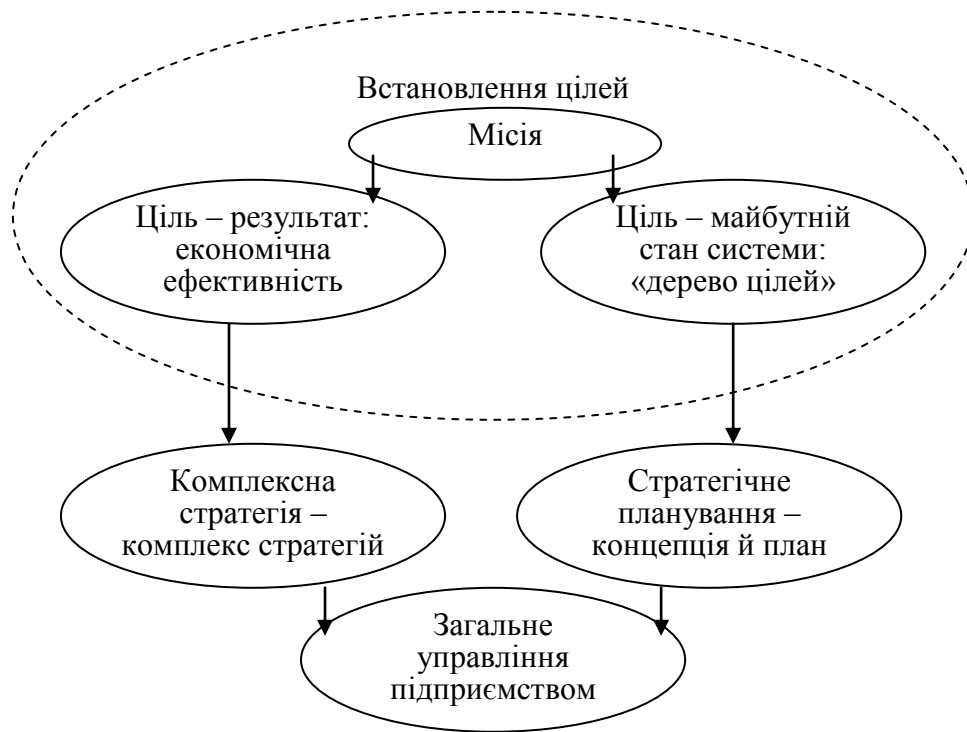


Рис. 1.1. Схема системи стратегічного управління*

*Складено автором з використанням [1]

Стратегічне планування передбачає розробку концепції розвитку діяльності підприємства на довготривалий період з урахуванням циклічності розвитку ринку і непостійності його кон'юнктури, загальноекономічних, галузевих й ін. циклів розвитку, а також розробку стратегічного плану. Комплексна стратегія є по-суті комплексом стратегій досягнення економічної ефективності підприємства.

8. Ключовим структурним компонентом системи стратегічного управління має бути комплексна стратегія, що дасть змогу повною мірою охопити функції й етапи управлінського процесу: планування, аналіз, організація, координація, мотивація, маркетинг, контроль.

9. Стратегічне управління є фактором впливу підприємства на зовнішнє середовище й його контролювання. Тобто, стратегічне управління є одночасно й фактором впливу підприємства на зовнішнє оточуюче середовище, й механізмом адаптації до трансформації зовнішнього середовища. Отже, стратегічне управління дозволяє мінімізувати вплив

цілого ряду умов й факторів зовнішнього оточуючого середовища.

Загальна схема стратегічного управління є комплексом системоутворюючих компонентів стратегічного управління, зокрема: аналіз й оцінка інноваційно-інвестиційного оточення, формування стратегії інноваційної діяльності, механізми й інструменти реалізації стратегії, аналіз, оцінка й контроль реалізації стратегії тощо. Компонентами, що забезпечують стабільність, безперервність, поновлюваність й ефективність системи стратегічного управління є стратегічне управлінське мислення, стратегічна інформація й стратегічна адаптивність.

Особливостями стратегічного управління є:

- довгостроковість визначених цілей і заходів їх досягнення;
- комплексність підходу до зайняття міцних позицій підприємства на ринках збуту;
- перевага інноваційного підходу як основного фактору забезпечення життєдіяльності підприємства.

Ріст результативності системи стратегічного управління забезпечується мінімізацією її загальних параметрів, зокрема енергетичних й інформаційних. Енергетичні характеристики свідчать про стабільність системи, а інформаційні характеризують впорядкованість інформаційних зв'язків усередині системи.

Основна відмінність такої системи стратегічного управління полягає у встановленні специфічних функцій стратегічного планування й формування комплексної стратегії організації.

Функція стратегічного планування реалізується шляхом формування стратегічного плану комплексного й сталого розвитку організації.

Збалансована стратегія є другою підсистемою системи стратегічного управління, яка повинна забезпечити оперативне реагування на зміни факторів зовнішнього середовища, що дозволяє забезпечити прибутковість й конкурентоспроможність, а отже, й ефективність підприємства.

Фіксація спеціалізованих характеристик системи стратегічного управління за її конкретними елементами дає можливість забезпечити

раціональні зв'язки між цими елементами, що формує базис стабільності й результативності функціонування всієї системи. Отже, повне використання можливостей системи стратегічного управління забезпечує можливість тримання комплексу цільових і додаткових результатів – ефектів, зокрема інтеграційного, синергетичного, координаційного тощо.

Інтеграційний ефект проявляється у консолідації ресурсів на реалізацію найефективніших стратегічних напрямків функціонування підприємства та раціональному використанні цих ресурсів. Цей ефект виражається через кооперацію, координацію й комбінування роботи персоналу організації, що забезпечує позитивні зрушення у кругообігу капіталу у частині мінімізації витрат виробничих ресурсів й максимізації прибутку, посилення економічного потенціалу й фінансової стабільності підприємства.

Координаційний ефект формується завдяки створенню загального інформаційного центру і забезпечення єдності економічних інтересів елементів системи шляхом зниження втрат робочого часу, консолідації резервів підприємства.

Поліпрограмний ефект створюється завдяки комплексному підходу до формування набору стратегій шляхом формування системи заходів на засадах оптимізації розподілу й використання ресурсів. Основною передумовою виникнення поліпрограмного ефекту виступає наявність набору різних стратегій, зокрема: стратегії маркетингу, конкурентної стратегії, ресурсної стратегії тощо).

Ресурсний ефект у системі стратегічного управління формується шляхом концентрації й консолідації наявних й потенційних ресурсів на забезпеченні пріоритетних стратегічних напрямків й планованих цілей.

Ефект уніфікації процедур у системі стратегічного управління виникає завдяки усуненню паралельних й дублюючих управлінських функцій і робіт.

Синергетичний ефект виникає при ефективній узгодженій взаємодії всіх елементів системи стратегічного управління. Це ефект поєднання всіх основних й додаткових результатів, що забезпечує більш динамічний й ефективний розвиток діяльності підприємства. Система стратегічного

управління є відкритою й зворотні зв'язки із оточуючим середовищем, що дає можливість через важелі коректувати діяльність підприємства у відповідності із змінами оточуючого середовища. Ефекти синергізму дає можливість завдяки відкритості системи стратегічного управління збільшити економічний ефект, порівняно із сумарним ефектом дії окремих елементів системи.

Система стратегічного управління є динамічно змінною сукупністю взаємозалежних процесів, які представлені у структурній моделі цієї системи (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Структурна модель системи стратегічного управління підприємством*

*Складено автором з використанням [2]

При формуванні моделі доцільно використовувати методи логіко-лінгвістичного моделювання, які дають змогу якісно описати й вивчити слабо структуровані системи. Головною перевагою цих методів є те, що

застосовувані в них лінгвістичні засоби володіють значно ширшими, порівняно з традиційними математичними методами, можливостями щодо характеристики реальних ситуацій. Ці моделі можуть бути застосовані при формуванні концепцій та стратегій управління, виробленні стратегічних управлінських рішень.

У наведеній структурній моделі системи стратегічного управління кожен управлінський процес є специфічним.

Аналіз оточення передбачає, перш за все, стратегічний маркетинговий аналіз. Його завданнями є: загальний аналіз ринку; аналіз ринкової кон'юнктури; спеціальні ринкові дослідження; формування стратегії проникнення на ринок; оцінка витрат і доходів від реалізації стратегії маркетингу.

Окрім аналізу й оцінки ринкового середовища і факторів зовнішнього оточення стратегічний маркетинг вивчає не лише наявних, але й потенційних споживачів.

Аналіз макроекономічного оточення передбачає вивчення факторів, що мають вплив на реалізацію стратегії:

- структуру та стан національної економіки, її основних суб'єктів;
- правові й інституційні умови функціонування ринку та діяльності підприємств, адміністративні й економічні обмеження.

Втім, здійснення аналізу зовнішнього середовища недостатньо для формування стратегії розвитку діяльності підприємства. Необхідний також аналіз потенціалу розвитку діяльності підприємства, що дозволяє визначити напрямки оптимізації використання всіх ресурсів. В умовах формування інноваційної економіки до основних ресурсів вслід віднести:

- персонал підприємства, що володіє необхідним рівнем професійної підготовки, особистими характеристиками, інноваційним мисленням тощо;
- дослідницький потенціал підприємства або наявність сталих зв'язків з дослідницькими установами;
- техніко-технологічний й організаційний рівень ключових виробництв

підприємства;

- якісні характеристики організаційно-управлінських структур і систем поставленим цілям й завданням розвитку;

- фінансово-економічний потенціал розвитку діяльності підприємства.

Будь-яке підприємство функціонує в оточенні інших підприємств й організацій й в умовах змінного глобального політичного, соціально-економічного й техногенного середовища. Управління реалізується через дії, які мають бути спрямовані на якийсь об'єкт у внутрішньому й зовнішньому середовищі. Отже зовнішнє середовище є активним елементом стратегічного управління розвитком підприємства.

Зовнішнє оточуюче середовище підприємства потребує аналізу й оцінки факторів прямого й непрямого впливу на розвиток підприємства, а також аналізу:

- стану й перспектив розвитку галузі/галузей, у рамках яких функціонує підприємство;

- загальних напрямків розвитку глобальних соціально-економічних процесів, що є багато в чому зумовлюють стан й розвиток окремих галузей й секторів національного господарства.

Специфіка підприємства й зовнішніх умов діяльності визначають процес розробки й зміст стратегії його розвитку й способи досягнення цілей.

Переважає кількість підприємств сьогодні організують управлінські процеси шляхом формування децентралізованих підрозділів, які наближені до покупця/клієнта. Це дає певну перевагу перед формуванням громіздких корпоративних структур управління. Основним джерелом конкурентних переваг все більше стають нематеріальні активи, зокрема: інформація, знання й уміння, сталі взаємовідносини, креативність й ініціатива працівників тощо.

Важливим стає професійне навчання й підвищення кваліфікації управлінського персоналу, що багато в чому зумовлює формування нематеріальних активів, які, в свою чергу, забезпечують високу результативність роботи системи управління. Професійна складова включає

три основні компоненти: стратегічний спосіб мислення, стратегічна інформація, стратегічна адаптивність.

Стратегічний спосіб мислення передбачає творчий підхід, що дозволяє пов'язати стратегічне планування із стратегічним аналізом. Розробка й прийняття стратегічного рішення базується на оцінці значимості інформації. Отже, стратегічне мислення має забезпечити визначення ключових параметрів, абстрагуючись від інших, незначних.

Стратегічна адаптивність дозволяє підприємству ефективно змагатися на конкурентному ринку у змінних умовах, а також оперативно реагувати на зміну стану у майбутньому.

Стратегічна адаптивність вимагає застосування традиційних сценарних методів для прогнозування й підготовки альтернативних варіантів стратегії розвитку з урахуванням змін на ринку, що передбачає обґрунтування доцільних заходів незалежно від сценарію розвитку подій.

Особливістю стратегічно адаптивного підходу є те, що підприємство враховує не лише «стандартні» сценарії розвитку, але й реалізує можливості, які мають економічний потенціал за умови реалізації певних сценаріїв. Такі сценарії повинні передбачати можливість нарощування або скорочення обсягу зобов'язань підприємства. Отримання можливості вибору нарощування, скорочення або відмови від інвестування вимагає певних вкладень, але така гнучкість часто виправдує здійснення додаткових витрат. Підприємство, що у стратегічному управлінні реалізує принципи стратегічної адаптивності, одержує можливість вибору щодо придбання права власності на об'єкті або участь у проекті.

Системний підхід до формування моделі стратегічного управління підприємством дозволяє визначити такі її особливості:

- формування передумов для успішної реалізації стратегічних управлінських рішень;
- використання стратегічного комплексного підходу у стратегічному плануванні, аналізі, контролі й оперативно-тактичному управлінні;

- можливість надання оперативної й якісної інформації особам, що приймають рішення;
- обґрунтування системи фінансово-економічних показників ефективності реалізації стратегії з урахуванням конкурентних стратегій у процесі розвитку діяльності підприємства;
- формування набору індикаторів економічної й організаційно-управлінської діяльності з поставлених цілей їх використання, зокрема для аналізу й оцінки економічної ефективності підприємства, фінансово-економічних наслідків прийнятих управлінських рішень;
- забезпечення релевантної стратегічної інформації, підкріпленої показниками ефективності реалізації стратегії;
- адаптивність до змін зовнішнього й внутрішнього середовища, що дає змогу оцінити можливі наслідки, швидко й адекватно реагувати на них.

З урахуванням вказаних особливостей система стратегічного управління повинна розглядатися як динамічно-адаптивна система управління, що відповідає потребам в інформаційному забезпеченні й дає змогу досягти поставлених стратегічних і оперативних цілей розвитку підприємства.

Стратегічне управління як базис управління функціонуванням підприємства й ключова складова системи управління потребує постійного удосконалення шляхом розвитку його концептуальних засад, а також застосування у практиці господарювання новітніх концепцій, методів й інструментарію управління. Обов'язковим фактором розвитку системи стратегічного управління сьогодні є автоматизація прогнозування, планування, обліку й контролю, формування інформаційної бази управління підприємством з метою скорочення витрат.

Основна роль стратегічного управління полягає у формулюванні, обґрунтуванні й реалізації стратегічних завдань і планів їх реалізації шляхом встановлення конкретних вимірюваних параметрів розвитку, що вимагає ретельного вибору індикаторів, які всебічно характеризують ефективність

функціонування системи управління і що відповідають загальній стратегії господарювання. Сьогодні це є головною метою будь-якої системи стратегічного управління [3]. Формування дієвої системи стратегічного управління вимагає використання широкого набору понять, а саме:

- концепція - уявлення про майбутнє підприємства, зокрема визначення основних параметрів його діяльності: програма виробництва й реалізації продукції/послуг, характеристики продукції, стратегічні партнери, базові цінності й т.д.;

- місія - формулювання призначення підприємства й очікуваних результатів його діяльності у стратегічній перспективі;

- стратегія - визначений напрямок змін стану від існуючого до бажаного майбутнього, окресленого місією й концепцією розвитку підприємства. Напрямки й способи досягнення бажаного стану визначаються тактичними цілями й оперативними планами, у яких розкриваються етапи реалізації стратегії;

- стратегічні цілі - кількісні й якісні характеристики розвитку діяльності підприємства, визначені на основі концепції, місії, здійснення стратегічного аналізу стану ринку, галузі, конкуренції, ресурсного потенціалу, конкурентних переваг. Цілі повинні бути чітко встановлені й орієнтовані у часі;

- стратегічний плану - визначає напрямки розвитку діяльності підприємства й конкретні заходи [4].

Процес стратегічного управління вимагає використання системи науково-обґрунтованих підходів до реалізації встановлених цілей і завдань. До загальнонаукових підходів відносяться:

- системний підхід, у рамках якого підприємство й процес стратегічного управлінського обліку досліджуються як елемент більшої системи – системи стратегічного управління підприємством;

- комплексний - передбачає, що на підприємстві стратегічний управлінський облік є частиною фінансово-економічної діяльності, для

реалізації якого необхідне використання всіх видів інформації;

- інформаційний - передбачає використання для цілей стратегічного обліку сучасних інформаційних технологій.

До часткових підходів у процесі організації й реалізації стратегічного управління належать:

- інтеграційний підхід - забезпечує узгодження вертикальних й горизонтальних зв'язків всередині підприємства;

- спеціальний підхід - враховує специфічні особливості розвитку галузі й конкретного підприємства;

- ситуаційний підхід – забезпечує реакцію на зміни й адекватну дію у конкретних ситуаціях [5].

Отже, стратегічне управління в загальній системі управління підприємством слід розглядати як інтегровану, цілеспрямовану систему обліку, планування, аналізу й контролю. Її головною метою є забезпечення потреб керівників у інформації для розробки, обґрунтування й прийняття стратегічних управлінських рішень, які враховують цілі й інтереси всіх учасників процес діяльності підприємства.

Стратегічне управління базується на встановленні сталих взаємозв'язків і взаємозалежностей між його елементами й суб'єктами. Суб'єктами стратегічного управління є власники бізнесу й органи управління, керівники, фахівці. До об'єктів стратегічного управління варто віднести бізнес-процеси всередині підприємства й у взаємозв'язку із зовнішнім середовищем, показники економічної ефективності його функціонування, зовнішні умови й чинники, а також сформована, виходячи з цього, система збалансованих прогнозних показників, як повинна адекватно характеризувати вплив внутрішнього й зовнішнього середовища на результати діяльності підприємства. Інформація, необхідна для обґрунтування рішень, виступає базисом стратегічного управління.

Інформаційне забезпечення є обов'язковим елементом системи ухвалення стратегічних управлінських рішень, Для реалізації підсистеми

інформаційного забезпечення необхідне вирішення таких завдань:

- визначення складу й змісту потрібної інформації;
- формування системи збирання й обробки інформації;
- аналіз, оцінка й структурування інформації.

Процес збирання інформації може набувати різноманітних форм. Але інформаційне забезпечення повинне складатися з таких підсистем:

- інформація про стан внутрішнього середовища підприємства;
- інформація про кон'юнктуру ринку й стан галузі;
- інформація про наявних й потенційних конкурентів;
- інформація про товари на ринку й нові технології;
- інформація про зміни інституційного середовища й законодавчо-правові аспекти діяльності підприємства.

Збирання інформації про стан внутрішнього середовища підприємства здійснюється шляхом реалізації певних управлінських процедур, орієнтованих на забезпечення операційної діяльності або спеціально сформованих цільових підсистем для збирання інформації конкретного виду.

Інформаційна функція стратегічного управління забезпечує надходження всієї достовірної інформації особам, що приймають рішення, у зручному й зрозумілому вигляді. Втім, ухвалені стратегічні управлінські рішення можуть значно відрізнятися, залежно від поставлених перед підприємством цілей й завдань, а також від ієрархічного рівня управління, на якому ухвалюються рішення.

Систему стратегічного управління слід формувати таким чином, щоб надати керівникам інформацією, яка необхідна їм у конкретних умовах ухвалення стратегічних рішень. Слід враховувати, що ці умови можуть змінюватися у процесі перегляду стратегії відповідно до змін зовнішнього оточуючого середовища.

Для впровадження системи стратегічного управління потрібне створення організаційно-економічного механізму. Перевага запропонованої структури системи стратегічного управління полягає в тому, що її

організаційно-економічний механізм охоплює весь управлінський цикл. Основним методологічним принципом, покладеним в основу створення організаційно-економічного механізму системи стратегічного управління, є принцип провідної ланки. Провідною ланкою в структурі служать місія й мети системи стратегічного управління. На відміну від наявних систем стратегічного управління в організаційно-економічний механізм включаються ресурсний й організаційний блоки. Наявність таких блоків дозволить здійснити взаємодія між підрозділами підприємства при реалізації комплексної стратегії.

Прямий управлінський вплив реалізується підсистемою управління, до якої входять органи управління й функціональні підрозділи, які реалізують функції стратегічного управління.

Формування інформаційного блоку у структурі системи стратегічного управління є одним з основних завдань, оскільки в умовах невизначеності й змін зовнішнього оточуючого середовища повна, достовірна й оперативна інформація дає змогу адекватно й вчасно реагувати на зміни, реалізовувати стратегічний управлінський вплив, вирішувати стратегічні завдання й досягати цілей системи стратегічного управління.

У процесі впровадження системи стратегічного управління у систему менеджменту підприємства необхідно реалізувати низку заходів, зокрема:

1. Обґрунтувати концептуальні положення й визначити принципи побудови системи стратегічного управління відповідно до місії й цілей підприємства, його масштабів, конкурентних позицій на ринку, наявного й потенційного ресурсного забезпечення.

2. Сформулювати мету формування системи, вибір якої повинен ґрунтуватися на аналізі й оцінці стану підприємства. Доцільність й можливість побудови системи стратегічного управління повинні бути адекватні розміру виділюваних на ці цілі ресурсів або можливості досягнення встановленої мети.

3. Виявити й оцінити всі наявні й потенційні обмеження, що

зумовлюють динаміку функціонування системи стратегічного управління.

4. Здійснити аналіз та оцінку стану внутрішнього й зовнішнього середовища підприємства.

5. Здійснити сценарне прогнозування змін зовнішнього й внутрішнього середовища й сформувати альтернативні варіанти побудови системи стратегічного управління для підприємства в змінних умовах зовнішнього середовища.

6. Визначити кількісний й якісний склад інформації, необхідної для прийняття стратегічних управлінських рішень, оцінити можливості одержання цієї інформації.

7. Сформувати підґрунтя для зміни лінійної й функціональної структури управління підприємством, зокрема забезпечити формування управлінського персоналу шляхом набору або перепідготовки управлінців, здатних реалізувати стратегічні плани й забезпечити ефективне функціонування системи.

8. Сформувати робочу групу з провідних фахівців підприємства для розробки плану стратегічних змін в організації.

9. Оптимізувати загальні характеристики системи стратегічного управління для забезпечення реалізації визначених цілей й раціонального витрачання ресурсів.

10. Побудувати підсистему управління, організаційну, інформаційну й ресурсну підсистеми.

11. Сформувати алгоритми процесів реалізації керівного впливу.

12. Забезпечити завдання формування інформаційної підсистеми відповідними технічними засобами й організувати документообіг.

13. Забезпечити впорядкування й управління інформаційними потоками в системі стратегічного управління.

14. Забезпечити керівників необхідним й достатнім обсягом інформації.

Реалізація вказаних заходів дасть змогу створити на підприємстві

систему стратегічного управління й зайняти бажану стратегічну позицію на ринку.

Процес діяльності системи стратегічного управління включатиме такі основні етапи:

1. Аналіз й оцінка стратегічних позицій підприємства, зовнішнього й внутрішнього середовища, формулювання місії.

2. Встановлення мети-результату й мети - очікуваного стану системи (розробка «дерева цілей»).

3. Аналіз й оцінка стратегічного потенціалу діяльності підприємства, напрямків й динаміки розвитку економіки галузі й регіону.

4. Формування загальної концепції розвитку діяльності підприємства, розробка стратегічного плану й встановлення контрольних показників - індикаторів.

5. Аналіз кон'юнктури ринку, динаміки розвитку ринку й стану конкурентного середовища.

6. Формування й узгодження стратегії підприємства, розробка стратегічного плану.

7. Реалізація стратегії й стратегічного плану розвитку діяльності підприємства.

Дієва, раціонально побудована система стратегічного управління дозволяє підприємствам узгодити перспективи й ресурси їх збалансованого комплексного розвитку й подолати негативні ефекти змін зовнішнього середовища. При цьому узгодження програм розвитку діяльності підприємства не є визначальним, оскільки взаємозв'язок й узгодження різних програм реалізується через місію й систему стратегічних цілей, які є обмежниками.

1.2. Стратегічне планування в системі механізмів управління розвитком харчових підприємств

В сучасних соціально-економічних умовах базисом ефективності виробничої діяльності на харчових підприємствах стає стратегічне управління, як забезпечує встановлення завдань розвитку підприємства у довгостроковій перспективі з урахуванням поточної та прогнозованої ситуації на цільовому ринку збуту, змінних умов й чинників бізнес-середовища. Завданням стратегічного управління є формування й ефективне використання комплексного потенціалу підприємства для реалізації поставлених цілей виробничо-господарської системи й побудова гнучкої внутрішньої структури підприємства, яка чутливо реагує на зміни у зовнішньому середовищі. Оскільки всі складові виробничо-господарської системи, а саме: виробничі й організаційно-управлінські процеси й системи, зазнають впливу змінних факторів зовнішнього середовища, що зумовлює необхідність значної трансформації структури самої виробничо-господарської системи. Динаміка трансформації зовнішнього середовища, зміни взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем прямого й непрямого впливу, посилення конкурентної боротьби за доступ до ресурсів, дія факторів невизначеності, постійне виникнення нових загроз і можливостей у зв'язку із технологічним розвитком, що притаманні сьогоднішньому етапу розвитку економіки, ведуть до суттєвого посилення значення стратегічного управління, що стає базисом й основною умовою ефективного розвитку підприємства.

Розробка довгострокових планів, формулювання місії й постановка цілей підприємства ще не є достатніми умовами застосування механізмів стратегічного управління. Стратегія часто сприймається керівництвом підприємств як конкретний довгостроковий план реалізації конкретно визначеної довгострокової мети, без належного врахування впливу факторів зовнішнього середовища. Деякі керівники помилково вважають, що зміни й трансформаційні процеси у зовнішньому середовищі підприємства, можуть

бути передбачені, прогнозовані, контрольовані й керовані. Втім, механізм стратегічного управління підприємства вимагає врахування змінності й непередбачуваності зовнішнього середовища.

Розвиток економіки України вимагає нових принципів управління діяльністю харчових підприємств. Результати їх виробничо-господарської діяльності сьогодні значною мірою визначаються застосуванням ефективних інструментів стратегічного планування.

Економічна криза, незадовільний стан матеріально-технічної бази багатьох харчових підприємств, низька інвестиційна активність заважають їм формувати й ефективно реалізовувати потенціал виробництва конкурентоспроможної продукції й забезпечувати її просування на внутрішні й зовнішні ринки.

Стратегічне управління, спрямоване на довгострокову перспективу, дає змогу харчовим підприємствам швидко адаптуватися до змін кон'юнктури ринку й оперативно реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища. Це завдання стає все більш важливим, оскільки в сучасних кризових умовах, та у зв'язку із членством України в СОТ, багато українських промислових підприємств зазнають труднощів у конкурентній боротьбі, що негативно позначається на ефективності їх виробничо-господарської діяльності та економічному стані взагалі.

Загострення конкурентного змагання на агропродовольчих ринках, розвиток інноваційних технологій, що докорінно змінюють структуру пропонуваного товарів і послуг, динамічний розвиток ринкових відносин, зростання впливу факторів невизначеності зовнішнього середовища, зумовлюють необхідність пошуку нових ефективніших механізмів управління харчовим підприємством.

Управління, що ґрунтується на методах традиційного планування, старих системах обліку, виявляється малоефективним і потребує осучаснення. Вказані проблеми визначають завдання підвищення ефективності діяльності харчових підприємств на принципах стратегічного

управління, що дозволять забезпечити довгостроковий фінансово-економічний й виробничо-господарський ріст, нарощування потенціалу конкурентоспроможності, впровадження ресурсозберігаючих й екологічно чистих технологій, повне використання наявного й перспективного виробничого, техніко-технічного й інтелектуального потенціалу.

Виробничо-технічні, організаційно-управлінські показники й фінансово-економічні результати діяльності підприємств харчової промисловості свідчать про необхідність впровадження у систему їх операційного менеджменту науково-методичних підходів й методів стратегічного планування. Підходи, методи й інструменти стратегічного управління концептуально повинні базуватися на принципах нарощування потенціалу стійкого розвитку підприємств харчової галузі у просторово-часовому аспекті й забезпечувати досягнення й утримання стійких конкурентних переваг. Втім, наявний виробничий й економічний потенціал значної кількості харчових підприємств використовується недостатньо ефективно, що зумовлює необхідність нарощення потенціалу й ухвалення стратегічних рішень, орієнтованих на сталий соціально-економічний розвиток підприємств галузі [6].

Дослідження підходів й інструментів стратегічного планування розвитку діяльності харчових підприємств повинен здійснюватися з точки зору завдання нарощування конкурентних переваг в умовах гострого конкурентного змагання й скорочення ємності споживчого сектору України.

Характеристика основних методичних підходів до стратегічного планування представлена у табл. 1.2.

Отже, можна зробити висновок про недосконалість існуючих методичних підходів до стратегічного планування. Сьогодні відсутній підхід, здатний забезпечити ефективний конкурентний розвиток харчового виробництва.

Процес стратегічного планування за змістом є агрегованою сукупністю процедур й прийнятих рішень, через які здійснюється формування стратегії

підприємства, й які дають змогу досягти системи поставлених цілей розвитку.

Таблиця 1.2

Характеристика основних методичних підходів до стратегічного планування розвитку діяльності харчових підприємств*

Методичні підходи	Переваги	Недоліки
Довгострокове планування / планування «від досягнутого»	Достатньо простий метод стратегічного планування	Оскільки спирається на ретроспективу - не враховує теперішнього й майбутнього стану внутрішнього й зовнішнього середовища діяльності підприємства
Стратегічне планування на засадах визначення стратегічних центрів й зон господарювання	Акцент на високоефективних й перспективних секторах ринку	При формуванні стратегії увага акцентується на зовнішньому середовищі. Чітко не визначений алгоритм формування стратегії з точки зору організації взаємодії акціонерів/власників, вищого керівництва, працівників підприємства й споживачів. Відсутня чітка система встановлення цілей.
Стратегічне планування за системою збалансованих показників	Баланс між ключовими аспектами функціонування підприємства; Ефективне структурування цілей й завдань стратегічного розвитку підприємства	Відсутність механізму узгодження цілей й інтересів акціонерів/власників, вищого керівництва й працівників при встановленні цілей й визначенні стратегічних напрямків розвитку діяльності підприємства. Не спрямований на формування конкурентного потенціалу підприємства
Стратегічне планування на основі показника капіталізації	Забезпечується максимізація приросту економічної доданої вартості, що має особливе значення для інноваційно-орієнтованого підприємства	Складність структурного розподілу діяльності підприємства на окремі процеси. Неврахування ефекту синергізму. Стратегічний напрямки орієнтовані на приріст капіталізації, що зумовлює нехтування іншими стратегіями
Стратегічне планування із застосуванням автоматизованих систем (ERP, MRP, MRPII)	Ефективне планування операційних процесів. Високий рівень автоматизації процесів стратегічного планування. Усунення суб'єктивізму при прийнятті рішень.	Переважно оперативно-тактичний підхід. Відсутність механізму аналізу, оцінки й вибору пріоритетних продуктів й ринків. Відсутність організаційно-управлінського базису розробки стратегії

*Сформовано автором з використанням [6]

Дія механізму стратегічного управління й ухвалені рішення формують стратегію розвитку підприємства, що дозволяє їм забезпечити високу

динаміку економічного розвитку (рис. 1.3).

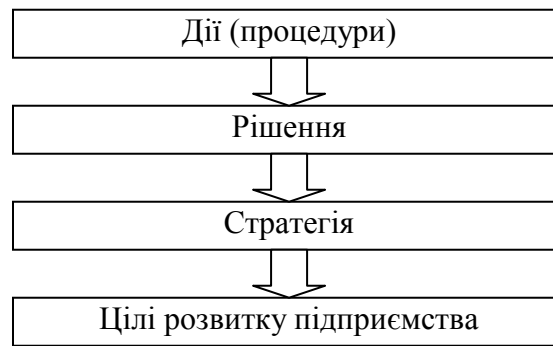


Рис. 1.3. Логічна модель процесу стратегічного планування економічного розвитку підприємства*

*Складено автором з використанням [7]

Процес стратегічного планування є механізмом який забезпечує обґрунтування, селекцію, контроль й моніторинг управлінських рішень у сфері господарської діяльності підприємства. Цільова настанова стратегічного планування полягає у забезпеченні інновацій й організаційних трансформацій, необхідних для формування моделі стійкого розвитку харчових підприємств. Процес стратегічного планування включає чотири основні функції: формування й розподіл ресурсів, адаптацію до нестабільного зовнішнього середовища, координація й регулювання внутрішніх процесів й взаємозв'язків, розробка стратегій організації [8].

Стратегічне планування доцільно уявляти як динамічно розвинену єдність логічно взаємозалежних й взаємопов'язаних процесів управління, між якими існує не лише прямий, але й зворотний зв'язок (рис. 1.4).

Системний аналіз узгодженості стратегічних і тактичних цілей й результатів формування й реалізації потенціалу підприємства лише концептуально описує процес забезпечення сталого розвитку харчових підприємств. Реалізація встановлених цілей економічного росту з використанням наявного потенціалу та нарощення потенціалу у майбутньому, забезпечує більш стійкий економічний розвиток харчових підприємств.

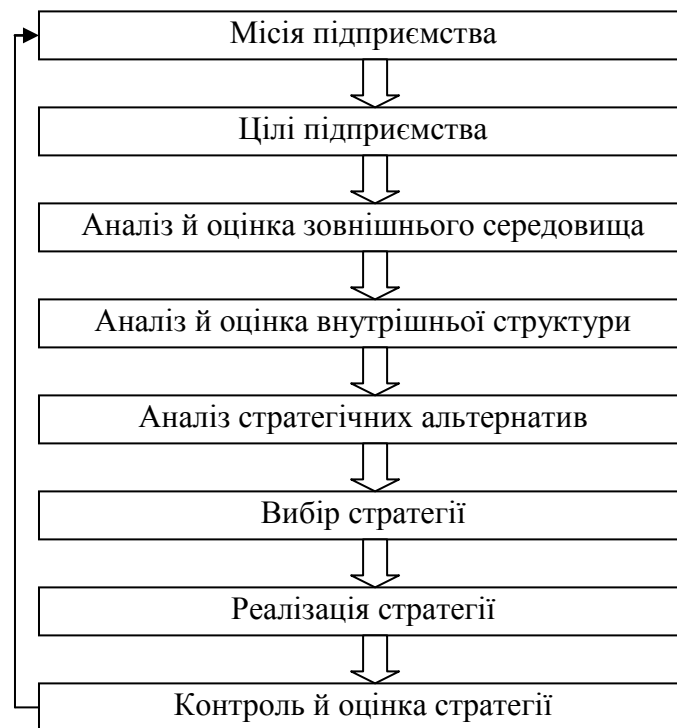


Рис. 1.4. Структурна модель стратегічного планування*

*Сформовано автором з використанням [8]

Втім, процес стратегічного управління розвитком підприємства в умовах ризику й невизначеності напряду пов'язаний із необхідністю забезпечення стабільності цього розвитку, оскільки цей процес є реакцією системи на зміни зовнішнього й внутрішнього середовища і є системою моніторингу, контролю, регулювання й управління шляхом зміни потенціалу, зокрема організаційно-управлінського, виробничого, фінансово-економічного, кадрового, й формування нових стратегій керованої планомірної зміни стану підприємства на більш стабільний. Структура предмету стратегічного планування показана на рис. 1.5.

У моделях стратегічного управління сформульовані конкретні позиції харчового підприємства, тобто комплекс принципів, методів, індикаторів, цілей й завдань його діяльності, способів взаємодії суб'єкта й об'єкта стратегічного управління, специфіка взаємовідносин між складовими елементами підприємства й способів адаптації до змінних умов й чинників зовнішнього й внутрішнього середовища [9].

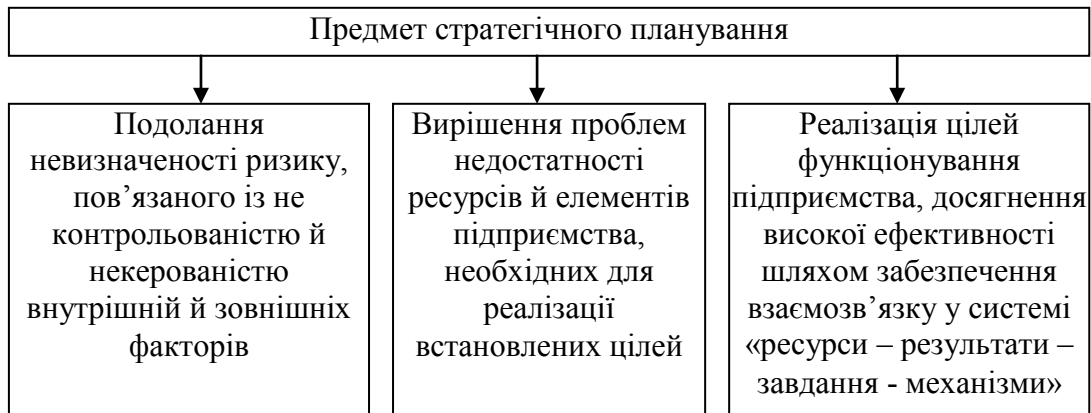


Рис. 1.5. Предмет стратегічного планування харчових підприємств*

*Складено автором з використанням [9]

Управлінський процес відбувається шляхом багаторівневого структурування стратегічних цілей й завдань. Він формує систему консолідації ресурсів, спрямовану на попередження небажаних подій й подолання ризиків, залежно від важливості й терміновості поставлених завдань й проблем розвитку. Система управління повинна забезпечувати: моніторинг й контроль динаміки й тенденцій розвитку й змін зовнішнього й внутрішнього середовища; аналіз й оцінку ризиків; розробку й обґрунтування управлінських рішень спеціально сформованими оперативними командами фахівців; ухвалення управлінських рішення й контроль їх виконання з боку вищого керівництва. Базовими принципами стратегічного планування розвитку харчових підприємств є такі (рис. 1.6).

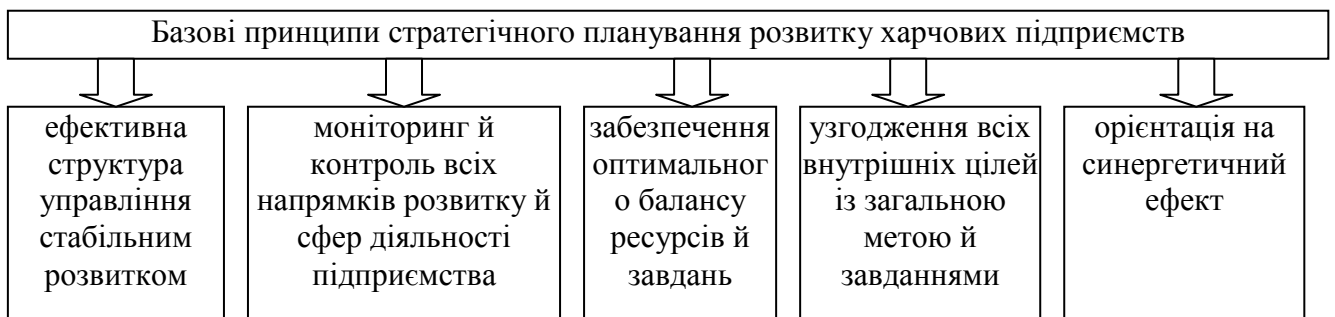


Рис. 1.6. Базові принципи стратегічного планування розвитку харчових підприємств*

*Сформовано автором з використанням [9]

Питання забезпечення стійкого розвитку діяльності підприємства харчової галузі з точки зору управління й контролю знаходиться в основі стратегічного управління і є науковим підґрунтям адаптивного розвитку підприємства в умовах впливу факторів ризику й невизначеності зовнішнього й внутрішнього середовища, які потенційно загрожують економічній ефективності й стабільності [10].

Сьогоднішній етап розвитку економічної науки свідчить, що найбільш дієвим підходом до забезпечення стабільного розвитку є управління на засадах виявлення слабких сигналів небезпеки. Цей підхід показує кращі результати при високому рівні нестабільності, невизначеності й ризику, коли необхідно приймати управлінські рішення для попередження ризику незалежно від частоти сигналів про ризик. Це є початковим рівнем управління розвитком діяльності підприємства на основі слабких сигналів [10].

Наступний рівень передбачає розробку комплексу заходів із мінімізації рівня незахищеності господарюючих суб'єктів й підвищення їх адаптивності для своєчасного реагування на сигнали ризику. Тобто не перше місце тут виходить фактор часу, оскільки у випадку швидкої зміни ситуації часто не вистачає ресурсу часу для обґрунтування й ухвалення правильних управлінських рішень.

Необхідне також застосування системи заходів швидкого реагування на стратегічні ризики, що відповідає на прояв факторів нестабільності й ризику, появу небезпеки великих збитків й витрат або порушення процесу реалізації плану, коли не підготовлені адекватні рішення для нових завдань.

Але, вказана система є набором типових управлінських рішень, які можна застосувати у надзвичайних ситуаціях, яка спрямована на отримання специфічної управлінської інформації, відповідний перерозподіл й делегування обов'язків, формування команд оперативного управління тощо. Ця система все-ж таки реагує на нетипові ситуації типовим способом [11].

Вирішення завдання прогнозування граничних параметрів стійкого

функціонування харчового підприємства пов'язане з вирішенням проблеми оптимізації різних критичних точок, що мають різні елементи системи. Ця проблема значно ускладнює моніторинг, аналіз й оцінку впливу факторів невизначеності й зумовлює необхідність застосування інструментарію стратегічного реінжинірингу - тобто системної трансформації всієї структури управління з метою комплексної й цілеспрямованої зміни її окремих компонентів й процесів. Загалом, швидку динаміку змін не слід оцінювати однозначно. Втім, швидкі темпи зміни економічної системи на мезорівні (галузь, регіон) та макрорівня (національна економіка), зміни економічної політики, характеризуються високим рівнем ризику й невизначеності з точки зору стабільного розвитку конкретних харчових підприємств. Це зумовлено тим, що базисом їх структури, моделі діяльності й цілей розвитку є орієнтація на забезпечення стабільності щодо впливу до факторів зовнішнього середовища, а метою процесу адаптації є досягнення стану сталого розвитку. Функціонування конкретного харчового підприємства характеризується інерційністю й не дозволяє безризиково змінювати зовнішні фактори.

Ми вважаємо, що концептуальний підхід до розв'язання вказаної проблеми полягає у формуванні комплексної системної моделі розвитку діяльності підприємства за такими векторами: фактично діюча модель та перспективна модель. Це дозволяє втілити базовий принцип стратегічного планування й управління стійким розвитком харчових підприємств. При цьому розроблені моделі оперативного-тактичного управління стратегічним розвитком харчового підприємства повинні в цілому формувати чітко взаємопов'язану систему організаційно-управлінських заходів (рис. 1.7).

Стійкий розвиток харчового підприємства є процесом постійних змін й переходу стабільного до динамічного стану структури, який реалізується як шляхом еволюційних змін, так і змін революційного характеру. Втім, суб'єкт господарювання в будь-який момент невизначеності й ризику характеризується чітко визначеною структурою, тобто стабільністю, та адаптацією, тобто – динамікою, а тому не втілює процес постійної

трансформації. Підприємство є стабільною статичною або динамічною системою, а структурне трансформування підприємства є переходом від існуючого виду стабільності й структури до більш ефективного стану [12].



Рис. 1.7. Система організаційно-управлінських заходів із реалізації стратегії стійкого розвитку харчового підприємства*

*Сформовано автором

Процес стійкого розвитку не передбачає революційних змін цілей, завдань, методів і процесів формування конкурентних переваг у перспективі. Це можливо реалізувати лише за умови залучення суттєвих інвестиційних з високим ризиком і відкладеною у часі ефективністю. Втім, часто це не є необхідним підприємству. Стратегія стійкого розвитку найчастіше є найбільш доцільною для реалізації завдань якісного розвитку підприємств харчової галузі.

Досвід успішної діяльності харчових підприємств свідчить, що

стартовим етапом побудови ефективної стратегії є обґрунтування її принципів, які дають змогу керівництву харчового підприємства сформулювати виробничо-торговельну політику та здійснювати моніторинг й контроль її реалізації, оперативно виявляти небезпеки й коректувати дії у відповідності із поточними змінами [13]. До таких принципів слід віднести:

1. Принцип спеціалізації. Досвід ринкових лідерів свідчить про доцільність максимального звуження кількості видів здійснюваної підприємством діяльності (продукції, послуг), що дає змогу вивільнити, сконцентрувати й спрямувати ресурси всіх видів на реалізацію найбільш ефективних напрямків.

Ключові оператори продовольчого ринку формують стратегії відповідно до умов глобалізації й пропонують споживачам широкі асортименти харчових продуктів за різною ціною для кожного сегменту. Це веде до поступового загострення конкуренції у міру наповнення ринку й зростання задоволення потреб споживачів. За таких умов перевагу здобувають підприємства, які здійснюють інноваційні інвестиції у виробництво харчової продукції, спрямовані на підвищення її якості, підвищення збереженості (упакування), способами презентації тощо.

2. Принцип ключової компетенції з урахуванням змін потреб споживачів – передбачає постійний аналіз та оцінку торговельного й виробничого елементів стратегії, що знаходиться на перетині виробничих й маркетингових можливостей підприємства. Цей аналіз повинен допомогти підприємству визначити переваги перед конкурентами, цільові сегменти та особливості пропозиції, наявність унікального кадрового й інтелектуального потенціалу, унікальність концепції товару, напрямки й способи подачі товару споживачам.

3. Принцип орієнтації на ключових споживачів («нішова» стратегія) – передбачає концентрацію уваги на обмеженій ніші вироблюваних товарів, що дає можливість виробнику максимально дослідити потреби та вимоги потенційних споживачів й розробити унікальну пропозицію. Харчові

підприємства повинні виявити потенційні цільові сегменти, дослідити особливості їх попиту, специфічні потреби, платоспроможність, особливі вимоги до товару. Отже, правильно побудований маркетингово-збутовий компонент стратегічної політики харчового підприємства дозволяє знизити вплив факторів невизначеності й ризику при реалізації продукції на ринку й, оптимізувати ресурси підприємства.

4. Принцип інноваційності. Інноваційна діяльність є засобом отримання технологічних переваг в умовах конкуренції. В сучасних умовах це означає, що обсяг витрат на інновації прямо пропорційний успіху підприємства на ринку. Харчові підприємства повинні постійно працювати над удосконаленням технологій та самого товару, відповідно до змін вимог ринку. Останні тенденції свідчать про необхідність розробки корисних та безпечних продуктів харчування, нових видів упаковки, які забезпечують збереження корисних властивостей харчових продуктів тощо. Компоненти ефективної трансформації стратегічної політики підприємства харчової галузі представлені на рис. 1.8.

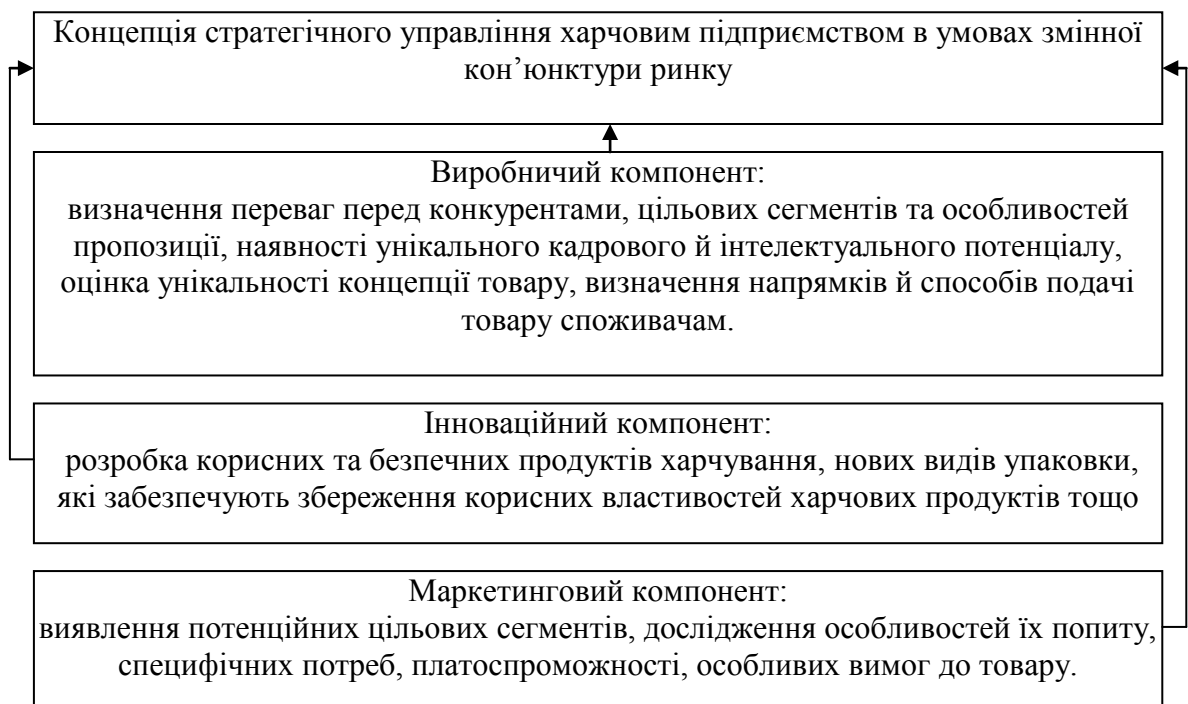


Рис. 1.8. Розробка стратегічної політики харчового підприємства в умовах змінної кон'юнктури ринку

*Складено автором

Загалом зміну вимог споживачів, щодо харчосмакових характеристик продуктів є різновидом зміни зовнішнього середовища харчового підприємства. Тому тут доцільно використовувати механізми коректування стратегії, як при виявленні змін макро- та мезоекономічного оточення харчового підприємства.

Важливим чинником розробки дієвої стратегічної політики в умовах змін є потенціал постачальників, зокрема сировини й матеріалів, обладнання й комплектуючих, палива, енергії, води, транспортно-логістичних послуг тощо.

Необхідно правильно оцінити загальний потенціал наявних й перспективних постачальників, відповідність їх продукції й послуг вимогам реалізації стратегії в умовах зміни вимог споживачів. У стані перенасичення ринку товарами й зростання вимог покупців до якісних характеристик харчових продуктів й широти асортименту, важливим є критерій безпеки продукції, органічності сировини й екологічної чистоти упаковки, унікальність торговельної марки.

Важливим елементом зміни стратегії харчового підприємства є індикатори її ефективності, такі як:

- динаміка структури активів харчового підприємства;
- зміна структури й динаміка обсягу прибутку відносно до попередніх періодів часу й у порівнянні з динамічними характеристиками валового доходу у галузі;
- розмір та зміни питомої ваги підприємства на ринку / у галузі;
- динаміка фізичної ваги 1 грн. виробленої продукції. Передбачається, що зниження фізичної ваги 1 грн. продукції є індикатором збільшення питомої ваги доданої вартості в кінцевій продукції, що свідчить про підвищення ефективності).

Зміна переваг споживачів харчової продукції надає підприємствам-виробникам певні можливості, зокрема дозволяє формувати нові ринки вироблюваної продукції. Втім, цей напрямок розвитку харчових підприємств

має об'єктивні обмеження, зумовлені потенціалом сировинної бази, та суб'єктивні обмеження, зумовлені недостатнім техніко-технологічним розвитком вітчизняних підприємств.

Маркетинг є концепцією управління підприємством в цілому, що вирізняється цілеспрямованістю на кінцеві результати діяльності, базується на реальних потребах й перевагах споживачів. Отже, сучасний маркетинг характеризується ринковою орієнтацією й реалізує програмно-цільовий підхід до управління функціонуванням підприємством. Головною відмінністю концепції маркетинг-менеджменту є поєднання ринкової спрямованості й стратегічного планування. Маркетинг, як концептуальний бази ухвалення стратегічних управлінських рішень перетворює с систему управління підприємством у модель маркетингового типу.

Тенденції трансформації соціально-економічної системи України зумовлюють об'єктивну потребу застосування концепції маркетингу у діяльності харчових підприємств. Отже, розробка маркетинг-орієнтованої стратегії функціонування підприємств харчової промисловості України є важливим завданням.

На наш погляд, те, що все більша кількість підприємств орієнтується насамперед на фінансові, а не на стратегічні цілі зумовлене, складністю й витратністю формування й застосування маркетингової моделі управління підприємством, необхідністю безперервного перегляду й удосконалювання реалізації всіх функцій управління (планування, організація, мотивація, контроль), високими вимогами до якості управлінських кадрів та ін., що може спричинити тимчасові негативні коливання обсягу прибутку й показників рентабельності.

Концептуальним базисом процесу маркетингового управління є стратегічне планування, що дозволяє дотримуватися всіх необхідних структурних пропорцій, узгоджувати цільову спрямованість діяльності всіх складових виробничо-господарської системи підприємства. Перспективне стратегічне планування має стати базисом маркетингової діяльності

підприємств харчової галузі, основним вектором їх функціонування.

Стратегічне маркетингове планування є специфічним видом науково-практичної діяльності управлінців, орієнтованим на формування моделей ефективної діяльності підприємства в довгостроковій перспективі на засадах діагностики стану складових внутрішнього й зовнішнього середовища підприємства, нарощування ринкового потенціалу й оптимального використання ресурсів.

Наведене визначення відповідає принципу наукової обґрунтованості маркетингових стратегій, які повинні базуватися на застосуванні новітніх досягнень науки управління, методах аналізу, оцінки й прогнозування ринкової кон'юнктури, нагромадженому досвіді маркетингового управління. Необхідно також відзначити важливість інформаційної підтримки ухвалення управлінських рішень на основі комплексних системних маркетингових досліджень. Сучасна концепція стратегічного маркетингу вирізняється орієнтацією на максимальне отримання вигід від сформованої ситуації на ринку, здійснення активного впливу на стан ринку, оптимізацію вартості витрат на маркетинг.

Основні рівні стратегічного планування маркетингу представлені на рис. 1.9

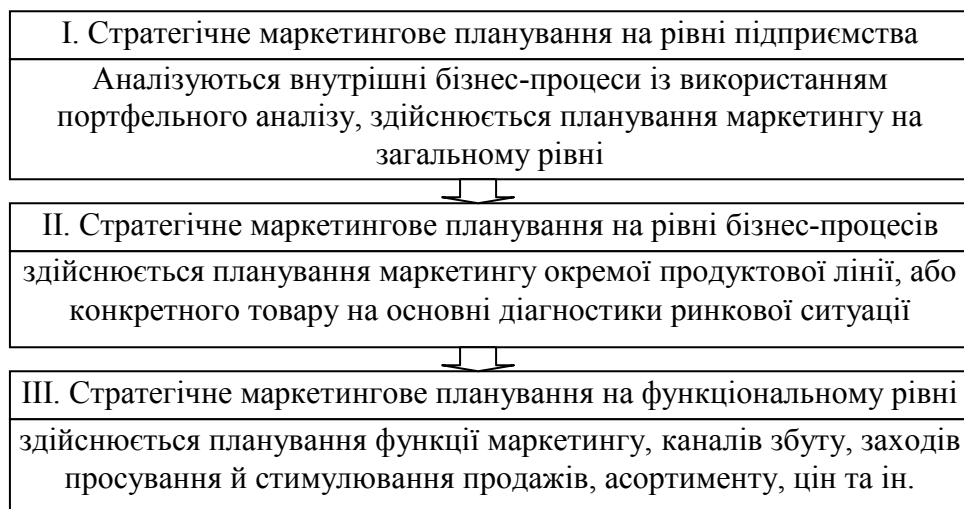


Рис. 1.9. Ієрархічні рівні стратегічного маркетингового планування маркетингу на підприємствах харчової галузі (адаптоване по М. Мак-Дональду)*

*Сформовано автором з використанням [14]

Побудова моделей ринкових стратегій підприємства дозволяє знизити рівень невизначеності й ризику при прийнятті планових маркетингових рішень. Багатофакторна класифікація ринкових стратегій підприємства наведена у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Класифікація ринкових стратегій підприємства*

Ознаки класифікації	Вид стратегії
Рівень менеджменту	- корпоративні - конкурентні - портфельні - функціональні - операційні
Стадія життєвого циклу підприємства	- обмежений ріст - ріст - скорочення - поєднання попередніх стадій
Стадія життєвого циклу галузі	- на стадії росту - на стадії зрілості - на стадії стагнації/рецесії.
Джерела конкурентних переваг	- лідерство за витратами - диференціація - «віщова» стратегія – орієнтація на вузький ринковий сегмент - лідерство у інноваціях
Конкурентні позиції підприємства	а) - сильних підприємств - середніх підприємств - слабких підприємств б) – лідера ринку - організацій-претендентів на лідируючі позиції - послідовників - малих вузькоспеціалізованих підприємств
Сила й характер конкуренції в галузі (на ринку)	- наступальні - захисні - міжнародні/багатонаціональні
Територіальне охоплення	- глобальна - національна - регіональна - локальна (місцева)
Цільова орієнтація на ринок й стратегічні переваги	- масового маркетингу - диференційованого маркетингу - цільового маркетингу

*Складено автором з використанням [15]

Розробка стратегій є наступним етапом після здійснення стратегічного аналізу. Вона повинна бути спрямована на вибір з числа стратегічних

альтернатив, стратегії, яка найбільш повно відповідає умовам зовнішнього й внутрішнього середовища підприємства та встановленим цілям.

Діагностика зовнішнього маркетингу харчових підприємств України свідчить, що існуючі тенденції розвитку не є достатньо усталеними. Постійний ріст цін на харчові товари підсилює диференціацію витрат на харчування серед різних груп споживачів.

Підприємства харчової галузі завершують технологічний цикл агропродовольчого виробництва. Найбільш важливим завданням для харчових підприємств є налагодження постачання сировини високої якості, що дає змогу виробляти високоякісну, безпечну, конкурентоспроможну харчову продукцію, що користується високим попитом у споживачів.

Стан харчового ринку багато в чому залежить від ситуації на ринку аграрної сировини, що, у свою чергу, характеризується постійним зростанням витрат і зниженням ефективності діяльності аграрних виробників.

Високий рівень конкуренції на ринках збуту харчової продукції зумовлює необхідність концентрації виробництва на підприємствах галузі, які спроможні інвестувати значні фінансові ресурси у модернізацію техніко-технологічного потенціалу, здатні швидко реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, постійно удосконалювати й розширювати асортименти харчової продукції. Розвиток підприємств харчової галузі у стратегічній перспективі пов'язаний не лише із необхідністю нарощування обсягів виробництва продукції, але й із підвищенням економічної ефективності їх діяльності, із забезпеченням високого рівня конкурентоспроможності продукції, як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Планування конкурентних позицій харчових підприємств базується на поєднанні державного планування й регулювання та конкуренції операторів харчового ринку. Поєднання планування й вільної конкуренції стає можливим лише завдяки плануванню конкуренції, а не обмеження конкуренції. Ключовими завданнями державного регулювання й планування діяльності харчових підприємств є такі: вибір й обґрунтування найбільш

доцільних напрямків розподілу й використання ресурсів шляхом визначення потреб суспільства та забезпечення комплексності й збалансованості розвитку між секторами й сферами виробництва. Система державного планування й регулювання економіки повинна бути побудована на засадах програмування галузевого розвитку із визначенням пріоритетних програмних напрямків, що повинні забезпечувати зростання конкурентоспроможності продукції й нагромадження конкурентного потенціалу підприємств і харчової галузі в цілому.

В умовах зростання залежності економіки вітчизняної харчової галузі від зовнішніх факторів, застосування механізмів стратегічного планування стає необхідною передумовою ефективного регулювання соціально-економічних процесів у галузі. Базис планування становлять: стратегічні цільові державні програми структурної трансформації харчової галузі; витрати з державного бюджету на реалізацію цих програм; формування сприятливої нормативно-правової бази розвитку діяльності підприємств. Сьогодні актуальними стають заходи щодо підтримки й розвитку ринкової конкуренції, які в сукупності повинні створити базис формування ефективної конкурентної політики на національному, галузевому, регіональному рівні та рівні підприємств.

Основними концептуальними підходами до визначення сутності конкуренції на ринку є: структурний, функціональний й поведінковий. В рамках зазначених підходів, основними ознаками конкуренції є такі: конкуренція є невід'ємною властивістю ринкової системи, яка забезпечує управління структурними пропорціями суспільного виробництва; конкуренція є механізмом ринкового регулювання відносин виробників, що вступають у конкурентне змагання, із суб'єктами зовнішнього середовища; конкуренція по суті є суперництвом між виробниками товарів й послуг за отримання кращих результатів у змаганні за обмежений попит споживачів; конкуренція зумовлює прагнення виробників до найбільш кращого задоволення змінних вимог споживачів, що забезпечує отримання ними

високих прибутків.

Отже, виходячи із вказаних ознак конкуренції, можна виділити дві складові, що формують базис цього поняття. Конкуренція по-суті означає економічне змагання виробників за найбільш вигідні позиції на ринку. Однак, необхідність досягнення цієї мети в сучасних умовах господарювання штовхає підприємства до співробітництва та інтеграції. Такому співробітництву сприяють і інноваційні процеси, оскільки високі витрати на розробку нових видів продукції та впровадження нових технологій змушують конкурентів вступати у інтеграційні відносини, об'єднувати потенціал для розробки й впровадження інновацій. Отже, необхідний перегляд існуючої концепції конкуренції, з урахуванням концепції взаємодії економічних суб'єктів. Видами конкурентної поведінки, окрім безпосередньо конкурентного змагання є інтеграція, співробітництво, співіснування, ігнорування конкурентів. Вид конкурентної поведінки визначається: формою й особливостями ринку, рівнем розвитку ринку, рівнем інтенсивності конкуренції, територіальною локалізацією ринку, формами прояву конкурентної боротьби, рівнем однорідності й періодичністю дії, специфікою продукції та ін. При цьому, найбільше часто спостерігається такий вид конкурентної поведінки, яка конкурентна боротьба, яка притаманна для ринків у стадії росту з високим рівнем однорідності товарів.

Співіснування підприємств-конкурентів на ринку характерне переважно для стабільних й прибуткових ринків, де спостерігається усталений розділ сегментів між суб'єктами ринку, коли кожен оператор ринку займає певний обмежений сегмент (нішу). Продукція при цьому є диференційованою за сегментами.

Співробітництво між конкурентами характерно для підприємств, які координують дії на ринку в рамках антимонопольного законодавства з метою набуття високого конкурентного потенціалу на ринку, особливо - зовнішньому.

Інтеграція конкурентів доцільна для одержання необхідних ресурсів на

внутрішньому й зовнішньому ринку.

Ігнорування конкурентів виправдане на ринку, де присутня велика кількість товаровиробників, частко кожного з яких є незначною.

Втім, стійкий ріст вимагає системного аналізу й оцінки дій конкурентів у будь якому разі. При обґрунтуванні й виборі виду й стилю конкурентної поведінки необхідно оцінювати інтенсивність конкуренції. Так, при значній інтенсивності конкуренції найбільш дієвими видами конкурентної поведінки є конкурентна боротьба, співробітництво, інтеграція; при середній інтенсивності - співробітництво, інтеграція, співіснування; при незначній інтенсивності – ігнорування або співіснування.

Мікроекономічний підхід до вивчення конкурентної поведінки підприємств передбачає дослідження процесу встановлення на галузевому ринку стану довгострокової рівноваги за допомогою механізму зміни попиту та пропозиції. При цьому, конкурентна рівновага визначається як довгострокова рівновага на ринку конкретного товару за умови вільної конкуренції між його продавцями. Досягнення стану конкурентної рівноваги вимагає таких умов: всі галузеві виробники максимізують прибуток; жоден виробник не має причин для уходу з ринку; цінова політика забезпечує рівність сукупної пропозиції сукупному попиту споживачів. При забезпеченні певних умов конкурентна рівновага може бути оптимальною за Парето. При цьому, оптимальний розподіл ресурсів може бути забезпечений в умовах конкуренції у певному діапазоні цін. Отже, за таких умов, зростає роль стратегічного управління конкурентною поведінкою харчових підприємств для забезпечення їх високої активності на ринку в довгостроковому періоді за умови раціонального використання наявних й потенційних ресурсів.

Стратегічне управління діяльністю харчового підприємства дає можливість забезпечити адаптацію виробників до постійно змінних умов зовнішнього середовища, наростити конкурентний потенціал харчової продукції й стабільні о високі позицій харчових підприємств України на

внутрішньому й зовнішньому продовольчому ринку. Всі підприємства харчової галузі повинні формувати й реалізовувати стратегію розвитку, яка має поєднувати запланований й обґрунтований вектор поведінки на ринку, а також передбачати механізми адекватного й своєчасного реагування на зміни зовнішнього середовища організації. Стратегічне управління забезпечує виробнику харчової продукції можливість розвитку у довгостроковому періоді.

Сьогодні для подолання кризових явищ й формування базису стабільного розвитку харчової промисловості необхідна розробка й наукове обґрунтування стратегії розвитку як окремих підприємств, так і галузі в цілому. Це зумовлює необхідність удосконалювання методичних підходів до організації стратегічного управління на всіх рівнях харчової галузі, а саме: підходів до оцінки й підвищення конкурентоспроможності харчових підприємств в умовах дії факторів ризику й невизначеності; формування ефективних систем стратегічного управління на державному рівні й рівні окремих підприємств; впровадження у виробництво нових моделей маркетингу, зданих забезпечити й ефективний розвиток харчових підприємств. Все це повинне у підсумку забезпечити стійкий економічний розвиток харчової галузі.

1.3. Напрями удосконалювання системи стратегічного управління розвитком харчових підприємств на засадах підвищення конкурентоспроможності продукції

Розв'язання завдання підвищення конкурентоспроможності харчових підприємств вимагає чіткого визначення сутності процесу управління конкурентним потенціалом, обґрунтування методичних засад здійснення вибору стратегічних пріоритетів [16].

Трансформація економіки України зумовлює необхідність діяльності всіх господарюючих суб'єктів нестабільного, постійно змінного, динамічно

розвиненого інституційного середовища й вимагає застосування нових методів й інструментів управління. Сьогодні у багатьох країнах спостерігається тенденція переходу суб'єктів економіки всіх рівнів до стратегічного планування й управління. Система стратегічного планування має бути спрямована на швидку реалізацію стратегічних цілей розвитку підприємств й організацій, держави й суспільства в цілому, що вимагає його застосування на всіх рівнях соціально-економічної системи. Це дозволить забезпечити узгодження загальнодержавної стратегії соціально-економічного розвитку зі стратегіями розвитку галузей, регіонів й інших територіальних утворень, підприємств й організацій [17].

Світовий досвід вказує на те, що в розвинених країнах стратегічне планування на мезорівні (галузь, регіон) має індикативний характер. При цьому, довгострокові індикативні плани розробляються з урахуванням взаємозалежностей ключових макроекономічних показників, які деталізуються до галузевого рівня [18]. Відмінністю індикативного планування від директивного є те, що воно має необов'язковий, тобто рекомендаційний характер, а отже не потребує жорсткого ресурсного забезпечення.

Стратегічне планування на галузевому рівні виникло у другій половині ХХ ст. й з того часу пройшло кілька етапів трансформації. Першою формою планування на рівні галузі було кон'юнктурне планування, що реалізовувалося шляхом зростання впливу бюджету на динаміку й структуру економічного розвитку.

Другою формою стало планування на мезорівні, що вирізнялося залученням у цей процес представників недержавного сектору, органів влади регіонів, застосуванням системи пільгового кредитування, пільгового оподаткування, розробкою державних програм і проектів структурного розвитку.

Перетворення індикативного планування у стратегічне відбулося у 80-х роках ХХ ст. Стратегічній формі притаманні гнучкість й адаптивність,

необхідні для реакції на швидкі й непередбачувані зміни зовнішнього економічного середовища [19].

Можна виділити такі фактори, що зумовлюють необхідність стратегічного підходу до управління харчовою промисловістю України:

1. Багатоукладність економіки України, що зумовлює постійне зростання складності її структури й збільшення числа взаємозв'язків між елементами економічної системи.
2. Процеси глобалізації й міжнародної інтеграції економічного середовища.
3. Інноваційний процес, що зумовлює постійне виникнення й впровадження інноваційних видів продукції, технологій і техніки в усіх галузях й секторах економіки.
4. Формування економіки інформаційного типу, що пов'язане із інтенсивним розвитком засобів комунікацій й інформаційних технологій.
5. Ріст конкуренції за традиційні ресурси й виникнення ресурсів-субститутів.

Головною метою стратегічного управління функціонуванням й розвитком харчової галузі є обґрунтування ключових пріоритетів й нагромадження потенціалу для розвитку у стратегічній перспективі.

До основних принципів визначення стратегічних пріоритетів розвитку харчової галузі слід віднести такі:

1. Комплексний підхід до визначення стратегічних пріоритетів розвитку харчової промисловості та її суб'єктів.
2. Цільова орієнтованість стратегічного планування.
3. Оптимальність стратегічного планування. Тобто, при ухваленні стратегічних планових рішень слід дотримуватися умов максимізації соціально-економічної ефективності розвитку харчової галузі.
4. Адаптивність й гнучкість стратегічного планування, що передбачає своєчасне коректування або зміну прийнятих рішень у відповідності до змін факторів внутрішнього й зовнішнього середовища.

5. Системність та структурна єдність стратегічних планів і програм розвитку галузі.

6. Формування сприятливого середовища для реалізації стратегії.

Процес визначення й обґрунтування стратегічних пріоритетів функціонування й розвитку харчової галузі має базуватися на системному підході й повинен реалізовуватися поетапно (Рис. 1.10).

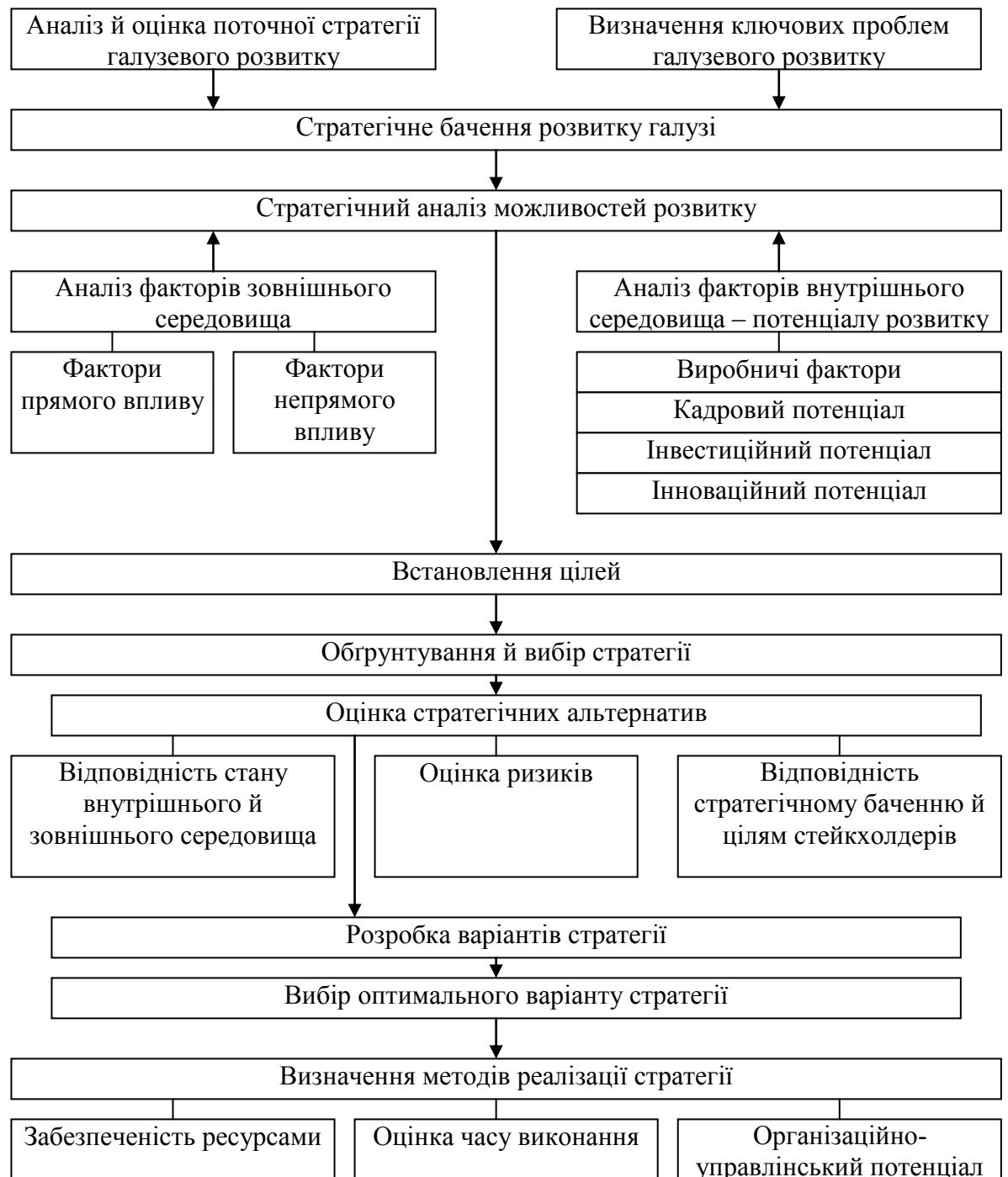


Рис. 1.10. Етапи визначення й обґрунтування стратегічних пріоритетів функціонування й розвитку харчової галузі*

*Сформовано автором з використанням [2, 5, 20]

Встановлення основних цільових орієнтирів розвитку є початковою стадією розробки й обґрунтування стратегічних напрямків розвитку харчової галузі. Цей етап передбачає оцінку поточної стратегії розвитку, аналіз й оцінку найважливіших проблем розвитку, їх узагальнення й структурування. За результатами цього етапу встановлюються загальні соціально-економічні, екологічні та ін. цілі функціонування й розвитку харчової промисловості.

Явище глобалізації й міжнародної інтеграції має значний вплив на економічні результати всіх галузей й підприємств, які так чи інакше беруть участь у міжнародній конкурентній боротьбі. Глобалізація зумовлює прояву нових форм територіальної організації товарних ринків й ринків всіх видів ресурсів.

Інноваційний розвиток докорінно змінює якість та структуру попиту й пропозиції, зумовлює появу нових видів продукції й нових галузей, заснованих на інноваційних технологіях, і до занепаду деяких традиційних виробництв, загострення конкурентної боротьби за ресурси, суттєва зміна значення трудових ресурсів, перетворення інформації й знань у новий важливий вид ресурсу.

При виборі й обґрунтування стратегічних управлінських рішень обов'язково слід враховувати складність й специфіку функціонування й розвитку харчової галузі.

Стратегічний аналіз й розробка стратегії мають здійснюватися за принципом цільової спрямованості й орієнтуватися на досягнення головної мети - місії. На відміну від ситуаційного управління стратегічний підхід дозволяє забезпечити планомірний цілеспрямований розвиток харчової галузі й окремих підприємств й спрямувати управлінські дії на вирішення конкретних завдань й розв'язання проблем.

Дотримання принципу цілеспрямованості передбачає здійснення оцінки відповідності стратегії стану зовнішнього середовища й ресурсному потенціалу підприємств харчової галузі, коректування політики й планів розвитку відповідно до розвитку подій й загострення конкуренції.

Успішне вирішення завдань розвитку вимагає взаємоув'язування стратегічних управлінських рішень на всіх рівнях.

Основними векторами розвитку підприємств харчової галузі повинні стати:

- досягнення запланованої динаміки економічного розвитку;
- зміцнення й підвищення конкурентоспроможності підприємств харчової галузі;
- забезпечення продовольчої безпеки країни;
- нарощування експортного потенціалу країни та ін.

Головним завданням стратегічного аналізу є формування інформаційного базису визначення й обґрунтування стратегічних векторів розвитку, аналіз й оцінка поточного стану підприємств харчової галузі, виявлення й оцінка факторів наступного економічного розвитку.

Секторальний (галузевий) аналіз зовнішнього середовища дозволяє виявити компоненти зовнішнього середовища, які мають критичний вплив на економічний розвиток підприємств харчової галузі й здійснити оцінку умов (клімату) реалізації стратегії, які формуються факторами зовнішнього середовища. При здійсненні такого аналізу слід враховувати, що фактори зовнішнього середовища впливають на різні підприємства й галузі харчової промисловості. Аналізу зовнішнього середовища дає змогу визначити набір стратегічних можливостей і виявити загрози, які необхідно враховувати у процесі визначення стратегічних векторів розвитку.

Стратегічні перспективи розвитку харчової галузі багато в чому зумовлюються рівнем стратегічного потенціалу її окремих підприємств. Аналіз й оцінка внутрішнього потенціалу харчової промисловості дозволяє виявити сильні й слабкі сторони. Адже сильні сторони є базисом стратегії, а слабкі – її обмеженнями.

Ключовими умовами прогресивного економічного розвитку харчової галузі й її підприємств є ключові фактори успіху (КФУ). У процесі розробки стратегії необхідно їх ідентифікувати й класифікувати. Класифікація

ключових факторів успіху підприємств харчової промисловості наведена на рис. 1.11.

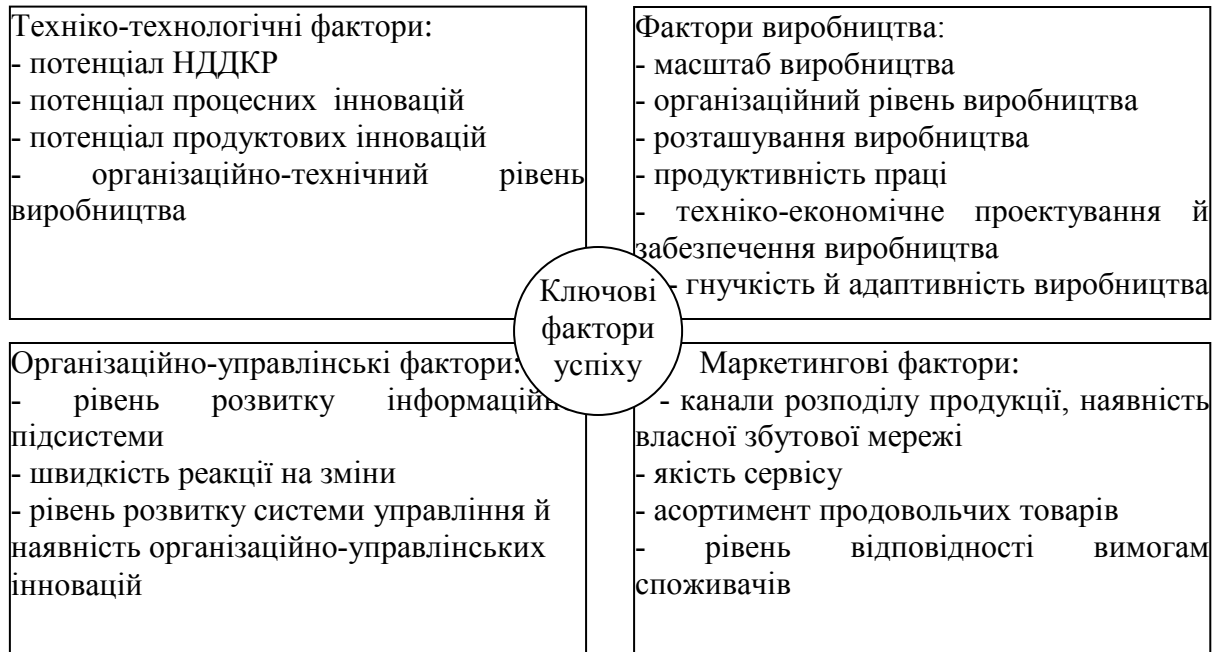


Рис. 1.11. Класифікація ключових факторів успіху підприємств харчової галузі*

*Сформовано автором з використанням [21, 22]

Потенціал стратегічного розвитку підприємств харчової промисловості також визначається перспективних бар'єрів входу на ринок, покращення стану товарів відносно товарів-субститутів, інтенсивності конкурентної боротьби у майбутньому й силою впливу постачальників і покупців на підприємства й ринок в цілому.

Встановлення цілей розвитку є одним з основних й найскладніших етапів визначення стратегічних напрямків розвитку. На цьому етапі формується стратегічне бачення, тобто здійснюється опис бажаного стану підприємства/галузі на довгостроковий період з урахуванням всіх виявлених закономірностей й особливостей діяльності. Система стратегічних цілей повинна бути комплексною і багаторівневою й формуватися з взаємопов'язаного набору якісних і кількісних параметрів розвитку харчових підприємств. Основними вимогами до стратегічних цілей є їх реальна

досяжність, виходячи з наявного й перспективного потенціалу, гнучкість, вимірюваність, конкретність (чіткість) та системність (ієрархічність).

Основним етапом процесу стратегічного планування розвитку харчових підприємств є стратегічний вибір. Цей етап напряму пов'язаний з формуванням стратегії й є найменш уніфікованим, особливо на мезорівні.

Загалом етап стратегічного вибору включає визначення й оцінку альтернатив (варіантів стратегії), обґрунтування й вибір з числа альтернатив оптимального варіанту стратегії розвитку.

Вибір стратегічних напрямків розвитку підприємств харчової галузі залежить від:

- встановлених загальних цілей й завдань галузевого розвитку;
- ключових факторів успіху галузі й підприємства;
- основних економічних показників галузі й підприємства.

Оцінку перспектив стратегічного розвитку підприємств харчової промисловості можна здійснити за допомогою матриці «рентабельність продукції - частка у виробництві» (Рис. 1.12) [23].

Частка підприємства у галузі	Вибірковий розвиток	Екстенсивний розвиток
	Ревізія стратегії	Інтенсивний розвиток
0	Рентабельність продукції, %	

Рис. 1.12. Матриця оцінки перспектив стратегічного розвитку харчових підприємств*

*Складено автором з використанням [23]

Основними економічними показниками харчових підприємств є такі:

- ключові характеристики ринку збуту: географічний розмір ринку, попит на продукцію, динаміка росту, стадія життєвого циклу, бар'єри входу й виходу, стан конкуренції;
- масштаб області конкурентної боротьби: локальна (місцева), регіональна, національна, глобальна;

- критерії виробництва: концентрація, диференціація, інтеграція, спеціалізація, розвиток техніки й технологій, рентабельність тощо.

Для підприємств з низьким рівнем прибутковості й високою часткою у галузевому виробництві може бути рекомендована стратегія вибіркового розвитку, яка передбачає три варіанти: пошук й використання резервів зниження виробничих витрат; пошук резервів зниження цін; підвищення обсягу прибутку за рахунок росту або збереження обсягу реалізації продукції, з урахуванням наявного й перспективного попиту [24].

Підприємствам з високою часткою у галузевому виробництві із високим рівнем рентабельності продукції може бути рекомендована стратегія екстенсивного розвитку, які відповідає дійсному етапу життєвого циклу підприємства.

Підприємства з високою рентабельністю й невеликою часткою у галузевому виробництві повинні орієнтуватися на стратегію інтенсивного розвитку, пов'язану із залученням інвестицій.

Підприємства з низькою рентабельністю та часткою у виробництві повинні докорінно змінити стратегію розвитку.

Обмеженнями використання представленої матриці є такі:

1. Матрицею не передбачені конкретні значення показників, що обмежують інтервали низьких і високих значень.

2. Стратегічні орієнтири розвитку підприємств визначаються «від досягнутого», тобто на основі звітних даних – рівень рентабельності й частка підприємства у обсязі виробництва галузі. При цьому прогнози змін показників у майбутньому не враховуються.

3. Не повною мірою враховуються фактори зовнішнього середовища підприємства, що робить стратегічні перспективи недостатньо обґрунтованими [25].

Відомим підходом до визначення пріоритетів стратегічного розвитку галузей й підприємств в умовах конкуренції є використання матриці Boston Consulting Group (BCG) [26].

Матриця BCG будується за двома показниками (Рис. 1.13):

1. Кількість конкурентних переваг – вказує кількість можливостей профілювання конкуренції;
2. Величина конкурентних переваг - відображає розмір досяжної конкурентної переваги відносно конкурентів.

Отже, матрицею передбачено чотири типи галузей з різними умовами розвитку підприємств.

Кількість потенційних конкурентних переваг	Фрагментація	Спеціалізація
	Патова ситуація	Об'ємність
0	Величина конкурентної переваги	

Рис. 1.13. Матриця конкурентних переваг BCG*

*Сформовано автором з використанням [27]

У випадку, коли кількість потенційних конкурентних переваг у галузі є великою, але їх величина мала, то така галузь належить до фрагментованого типу. Кількість переваг зумовлюється різноманітністю запитів споживачів. При цьому низький рівень конкурентних переваг робить їх нестійкими. Отже, підприємства галузі не займають лідируючого положення на галузевому ринку.

Вузькоспеціалізовані галузі мають високі можливості для отримання великих конкурентних переваг. Різноманітні запити задовольняються диференційованою пропозицією. Тобто, виробники товарів здобувають конкурентні переваги за різними параметрами [28].

Якщо кількість можливих переваг у галузі обмежена та їх величина невелика - це патова ситуація. Покупці оцінюють продукцію лише за одним або декількома параметрами, а виробники, при формуванні пропозиції, орієнтуються на цей ключовий параметр. Можливості диференціації продукції відносно товарів-конкурентів дуже обмежені [29].

Якщо кількість можливих переваг у галузі невелика, але їх величина

висока - це ситуація об'ємності. Галузевий ринок поділений між кількома домінуючими постачальниками.

Отже, приналежність підприємства до галузі певного типу багато чого визначає у процесі стратегічного планування. Величина можливих конкурентних переваг визначає розмір потенційного прибутку. Здобуті конкурентні переваги дають можливість сформувати виробникові унікальну пропозицію на ринку відносно конкурентів та якийсь час отримувати монопольну ренту, розмір якої залежить від величини переваги [30].

У галузях, у яких розмір можливих конкурентних переваг невеликий, пропозиції різних виробників є схожими, що зумовлено відсутністю ключових переваг споживачів, а отже конкуренція має переважно ціновий характер.

У галузях, де можливе отримання великих конкурентних переваг, спостерігається значна диференціація пропозицій. Споживачі галузевої продукції мають явні переваги і платять за продукцію, яка найбільше відповідає їх вимогам.

Фахівці BCG вважають, що у галузях, де є можливість отримати великі конкурентні переваги, виробники мають більше шансів на успіх, ніж у галузях з невеликими перевагами. Водночас число потенційних конкурентних переваг насамперед впливає на конкурентні стратегії галузевих підприємств.

Матриця галузевих конкурентних переваг BCG дає певні можливості для здійснення стратегічного вибору підприємствами-виробниками. Втім, її значним недоліком є складність оцінки ключових критеріїв, оскільки кількість та величина галузевих конкурентних переваг важко піддаються числовій оцінці.

Більш ґрунтовним методом здійснення стратегічного вибору є використання матриці оцінки співвідношення інтегральних оцінок конкурентного потенціалу галузі й привабливості ринку із розмірністю 2x2 (Рис. 1.14).

Перевагою підходу є те, що інтегральні показники визначаються за комплексом індикаторів, тобто кожна вісь має багатофакторний вимір.

Привабливість ринку	Новачки	Точки росту
	Вибірковий ріст	Активний ріст
	Консерватори	Захисники
	Ревізія галузі	Захист конкурентних позицій
0	Конкурентний потенціал	

Рис. 1.14. Матриця вибору стратегічних пріоритетів галузевого розвитку*

*Сформовано автором з використанням [31]

Інтегральні показники матриці визначаються як середньозважене значення конкретних індикаторів. Тобто, при кількісній оцінці показників матриці для окремих індикаторів встановлюється вага, відповідна їх значенню для вибору стратегії розвитку [32].

Індикатори конкурентного потенціалу харчової промисловості й рівня стратегічної привабливості ринків харчової продукції наведені у табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Показники вибору стратегічних пріоритетів розвитку харчової промисловості*

Конкурентний потенціал	Привабливість ринку
Рентабельність продукції	Динаміка росту ринку
Продуктивність праці	Сила конкуренції
Додана вартість на одну зайнятого	Прибутковість галузі
Співвідношення середньої зарплати й прожиткового мінімуму	Можливості диференціації продукту
Рівень забезпеченості сировиною	Вхідні й вихідні бар'єри ринку
Матеріалоемність	Вплив факторів макросередовища
Частка конкретного сектору в загальному обсязі виробництва харчової галузі	

*Сформовано автором з використанням [33]

Матриця вибору стратегічних пріоритетів галузевого розвитку має чотири області: висока привабливість ринку / високий конкурентний потенціал галузі; низька привабливість ринку / високий конкурентний потенціал галузі; висока привабливість ринку / низький конкурентний потенціал галузі; низька привабливість ринку / низький конкурентний потенціал галузі.

Поняття конкурентного потенціалу має основне значення для підвищення конкурентоспроможності підприємства. Підвищення конкурентоспроможності розглядається як нарощування та ефективне використання конкурентного потенціалу підприємства [34].

Конкурентний потенціал підприємства трактується по різному:

- сукупність різноманітних ресурсів, засобів і джерел які можуть бути залучені у відтворювальний процес;
- сукупність різного роду ресурсів, взаємозв'язків і можливостей розвитку, що дають підприємству можливість для ефективної діяльності й адаптації до змінних умов ринку з метою отримання стійких конкурентних переваг;
- реальну й потенційну спроможність підприємства проектувати, виробляти, продавати й обслуговувати конкурентоспроможну продукцію на конкретних ринкових сегментах [35, 36].

Перші два трактування розкривають ресурсну складову конкурентного потенціалу, а останнє має загальний характер та не відображає його сутності й змісту.

Конкурентний потенціал підприємства є єдністю таких елементів: фактори зростання конкурентоспроможності; резерви зростання конкурентоспроможності; конкурентна стратегія.

Конкурентний потенціал, як ми вважаємо, слід розглядати як спроможність підприємства здобути й підтримувати певний рівень конкурентоспроможності, який забезпечує стабільне функціонування, зокрема для збереження й збільшення ринкової частки, отримання

максимального прибутку, формування умов для виходу на інші ринки та ін. в залежності від обраної конкурентної стратегії підприємства [37, 38].

Резерви конкурентоспроможності доцільно вивчати з двох позицій:

- як планові (нормативні) запаси у виробництві й обігу, необхідні для безперервного процесу відтворення й розвитку виробництва на всіх рівнях: від конкретного виробництва – до макrorівня;

- невикористані можливості розвитку підприємства, пов'язані із: удосконалюванням техніки, технології та живої праці; раціональним використанням матеріально-сировинних та енергетичних ресурсів; використанням факторів динамічного ризику – сприятливою зміною кон'юнктури ринку й інституційних умов діяльності [39].

Отже, викладене вище дає підстави розділити сукупність резервів конкурентоспроможності харчового підприємства на такі категорії:

- внутрішні - втрати, пов'язані із нераціональним використанням власного ресурсного потенціалу;

- зовнішні – поява можливостей розвитку, зумовлена інноваційним розвитком техніки й технології, організації й управління, спричинені ринковими й неринковими факторами.

Резерви конкурентоспроможності харчового підприємства виникають переважно через неповне використаними можливостей, що витікають з ринкової ситуації, пов'язаних із ключовими характеристиками харчового ринку й інституційного середовища діяльності підприємств, формованого державою, зокрема – нормативно-правова база, взаємодія влади й бізнесу. Використання конкурентного потенціалу і є по-суті використанням цих резервів розвитку [40].

Формування й використання конкурентного потенціалу повинне спиратися на відповідну конкурентну стратегію, як є інструментом використання сприятливих конкурентних чинників зовнішнього й внутрішнього середовища для трансформації резервів у ресурси розвитку. Структура конкурентного потенціалу представлена на рис. 1.15.

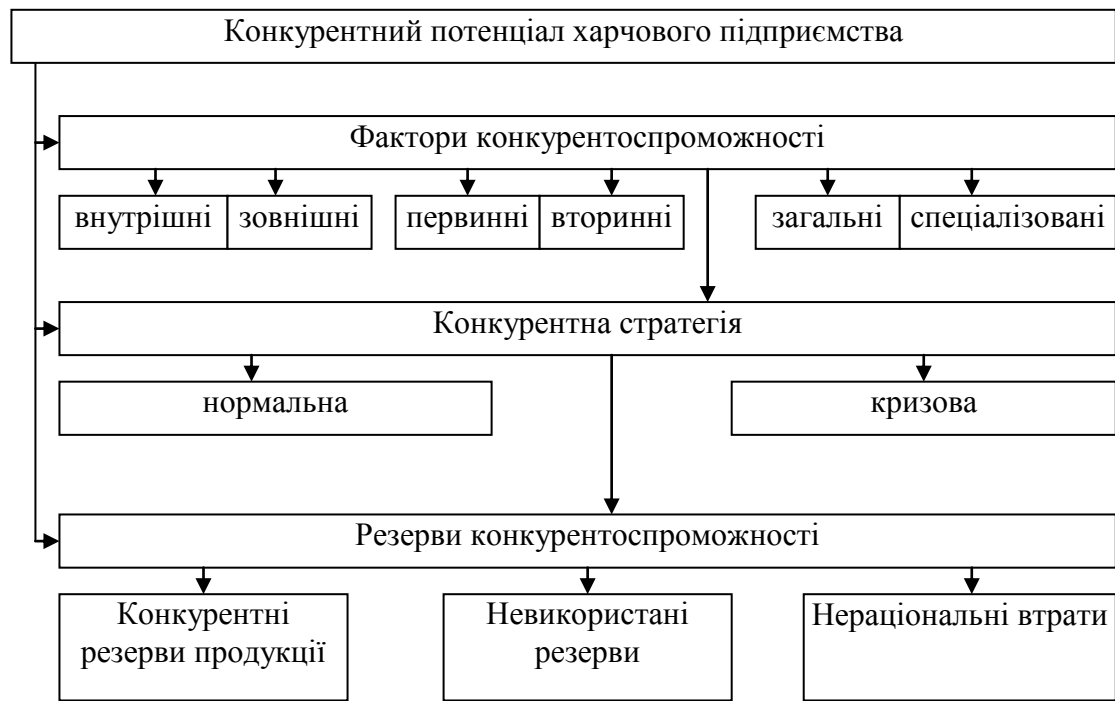


Рис. 1.15. Структура конкурентного потенціалу харчового підприємства*

*Сформовано автором з використанням [27, 28]

Зусилля з підвищення конкурентоспроможності підприємства по-суті є собою процесом управління його конкурентним потенціалом і складається з трьох компонентів:

1. Аналіз й оцінка ринку;
2. Аналіз й оцінка підприємства;
3. Формування й реалізація стратегії підвищення конкурентоспроможності [41].

Цей процес у загальному вигляді представлено на рис. 1.16.

Можна визначити такі основні сфери підвищення конкурентоспроможності харчового підприємства в сучасних ринкових умовах України:

- внутрішні: ресурсне забезпечення; організаційно-управлінське забезпечення; науково-технічне забезпечення;
- зовнішні: маркетингове забезпечення; інституційне забезпечення (нормативно-правове, політичне та ін.).

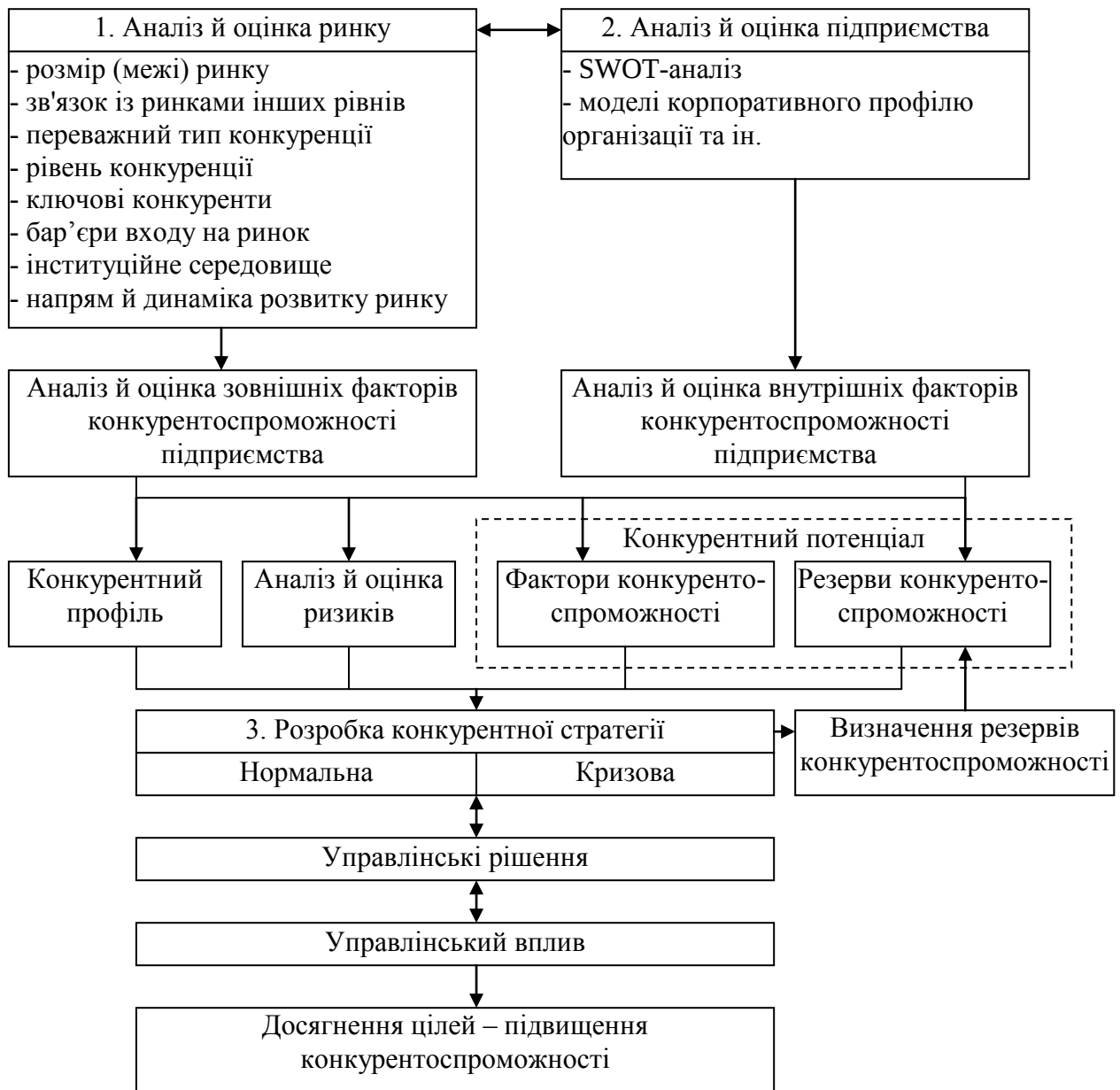


Рис. 1.16. Процес управління конкурентоспроможністю харчового підприємства*

*Сформовано автором

Рівень ресурсного забезпечення рівень харчових підприємств містить такі часткові види потенціалу конкурентоспроможності: потенціал матеріально-сировинних ресурсів, трудовий, інвестиційних, інноваційних, техніко-технологічних ресурсів, фінансових, інформаційних тощо.

Для виділених окремих видів внутрішньовиробничого потенціалу конкурентоспроможності підприємств харчової галузі може побудувати систему індикаторів, та відповідний інтегральний показник, на основі якого можна оцінювати рівень внутрішньовиробничого потенціалу

конкурентоспроможності харчового підприємства [42]. Комплексне оцінювання внутрішньовиробничого потенціалу конкурентоспроможності дає змогу формулювати уявлення про сильні й слабкі сторони діяльності конкретного підприємства харчової галузі, які можна деталізувати шляхом використання методики SWOT-аналізу з для виявлення конкурентних переваг. Загальна схема механізму стратегічного управління конкурентною поведінкою підприємств харчової галузі представлена на рис. 1.17.

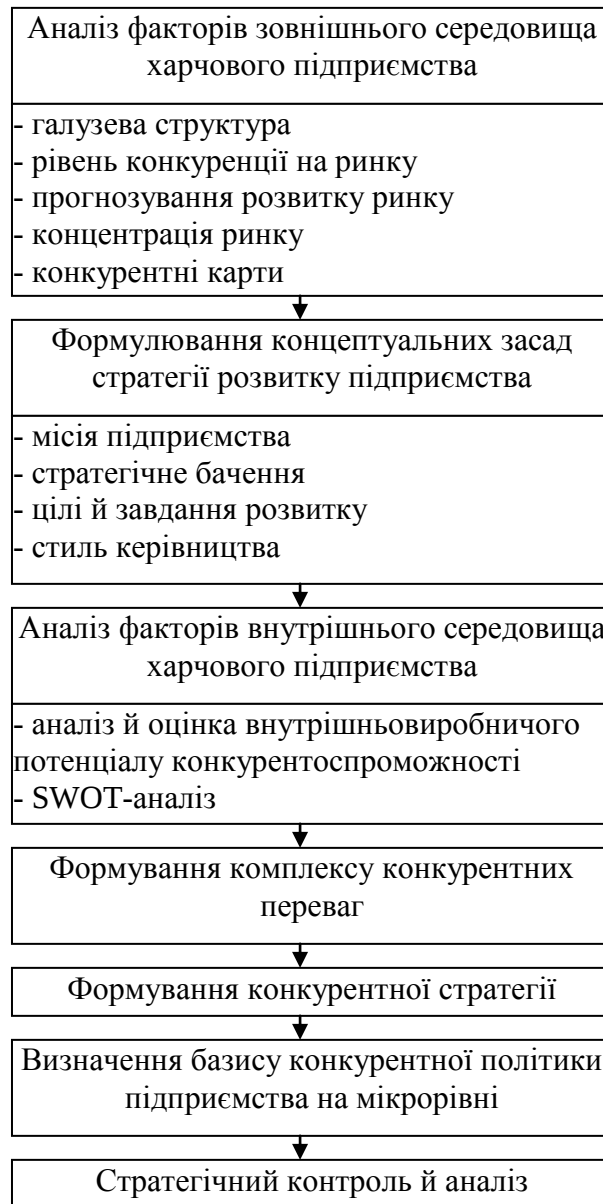


Рис. 1.17. Схема механізму стратегічного управління конкурентною поведінкою підприємств харчової галузі*

*Сформовано автором]

Схемою передбачено поетапне застосування відповідних методів аналізу конкурентного потенціалу.

Важливою проблемою підприємств харчової промисловості є зростання рівня невизначеності й ризику у процесі їх виробничо-господарської діяльності, що пов'язане із нарощуванням динаміки зміни факторів зовнішнього середовища, швидкої трансформації продовольчого ринку у світі й залученням харчових підприємств України у сферу впливу світового ринку. Відомими способами подолання негативного впливу факторів невизначеності й ризику є створення дієвої системи стратегічного управління розвитком підприємства на засадах підвищення конкурентоспроможності його товарів [44].

Ключовим завданням стратегічного розвитку харчового галузі України є виробництво харчової продукції, яка має високий рівень конкретних переваг на внутрішньому і світовому ринках. Можна констатувати, що значна кількість харчових підприємств вже вийшла на рівень вирішення завдань управління стратегічним розвитком. Формування стратегій розвитку є головною складовою процесу стратегічного управління, а отже, гостро постає питання вибору з числа альтернатив правильного варіанту стратегічного розвитку. Цей процес зводиться до визначення однієї або декількох «базових» стратегій. Втім, їх формування й ефективна реалізація можливі лише за умови конкурентоспроможності продукції підприємства.

Ефективне стратегічне управління розвитком підприємства вимагає планування реалізації кількох, найбільш пріоритетних, стратегій, які можуть забезпечити досягнення встановленої мети.

Стратегічне управління розвитком харчових підприємств є цільовим комплексним реактивним управлінням, яке базується на системному підході, у рамках якого суб'єктом управління є менеджмент й працівники підприємства, діяльність яких орієнтована на встановлення стратегічних цілей розвитку по забезпеченню конкурентоспроможності вироблюваної

продукції на національному й світовому продовольчому ринку [45].

Стратегічною метою соціально-економічного розвитку України є підвищення конкурентоспроможності національної економіки країни в цілому. Конкурентоспроможність держави голосним чином пов'язана із конкурентоспроможністю її галузей й підприємств, як на національному, так і на світовому ринку. Рівні конкурентоспроможності: національний, галузевий, регіональний, підприємства та товару є взаємозалежними, але їх базисом є саме конкурентоспроможність продукції, яка безпосередньо знаходиться під впливом чинників ціни й споживчої вартості [46].

Стратегічний розвиток харчових підприємств ґрунтується на реалізації дієвих стратегій економічного росту й багато в чому визначається механізмом підвищення конкурентоспроможності харчової продукції. Це вимагає від підприємств здійснювати постійний моніторинг конкурентоспроможності їх продукції.

Формування й реалізація стратегій конкурентоспроможності передбачає формування механізму забезпечення конкурентоспроможності на всіх щаблях конкурентних відносин. Головними елементами такого механізму забезпечення конкурентоспроможності харчових продуктів є: правовий, організаційний та економічний.

Правовий механізм є комплексом нормативно-правових актів, державних стратегічних програм, спрямованих на формування правового поля підвищення конкурентоспроможності національних підприємств.

Організаційний механізм є сукупністю зв'язків й відносин між суб'єктами продовольчого ринку, що виникають у процесі управління. Організаційний механізм передбачає формування й розвиток ринку сировини й харчових продуктів, удосконалення організації виробництва й реалізації продукції, формування ефективної системи взаємовідносин між суб'єктами продовольчого ринку [47].

Економічний механізм являє собою систему економічних важелів й

методів стратегічного управління, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності харчової продукції, й складається з таких елементів: прогнозування, планування, фінансування, оподатковування, кредитування, ціноутворення, страхування [48].

Конкурентоспроможність або високим конкурентний потенціал по-суті відображає спроможність підприємства конкурувати з іншими товаровиробниками за такими напрямками:

- конкурентоспроможність продукції підприємства на ринку;
- конкурентоспроможність підприємства на ринку праці;
- конкурентоспроможність підприємства на інвестиційно-фінансовому ринку;
- конкурентоспроможність підприємства на ринку інновацій (рис. 1.18).

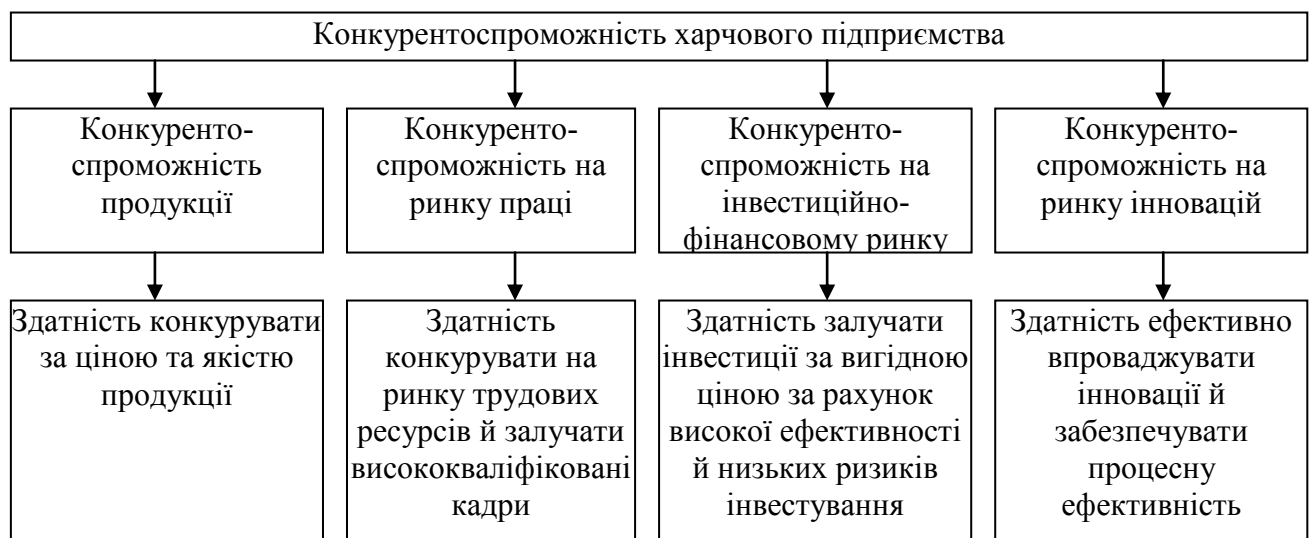


Рис. 1.18. Модель конкурентоспроможності харчового підприємства*

*Сформовано автором з використанням [49]

Такий підхід до формулювання концепції й стратегічного управління конкурентним потенціалом підприємства дає змогу підвищити ефективність управління розвитком харчового підприємства, а також може стати базисом побудови механізму стратегічного планування розвитку діяльності підприємства, оскільки дозволяє уточнити й конкретизувати ціль

стратегічного розвитку - досягнення високого конкурентного потенціалу.

Реалізація представленої моделі конкурентоспроможності забезпечує можливості ефективного планування стратегічних зон господарювання, стратегічного удосконалювання системи просування й реалізації продукції, фінансів, кадрів й бізнес-процесів на харчовому підприємстві [50].

Поняття «Стратегічна зона господарювання» змістовно тісно пов'язана із зоною стратегічних інтересів, із збалансованою системою показників та векторами представленої моделі конкурентоспроможності.

Характеристика стратегічних зон господарювання, у контексті націленості підприємства на ефективний конкурентний розвиток, представлена у табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Стратегічні зони господарювання у моделі конкурентоспроможності
харчового підприємства*

Вектор моделі конкурентоспроможності	Параметри вибору стратегічної зони господарювання
Конкурентоспроможність продукції	Слід обирати сектор ринку або товарну позицію, які забезпечують максимум різниці між вхідним і вихідним грошовим потоком
Конкурентоспроможність на інвестиційно-фінансовому ринку	Слід обирати сектор ринку, що пропонує мінімальну вартість інвестиційно-фінансових ресурсів та гарантує їх надходження у необхідному обсязі
Конкурентоспроможність на ринку праці	Слід обирати сектор ринку та персонал, що може забезпечити випереджальний ріст продуктивності праці порівняно із фондом зарплати при дотриманні умови ефективного вирішення техніко-технологічних, економічних, організаційно-управлінських й соціальних завдань розвитку
Конкурентоспроможність на ринку інновацій	Слід обирати сектор ринку нових технологій й бізнес-процесів, що забезпечує можливість отримання ринкової ренти за рахунок техніко-технологічної переваги

*Сформовано автором з використанням [51]

Стратегічна зона господарювання є довгостроковою метою розвитку підприємства, що визначає необхідність формування стратегічних зон господарювання на вказаних ринках: готової харчової продукції, персоналу, капіталу й інновацій [52].

Однією з основних умов ефективної реалізації процесу стратегічного управління є узгодження й збалансування стратегічних зон господарювання. Це вимагає наявності дієвого організаційно-економічного механізму, що ефективно реалізуватиме дій харчового підприємства в сфері стратегічного управління конкурентним розвитком (Рис. 1.19).



Рис. 1.19. Концептуальна схема організаційно-економічного механізму стратегічного планування конкурентного розвитку харчового підприємства*

*Сформовано автором

Модель забезпечення стратегічної конкурентоспроможності харчового підприємства містить в собі такі ключові напрямки – продажі, капітал (інвестиції й фінанси), персонал, інновації, що дозволяє органічно й

узгоджено розвивати всі напрямки діяльності підприємства. Застосування до цих векторів збалансованої системи показників дозволяє визначити відповідні стратегічні зони господарювання. Втім, цьому повинне передувати формулювання бачення бажаного стану моделі конкурентоспроможності харчового підприємства. Необхідно визначити, яким чином вимірюватимуться значення векторів розвитку конкурентоспроможності підприємства [53].

Стратегічна зона господарювання є множиною об'єктів та/або сфер управління, керівний вплив на які визначає позитивний вплив чинників конкурентоспроможності на ефективний конкурентний розвиток діяльності підприємства. На рис. 1.20 наведено етапи процесу вибору стратегічних зон господарювання харчового підприємства.

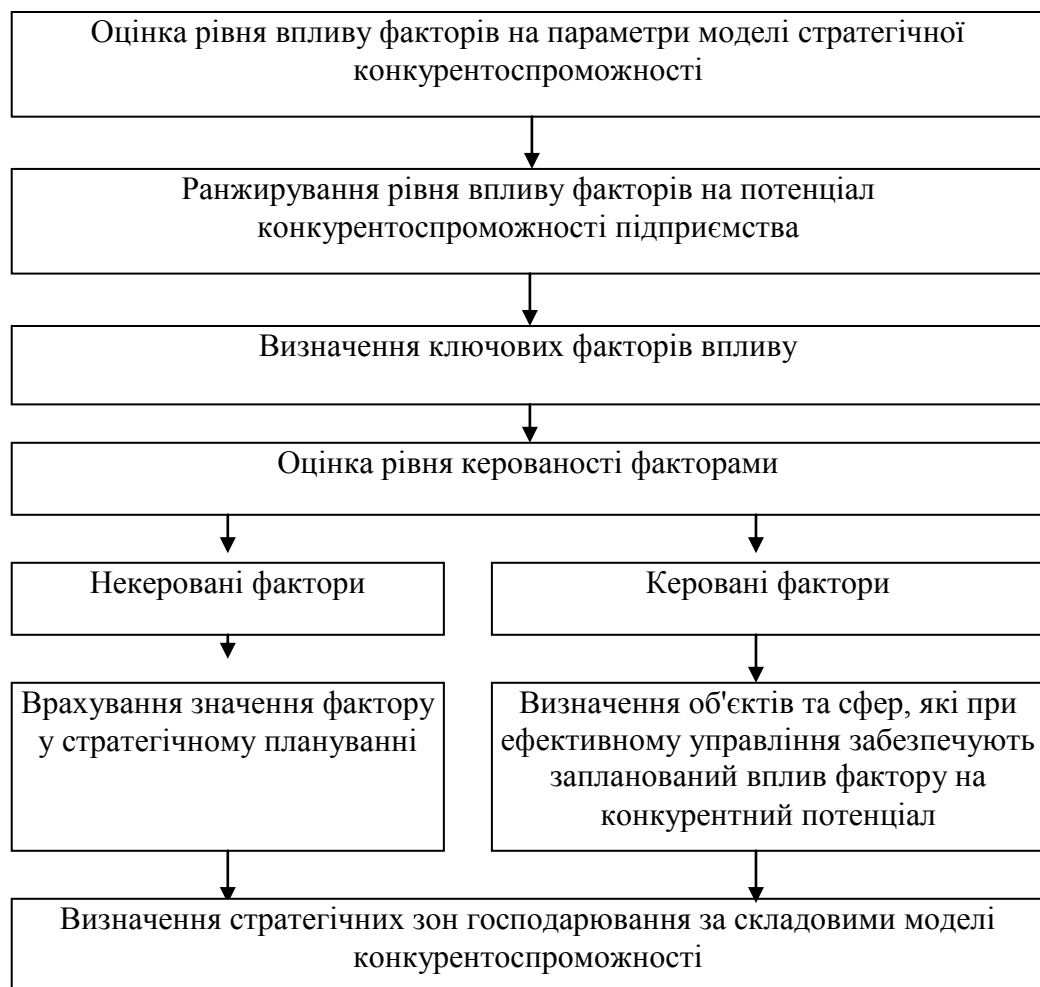


Рис. 1.20. Етапи вибору стратегічних зон господарювання харчового підприємства*

*Сформовано автором з використанням [49]

Наступним етапом після вибору стратегічних зон господарювання є розробка конкретизованих планів по стратегічному удосконалюванню системи реалізації продукції, залучення капіталу, найму персоналу й реалізації інновацій на харчовому підприємстві, визначення характеру розвитку підприємства й резервів конкурентоспроможності.

Висновки до розділу 1.

1. Дослідження показали, що підвищення ефективності формування і використання всіх видів ресурсів розвитку підприємств вимагає формування ними систем стратегічного управління, які адекватно реагують на вплив ринкового механізму і відкривають перед виробниками широкі можливості для розробки і ухвалення вірних, виважених, обґрунтованих рішень за всіма аспектами їх діяльності.

2. Загальна схема стратегічного управління є комплексом його системоутворюючих компонентів, які забезпечують стабільність, безперервність, поновлюваність і ефективність системи стратегічного управління є стратегічне управлінське мислення, стратегічна інформація і стратегічна адаптивність. Система стратегічного управління є динамічно змінною сукупністю взаємозалежних процесів, які наведено у структурній моделі цієї системи.

3. Дослідження дозволили удосконалити тлумачення категорії стратегічного планування як концептуального базису процесу маркетингового управління, яке набуває відповідного сутнісного змісту залежно від основного вектору функціонування підприємства, що дозволяє дотримуватися всіх необхідних структурних пропорцій, узгоджувати цільову спрямованість діяльності всіх складових виробничо-господарської системи підприємства.

4. Обґрунтовано концептуальний підхід до розв'язання проблеми стійкого розвитку харчових підприємств, який полягає у формуванні

комплексної системної моделі їх розвитку за такими векторами: фактично діюча і перспективна модель. Це дозволяє втілити базовий принцип стратегічного планування в системі управління стійким розвитком. При цьому розроблені моделі оперативно-тактичного управління стратегічним розвитком харчового підприємства повинні в цілому формувати чітку систему взаємопов'язаних організаційно-управлінських заходів.

5. Стійкий розвиток харчового підприємства є процесом постійних змін і переходу до стабільного динамічного стану структури, який реалізується шляхом еволюційних та революційних змін. Втім, суб'єкт господарювання в будь-який момент невизначеності і ризику характеризується чітко визначеною структурою, тобто стабільністю, та адаптацією, тобто динамікою, а тому не втілює процес постійної трансформації. Підприємство є стабільною статичною або динамічною системою, а структурна трансформація підприємства є переходом від існуючого стану стабільності і структури до більш ефективного.

Список використаних джерел до розділу 1:

1. Кокорев В. Институциональная реформа в сфере инфраструктуры в условиях естественной монополии // РАН: Вопросы экономики. 1998. №4. С. 115-133.
2. Иншаков О.В., Русскова Е.Г. Инфраструктура рыночного хозяйства: системность исследования // Вестник СПбГУ. 2005. Сер.5. Вып. 2. С. 28-37.
3. Орешин В.П. Планирование производственной инфраструктуры: комплексный подход. Экономика, 1986. С. 8.
4. Герасимчук В.І. Ринкова інфраструктура та її вплив на ринок праці. Київ: Принт Експрес, 1999. 33 с.
5. Долішній М., Беленький П. Проблеми розвитку ринкової інфраструктури (методологічний та регіональний аспекти) // Вісник Тернопільської академії народного гос-подарства. № 5. 2004. С. 179-188.,

6. Павлов В.І. Політика регіонального розвитку в умовах ринкової трансформації (теоретико-методологічні аспекти та механізми реалізації). Луцьк: Надстир'я, 2000. 580 с.,
7. Ткач А.А. Базисні інститути ринкової інфраструктури в трансформаційній економіці // Економіка розвитку. Харків: ХДЕУ, 2004. № 92 [30]. С. 50-54.
8. Дубницький В.І., Фудулова С.О., Василюк О.В. Регіональна інфраструктура: модернізація, пріоритети та перспективи // Регіональна економіка. Проблеми економіки. № 2. 2017. С. 161-168.
9. Ципліцька О.О. Соціально-економічна інфраструктура як фактор зростання трансформаційної економіки України. дис. канд. екон. наук: 08.01.01. Миколаїв, 2005. 193с.
10. Валентюк І. Регіональна інфраструктура: сучасний формат та інструменти розвитку // Зб. наук. пр. НАДУ / за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка. – Київ, 2010. Вип. 1. С. 130–142.
11. Бутирська І. В. Інфраструктурне забезпечення регіонального розвитку: проблеми та шляхи їх вирішення : монографія. Чернівці: Книги-XXI, 2006. 238 с
12. Касич М.О. Вітчизняний та світовий досвід формування інноваційно-інвестиційної інфраструктури // Економічні науки. Вісник ДДФА. 2007. №2. С.29-35.
13. Бикова К.Р. Світовий і вітчизняний досвід формування інноваційної інфраструктури. Економічні науки. URL:[http://www.rusnauka.com/ 18_EN_2009/Economics/48774.doc.htm](http://www.rusnauka.com/18_EN_2009/Economics/48774.doc.htm) (дата звернення: 12.04.2017)
14. Карпець С.Л. Світовий досвід управління регіональним розвитком // Вісник Житомирського державного технологічного університету, № 2 (44), 2008. С. 252-259
15. Європейська регіональна політика: натхнення для країн, що не входять до ЄС? Регіональна політика. URL:

http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/

[docgener/presenta/international/external_uk.pdf](#) (дата звернення: 20.05.2017)

16. Рудавська Г. Б., Тищенко Є. В., Притульська Н. В. Наукові підходи та практичні аспекти оптимізації асортименту продуктів спеціального призначення. Київ: КНТЕУ, 2002. 370 с.

17. Кінаш І.П. Зарубіжний досвід формування інформаційної інфраструктури // Сталий розвиток економіки: всеукраїнський наук.-вироб. журн. (Хмельницький). 2013. № 2 [19]. С. 48-50.

18. Brown R. The Global Information Infrastructure: Agenda for Cooperation / R. Brown, L. Irving, S. Katzen // National Technical Information Agency. URL:<http://www.ntia.doc.gov/reports/giiagend.html> (дата звернення: 29.06.2017)

19. Іваноньків О.О. Зарубіжний досвід розвитку економічних систем на інноваційній основі // Актуальні проблеми економіки. 2007. №12(78). С.23-29.,с.24

20. Рудь Н. Т. Інноваційна інфраструктура регіону: теорія, методологія, практика : монографія // Луцьк: ВРР ЛНТУ, 2011. 492 с.

21. Тарасенко А. В. Методика оцінки та аналіз рівня інфраструктурного забезпечення аграрного сектору України // Технологический аудит и резервы производства. 2016. № 1(3). С. 19-24.

22. Сотниченко Л. Л. Визначення рівня розвитку інфраструктури регіонів України // Вісник донецького національного університету, Сер. В : економіка і право, вип. 1. 2015. С. 335-341.

23. Подік О. А. Розвиток інфраструктури регіону як один із головних важелів розвитку галузі свинарства // Економіка АПК. 2009. № 21. С. – 53-56

24. Лісовий А. Методичні підходи до оцінювання сільської соціальної інфраструктури в Україні. Економіка України. 2007. №5. С. 52-55

25. Подік О. А. Розвиток інфраструктури регіону як один із головних важелів розвитку галузі свинарства // Економіка АПК. 2009. № 21. С. – 53-56.
26. Ляшенко О. Визначення інтегрального показника рівня розвитку соціальної інфраструктури сільських територій // Вісник Полтавської державної аграрної академії. Науково-виробничий фаховий журнал. 2011. С. 112-117
27. Абрамова І. О. Аналіз соціально-економічного розвитку регіонів України на предмет кризовості // Економічний аналіз. 2014. Т. 15. № 1. С. 6-15.
28. Тульчинська С.О. Дослідження методичних підходів оцінки розвитку соціальної інфраструктури в регіонах // Економічний вісник НТУУ "КПІ". Вип. 14. К.: Видавництво "Політехніка", 2017. С. 67-74.
29. Єфіменкова Н. Моделювання системи управління інвестиційно-інноваційними процесами в Україні // Державне управління та місцеве самоврядування. 2014. Випуск 2(21). С.48-61.
30. Константинова Т.В. Стратегічне управління розвитком харчових підприємств на засадах підвищення конкурентоспроможності продукції // Актуальні проблеми інноваційної економіки. 2018. № 3. С. 21-27.
31. Константинова Т.В. Сутність та особливості розвитку стратегічного управління на підприємствах харчової галузі // Вісник ХНАУ. Збірник наукових праць. Вип. 2. – Харків, ХНАУ. – 2018. – С. 390-401.
32. Константинова Т.В. Формування системи стратегічного управління підприємств харчової промисловості // Вісник ХНАУ. Збірник наукових праць. Вип. 3. – Харків, ХНАУ. – 2018. – С. 337-347.
33. Цифровізація транспорту та розвиток цифрової інфраструктури є пріоритетними напрямками співробітництва з китайським бізнесом. Сайт міністерства інфраструктури України. URL: <https://mtu.gov.ua/news/29881.html> (дата звернення 03.12.2017)

34. Парламент ратифікував фінансову угоду між Україною і ЄІБ на модернізацію Укрзалізниці. Сайт міністерства інфраструктури України. URL:<https://mtu.gov.ua/news/30225.html> (дата звернення 15.12.2017)

35. Міністр інфраструктури України Володимир Омелян провів зустріч із Міністром транспорту та комунікацій Держави Катар Д. Аль Сулейті. Сайт міністерства інфраструктури України. URL:<https://mtu.gov.ua/news/30035.html> (дата звернення 20.12.2017)

36. Міністерство інфраструктури України і Hyperloop Transportation Technologies підписали Меморандум про взаєморозуміння і співробітництво. Сайт міністерства інфраструктури України. URL:<https://mtu.gov.ua/news/29901.html> (дата звернення 20.12.2017)

37. За підтримки Єврокомісії в Україні буде створено центр із розробки перспективних транспортних рішень. Сайт міністерства інфраструктури України. URL: <https://mtu.gov.ua/news/29811.html> (дата звернення 20.12.2017)

38. Сучасний аеропорт в Одесі - безумовний пріоритет Уряду і місцевої влади. Сайт міністерства інфраструктури України. URL:<https://mtu.gov.ua/news/29782.html> (дата звернення 18.01.2018)

39. Програма регіонального розвитку аеропортів. Сайт міністерства інфраструктури України. URL: <https://mtu.gov.ua/content/proekti-1.html> (дата звернення 18.01.2018)

40. Дикань В.Л., Корінь М.В. Ефективність роботи транспортної системи України в умовах глобалізації економічних систем // Вісник економіки транспорту і промисловості. 2011. № 33. С. 13-18.

41. Прокудін Г.С., Дудник О.С., Чупайленко О.А. Інтеграція транспортної системи України у світову транспортну систему // Науковий вісник Ужгородського національного Університету. 2015. Випуск 4. С.122-124.

42. Проект «Один пояс-один шлях»: можливості для України. Міжнародний центр перспективних досліджень, 2015 р. URL:

http://www.icps.com.ua/assets/uploads/images/files/china_project_s.pdf (дата звернення 23.01.2018)

43. Біла книга ЄС. Транспорт. URL: http://www.transport-ukraine.eu/sites/default/files/white_book_transport_2050_ukr_0.pdf. (дата звернення 23.01.2018)

44. Закон України «Про державно-приватне партнерство» перша редакція — Прийняття від 01.07.2010. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17/ed20120704> (дата звернення 13.03.2018)

45. Реалізація проектів державно-приватного партнерства в Україні. URL: <https://mtu.gov.ua/files/Посібник%20> (дата звернення 13.03.2018)

46. Державно-приватне партнерство. Сайт Міністерства інфраструктури України. URL: <https://mtu.gov.ua> (дата звернення 15.03.2018)

47. Проект концесії залізнично-поромного комплексу ДП «Морський торговельний порт “Чорноморськ”». Сайт Міністерства інфраструктури України. URL: <https://mtu.gov.ua/content/proekt-koncesii-zaliznichnoporomnogo-kompleksu-dp-morskiy-torgovelnii-port-chornomorsk.html> (дата звернення 15.03.2018)

48. Проект концесії ДП «Херсонський морський торговельний порт». Сайт Міністерства інфраструктури України. URL: <https://mtu.gov.ua/content/proekt-koncesii-dp-hersonskiy-morskiy-torgovelnii-port.html> (дата звернення 15.03.2018)

49. Проект концесії ДП «Стивідорна компанія “Ольвія”». Сайт Міністерства інфраструктури України. URL: <https://mtu.gov.ua/content/proekt-koncesii-dp-stividorna-kompaniya-olviya.html> (дата звернення 15.03.2018)

50. Стратегія економічного та соціального розвитку Одеської області до 2020 року. URL: <http://oblrada.odessa.gov.ua/wp-content/uploads/32-VII.pdf> (дата звернення 18.03.2018)

51. Давнис В., Тинякова В. Адаптивные модели: анализ и прогноз в экономических системах: Монография. Воронеж: Воронежский государственный университет, 2006. 380 с.

52. Кравченко С. А. Адаптация экономического механизма функционирования сельскохозяйственных предприятий к условиям рынка: монографія. Київ: ННЦ ИАЭ, 2008. 444 с.

53. Кравченко С. А. Адаптация экономического механизма функционирования сельскохозяйственных предприятий к условиям рынка: монографія. Київ: ННЦ ИАЭ, 2008. 444 с.

РОЗДІЛ 2

МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ХАРЧОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

2.1. Аналіз та формування стратегічних пріоритетів розвитку харчових підприємств

Підсумки розвитку економіки України у 2017 році свідчать про продовження позитивних економічних тенденцій, утримання відносної макроекономічної стабільності, покращення ділового та інвестиційного клімату, що формує основу для подальшого якісного економічного зростання [1]. Так, у 2017 році зростання реального ВВП оцінюється Мінекономрозвитку на рівні 2,2%, що є вищим ніж прогнозувалося (1,8%), в тому числі: зростання на 2,5% у I кварталі порівняно з відповідним кварталом попереднього року, на 2,3% – у II кварталі, на 2,1% – у III кварталі, на 1,8% – у IV кварталі 2017 року [1].



Рис. 2.1. Динаміка валового внутрішнього продукту України*

*складено з використанням [1]

Головними чинниками росту, аналогічно минулому році, були в більшій мірі внутрішні фактори, а саме інвестиційний та споживчий попит, що в порівнянні з минулим роком поєднались з поліпшенням кон'юнктури зовнішнього типу.

За допомогою впровадження урядових реформ і початку потужних проектів інвестиційного характеру в 2017 році стають чітко виражені позитивні зміни в структурі економіки стосовно росту інвестиційної частки та збільшення кількості прибутку громадян.

За станом виробничо-технічної бази, структурою, техніко-економічними показниками й розвитком інфраструктури харчова промисловість України значно відстає від економічно розвинених країн, особливо щодо комплексної переробки сировини, механізації і автоматизації виробничих процесів, а також фасування та упаковки продукції [2]. Незважаючи на винятково сприятливі ґрунтово-кліматичні умови, населення ще не повністю забезпечене високоякісними продовольчими товарами. Останнім часом Україна втрачає зовнішні ринки збуту продовольчих товарів, а внутрішній заповнений зарубіжними продуктами (нерідко низької якості), тимчасом як для їх виробництва є всі необхідні сировинні ресурси й виробничі потужності [2].

Економічна криза в державі, війна на сході України, брак грошових та матеріальних ресурсів, збільшення ціни на неї несуть в собі прямо пропорційний вплив на кінцевий підсумок роботи харчових підприємств

На сьогоднішній день харчова промисловість України забезпечує внутрішній споживчий ринок якісними продуктами харчування майже на 90%, крім того, галузь відіграє надзвичайно важливу роль у зовнішній торгівлі країни, формуючи більш 50% зовнішньоторговельного обороту продукції АПК України [3].

«До харчової промисловості належать понад 40 галузей і виробництв, а промислове виробництво харчових продуктів здійснюють понад 5000 підприємств, які виробляють широкий асортимент продуктів харчування [3].

Кожного року, прямі іноземні інвестиції в харчовий сектор перебувають на рівні 3 млрд. дол. США, що в свою чергу більше на четверту частину відносно загальної кількості прямих іноземних інвестицій, які направлені на промисловість нашої держави.

Таблиця 2.1

Виробництво та переробка продукції харчової промисловості. млн.грн.*

Види продукції харчової промисловості	Рік		
	2015	2016	2017
Виробництво харчових продуктів	282848	323898,9	380696
Виробництво м'яса та м'ясних продуктів	47799,4	50692,4	62921,8
Перероблення та консервування риби, ракоподібних і молюсків	2314,1	2997,1	3782,2
Перероблення та консервування фруктів і овочів	10584,5	11267,5	13142,5
Виробництво олії та тваринних жирів	83400,3	106563,0	124812
Виробництво олії та тваринних жирів	78950,2	99154,4	115350
Виробництво молочних продуктів	33652,3	39972,1	51561,5
Виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості, крохмалів та крохмальних продуктів	12255,4	14601,3	16348,6
Виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості	9334,9	10935,7	11777,1
Виробництво хліба, хлібобулочних і борошняних виробів	24795,5	27307,0	30698,6
Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання	13176,8	14917,2	17098,5
Виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання	10921,5	11692,9	12939,8
Виробництво макаронних виробів та подібних борошняних виробів	697,2	696,9	660,3
Виробництво інших харчових продуктів	55634	56632,3	61588,1
Виробництво цукру	15956,7	18488,7	17907,5
Виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів	14375,2	15539,1	18255,6
Виробництво чаю та кави	4736,5	5287,2	5019,7
Виробництво прянощів і приправ	5345,3	5739,9	7124,2

* складено з використанням [4]

За даними, які проводили експерти, розвиток циклу технологічних процесів, від початкової обробки аграрної продукції і до виготовлення готового, упакованого товару сфери харчової промисловості, відповідно максимальних стандартів якості та безпеки, які вимагають від харчової продукції, її експорту за межі нашої держави, вважаються головним пріоритетом секторальної стратегії, яка направлена на експорт.

Галузь харчової промисловості – це економічний локомотив нашої держави, з точки зору впливу даної галузі відносно агропромислового сектору та його подальшого розвитку. Без створення ланцюга доданої вартості в країні, поглибленої переробки і експорту готового продукту під брендом „Made in Ukraine“ ми не зможемо говорити про ефективний розвиток АПК або всієї економіки України [3].

Для проведення дослідження розвитку кількості виробництва продукції харчової промисловості було проведено аналіз індексів харчових товарів, в період 2013-2017 року (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка індексу продукції харчової промисловості за 2013-2017 рік
(у відсотках до попереднього року)*

Виробництво:	2015	2016	2017
Харчова продукція	87,2	106	104,2
М'ясо та м'ясні продукти	99,8	104,5	101,3
Молочні продукти	91,2	98,6	102,1
Олія та тваринні жири	85,8	116,5	118,7
Перероблення та консервування фруктів та овочів	74,6	100,2	105,1
Перероблення та консервування риби, ракоподібних і молюсків	71,4	115,6	106,8
Продукти борошномельно-круп'яної промисловості, крохмалів та продуктів	94,6	100,7	99,4
Хліб, хлібобулочні і борошняні вироби	86,9	97,7	96,9
Виробництво інших харчових продуктів	79	111,5	102,2
Виробництво цукру	69,5	136,2	99,2
Какао, шоколад та цукрові кондитерські вироби	82,9	98,6	106,4
Чай та кава	92	103,7	93,7
Прянощі і приправи	86,4	100,4	104,8

* розраховано з використанням [4]

Провівши аналіз даних табл. 2.2, спостерігаємо позитивну динаміку збільшення виробництва харчових продуктів у 2016-2017 рр. Аналогічну тенденцію мають виробництво м'яса та м'ясних продуктів, перероблення та консервування риби, ракоподібних і молюсків; перероблення та консервування фруктів і овочів [4]. У 2015-2016 рр. виробництво молочної продукції мало тенденцію до спаду порівняно з попередніми роками. Також за останні три роки негативною динамікою характеризується виробництво хлібобулочних виробів, борошномельних, круп'яних, тістечок та тортів, сухарів та сухого печива. У 2016 р. виробництво цукру збільшилося на 36,2% порівняно з 2015 р., проте в 2017 р. показник знизився до 99,2% [4]. Також за 2016-2017 рр. позитивною тенденцією характеризується виробництво безалкогольних напоїв, виробництво мінеральних вод та інших вод, розлитих у пляшки [4].

Дивлячись на те, що покупцями продукції, які формують власне попит на товари харчової групи є жителі нашої країни, то рівень доходів, в даному випадку, є головним чинником як для збільшення об'єму внутрішнього ринку, так і встановлення діапазону цін для виробника при створенні переліку якісних особливостей продукції: зниження прожиткового рівня населення формує додатковий попит на товари з нижчою ціною ланкою, чи невисокою якістю. Висока частка витрат на продукти харчування означає високу еластичність попиту за ціною, тобто при підвищенні цін на продовольство населення змушене скорочувати обсяги споживання ряду товарів (відносно дорогих) і переключатись на споживання дешевших товарів (або менш якісних товарів) [5].

Питома вага витрат на харчування в Україні подекуди в 4—5 разів вища, ніж у країнах Євросоюзу (Франція, Бельгія — 13,3%, Іспанія — 13,4%, Чехія — 16,1%, Німеччина — 10,5%, Польща — 16,9%) і навіть порівняно з країнами колишнього СРСР (Білорусь — 41,5%, Естонія — 20,7%, Латвія — 18,8%, Литва — 23,4%, Росія — 35,3%, Молдова — 42,6%), є найвищою [6]. При цьому калорійність раціону українців стабільно перевищує 10%

гранично допустимий рівень (2500 ккал). Вказане є підтвердженням нераціональної структури споживання продуктів харчування за якої конкурентні переваги отримують виробники низьковартнісних, традиційних, обмежених за переліком товарних груп, а інноваційні, технологічні, екологічні та якісні параметри не забезпечують виробникам вигідні позиції на ринку [5]. Головним базовим ресурсом для для виробників харчової галузі вважається продукція аграрного комплексу показники якості та екологічності якої мають прямий вплив на виробничі витрати підприємства, розміри їхнього виробництва та споживчу якість продукції. Це все вказує на те, що конкурентна здатність харчової галузі залежить від кінцевих результатів роботи сировинних галузей, а саме АПК.

Певною специфікою вітчизняного виробництва вважається потужна кількість домогосподарств при постачанні сировини, що в свою чергу знижує її якість, робить специфічними процеси на її транспорт та обробку, ймовірності формування планів її роботи. Наша держава володіє потужними можливостями сектору сільського господарства, так як частина земель сільського господарства перебуває на рівні 71%, тоді як в ЄС тотожний показник становить 47%, у Франції і Німеччині, які є лідерами в сільському господарстві Європи, даний показник становить 33% [6]. Все це підкріплюється відносно нижчим рівнем вартості аграрної продукції (витрати на вирощування озимої пшениці в Австралії — 205 дол. США/т, Великобританії та Канаді близько 180, Бразилії — 155, Росії — 120, а в Україні лише 80 дол. США/т, оренда землі в Україні майже в 9 разів менша, ніж у Іспанії та Великобританії і навіть у 3,5 рази менша, ніж в Угорщині, а оплата праці аж в 12 разів менша, ніж у Іспанії та Великобританії та вищою родючістю [7]. Однак високий рівень рентабельності аграрної продукції (рентабельність рослинництва значно перевищує рентабельність тваринництва: кукурудза 50,3%, соняшник 80,5, соя 38,6%, молоко 12,6%, ВРХ на м'ясо -17,9%, птиця на м'ясо -6,1%), монопродуктове спрямування [8].

Харчова промисловість – неподільна єдність виробництв, які володіють спеціалізацією стосовно готових харчових продуктів, які виготовлені з природнього вихідного матеріалу, лідируючі позиції з постачання якого займає агропромисловий комплекс. Проте, головну роль у географії підприємств відіграє вихідний матеріал і покупець.

До джерел сировини тяжіють ті підвиди харчової промисловості, продукція яких швидко втрачає якість під час її перевезення (малотранспортабельна продукція), або це зумовлено технологічними потребами в її швидкій переробці (наприклад, полуниця) [9].



Рис. 2.2. Виробництва в харчовій промисловості за чинниками розміщення*

*сформовано автором з використанням [9]

На споживача орієнтується виробництво, яке має або короткий термін зберігання, або витрати на перевезення готової продукції більші, ніж на транспортування сировини. Тому їх розміщують у місцях великого скупчення населення. Окремі підприємства можуть бути розміщені як у районах зосередження сировини, так й орієнтуватись на споживачів [9]. Технологічні етапи виготовлення таких виробництв можуть бути розділені територіально. Прикладом цього є зростання кількості рефрижераторних перевезень, які дали змогу розташувати виробництва ікри в межах міст, які суттєво віддалені від територій вилову риби.

Виготовлення продукції харчової промисловості досить поширене на всій території нашої держави. Достатньо великий вплив на світову спеціалізацію харчових товарів має реалізація товарів на закордонних ринках.

Промисловість, яка направлена на виробництво макаронів, в повній мірі орієнтована лише на покупця. Підприємства, розташовані в містах Біла Церква, Хмельницький і Чернігів, виготовляють $\frac{2}{3}$ загального обсягу макаронних виробів в Україні. Фабрики в Хмельницькому й Чернігові входять до складу компанії «Українські макарони» (штаб-квартира в м. Київ) [9]. Великі макаронні фабрики функціонують також у містах: Київ, Чугуїв Харківської області, Луганськ, Каховка Херсонської області, Вінниця, Луцьк; у смт Слобожанське Дніпровського району Дніпропетровської області. Вітчизняні виробники задовольняють 85 % усього споживання макаронних виробів у державі [9].

Хлібопекарська промисловість – це один з максимально поширених видів харчового сектору, виробники якої виготовляють різноманітну продукцію з борошна. Інноваційні підприємства хлібопекарської галузі розташовані у всіх потужних містах нашої держави. Промисловість кондитерського спрямування показує достатньо позитивну тенденцію до конкуренції на ринках інших країн. Велика кількість малих та середніх

виробництв направлені на ринки регіону, чи кількох областей, тоді як потужні підприємства зосереджені на ринок України та на експорт.

Підприємства з виробництва круп в Україні розміщено переважно в районах вирощування зерна. Лідерами за обсягами виробництва є компанії «Альтера Ацтека Міллінг Україна» в м. Черкасах (кукурудзяна крупа й борошно), «Олімп» у м. Харкові (гречана крупа), «Терра» в м. Первомайську Харківської області (вівсяна крупа). Ці компанії водночас є провідними експортерами круп [9].

Підприємства борошномельно-круп'яної промисловості виробляють борошно та крупи. В Україні майже 97 % випуску борошна припадає на пшеничне, з якого здебільшого випікають булочно-кондитерські вироби. Лідерами з виробництва борошна є Державне агентство резерву України та Державна продовольчо-зернова корпорація, а також приватні підприємства, що працюють у містах Київ, Дніпро, Тальне [9].

Ринок борошна є одним зі стратегічно важливих сегментів у системі забезпечення продовольчої безпеки держави, а також потенційним джерелом диверсифікації продукції аграрного експорту і збільшення у ній питомої частки з високим рівнем її переробки та формуванням доданої вартості [10].

Борошно вважається одним з головних продуктів харчової промисловості, яке отримують при розмелюванні різного роду видів зерна та застосовують в більшій мірі при виготовленні виробів макаронного, хлібобулочного та кондитерського напрямку. Згідно діючих національних стандартів борошно розподілене на пшеничне, яке в свою чергу розподілене на сорти: крупчатка, вищий, перший, другий і обійне; житнє: сіяне, обдирне, обійне; житньо-пшеничне та пшенично-житнє обійне. Поряд з цим виготовляють борошно з твердих сортів пшениці, кукурудзи, гречки, вівса та інші [10].

Вітчизняний ринок борошна складається із пропозиції, що формується як за рахунок перехідних запасів минулого періоду і внутрішнього виробництва, так і внаслідок його імпорту, а також споживання за різними

напрямами. Ємність внутрішнього ринку борошна з урахуванням оцінки усіх джерел формування його пропозиції орієнтовно може досягати близько 2,2–2,5 млн т. [10].

За минулі роки, загалом прослідковується не досить позитивна тенденція, відносно зменшення кількості борошна, яке виробляється. В 2016 році, відносно 2010-го виробництво борошна зменшилось на 547 тис.т, а в порівнянні з 2000 роком, то на 991 тис.т. і становило 2085 тис.т, що в свою чергу становить тільки 67,8 % відносно рівня 2000 року. В період 2017 року, кількість виробленого борошна становила 1940 тис.т. (Рис. 2.3).

З поміж головних факторів зниження кількості виробництва борошна необхідно виокремити чинник зменшення рівня споживання хліба та хлібної продукції, міграція населення, яка на пряму має вплив на розвиток національної борошномельної галузі, внаслідок якої зменшується попит на даний вид товару. Статистичні дані вказують на те, що за період 2000-2017 року загальний фонд вживання продукції хлібного напрямку знизився майже на 29,8%.

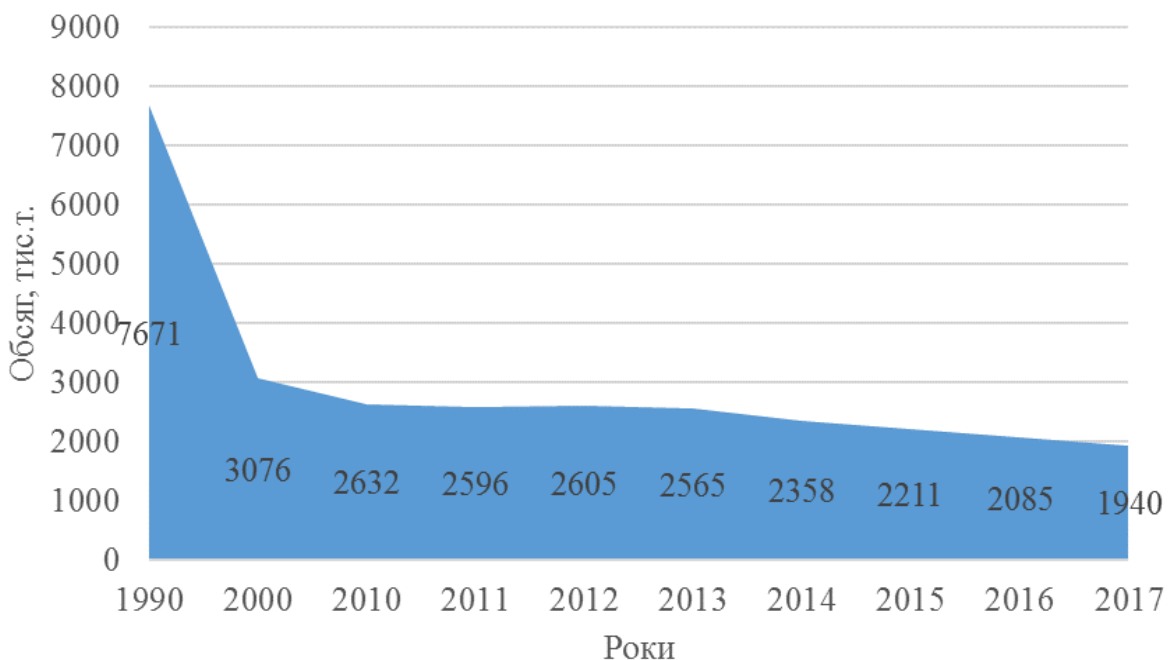


Рис. 2.3. Динаміка виробництва борошна всіх видів в Україні*

* Сформовано з використанням [4]

На регіональному рівні майже половина від усього обсягу виробництва борошна нині концентрується у 5 областях — Харківській (15% до загального підсумку), Вінницькій (12%), Дніпропетровській (9%), Київській (6%) і Черкаській (6%). Решта близько 52% борошна виробляється в інших регіонах країни (Рис. 2.4) [10].

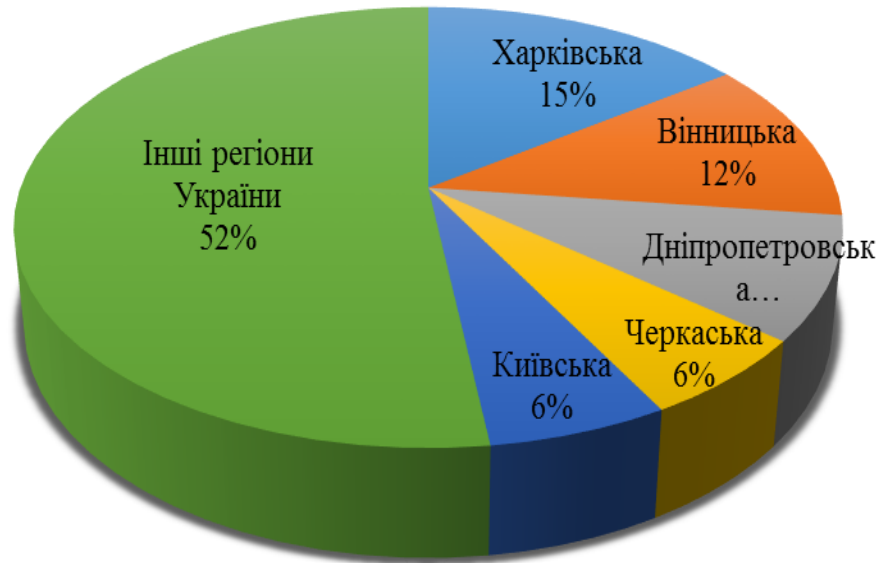


Рис 2.4. Топ-5 регіонів України за часткою у структурі виробництва борошна за 2017 р*

* Розраховано з використанням [4]

За весь період 2017 року виробництво борошна скоротилося на 1,4%. Водночас, у розрізі окремих регіонів суттєво зросло. Зокрема, в Хмельницькій області на 159,2%, Черкаській — на 135,5%, Житомирській — на 124,7% [10].

У структурі асортименту на вітчизняному продовольчому ринку, в структурі виробництва борошна (в середньому за 5 останніх років) лідирує пшеничне та пшенично-житнє борошно з відсотковою часткою 92,9%, частка житнього борошна перебуває на рівні 6%, кукурудзяне борошно становило 0,5%, виробництво з бобових, вівсяного та інших видів борошна становило 0,1% від загального виробництва (Рис. 2.5).

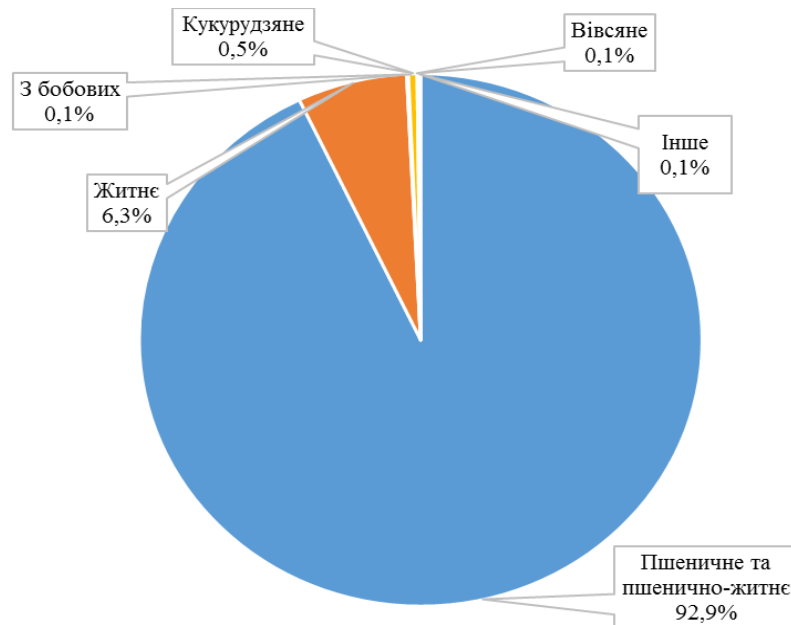


Рис 2.5. Структура виробництва борошна в середньому за 2012-2017 роки

* Розраховано з використанням [4]

Останніми роками на ринку зберігається тенденція зменшення пропозиції основних видів борошна через істотне зниження обсягів його виробництва, що, своєю чергою, зумовлено скороченням внутрішнього споживання хліба і хлібних продуктів. Так, виробництво борошна пшеничного впродовж 2011–2017 рр. зменшилося із 2397 тис. т до 2013 тис. т, житнього — відповідно, зі 180 тис. т до 141 тис. т, кукурудзяного — із 14,9 тис. т до 10,2 тис. т. [10].

Отже, зменшення рівня попиту борошна на вітчизняному ринку, поряд з негативними міграційними процесами, формує деякий вплив на зменшення кількості його виробництва. Найкращим рішенням даної проблеми може бути нарощення кількості експорту, що в свою чергу дасть можливість зберегти в, а майбутньому розвивати і удосконалювати виробничі можливості підприємств борошномельного сектору.

Діяльність з виготовлення борошна ведуть як потужні, так і середні за розміром підприємства, а також невеликі за розмірами млини. Раніше нами було зазначено, що основні виробничі потужності з виробництва борошна зосереджені в м. Києві і Київській області, а також Харківській, Вінницькій,

Дніпропетровській і Черкаській. З поміж вітчизняних виробників борошна, які постачають власну продукцію на національні ринки та за межі країни, необхідно виокремити ТОВ «Вінницький КХП», ДП «Новопокровський КХП» та інші борошномельні підприємства (Рис 2.6.).

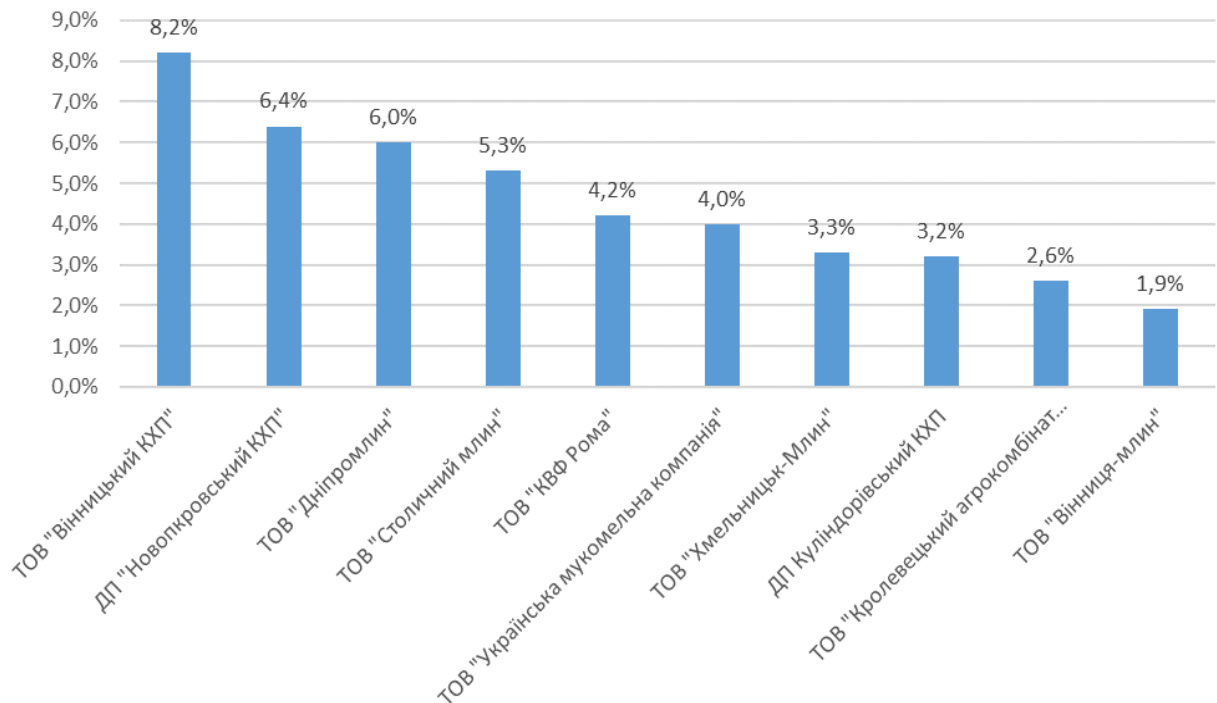


Рис. 2.6. Рейтингове порівняння найбільших виробників-постачальників борошна в Україні за 2017 р.*

*Складено автором з використанням [11]

Дані підприємства, станом на сьогодні вважаються високотехнологічними, у виробничому плані, володіють суттєвим потенціалом за для формування конкурентної здатності та розвитку борошномельної галузі нашої держави, а саме при зростанні експорту продукції на закордонні ринки.

У структурі роздрібного товарообороту 2016 року загальна вартість борошна становила майже 1,2 млрд грн, що займало 0,5% до всіх продовольчих товарів. У першому півріччі 2017 р. цей показник сягав, відповідно, 566,8 млн грн, або 0,5% [10]. При цьому частка продажу

борошна, яке вироблено на території України, через торгову мережу становило 95,5%. За останній період роздрібний товарооборот борошном щорічно зростав у середньому на 18,2%. Основними і найбільшими споживачами борошна на внутрішньому ринку є передусім підприємствами з виробництва хлібобулочних виробів та населення [10].

Згідно з даними International Trade Centre, за підсумками 2017 р. Україна посіла 12 позицію в рейтингу світових експортерів борошна за обсягом виручки з показником \$96,4 млн. При цьому за обсягами поставок у натуральному вираженні Україна опинилася на 6 позиції з показником 441,8 тис. тонн, що становить трохи більше 3% загального обсягу світової торгівлі даною продукцією. Лідерами з експорту борошна залишаються Туреччина (24%) і Казахстан (16%) [11].

Проведений аналіз ТОП-12 світових експортерів борошна відносно інших показників, вказує на те, що в 2017 році спостерігався один з найнижчих показників питомої вартості для борошна національного виробника, який перебував на рівні 218 дол.США/т. та обійшов лише показнику Казахстану – 203 дол.США/т [11].

Лідируючу позицію серед ТОП-12 країн-експортерів Україна посіла за середньої дальності доставки своєї продукції. Даний показник у 2017 р. оцінюється в 5,1 тис. км, тоді як турецьке борошно постачалося на відстань, яка в середньому склала 2,6 тис. км, а казахстанське борошно - на 1,3 тис. км. Найбільш близькими до України за дальністю доставки виявилися Франція (3,9 тис. км) і Канада (3,5 тис. км). [11]

Обсяг світового ринку борошна, за останніми оцінками ФАО, оцінюється в \$200 млрд. Як прогнозують провідні аналітики, до 2022 року зважаючи на вплив зростання чисельності населення, збільшення його доходів і зміни споживчих переваг в харчуванні обсяг ринку може досягти \$250-270 млрд [12].

На глобальному рівні борошно все ще залишається одним з основних продуктів переробки зерна, активність торгівлі яким досить висока. У

структурі експорту продуктів переробки зерна на борошно припадає близько 37%. Починаючи з 2000 року, обсяги експорту борошна зросли на 74%, досягнувши в 2017 році 15,5 млн. тон, або майже \$5,3 млрд. у вартісному вираженні. Пшеничне борошно переважає в загальному обсязі торгівлі борошном, складаючи понад 90%. На інші види, такі як кукурудзяне, рисове та інші, сумарно припадає близько 10% [12].

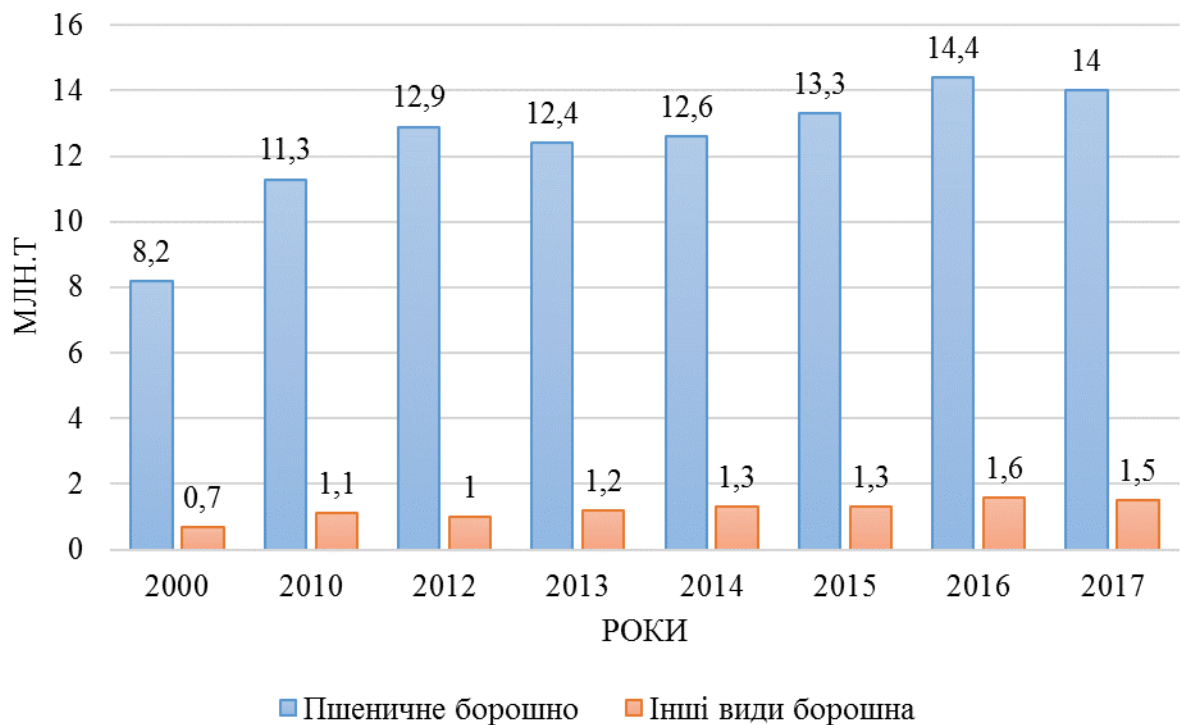


Рис. 2.7. Динаміка світової торгівлі борошном, млн.т.

*Складено автором з використанням [12]

Це достатньо потужне збільшення, проте необхідно вказати, що збільшення світової торгівлі іншою продукцією відносно переробки зерна, а саме круп, солоду, клейковини, проходить на значно більшій швидкості. З 2010 року об'єми світової торгівлі борошна збільшились на 0,9 млрд. дол. США, ринок іншої продукції переробки на – 2,2 млрд. дол.США. Наслідком цього є те, що відсоток борошна в загальній світовій структурі експорту товарів переробки зерна крок за кроком зменшується.

Паралельно, необхідно відзначити, що рівень збільшення торгівлі борошном перебуває на найменшому рівні з поміж аналогічних показників

кількості експорту зернових. Так, обсяг торгівлі пшеницею за останні 18 років зріс на 133%, що істотно більше в порівнянні з обсягами торгівлі пшеничним борошном. І це цілком передбачувано, так як всі країни орієнтуються на власну внутрішню переробку [12]. Станом на сьогодні, майже 15% пшениці, яка виготовлена в світі реалізується на експорт, проте на ринку борошна даний відсоток перебуває на рівні 3%.

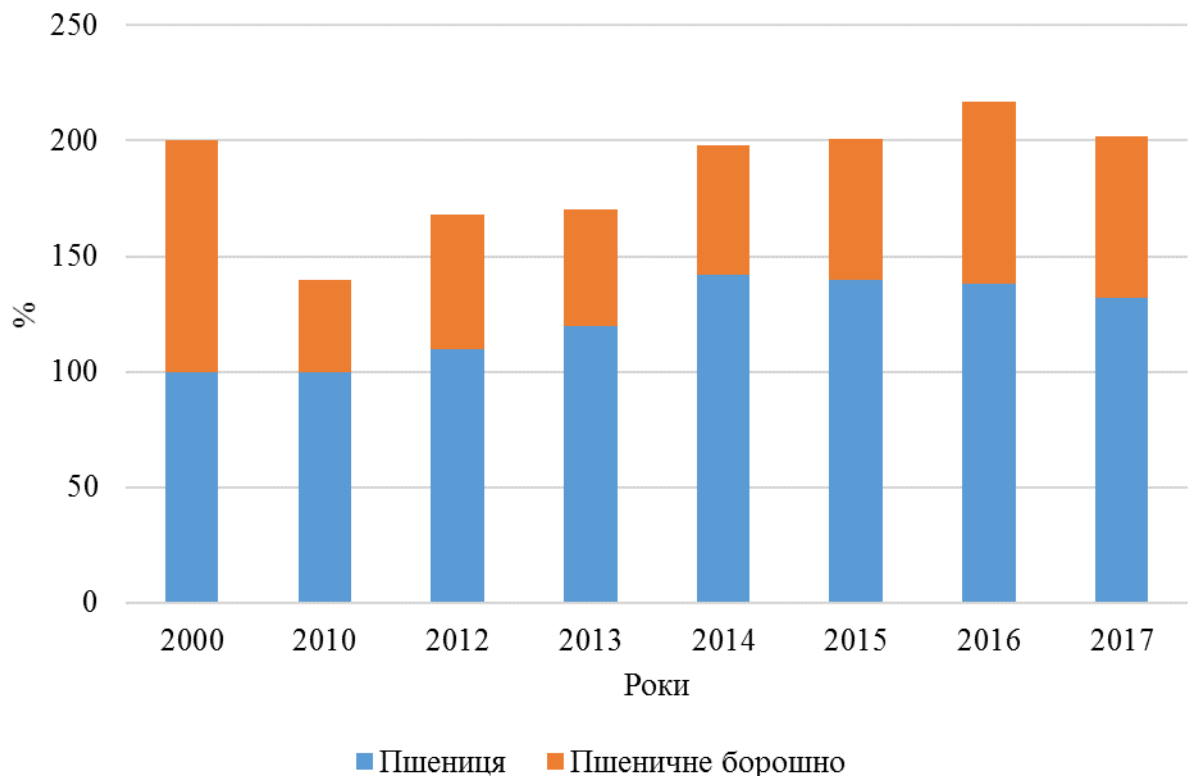


Рис. 2.8. Темпи зростання світової торгівлі пшениці та пшеничного борошна*

*Складено автором з використанням [12]

Що стосується місця України, то, незважаючи на те, що країна є одним з ключових гравців на ринку зерна, займаючи п'яту позицію з експорту пшениці в світі, четверту з торгівлі ячменем і кукурудзою, при цьому в торгівлі борошномельною продукцією, на жаль, поки займає лише 12 місце в світовому рейтингу [12].

Лідерами з поміж загальної кількості країн, які є імпортерами пшеничного борошна є держави Європейського континенту в відсотком в загальносвітовій торгівлі майже 24%, що становить 1,05 млрд. дол.США.

Поряд з цим, майже 90% загальної кількості торгівлі борошном в країні формується в межах торгових операцій між державами-членами ЄС. Необхідно зазначити і те, що територіальне зосередження торгових потоків – це одна з поміж великої кількості характеристик всесвітньої торгівлі борошном.

В даний час на ринку борошна спостерігається потужний рівень консолідації. За минулі три роки Туреччина, Пакистан і Казахстан контролювали практично 40% від загальної кількості світового експорту борошну. Це формує достатньо великі проблеми для нових гравців даного ринку. Поряд з цим вже достатньо досконало сформовано шляхи поставок борошна на рівні регіоналізації. Як приклад, відзначаємо, що Південно-Східна Азія та Ірак – це вже історично, ринки експорту борошна з Туреччини, тоді як для Центральної Азії головним експортером вважається Казахстан.

На глобальному рівні також необхідно брати до уваги фактор зміни клімату та його вплив на сільськогосподарське виробництво, а також світову торгівлю [12]. Незважаючи на те, що несприятливі для виробництва наслідки зміни клімату можуть бути частково компенсовані адаптивними заходами, очікується, що даний фактор призведе до зниження сільськогосподарського виробництва в більшості районів Африки, Близького Сходу, Південної та Південно-Східної Азії в порівнянні з поточним рівнем. Прогнозується, що це скорочення буде більш вираженим в Західній Африці і Індії [12].

Ціновий рівень на ринку борошна, певним чином споріднений відносно кількості виробленого зерна та витрат підприємства на його виробництво, інших витрат, що частково належать до їх переробки, а також деякою мірою регулюється завдяки механізму закупівель та реалізації ПАТ «Аграрний фонд» і ДПЗКУ. Поряд з цим, починаючи з 1 липня 2017 року в Україні після майже двох десятиліть державного моніторингу та коригування цін на деякі соціально важливі товари і послуги, було припинено їх регулювання на 15 груп продовольчих товарів, у тому числі і на борошно [13].

За 2017 рік, згідно даних моніторингу споживчих цін, який здійснює кожного місяця Державна служба статистики України, середні ціни на борошно вищого гатунку збільшились на 11,5% (Рис. 2.9) [4].

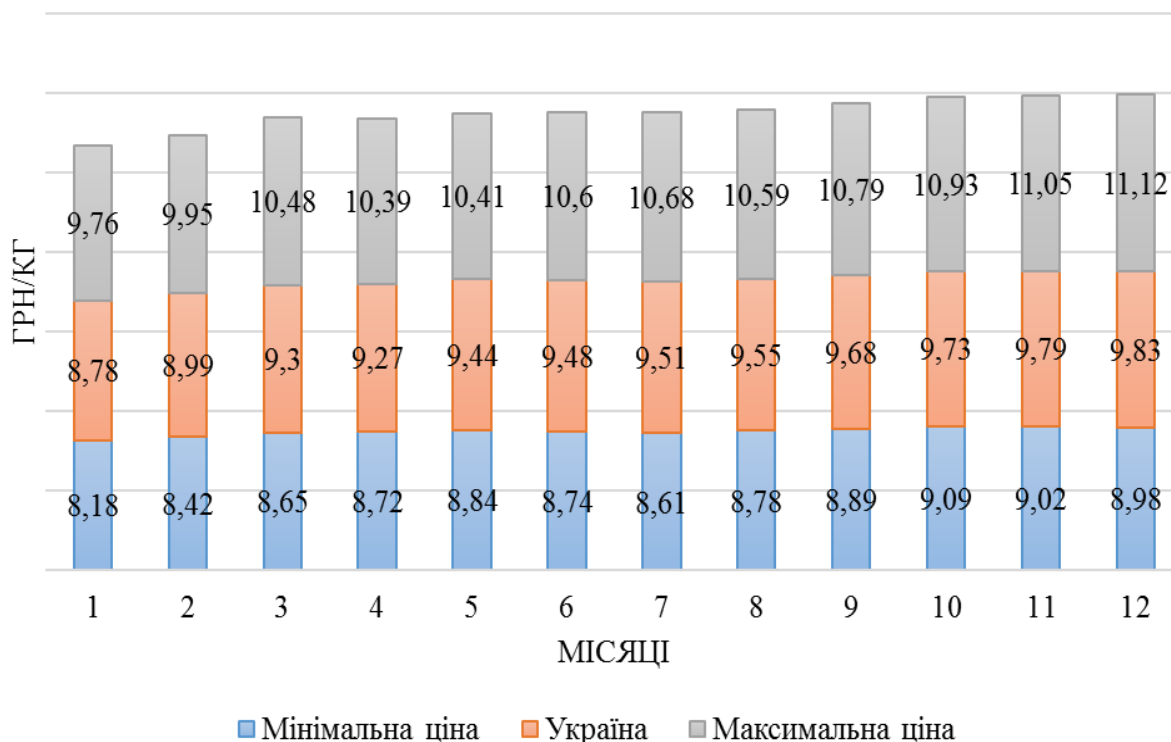


Рис. 2.9. Середні ціни на борошно пшеничне вищого гатунку на споживчому ринку України за 2017 р.*

*Складено автором з використанням [4]

Зазначаємо, що ринок борошна в регіонах нашої держави показує значні коливання між найменшою та найбільшими цінами. З наведеної таблиці бачимо, що даний показник був на рівні 19,3%, а на кінець року він зріс до рівня 22,5%.

Деякий тиск на ціни внутрішнього ринку формували негативні очікування відносно слабого врожаю зернових в даному році, які в подальшому не справдились. Це було одним з факторів, який стабілізував вплив на ціноутворення. Проте спостерігаючи за ймовірним зростанням ціни на електроенергію в наступному 2018 році, собівартість борошна буде збільшуватись, це в свою чергу вплине на збільшення ціни реалізації на національному ринку. Поряд з цим вплив на ціну мають і світові ціни на

зерно та борошно, та певним чином курс гривні, так як борошно вітчизняного виробництва в більшій мірі як виробляється так і споживається на ринку нашої держави.

Ціна на світовому ринку борошна має залежність від рівня коливання цін на пшеницю, попиту, пропозиції та майбутнього врожаю. За даними щомісячного моніторингу й аналізу цін на продовольство FPMA FAO, після зниження у серпні 2017 р. ціна на базисну американську пшеницю (No.2, Hard Red Winter, fob) у вересні зросла на 6%, становивши в середньому 215 дол. США за тонну, що на 14% вище, ніж у вересні 2016 року [10].

Загальний обсяг світової торгівлі борошном пшеничним впродовж 2015–2016 рр. виріс до максимуму за останні 10 років та перевищив 15 млн т. За прогнозами IFG в 2016–2017 маркетинговому році торгівля борошном пшеничним зросте до 16,1 млн т. [10]. За цих умов слід очікувати збереження світових цін на борошно на досягнутому рівні або ж незначного їх зниження внаслідок збільшення його пропозиції на продовольчому ринку [10].

Аналізуючи сьогоденні демографічні фактори та проблеми соціального і економічного характеру, попит на борошно в державі буде зменшуватись, що в свою чергу матиме вплив на кількість подальшого його виробництва.

Частково знизити негативний вплив вказаних факторів стосовно подальшого розвитку національного виробництва борошна, в даний час стає можливим завдяки формування стимулу для збільшення об'єму та географії його експорту. Першочерговими ринками реалізації для виробників борошна вважаються країни Азії, Африки і СНД, а також Центральної Америки. Поряд з цим, необхідно не забувати і про відкриті ніші на ринку Європи, але конкуренція даного ринку є значно більшою та вимагає додаткових можливостей до пристосування «під споживача».

Ринок борошна в нашій країні вважаємо головним стратегічних елементів в загальній системі формування продовольчої безпеки, а також ймовірним джерелом диверсифікації продукції сільського господарства, яка направлена на експорт, та збільшення в ній питомої ваги переробки.

Основною стратегією удосконалення сфери, що формує міцні конкурентні привілеї, має стати «нішева» стратегія. Управління міцними конкурентними перевагами борошномельних організацій має бути пов'язане з продовольчими елементами. Великі борошномельні господарства мають опиратися, головним чином, на частку важливих для населення видів борошна. У вказаній галузі потужні борошномельні господарства мають міцні конкурентні привілеї. Серед них:

- 1) Чимала кількість великих борошномельних підприємств знаходяться в урядовій чи комунальній власності, що дає перевагу у співпраці влади з даними організаціями;
- 2) Потужні борошномельні господарства виготовляють якіснішу продукцію;
- 3) Великі борошномельні господарства мають змогу організувати реалізацію об'ємних заявок на виготовлення продукції.

Галузь важливих для населення видів борошна має контролюватися державою. На сьогодні вартісний показник у цій галузі контролюється органами влади. Але, на наш погляд, цих заходів замало. Це пояснюється наступним: збільшення вартості пшениці при встановленій стандартній вартості на борошно, скоріш за все, стане причиною появи збитків у господарств. Такі втрати покриваються шляхом виготовлення інших видів, меш якісного борошна. Борошномельним господарствам потрібно організувати середовище, в якому показник доходу 5-8% заперечуватиметься. Через це, органам влади потрібно налагодити порядок встановлення вартості на борошно за для впорядкованого задоволення інтересів представників вказаного сегменту загалом.

Державні та муніципальні представники влади мають організувати стабільність випуску важливих для населення видів борошна. Порядок державного контролю виготовлення важливих для населення видів борошна має складатися з відповідних етапів (рис. 2.10).

Дуже прогресивною ланкою у сфері торгівлі борошном є ринок

оптових реалізаційних мереж. Але в умовах сьогодення чимала кількість реалізаційних мереж формують свої точки реалізації для продажу виготовленої продукції у власних магазинах. Промислові борошномельні підприємства дуже вразливі до конкуренції у вказаному відрізку галузі. Разом з тим чималого поширення отримала «американська» стратегія у сфері торгівлі борошном. Дана стратегія передбачає фігурування декількох потужних підприємств, що займаються виробництвом борошна та постачають їх на національну торгівельну арену разом.

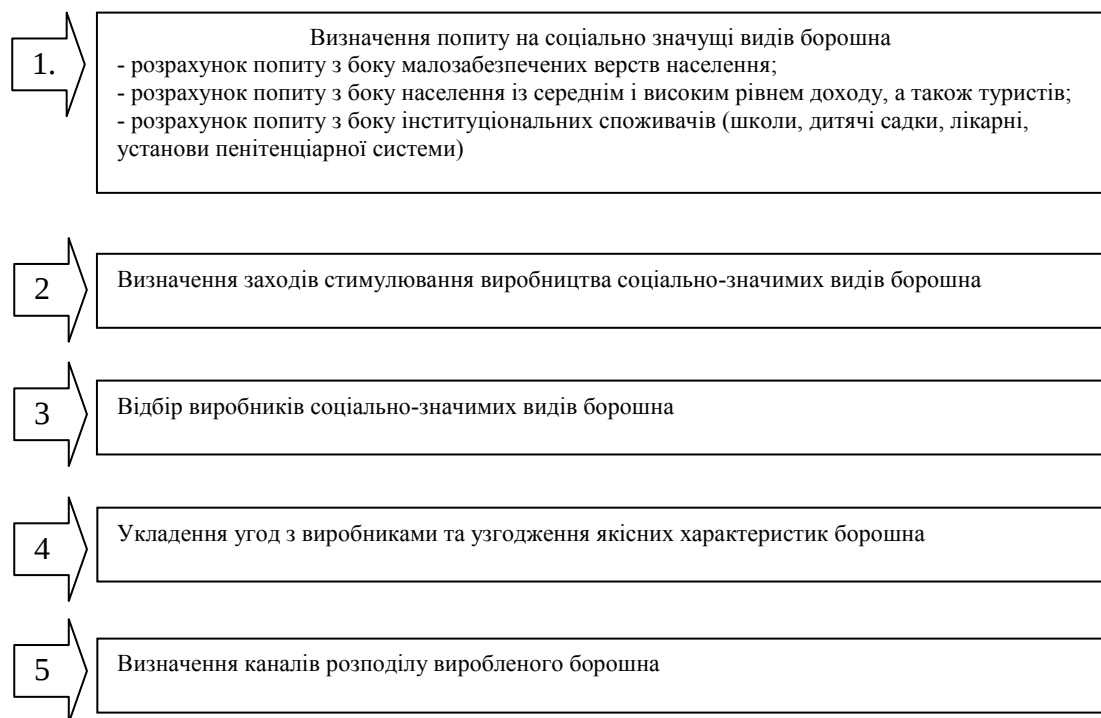


Рис. 2.10. Етапи державного регулювання виробництва соціально значущих видів борошна*

*Складено автором з використанням [12]

Залучення правильних елементів «американської» стратегії сфери торгівлі борошном відносно до наших умов надає можливість охарактеризувати кілька напрямів стратегічної модернізації борошномельних підприємств:

1) об'єднання виробників борошна будь-яких форм власності та

виробничих потужностей;

2) залучення до продажу борошна великих реалізаційних мереж.

Дослідження результативності діяльності підприємств та можливих напрямів їх покращення нашою хують на думку про потребу формування заходів, що приведуть до покращення роботи підприємств при використанні механізмів стратегічного менеджменту (Рис. 2.11).

Вказані заходи стратегічної та маркетингової активізації, утворення інформаційно-аналізуючих комплексів та налаштування порядку навчання пропонується втілити методом створення центру стратегічного моніторингу.



Рис. 2.11. Заходи, що дозволяють формувати стратегічну поведінку підприємств борошномельної промисловості*

*Складено автором з використанням [10]

Визначені напрямки роботи підприємств харчової промисловості дають можливість сформувати макет стратегічної поведінки (Рис. 2.12).

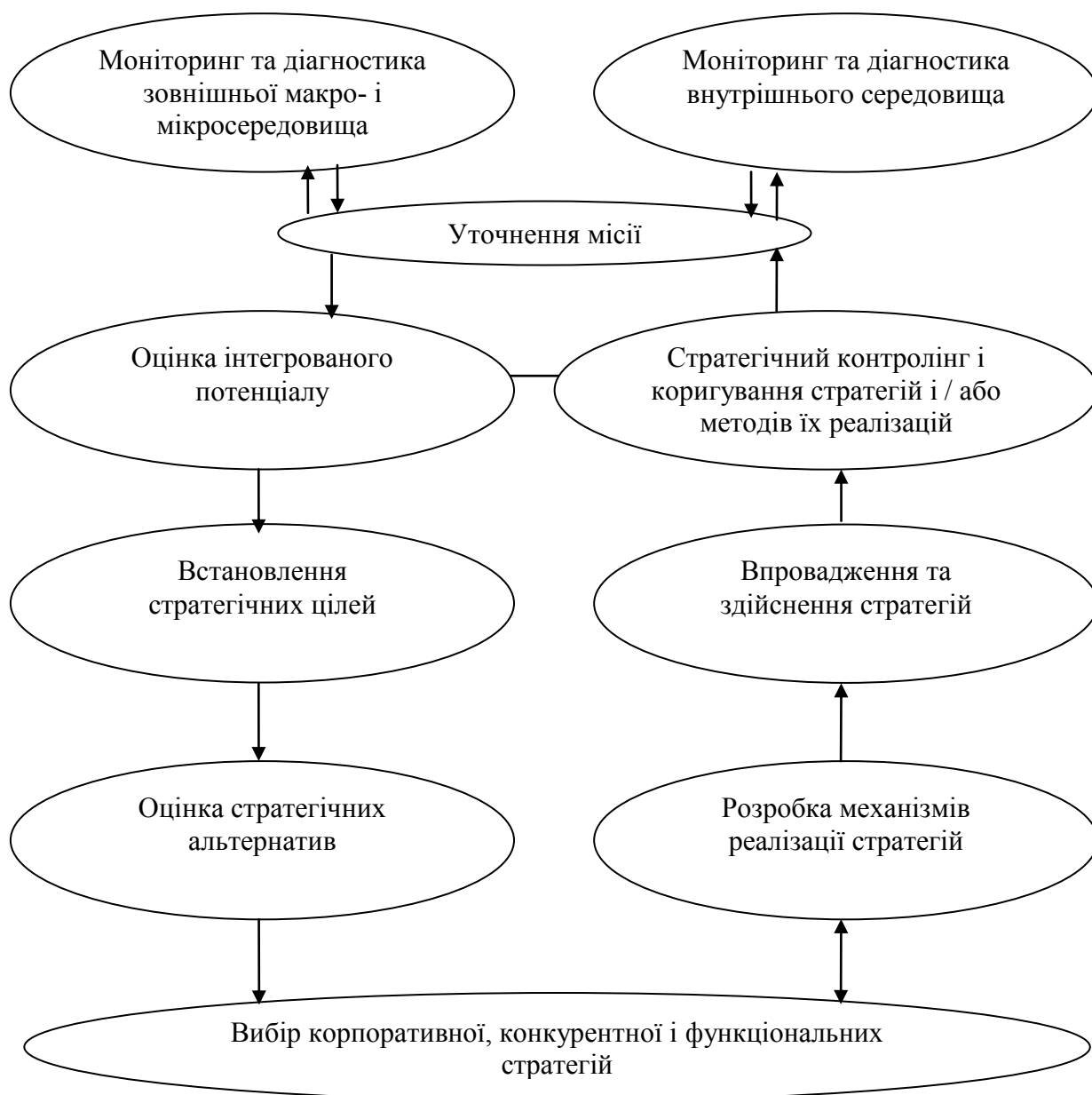


Рис. 2.12. Процес формування стратегічного напрямку діяльності*

*Складено автором з використанням [5]

Вказаний макет складається із відповідних блоків:

1) «дослідження» (моніторинг та аналіз навколишнього та внутрішнього середовища, формулювання місії, визначення загальних можливостей, створення майбутніх планів стратегії);

2) «проектування» (аналіз важливих альтернатив із залученням показників загальних можливостей; обрання власної, протилежної та функціональної стратегії);

3) «втілення» (створення напрямків реалізації стратегії; запровадження та реалізація стратегій);

4) «ревізія» (стратегічне інспектування та вдосконалення стратегій та шляхів їх реалізації).

Важливим є визначення ймовірних даних показників, які основані на реальних даних (для показників ліквідності та економічної незалежності), чи на основі величини вказаних коефіцієнтів, досягнутих підприємствами-лідерами борошномельної галузі чи інших.

У разі, якщо на шляху втілення стратегій виникає можливість визначити апроксимацію оціночних коефіцієнтів загального потенціалу та його різних складових відносно запланованих показників, то мету модернізації можна вважати досягнутою. Після цього встановлюються наступні стратегічні цілі, запроваджуються наступні коефіцієнти потенціалу та розпочинається нове коло процесу стратегічного менеджменту в модернізації підприємства. За умов, якщо при впровадженні стратегій не визначено апроксимацію оціночних коефіцієнтів загальних можливостей та їх складових відносно встановлених показників, то виникає потреба коригування стратегій чи способів їх втілення опираючись на макети стратегічної поведінки.

2.2. Інструменти й методи стратегічного планування на харчових підприємствах з використанням комплексних систем оціночних показників

Протягом останніх років поняття суті менеджменту підприємствами помітно змінювалося. Це стосується і підприємств харчової промисловості. Втілюються нові основи менеджменту, які основані на понятті важливості швидкої та правильної реакції усіх сфер управління підприємством стосовно зміни факторів середовища, які досліджені у поєднанні співпраці. Для покращення конкурентоспроможності менеджерам середньої та вищих ланок

потужних підприємств необхідно мати реальну інформацію про коефіцієнти бізнесу. Тому виникає необхідність в глобальному збільшенні комплексу коефіцієнтів оцінювання підприємства за рахунок коефіцієнтів здобуття суттєвих конкурентних привілеїв.

Атрибути підприємств харчової промисловості (безперервне виготовлення продукції, вимоги належного інспектування якості сировини та виготовленої продукції, залежність від своєчасних поставок вихідної продукції тощо) потребують запровадження комплексу показників, які визначають різні сторони діяльності підприємств продовольчої сфери не лише заради аналізу, а і як механізм менеджменту. Використання такого механізму особливо вагоме під час діяльності підприємства за умов стабільної конкуренції, яка вимагає швидкої реконструкції виробничих процесів підприємства за для прихильності споживачів. Аргументовано, що визначений комплекс таких факторів може змінити мету, яка сформована за для досягнення підприємством власних планів.

У дослідженнях наукових інститутів та видатних вчених відображені: основні напрямки покращення роботи менеджменту господарюючими одиницями; визначення комплексів різних факторів; обґрунтовані максимально дієві методи поведінки за різних обставин, що з'являються в умовах торгівлі; визначені головні атрибути формування бізнес-процесів на підприємствах харчової промисловості.

Зважаючи на вищевказане, проблематика створення комплексів взаємопов'язаних коефіцієнтів продуктивності праці та управління підприємствами харчової промисловості із врахуванням сучасних можливостей в обробці, систематизації, дослідженні та вирішенні важливих питань, які виникають при інноваційно-інформаційному забезпеченні, досліджена не достатньо. На дану проблему має вплив комплекс різних факторів, головним серед яких є повільний обмін інформацією між підрозділами, не достатньо швидке освоєння виділених коштів, відсутність контролю та впливу на відповідні процеси менеджерами та власниками

підприємств тощо. Не достатньою в дослідженнях є і розробка коефіцієнтів інформаційної готовності підприємств стосовно запровадження комплексу показників, їх систематизація, обробка, та дослідження із врахуванням особливостей співпраці інформаційних коефіцієнтів з коефіцієнтами інших напрямів діяльності суб'єкта харчової промисловості [14].

Управління підприємством це прояв впливу навколишніх та внутрішніх факторів на особливості економічних процесів і направлене управління вказаних особливостей за для досягнення мети. Також фактори діяльності підприємства є результатом роботи впливу менеджменту на економічну діяльність.

Використання лише економічних показників не дає можливості сформулювати ґрунтовне поняття всіх особливостей діяльності підприємства, його можливостей, та подальшого покращення і модернізації. Інноваційний спосіб інспектування наслідків діяльності пропонує концепція сталої системи показників (ССП). Під ССП мається на увазі заходи управління підприємством на базі аналізу його результативності по ряду факторів, які врахують будь-які важливі чинники з точки зору втілення стратегії. Заходи управління на базі ССП постійно застосовуються за кордоном, але на вітчизняних господарствах їх використання сприймається негативно.

Для управління окремими підприємствами харчової промисловості пропонується вжити розгорнуту із врахуванням їх характеристик ССП. Стала система показників дає можливість аналізувати підсумок діяльності підприємства по ряду ознак. Їх особливий, направлений на розв'язання проблем, відбір надає можливість тримати під контролем найважливіші в плані втілення стратегії частини його діяльності. Тому вказані фактори діяльності підприємства можна охарактеризувати як фактори ефекту впливу управління на економічну діяльність підприємства.

У зв'язку з потребою зміни місії підприємства в системі визначених стратегічних задач, до звичного способу утворення ССП нами запропоновано долучити наступні фактори спостереження відповідно ознак ССП (Рис 2.13).

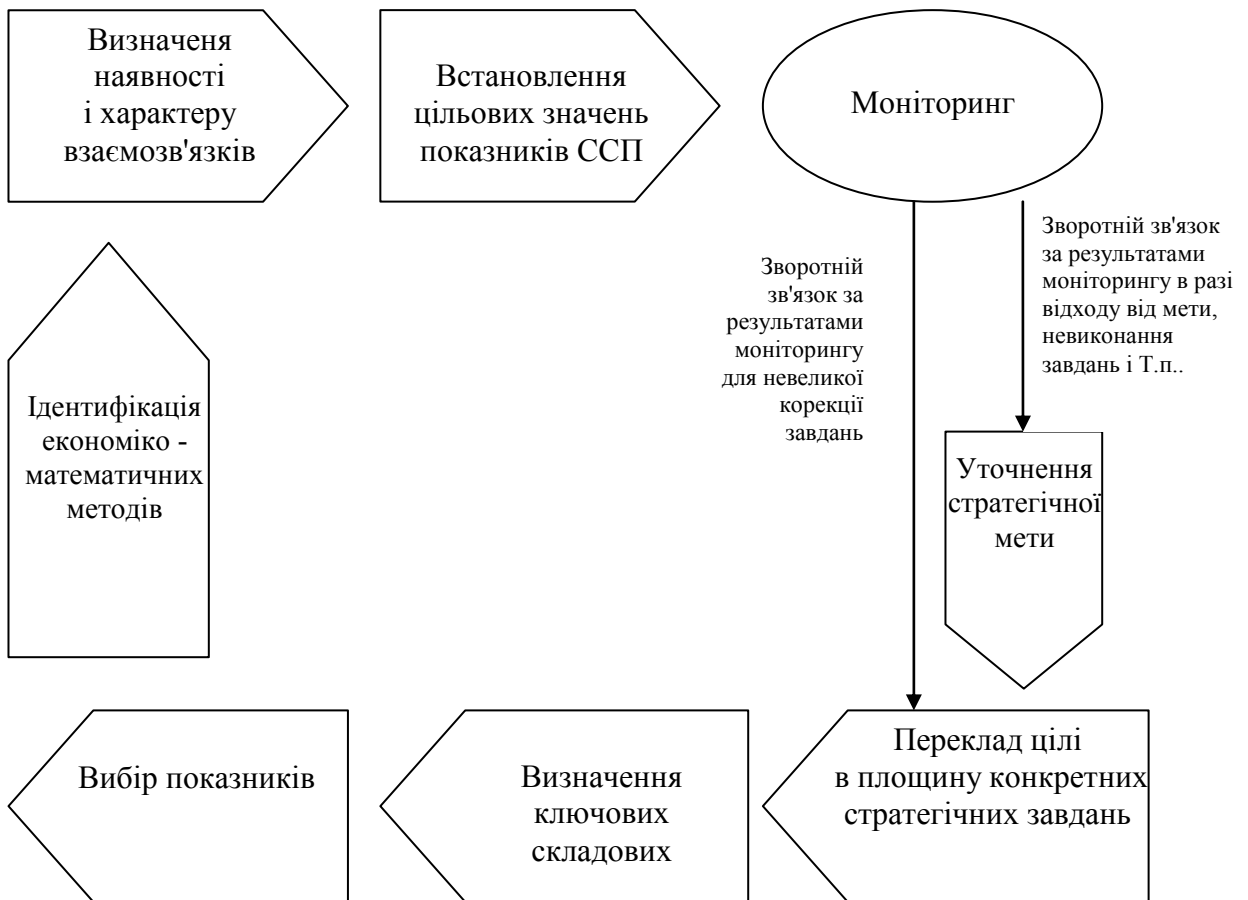


Рис. 2.13. Аналіз як важлива ланка методики утворення ССП та менеджменту організацією за показниками*

*Складено автором з використанням [6]

Для цього вжитий новий термін «інформаційний аналіз факторів ССП», як умисно упорядкований хід безперервного моніторингу за показниками ССП, за для вираження їх відношення до ймовірних чинників.

Втілення фактору спостереження логічно завершує створення ССП не тільки теоретично, а і практично, що дає можливість отримувати розгорнуту інформацію про справжній стан у галузі управління підприємством на основі ССП, знаходити сильні та слабкі місця, можливості та наявні проблеми у роботі підприємства за основними ознаками, прогнозувати різного роду ситуації, які можуть виникнути при зміні ознак ССП, та досліджувати їх небезпеку для підприємства, знаходити критичні елементи в управлінні підприємством.

З поміж кількості раніше пропонованих комплексів факторів не прийнято до уваги вплив вагомого чинника, важливість якого щороку зростає – використання на підприємстві інформаційних технологій, які мають вплив на чималу кількість виробничих факторів. Окрім того, для господарств харчової промисловості за певних обставин необхідно змінювати і звичну стратегію формування порядку елементів.

У зв'язку з цим у структурі ССП нами виділено наступні елементи, які визначають різні сторони діяльності суб'єкта сфери харчової промисловості (Рис 2.14).

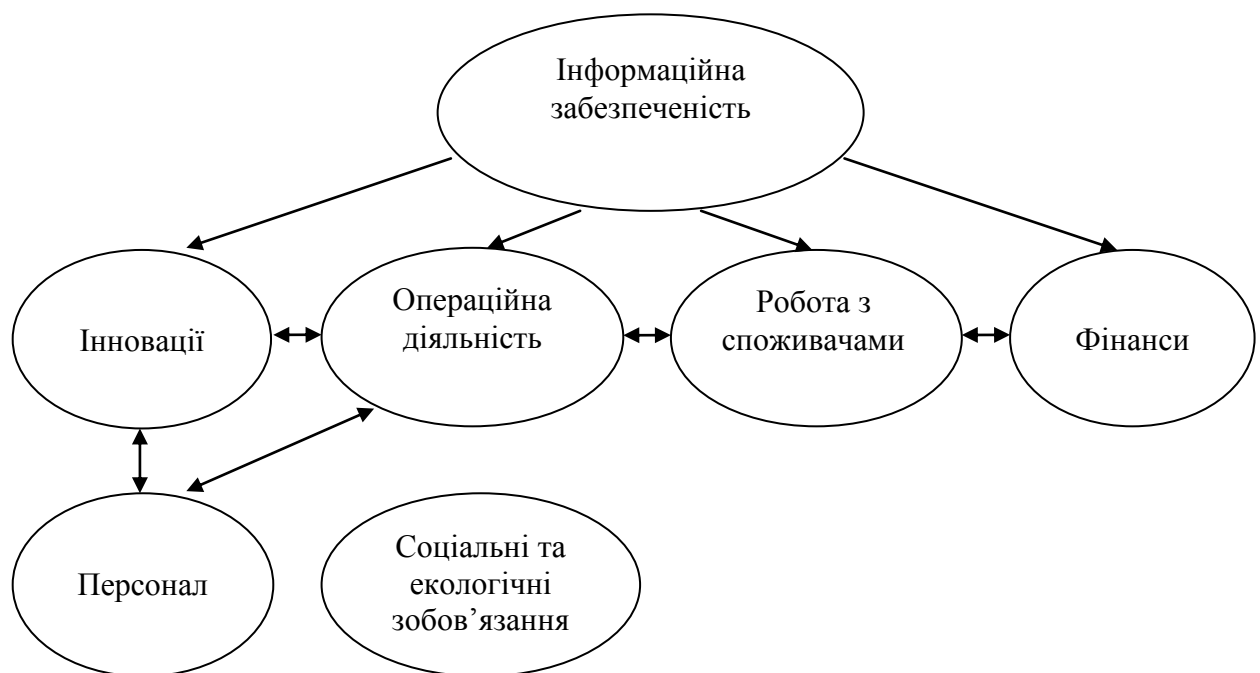


Рис. 2.14. Порядок елементів ССП для суб'єктів харчової промисловості*

*Складено автором з використанням [5]

Економічні плани та показники їх успіху повинні мати декілька значень: характеризувати ймовірне від використання стратегії покращення економічного становища та слугувати основою для показників будь-яких окремих течій. Частина роботи зі споживачами направлена на розрахунок вдалої діяльності з утримання та зростання споживчої бази. Елемент операційної роботи направлений на покращення якості, ціни та стабільного

функціонування різних підрозділів головного і підсобного підприємства, а також виконавчих служб. Постійні ринкові коливання визначають потребу динамічної роботи з інноваціями для швидкого реагування на зміни потреб споживачів у майбутньому.

Відокремлення в самостійну складову ССП показників працівників викликane тим, що на підприємстві сума досвіду, знань, можливостей робітників, їх творчість формує розумовий капітал та оцінюється як основні переваги в конкуренції.

Соціальна та природоохоронна відповідальність – найбільш самостійний елемент, який визначає роботу організації в межах соціального поля, порядок безпеки праці та відповідність виробництва відносно природоохоронних стандартів.

Інформаційний елемент визначає «Інформаційний показник суб'єкта господарювання», що є системою інформаційних методів, що виявляють можливості підприємства у здійсненні поставлених планів шляхом швидкого та постійного використання інформаційних технологій.

Щоб розширити всі елементи ССП потрібно застосувати весь існуючий склад показників ССП, зображених у табл. 2.3. Основна увага має приділятися опрацюванню показників ССП, які розкривають інформаційну базу підприємства.

Загальна кількість показників поділяється на кілька типів, які відносяться до діагностики та стратегії.

Таблиця 2.3

Розширений склад показників ССП

Складова ССП	Показники
Економічні показники	Рентабельність продажів Рентабельність сукупних активів Коефіцієнт оборотності оборотних активів Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власними оборотними коштами Чистий грошовий потік

Продовження таблиці 2.3

Робота з покупцями	Частка ринку (приріст обсягу продажів) Лояльність споживачів (число споживачів, що зробили повторні покупки) Розширення споживчої бази Число претензій на тис. одиниць продукції Прибутковість споживача
Робота з нововведеннями	Питома вага інноваційної продукції в її загальному обсязі Частка прибутку від реалізації інноваційної продукції в загальному обсязі прибутку від продажів Вплив на фінансових результат процесних інновацій Частка коштів від обороту, що направляє на фінансування інновацій Середній час освоєння нового продукту Коефіцієнт відновлення виробничого встаткування
Операційна робота	Тривалість операційного циклу в днях Середня величина незавершеного виробництва Тривалість переналагодження основного встаткування з метою переходу до випуску іншого виду продукції Питома вага шлюбу, виявленого в процесі виробництва й контролю якості, у загальному обсязі випуску Показники, що характеризують час відповідної реакції на запит (час обробки замовлення, строк доставки)
Показники працівників	Ступінь задоволеності працівників Стабільність кадрів Вироблення на один працюючого у вартісному вираженні Питомі витрати на навчання й підвищення кваліфікації персоналу
Соціальна та природоохоронна відповідальність	Показник частоти виробничого травматизму Витрати, пов'язані з охороною праці Коефіцієнт умов праці Частка прибутку, що направляє на соціальний розвиток Число випадків невиконання екологічних стандартів Витрати, пов'язані із природокористуванням й охороною навколишнього середовища
Інформаційний показник суб'єкта господарювання	Показник технічної оснащеності Показник програмної оснащеності Показник інформаційної оснащеності Показник інформаційної взаємодії із зовнішнім середовищем Сукупна вартість володіння інформаційною основою підприємства

*Сформовано автором з використанням [3]

Показник технічного забезпечення, до складу якого входить оцінка наступних характеристик: доступність інтернету, існування локальної мережі на підприємстві, рівень зв'язку засобів телекомунікацій, рівень професіоналізму працівників для вирішення проблем, які виникають на підприємстві.

Показник програмного забезпечення, який: здійснює оцінку ліцензійного програмного забезпечення, існування програмного забезпечення, яке допомагає при вирішенні завдань для ведення бізнесової діяльності, рівень реалізації встановлених програм.

Показник інформаційного забезпечення, до складу якого входять: оцінка впровадження інформаційного обігу документів, існування умов зберігання архіву, документів пов'язаних з патентуванням, можливостей поставок сировини.

Показник інформаційного взаємного зв'язку відповідно до зовнішнього оточення, який: здійснює оцінку існуючого сайту чи порталу підприємства, електронних систем реалізації товарів, тендерного аукціону.

Загальна вартість існування інформаційної бази підприємства, до складу якої входять: загальна кількість грошових та матеріальних витрат, за певний проміжок часу, які мають відношення до закупівлі, використання та налагодження програмного забезпечення інформаційної бази виробництва.

Всі, вищезгадані показники, мають характеристики вимірюваності. В більшій мірі, дані показники володіють умовними характеристиками, що формують складність в правильному визначенні, вони вимірюються тільки при певних словесних зображеннях. Досить часто виникає пошук відповіді згідно проблеми відповідності значень показника ймовірному чи реальному. За таких обставин, згідно властивого характеру та можливостям може бути встановлена величина показника інформаційності підприємства, яка поділяється згідно якісних і кількісних характеристик. Кількісні характеристики визначаються факторами, які виражені лише кількісно, такими можуть бути, наприклад загальна вартість володіння інформаційною базою підприємства. Якісні характеристики виражені лише у словесному вигляді. За для визначення та співставлення показників необхідно в подальшому застосовувати лінгвістичне (бальне) оцінювання [15].

Необхідно відмітити, що запропоновані показників ССП можуть бути скоректовані з урахуванням особливостей конкретного підприємства та його

першочергових стратегічних завдань. Загальна кількість показників розподіляється на діагностичні та стратегічні.

Перший показник вражає існуючий стан діяльності бізнесу та вказує на зміни, які потребують миттєвої реакції (операційного функціонування, роботи з працівниками, показників інноваційної діяльності та роботи соціального напрямку). Наступний показник виражає результат, який може бути при стратегічному управлінні: показники грошової частки та складової відносин з покупцями.

Поряд з цим зазначаємо, що дана кількість показників може бути скорегована при прийнятті до уваги особливостей підприємства харчового сектору та його мети.

Вирішення проблем при впровадженні стратегії підприємства має пряме відношення до зміни системи стандартного управління, а саме:

- впровадження інформаційного забезпечення загальної кількості підпорядкованих розділів виробництва, до складу якого входить інформування працівників загальної стратегії та другорядних результатів її функціонування, підвищення кваліфікації працівників згідно діяльності, яка має відношення до вирішення завдань стратегії;
- формування системи заохочення, яка збільшує рівень мотивації працівників виробничої установи при вирішенні завдань стратегічного значення;
- інтеграція діяльності стратегічного управління, розподілу залучених ресурсів та бюджету, який формується кожного року;
- зростання рівня стратегічного оберненого зв'язку, який направлений на нагромадження інформації, згідно того, яким чином дані заходи можуть наблизити підприємство до мети стратегічного значення.

Управління працівниками, інвестиціями та інноваціями необхідно визнати територіями, зміна в яких, перш за все, необхідна при впровадженні ССП.

Рівень використання, згідно системи згаданого вище управління, характеризується з точки зору організаційної інновації. Велика кількість факторів, які встановлюють швидкість зростання інновацій, за винятком не повної досконалості інновації та системи інформаційного управлінського забезпечення, мають соціальне та психологічне походження. Їх основою вважається джерела індивідуального опору: звички працівників, тривога з боку невідомого та бажання власної безпеки. Тому, головна робота згідно подолання опору використання ССП надається підпорядкованим системам управління.

Послідовність впровадження ССП та фінансового планування необхідно відобразити як певний порядок кількох етапів:

- постановка, складних стратегічних завдань на майбутні роки, та завдання які відображають дані значення показників;
- створення конкретних заходів у всіх частинах ССП, які надають можливість перебороти розрив між існуючим станом бізнесу та складними завданнями стратегічного значення. Дані заходи вважаються пріоритетними напрямками для інвестицій. Проекти згідно залучення коштів, які не мають значної ролі в досягненні поставленої мети ССП, переносяться, або відкидаються. Отже, показники ССП, набувають статусу критеріїв по визначення проектів інвестиційного напрямку;
- відбиття в бюджеті фінансових надходжень з проектів інвестиційного напрямку в розмірах, яких підприємство повинно досягти в наступному році. Поряд з цим, дія бюджетування частково відкидається від встановлених показників ССП, а також відносно прогнозованої кількості реалізації продукції.

В межах зміни управлінського процесу на підприємстві при застосуванні ССП, достатньо важливим є проблема застосування загальносформованого методичного апарату в практичному розумінні керівників пропозицій та рекомендацій. В даному виразі можуть бути використані наступні інструменти методичного характеру: формули

визначення агрегованих показників та надання рекомендацій з формування системи дослідження ССП на виробництві [16].

Не маючи в підпорядкуванні інструментарію формування бізнесової стратегії, ССП може створити потребу до її доопрацювання. При моніторингу зв'язків причинно-наслідкового напрямку між частинами ССП, зв'язків між підрозділами, надходженням фінансів – було встановлено п'яту причину, а саме недостатню увагу до попереджень, які надходять після проведення моніторингу ситуації на виробництві. Загальна кількість показників, які володіють ССП, мають бути елементом зв'язків причинно-наслідкового характеру, завдяки яким, керівники всіх рівнів управління отримують інформацію згідно функціонування та стратегії підприємства. Даний тип зв'язків формуються при поєднанні ССП та показників-чинників, які сформовані за для дослідження змін бізнес-процесів на різноманітних рівнях впровадження стратегії та показників результативності.

Різнорманітна кількість підприємств харчового сектору мають специфіку нагромадження детальної інформації з погляду специфічні вимог органів управління на підприємстві. Таким чином, керівники даних підприємств мають надавати підвищену увагу показникам операційного функціонування та фінансової частки ССП. Поряд з цим, майже всі підприємства не мають в штаті працівників і фінансових можливостей які закріплюють інноваційну активність. Саме тому, визначення агрегованих показників необхідно базувати на агрегуванні інформації відповідно різноманітних факторів та шляху зростання стосовно до єдиного показника при застосуванні процедур формального значення. Підхід, який потрібен за для синтезу агрегованих показників ССП та формули за для оновленого прорахунку показників відповідно до виду, який матиме максимальну зручність для агрегування, показано нижче.

$$y = y_2 - \frac{(y_2 - y_1)(x_2 - x)}{x_2 - x_1}, \quad (2.1)$$

де x – існуюче значення показника ССП;

x_1 – найменш можливе значення показника ССП;

x_2 – найбільш допустиме значення показника ССП;

y – змінене значення показника ССП;

y_1 – найменше значення стандартного відрізка ССП;

y_2 – найбільше значення стандартного відрізка перетворення ССП.

За таких умов, для визначення нормованого значення використовується:

$$y = \begin{cases} \begin{cases} 0, \text{ Якщо } y_2(x_2) > y_1(x_1), & x_2 > x_1 \\ 1, \text{ Якщо } y_2(x_2) < y_1(x_1), & x_2 > x_1 \end{cases}, x \in (-\infty; x_1) \\ y_2 - \frac{(y_2 - y_1) + (x_2 - x)}{x_2 - x_1}, x \in [x_1; x_2) \\ \begin{cases} 1, \text{ Якщо } y_2(x_2) > y_1(x_1), & x_2 > x_1 \\ 0, \text{ Якщо } y_2(x_2) < y_1(x_1), & x_2 > x_1 \end{cases}, x \in [x_2; +\infty) \end{cases} \quad (2.2)$$

Дані формули, необхідно застосувати при упорядкуванні певних показників за для подальшої їхньої підготовки в майбутньому узагальненні.

Проведення розрахунку агрегованих показників необхідно здійснювати під виглядом зваженої загальної кількості нормованих визначень. На даний час існує два ймовірних способи визначення сили значимості показникам в середині основи їх групи ССП, такими є: експертне встановлення такої сили та згідно шкали Фішборна.

Систему моніторингу показників ССП на виробництві необхідно формувати з точки зору системи людино-комп'ютерного значення, яка направлена на нагромадження, обробку та аналіз інформації різного плану. Загальна структура моніторингу, основа її підпорядкованих систем та діяльність наведені на Рис 2.15.

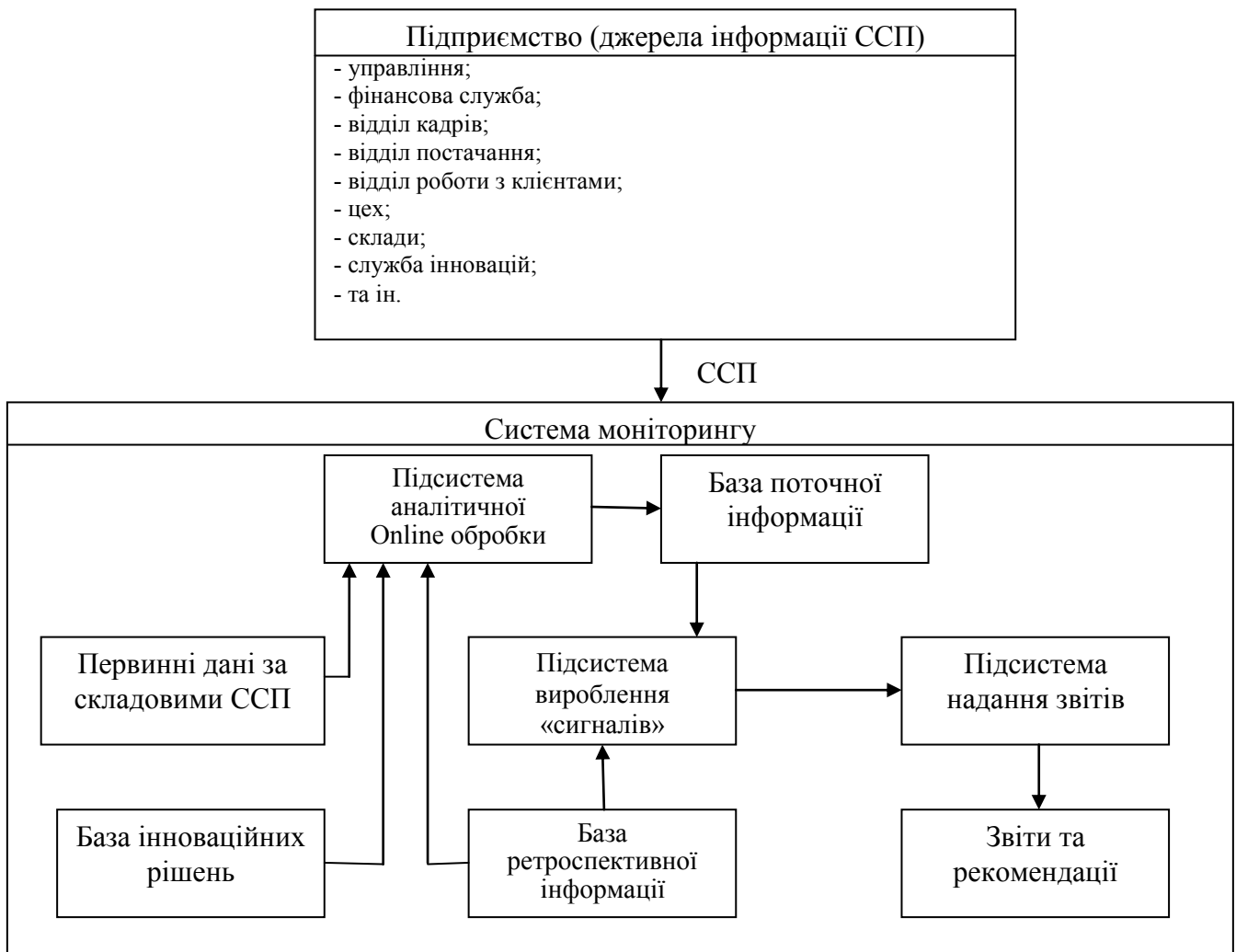


Рис. 2.15. Організаційна структура системи моніторингу ССП на підприємствах харчової промисловості*

*Складено автором з використанням [5]

ССП розглядається на виробництві з точки зору досить важливих ланок управління операційною системою. Управління формує стратегічні завдання, та ССП по кільком основним частинам з прийняттям до уваги зв'язків і постійний натиск складових та декомпозиції основної діяльності стосовно певних підрозділів. Згідно до зазначених рекомендацій на виробництві формується система досліджень ССП, яка проводить збір та аналіз деяких показників. Загальна кількість показників виражає ситуацію на підприємстві, яка формується станом на сьогодні. Наступним кроком для керівників є здійснення коригуючих рішень згідно збільшення кількості зусиль за для досягнення поставлених завдань, чи відносно зміни, яка є кінцевою ланкою в управлінському процесі (табл. 2.4).

Таблиця 2.4.

Збалансована система показників стосовно до завдання впровадження
нового виду харчового продукту

Показник	Формула для розрахунку	Планове значення
Рентабельність продажів	$R_{np} = Pr_{np} / Выр * 100\%$	$R_{np} \text{ зад } \geq 20\%$
Економічний ефект залучення нових споживачів.	$R_{nopr} = \Delta Pr_{np} / \Delta З_{стис}$	$R_{nopr} \text{ зад } \geq 1.4$
Тривалість операційного циклу в днях	$ОЦ = Опз + Онзн + Огп + Одз$	$ОЦ \text{ зад } \leq 3\text{-х днів}$
Питомі витрати на навчання й підвищення кваліфікації персоналу	$P_o^{yd} = P_o / Числ,$	$P_o^{yd} \text{ зад } \leq 3000 \text{ руб. на 1 чіл на місяць}$
Питома вага нової продукції в загальному обсязі	$У_{и} = N_{и} / N * 100\%$	$У_{и} \text{ зад } \geq 5\%$
Додаткова сукупна вартість володіння коштами інформаційної підтримки	$? = \sum \text{доп коштів} + \sum \text{оренди встаткування}$	$\sum \text{зад } \leq 300.000 \text{ руб. у квартал}$

*Розробка автора

Ефективно побудований моніторинг дає можливість визначити характеристики недосяжності завдань і вчасно додати потрібні зміни до управління визначеними підрозділами на підприємстві, що дасть можливість уникнути критичної ситуації.

Об'єктивна потреба інтеграції до всесвітнього економічного простору вимагає від підприємств харчової промисловості застосування новітніх заходів стратегічного планування за для створення потужного рівня економічної ефективності та здатності до конкуренції, виготовлення якісних товарів, готовності до своєчасних інноваційних змін. При загальній дестабілізації світової економіки, велика кількість вітчизняних підприємств не використовує методики й інструменти управління зовнішніми ризиками й своєчасним реагуванням на зміни умов в макроекономічному масштабі.

В умовах глобальної нестабільності, збільшення можливих конкурентних позицій та стрімкого розвитку інновацій при формуванні

стратегій розвитку підприємств харчового сектору, досить часто збільшується потреба до проведення системного аналізу середовища, прогнозу досліджень та визначення можливостей за для впровадження новітніх технологій.

На сьогодні, заходи стратегічного планування роботи підприємств при певного роду дестабілізації в економіці володіють деякими обмеженнями. В даний час відсутня методологія, яка дає змогу в цілому дослідити середовище з точки зору її абсолютного потенціалу. При здійсненні системного аналізу встановлених засобів стратегічного планування було визначено, що вони формують лише базу методологічного значення при моніторингу середовища на виробництві. Цим самим формуються умови для проведення якісного аналізу положення підприємства в зовнішньому середовищі, проте не дають змоги провести кількісну оцінку попереджень, які формуються економічною системою чи її середовищем. Головним упущенням сучасної методології стратегічного планування вважається не повне застосування числових показників, які не дають змогу, при моніторингу, в повній мірі здійснити оцінювання факторів середовища при стратегічному плануванні [17].

В роботі підприємства достатньо розповсюджено застосовуються наступні засоби стратегічного планування: «Матриця Бостонської консультативної групи (Матриця БКГ)», «Модель Маккінзі», «Матриця Джеренал Електрик - Маккінзі», «Матриця Шелл», «Матриця Артур Д. Литтл», «Модель Ансоффа», «Матриця Томпсона-Стриккланда» й ін. Проте дана кількість інструментів не відзначається якістю двохфакторної моделі, цим самим суттєво зменшуючи можливість практичного використання у відношенні до багатфакторних моделей застосування управлінських способів вирішення.

За для здійснення кількісної оцінки умов середовища на виробництві, широко застосовують такі інструменти аналітики: «Бортове табло» (Tableau de Board), «Збалансована система показників» (Balanced Scorecard - BSC), «Система ключових індикаторів результативності» (Key Performance

Indicators - KPIs), «Прогресивні індекси стійкого розвитку» (Sustainable Development Progressive Indexes - SDPIs), «Система стратегічного управління фірми BASF».

На превеликий жаль, дані засоби не дають можливість загалом та системно провести моніторинг всіх частин середовища підприємства, так як вони в більшій мірі «фірмоцентричні» та не досліджують головні фактори макроекономіки.

За умов проведення кількісної оцінки стану зовнішнього й внутрішнього середовища, достатньо популярно застосовується статистичні та економічні методи, а саме: статистичний моніторинг, аналіз рядів динаміки, індексний метод аналізу та ін. Проте, за умов коли відсутня прив'язка до стратегічних факторів, дані методи не дають можливість здійснювати системний аналіз стану середовища виробництва.

Системний моніторинг сучасних методів визначає потребу в формуванні різного плану середовища, яке дає можливість здійснювати об'єктивне оцінювання можливостей середовища та створювати стратегію подальшого розвитку підприємства.

З точки зору нового інструменту аналізу середовища підприємства, використовується система показників ефективності. Комплексна система показників ефективності (КСПЕ) створюється при визначенні досягнень новітніх заходів стратегічного планування на виробництві (PEST-аналіз, BSC, KPIs, SDPIs, Модель конкурентних можливостей Портера) відрізняється від них об'єднанням макроекономічних показників, які дають змогу отримати правдиві дані для подальшого проведення аналізу на базі числових показників середовища підприємства. За таких умов, для певної кількості факторів зовнішнього середовища підприємств, які піддаються аналізу із застосуванням Моделі конкурентних можливостей Портера (конкуренція, постачальники й споживачі) необхідно встановити певні фактори, які дають змогу проводити оцінку стану даних факторів (відсоток ринку, ціна сировини, рівень зростання галузі).

На відміну від існуючих методів аналізу стратегічного значення та здійснення планування на базі застосування сучасних систем показників, новітня КСПЕ доповнена рядом специфічних показників, які характерні тільки для підприємств харчової промисловості, а саме: показник виготовленої продукції, коефіцієнт заміщення сировинних резервів, які показують дієвість ресурсів та рівень бази даних ресурсів, частка НДПІ та експортного мита відносно до виробничих витрат підприємства, а також реалізацію продукції, рівень затрат на новітні технології.

Згідно до рекомендацій методики створення КСПЕ підприємств харчової промисловості, потрібно в першу чергу різнопланово піддати дослідженню чинники зовнішнього та внутрішнього напрямку, вивчити роль і можливість впливу на виробництво загальної кількості факторів. Для встановлення можливості аналізу зміни всіх факторів середовища при створенні КСПЕ зважений вибір показників достатньо чітко висвітлює їхні зміни для підприємств харчової промисловості (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Склад комплексної системи показників ефективності харчових підприємств*

Фактори	Кількісні показники
<i>Макроекономічні</i>	
Економіка	Темп росту ВВП
Промисловість	Індекс промислового виробництва
Валютні ризики	Курси валют
Доступність позикових коштів	Кредитні ставки
Логістика	Тарифи на вантажоперевезення
<i>Ринкові/галузеві</i>	
Споживчий попит	Темпи росту галузі; ціни на продукцію
Постачальники матеріалів й устаткування	Ціни постачальників
Конкуренти	Частка ринку
Ринок праці	Пропозиція кадрів
Податки	Частка НДПІ й експортних мит у собівартості продукції
<i>Показники підприємства</i>	
Фінанси	Чистий прибуток
Клієнти	Лояльність клієнтів
Бренд	Індекс пізнаваності бренду
Персонал	Рівень кваліфікації персоналу
Виробничі технології	Продуктивність; інтенсивність; потужність; ступінь автоматизації процесів

Продовження таблиці 2.5

Організація виробництва	Обсяг виробництва; середнє завантаження потужностей
НИОКР	Частка витрат на інновації
Ресурсоенергоефективність	Коефіцієнт виходу готової продукції; втрати сировини; енергоємність виробництва
Ресурсна база	Коефіцієнт заміщення сировинних резервів
Екологічна ефективність	Число відхилень від нормативів по забрудненнях; кількість екологічних приписань і штрафів
Держава/Суспільство	Число виявлених порушень законодавства; Кількість значимих соціальних програм

*Складено автором

При створенні основи КСПЕ достатньо важливим чинником виступає обґрунтування критеріїв відбору згаданих вище показників.

Пол Р. Нівен виокремлює кілька факторів визначення показників для проведення оцінювання діяльності та результату функціонування підприємства: стратегічне поєднання; числове вираження; легкість для доступу; зрозумілість; рівноважність балансу; смислова відповідність; єдине значення трактування показника.

Ми застосували наступні фактори П.Р.Нівена: кількісне вираження, рівноважність, доступність, однозначне тлумачення показників, які доповнені кількома інноваційними факторами, а саме: ймовірність інформації та можливість до прогнозування.

Завдяки застосуванню КСПЕ та головних стратегій конкурентного значення згідно системи розподілу М.Портера, створений інноваційний аналітичний засіб під виглядом матриці встановлення стандартних тотожних стратегій, які вважаються максимально прийнятними для різноманітних обставин середовища підприємств харчової промисловості (Рис. 2.16).

Така матриця дає змогу проводити вибір стратегічних альтернатив відносно змін кількох головних груп показників росту підприємства та його середовища, які є частиною КСПЕ: показників макроекономічного значення, показників галузевого напрямку. Загальна кількість показників даних груп, характеризується кількома лінгвістичними перетвореннями (ЛП), які достатньо скуппульозно показують рівень економіки в цілому та окремо визначеного підприємства.

Стан середовища	У нормі	Відхилення	Альтернативні стратегії
Сценарій 1. Стійкий стан			
Макропоказники			Стратегія 1, 2, 3
Галузеві			
Внутрішні			
Сценарій 2. Повномасштабна криза			
Макропоказники			Стратегія 4, 5
Галузеві			
Внутрішні			
Сценарій 3. Тривожна внутрішня ситуація			
Макропоказники			Стратегія 6
Галузеві			
Внутрішні			
Сценарій 4. Зрілість галузі й внутрішня слабкість			
Макропоказники			Стратегія 7
Галузеві			
Внутрішні			
Сценарій 5. Небезпечна зовнішня ситуація			
Макропоказники			Стратегії 4, 8, 9
Галузеві			
Внутрішні			
Сценарій 6. Внутрішня слабкість			
Макропоказники			Стратегії 9, 10, 11, 12, 13
Галузеві			
Внутрішні			
Сценарій 7. Зрілість галузі й внутрішня чинність			
Макропоказники			Стратегії 1, 7
Галузеві			
Внутрішні			
Сценарій 8. Внутрішня слабкість і тривожна зовнішня ситуація			
Макропоказники			Стратегії 6, 9, 10, 11, 13
Галузеві			
Внутрішні			

Рис. 2.16. Матриця вибору найкращої стратегії розвитку підприємства залежно від стану зовнішнього й внутрішнього середовища*

*Складено автором з використанням [6]

Групи показників, які поєднані в матриці у великі рядки виражають один з кількох ймовірних напрямків перетворень стану показників оточення підприємства.

Напрямок 1 – це стабільний стан, який характеризується «нормальним» значенням ЛП трьох груп показників.

Напрямок 2 – «Абсолютна криза», яка характеризується «відхиленням»

ЛП для загальної кількості груп показників, яке може виникати при економічній кризі.

Напрямок 3 – «Не спокійні зовнішні обставини», які характеризуються «відхиленням» ЛП відносно показників макроекономічного напрямку, що говорить про ймовірні проблеми в економіці, які на даний час не мають впливу на виробництво.

Напрямок 4 – «Готовність галузі і внутрішня вразливість», яка виникає при існуванні проблемних питань галузі та відсутній диверсифікованості на виробництві. Тотожним засобом досягнення можуть бути встановлені і напрями 5-8.

На базі розподілу стратегій конкурентного значення М.Портера для всіх напрямів стану середовища підприємства вважається набір аналогічних стратегій, які є максимально вигідними для розвитку різноманітного середовища.

Отже, матриця є досить зрозумілим засобом аналітики планування стратегічного напрямку, який дає змогу керівникам досить швидко приймати рішення стосовно визначення правильної стратегії на базі встановлених напрямків розвитку.

Засоби аналітики (методика аналізу економічного та організаційного напрямку, взаємних відносин середовища підприємств харчового сектору при можливості використання аналізу показників КСПЕ та об'єднана модель зв'язків показників КСПЕ) використовуються за умов проведення аналізу сучасного стану та можливостей подальшого розвитку галузі харчової промисловості в нашій державі, за для здійснення аналізу положення підприємства, яке входить в круг дослідження.

В умовах глобальної фінансово-економічної нестабільності головне значення посідає швидкість адаптації підприємства відносно перетворень економічних умов.

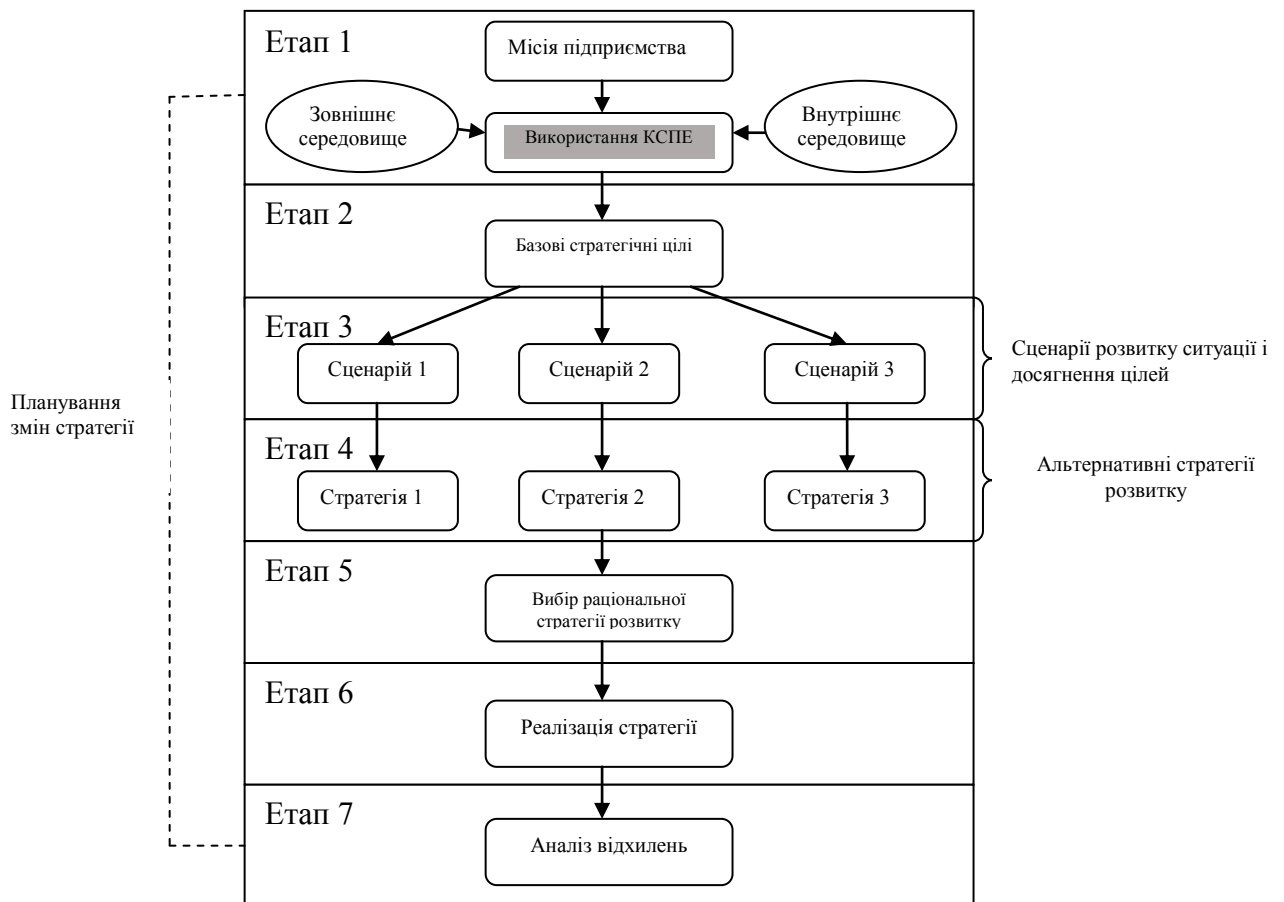


Рис. 2.17. Блок-схема аналогічних змін стратегії розвитку підприємств харчової промисловості на базі загальної системи показників ефективності*

*Складено автором з використанням [5]

Дана методика аналогічних змін стратегії розвитку підприємств харчової промисловості сформована з кількох стадій, впровадження яких дає змогу проводити гнучку зміну стратегії, аналітичну та логічну перевірку узгодженості мети та стратегій стану оточення підприємства, що в свою чергу відкриває можливість додати різноманітні стратегічні рішення.

2.3. Системний підхід до оцінки ефективності управління харчовим підприємством

В даний час практичне впровадження системних навичок відносно управління підприємствами є одним з головних напрямків сучасної методики дослідження та управління складними системами економічного напрямку.

Методологія підходу системного значення направляє моніторинг на поєднання об'єкта та його часток, зв'язків між частинами та поєднання їх до загальної картини. Робота системи має пряму залежність не відносно природи та характеристик утворюючих частин, а від того яким чином дані частки мають зв'язок відносно один одного.

Підприємство, відіграючи важливу роль в житті суспільства, виступає головною структурно-формуючою часткою територіальної системи економічного спрямування, в більшій мірі низького порядку. Вона володіє структурною і організаційною єдністю, яка створена завдяки поєднанні підрозділів, що входять до її складу, та направлені на досягнення поставленої мети, а також цінностями організаційної культури, яка підштовхує колектив у намаганні до стабільного розвитку рівня внутрішнього середовища та задоволеності вимог споживачів на базі пропозиції товару на який є попит.

Системний підхід відносно управління підприємством дає змогу сформувати загальну оцінку дієвості виробничого та господарського функціонування та системи управління, при цьому застосовувати заздалегідь встановлені підстави для проведення оцінювання.

Такий підхід надає можливість для максимально глибокого дослідження системи, виробничого характеру, а також її синергетичних властивостей, поняття характеру який формується відносно її частин взаємних відносин, ймовірних незрозумілих проблем навколишнього середовища, які формуються при зміні проблем в управлінні. Формування системних дій керівників на підприємстві створює позитивні умови для визначення резервів системи виробничого напрямку, визначенню творчого, інноваційного та підприємницького прагнення робітників, зміни стану від управління людськими ресурсами до заздалегідь визначеного плану подальшого розвитку.

За таких обставин зникає власна роль організаційної структури та виважені процеси виробничого напрямку, які в свою чергу характеризуються перевагою в умовах конкуренції. Існуюча база оцінювання ефективності

управління, частіше за все не має відношення до характеристик роботи українських підприємств. Для великої кількості факторів середовища підприємства не існує однакового кількісного вираження, поряд з цим виникає невідповідність відносно поєднаних показників та заздалегідь визначених цілей.

Підприємство – це діюча економічна система, яка є загальним поєднанням підрозділів, які взаємодіють між собою, її підпорядкованою системою та частками, великої кількості реалізацію продукції. В даній сукупності необхідно виокремити ієрархічні та дієві підпорядковані системи, які виражені з точки зору етапу ієрархії та дієвої підпорядкованої системи.

Головним аргументом обґрунтування використання підходу, системного значення відносно оцінювання ефективності управління підприємством, на нашу думку, є такі аргументи:

- можливість максимально поглибленого дослідження виробничої системи та її синергетичних характеристик управлінням на підприємстві, розуміння проблеми навколишнього середовища та сформованих при її змінах проблем пов'язаних з управлінням, проявити прагнення для встановлення інноваційних заощаджень ефективної роботи системи виробничого напрямку;
- зростання впливу суб'єктивного фактору на процес проведення управлінських рішень, при цьому незалежно від централізації або децентралізації влади, яка встановлює чіткі межі в трактуванні мети підприємства паралельно поєднанню з інформуванням про їх виконавців;
- зростання рівня динаміки факторів зовнішнього середовища прямого та не прямого впливу, відносно роботи підприємства організації, яка потребує максимальної концентрації при проведенні планування умов, які формуються, діяльність для правильного перенаправлення ресурсів та найбільш повного задоволення запитів покупців;
- зменшення рівня терміну придатності товарів продовольчої групи завдяки впливу інноваційних технологій, що в свою чергу потребує

формування системи стратегічного управління, яка заздалегідь визначає, на базі діяльності маркетингу і активізації роботи інноваційного сектору, коли необхідно не лише здійснювати реакцію відносно подій, які відбуваються ззовні, а мати абсолютний вплив на них;

- збільшення рівня конкуренції із національними та закордонними виробниками на ринку нашої держави, що в свою чергу формує потребу правильного аналізу великої кількості даних різноманітного напрямку та злагодженості роботи підпорядкованих розділів за для зростання рівня спроможності до конкуренції товарів, які виготовляє підприємство.

Використання методики системного підходу управління підприємством, дає змогу:

- здійснити аналіз різних ситуацій у встановленій соціальній та економічній системі;
- встановити характеристики проблем управління на початку системи, на шляху виготовлення продукції і при реалізації;
- дати комплексну оцінку виробничої та господарської діяльності, системи управління на підприємстві, при цьому застосовувати конкретні критерії оцінки.

Система розподілу стандартних системних ознак на підприємстві дієвої економічної системи, більш всього, може бути збільшена наступними системними показниками: дієве поєднання; прагнення до стабільності; функціональні особливості та системні відповідності; ринкова відвертість; структурно-організаційна неподільність.

Функціональне поєднання сформоване внутрішньою інтеграцією маркетингової, новітньої, виробничої та реалізаційної діяльності, паралельно з широким вибором та складністю будови, вираженої у великій кількості структурних підрозділів, що відрізняються своїми особливостями функціонування.

Прагнення до досягнення поставлених завдань під виглядом заощадження показників фінансових прибутків на базі збалансованості

існуючих ресурсів та злагодженої взаємодії підпорядкованих розділів структури.

Особливості дієвого значення виробництва проявляються в пріоритеті функцій над структурою, а системні закономірності виражаються у швидкій і адекватній реакції виробничої організації на динаміку зовнішнього середовища, в умінні прогнозувати її зміни й вибудовувати систему стратегічного управління характеру, що попереджає, коли потрібно не тільки реагувати на події в зовнішнім оточенні, але й впливати на них.

В загальному робочому процесі відбувається взаємне відношення як суб'єктів так і об'єктів управлінського значення, які направлені на отримання фактів, та відіграють одну з головних ролей при прийнятті рішень управлінського значення. Структура та частини інформаційної системи даного управління показані на Рис.2.18.



Рис. 2.18. Структура й елементи інформаційної системи управління*

*Складено автором з використанням [3]

Системний аналіз дає змогу отримати певну ймовірність прояву діяльності стратегічного управління підприємством харчової промисловості,

відносно взаємного зв'язку кількох логічно відносних систем управління: зовнішньої S_1 , яка створює стратегію та внутрішньої S_2 , яка формує рішення відносно визначення вибору між кількома стратегіями. Управлінським об'єктом системи управління зовнішнього напрямку S_1 , вважається стратегія підприємства харчового сектору, що вказує на те, що S_2 здійснює управління власного об'єкту, а саме формує стратегічний напрямок розвитку підприємств харчового сектору.

Стратегічне управління, з точки зору процесу створення та впровадження діяльності, результат якого формує напрямок тривалого зростання рівня підсумку діяльності підприємства харчової промисловості над аналогічним рівнем конкуруючих установ, збільшення може виражатись певною послідовністю дій логічно встановлених завдань:

- дослідження середовища підприємства;
- встановлення завдань підприємства;
- визначення напрямів розвитку виробництва, які містять альтернативу;
- формування стратегічного напрямку з портфелю;
- проведення оцінювання результату вибору.

Проведення аналізу підприємства, згідно із здійснених в її межах функцій, дає змогу сприйняти роль всіх функцій при зміні гравців до ресурсної системи, перетворенні їх вартості до вартості підсумку, який створений на кінцевій точці системи. Дане поняття ролі загальної кількості функцій в змінній частині системи дає змогу встановити різноплановість специфіки діяльності управлінського апарату, яка має позитивний вплив на отримання вдалого результату на кінцевій точці системи.

Розвинуто методичний інструментарій оцінки ефективності управління на підприємстві в умовах конкуренції та економічної нестабільності, що враховує послідовну ієрархію здійснення аналізу: стратегії конкуренції; ресурсів стратегічного розвитку; системи споживчої кон'юнктури; чинників зовнішнього середовища, рис. 2.19.

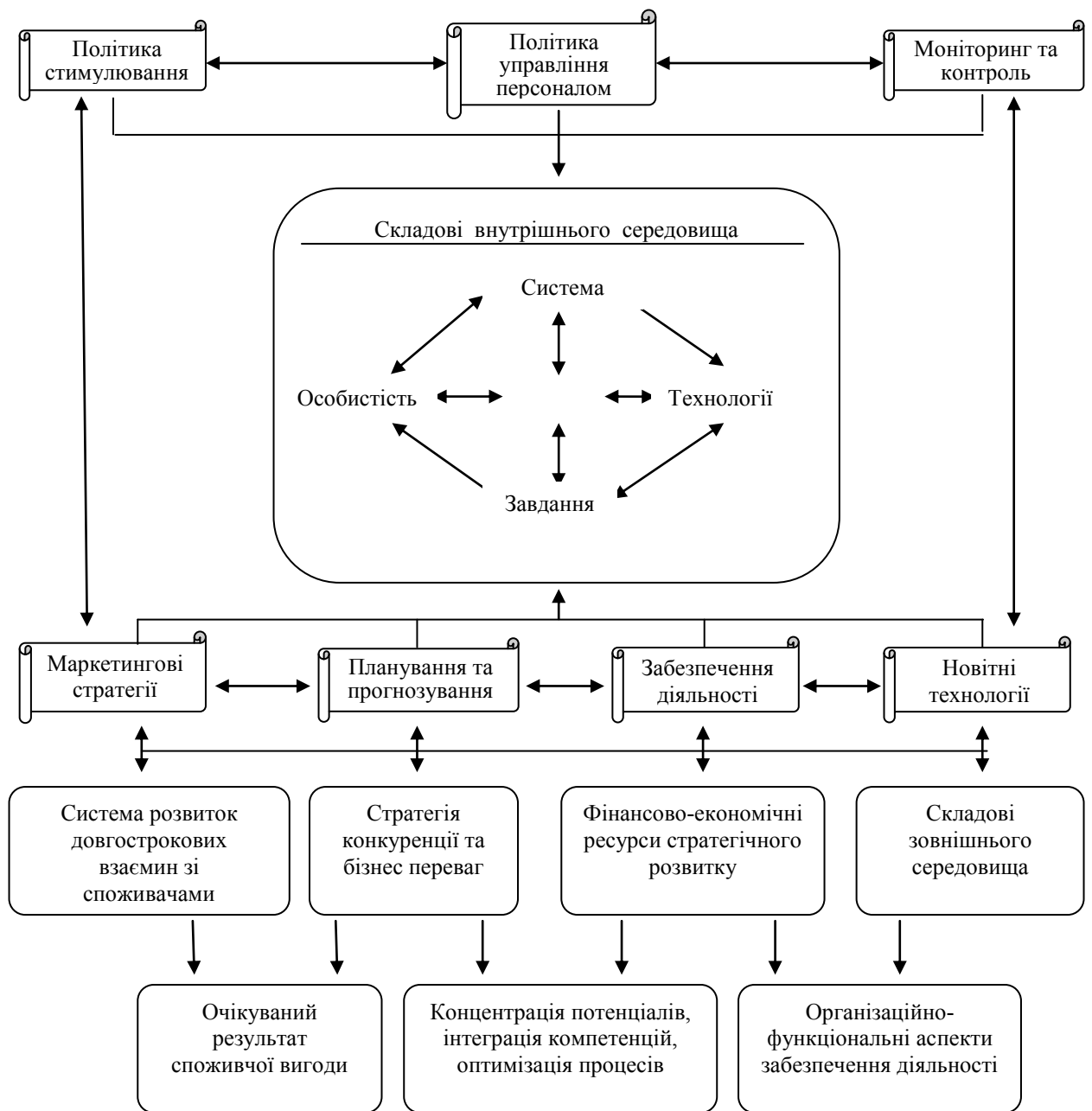


Рис. 2.19. Функціональна модель механізму оцінки ефективності управління на підприємстві в умовах конкуренції та економічної нестабільності*

*Складено автором

Потреба даного аналізу покликана процесом формування стратегії конкуренції, як базової системи, залежних один від одного, рішень управлінського значення, основана на пошуку вищої ланки управління організації головних моментів діяльності, які вважатимуться напрямком до загальної роботи в команді, відображених в меті та такі, що формують лідируючі позиції в конкуренції. Поряд з цим, стратегічні ресурси

вважаються основою конкурентних привілеїв та виражені не лише під виглядом стратегічних активів а і базових бізнес-процесів, та є наслідком результату впровадження досвіду та виняткових здібностей працівників, які є частиною загальної команди на підприємстві.

Аналіз дієвості управління стосовно даної моделі нами здійснювався на виробництві борошномельної галузі Причорноморського регіону, яка є однією з головних галузей харчового напрямку.

Площа Причорноморського регіону становить 113,4 тис кв.км, населення – близько 6,7 млн осіб (14,4 % населення України), що говорить про суттєво насичений ринок реалізації харчової продукції.

Застосування борошна є достатньо відмінним відносно потреби на іншу продукції повсякденного споживання: при зменшенні прибутку покупців вимога зростає, при збільшенні даного показника – вимога зменшується. У всіх випадках, борошномельна продукція вважається головним товаром в хлібопекарській галузі нашої держави, при цьому сам ринок набуває максимальної привабливості. Аналіз ринку виробників вказує на те, що Причорноморський регіон володіє значним потенціалом в борошномельній галузі, так я в ньому зосереджені достатньо потужні виробники борошна, деякі навіть з них входять в ТОП 10 виробників та експортерів в нашій державі (табл.2.6).

Таблиця 2.6

Найбільші виробники борошномельної галузі в Причорноморському регіоні*

Назва підприємства	Потужність т/добу
ПАТ «Миколаївський КХП» (Миколаїв)	580
ДП «Куліндорівський КХП» (Одеса)	500
ПРАТ «Херсонський комбінат хлібопродуктів» (Херсон)	405
МК «Мельком (Одеська обл.)	150
ТОВ «Агро-Юг-Сервіс» (Миколаїв)	120
ДОЧП "Агрокомплекс "Рубанівський" (Херсонська обл.)	100

*Складено автором з використанням [18-23]

Публічне акціонерне товариство «Миколаївський комбінат хлібопродуктів» було утворено шляхом корпоратизації державної компанії «Миколаївський комбінат хлібопродуктів» [18]. Компанія розташована в південній частині м. Миколаїв у 300 м від лівого берега ріки Південний Буг, яка утворює із Дніпром при впадінні в Чорне море Дніпробузький лиман [18]. У безпосередній близькості від комбінату (300-500 м) розташовано причальні стінки (вантажно-розвантажувальний термінал) Миколаївського морського торговельного порту [18].

Виробничі потужності компанії складаються з елеваторного, борошномельного та комбікормового комплексів. Елеваторний комплекс складається із трьох суміжних залізобетонних зерносховищ силосного типу для зберігання до 60 тис. тон зерна із зерносушаркою, обладнанням із перевалювання із залізничного й автомобільного транспорту та назад [18].

Борошномельні потужності компанії включають два борошномельні заводи загальною виробничою потужністю 440 тон (за проектом і після реконструкції – 500 тон) переробки пшениці та 80 тон жита на добу. Комплекс також включає цехи з упакування борошна продуктивністю 144 тон на добу та склади готової продукції. Компанія виробляє борошно всіх категорій якості (пшеничне борошно вищого сорту, пшеничне борошно першого та першого з поліпшеними показниками якості, другого сорту, житнє борошно, а також висівки пшеничні розсипні, крупу манну [18]. Значну частину борошна підприємство експортує переважно до таких країн: Ізраїль, ОАЕ, Сирія, Індонезія, Китай, Туреччина, Грузія, Молдова [18].

За підсумками 2017 року ДП «Куліндорівський КХП», яке знаходиться в Одесі і входить в систему Держрезерву, увійшло в ТОП-10 провідних українських виробників борошна. Такий результат був оприлюднений за підсумками рейтингу, представленого Latifundist.com спільно з агентством AR-group [19].

Як відзначають експерти, в 2017 році частка підприємства на ринку України склала 3,2%. Крім того, ДП «Куліндорівський КХП» є одним з

кращих підприємств системи Держрезерву. У 2017 році підприємство збільшило обсяги реалізації продукції на експорт до рівня майже 40 тис. тон [19]. Разом з тим, Куліндорівський КХП значно покращив свої фінансово-господарські показники діяльності, що позначилося на зростанні прибутку підприємства та збільшення заробітної плати співробітників. Потужності комбінату дозволяють виробляти пшеничне борошно, комбікорми, надавати послуги зі зберігання зерна на комерційній основі [19].

Постановою КМУ ДП «Куліндорівський КХП» включено до переліку об'єктів державної власності, що мають стратегічне значення для економіки і безпеки держави [15]. Крім того, згідно з розпорядженням Одеської обласної адміністрації, ДП «Куліндорівський КХП» включений в перелік підприємств, що мають стратегічне значення для економіки області та формують економічний потенціал області [19]. Потужності підприємства: млин, здатне переробляти 500 тон зерна на добу, елеватор місткістю 93,9 тис. тон, що здійснює прийом, розміщення зерна в силосних корпусах, очищення, сушіння, передачу зерна для переробки на млин, а також відвантаження покладавцями, і комбікормовий цех продуктивністю 630 тон на добу. Виробляє гранульовану продукцію з можливістю її фасування [19].

До складу переробки Херсонського комбінату хлібопродуктів входить млин двухсортного помелу, який був побудований в 1949 році. У 80-х роках була проведена повна реконструкція. У млині встановлено технологічне обладнання, виготовлене за ліцензією швейцарської фірми "Бюлер". Млин має зерноочищувальне, розмольне і вибійне відділення [20]. Він оснащений системою автоматизованого керування технологічним процесом з застосуванням сучасної комп'ютерної техніки. Основні технічні характеристики млину двосортного помелу: продуктивність розмольного відділення - 405 тон на добу [20]. Вихід продукції: борошна та крупи манної - 75%. Помол двосортний: борошно вищих сортів - 45%; в тому числі макаронна - 10%; перший сорт - 30%. Діє також цех гранулювання розсипних висівок. Річний обсяг переробки в даний час складає близько 80

000 тон. Розфасовка проводиться в поліпропіленові мішки по 50 і 25 кг, в паперові пакети 1,3 кг. [20].

Млиновий комплекс «Мигцем» на сьогоднішній день є одним з потужних зернопереробних підприємств південного регіону України. Сучасне обладнання, яким оснащений комплекс, виготовлено фірмою «GMF GOLFETTO», європейським лідером у виробництві млинового обладнання. Потужність комплексу - 150 тон на добу [21].

Одним з основних напрямків діяльності «Мелькома» - експорт. У той же час, в Україні споживачами борошна млинового комплексу є - хлібозаводи, макаронні та кондитерські фабрики, великі супермаркети Одеської області та інших регіонів України [21].

У технологічній лінії використовується обладнання, яке дозволяє ідеально очистити зерно від пилу і мікроорганізмів, а також зволожити зерно, що передбачено для отримання якісної продукції з максимальним виходом [21].

Відвантаження борошна, зафасованого в поліпропіленові мішки по 50, 25, 10 і 5 кг, здійснюється в автомобільний транспорт. На комплексі працює лінія з фасування борошна в пакети вагою 3 кг, 2 кг, 1 кг, які для зручності транспортування пакуються в упаковки по 4 шт., 6 шт. і 10 шт. відповідно [21].

Підприємство Агро-Юг-Сервіс було створено в 2000 році, саме тоді були визначені головні напрямки розвитку та ідеологія компанії, які полягають у створенні якісної продукції для споживачів [22]. Компанія виробляє:

- Макаронні вироби група А, клас Екстра;
- Макаронні вироби група В, клас Екстра;
- Борошно;
- Печиво зтяжне;
- Печиво галетне;
- Печиво сухе (крекер);

- Печиво цукрове [22].

За минулі 15 років підприємство зарекомендувало себе як виробник високоякісних товарів і встигло отримати відданих споживачів, які хочуть бачити на своєму столі тільки корисні продукти [22]. Якість є головною ідеологією компанії, яка впроваджена в життя всього її технологічного та інтелектуального потенціалу. Контроль якості здійснюється протягом усього виробничого процесу, починаючи від отримання сировини до готового продукту, а потім - в процесі зберігання і транспортування. У 2012 році компанія представила сертифікацію інтегрованої системи менеджменту з безпеки харчових продуктів [22].

ДОЧП "Агрокомплекс "Рубанівський" входить до складу ТОВ "Група компаній "Содружество", однієї з найбільших виробничо-фінансових груп в Україні, що включає більше 30 сучасних підприємств і дочірніх фірм, компаній різних напрямів діяльності [23]. Основними напрямками діяльності Концерну є: газова галузь, сільське господарство, інвестиції і розвиток, а також поліграфія, відпочинок і оздоровлення, ресторанний бізнес.

Напрями діяльності ДОЧП "Агрокомплекс "Рубанівський" - виробництво борошна. Підприємство має акредитовану лабораторію для аналізу зерна і продуктів його переробки [23]. Борошно, вироблюване підприємством, має широкий попит в регіоні і за його межами, має власний товарний знак. Переробні потужності підприємства складають 100 тонн на добу. Підприємство надає послуги переробки зерна на давальницькій основі; реалізація власного борошна і висівок; надання автомобілів власного автопарку для доставки продукції клієнтам [23].

Вищезгадана інформація вказує на те, що при існуванні на ринку суттєвої кількості конкурентів, не виникає діяльності відносно обмежень ринкових ймовірностей інших, стосовно змін спільних умов виготовлення та продажу товарів.

Система взаємної дії з покупцями формує підприємству компетентне позиціонування продукції на ринку, збільшення розміру системи

перерозподілу, зменшення кількості затрат відносно виключення виготовлення неякісних товарів на базі обліку в ній побажань покупців.

Вона має формуватися різноманітними способами виходу підприємства на ринки, каналами реалізації, розміром запитів потреб, можливостями реалізації товарів. Потужні виробничі установи формують у власному підпорядкуванні служби маркетингу. Проте на таких підприємствах паралельно виникає відсутність маркетингової системи, згідно підсумку опитування кваліфікаційних працівників.

Чинники зовнішнього оточення, які існують в бізнес-процесах та представлені постачальниками, контрагентами, галузевими об'єднаннями, стають в нагоді як для власної сировинної бази підприємства, так і нагадуванням про необхідність підтримки тісного взаємозв'язку між ними й підприємством, за для зростання якісних характеристик виготовлених товарів.

В даний час, ринкова кількість потужних підприємств в Причорноморському регіоні суттєво зменшилась. Проте, поряд з цим, направленість виробництва на регіональному рівні збільшується, зростає територіальне існування кожного з них, але рівень конкуренції залишається на стабільному рівні, відсутні потужні перепони виходу на ринок, на що вказує велика кількість на ринку невеликих виробничих установ. Також на ринку відсутня боротьба за покупців, відсутній стимул до дослідження їх вимог та проблем, збільшення якісних характеристик та винятковості власної продукції.

Висновки до розділу 2:

1. Харчова промисловість за своїми характеристиками і особливостями завжди матиме перспективи розвитку. В основі цього полягає виробництво продуктів харчування для забезпечення життєдіяльності населення, кількість якого постійно зростає. В Україні ефективний розвиток підприємств харчової промисловості забезпечується розвинутою сировинною базою і наявною

кількістю трудового потенціалу. Продукція харчових підприємств займає значну частку в товарній структурі експорту країни, а географічна структура постійно розширюється. Серед основних галузей харчової промисловості найбільшу динаміку розвитку і експортну орієнтацію отримали олійна, борошномельна, цукрова, спиртова, виноробна, молокопереробна, консервна тощо.

2. Дослідження показали, що виробництво харчової продукції переважно має позитивну тенденцію. Це підтверджує лінія тренду за досліджуваний період. Проте, кризові події 2008-2009 рр. та 2013-2015 рр. призводили до погіршення темпів розвитку харчової промисловості.

3. Явища в економіці, внаслідок появи ризиків військовий дій та громадських заворушень з їх наслідками, призвели в останні 5 років до погіршення основних показників розвитку харчових підприємств. Це супроводжувалося зниженням інвестиційної привабливості підприємств галузі, скороченням процесів техніко-технологічного переозброєння і модернізації, втратою потенційних ринків реалізації готової продукції, зростанням собівартості сировини. Але існування позитивної динаміки останнім часом показує можливості потенціалу харчової промисловості до відновлення, а подальше зростання виробництва харчової продукції підприємствами є можливим завдяки реалізації ними системи організаційно-управлінських заходів з реалізації стратегії стійкого розвитку.

4. Дослідження результативності діяльності харчових підприємств, закономірностей і можливостей її вдосконалення доводять необхідність формування комплексу заходів, які призведуть до реалізації складових стратегічного планування в системі управління діяльністю підприємств в умовах нестабільності економіки. До таких заходів нами віднесено дослідження ефективних моделей стратегічного планування і методичного інструментарію їх запровадження, використання в діяльності інформаційно-діагностичних систем для оброблення вхідної економічної інформації та моніторингу фінансово-економічного потенціалу підприємства,

запровадження менеджменту в управлінні персоналом для підвищення рівня його підготовки, використання маркетингових стратегій і методів.

5. Дослідження показали, що використання лише економічних показників не дає можливості сформувати ґрунтовне розуміння всіх особливостей діяльності підприємства, його можливості та подальше покращення і модернізацію в стратегічному плануванні. Запропоновано для дослідження результатів функціонування підприємств і визначення їх можливостей на перспективу використовувати комплекс сталої системи показників (ССП). Дана система показників, як засіб менеджменту, досліджує результативність діяльності підприємства за групою ознак відповідно до визначеної стратегії.

6. Розвинуто інструментарій аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, де обґрунтовано використання комплексної системи показників ефективності підприємства (КСПЕ), яка враховує досягнення новітніх підходів до стратегічного планування на виробництві (PEST-аналіз, BSC, KPIs, SDPIs, Модель конкурентних переваг Портера). На відміну від існуючих методів аналізу здійснення стратегічного планування запропонована комплексна система показників КСПЕ наповнена значною кількістю своєрідних показників, які є характерними тільки для підприємств харчової промисловості.

7. Розвинуто методичний інструментарій оцінки ефективності управління на підприємстві в умовах конкуренції та економічної нестабільності, який враховує послідовну ієрархію здійснення аналізу, стратегії конкуренції, ресурси стратегічного розвитку, систем споживчої кон'юнктури, чинників зовнішнього середовища.

8. Проведений SWOT-аналіз можливостей перспективного розвитку борошномельних підприємств показав, що такими є скасування державного регулювання цін на продовольчі товари та послуги на ринках (15 груп товарів серед яких борошно), реалізація інноваційних техніко-технологічних рішень, широке застосування інформаційних технологій, використання ефективних

маркетингових стратегій, розширення географічної структури реалізації продукції, збільшення виробництва сировини якісних продовольчих характеристик.

9. Обґрунтовано, що вивчення і запобігання ризикам для борошномельних підприємств слугуватиме визначальною основою в плануванні стратегії їх стійкого розвитку.

Список використаних джерел до розділу 2:

1. Звіт про діяльність Міністерства економічного розвитку та торгівлі за 2017 рік. URL: <http://www.me.gov.ua/Documents/Download?id=145fb765-0f71-41fd-97c4-f74277775949?rpvqeprezynhfbclg>. (дата звернення: 01.02.2018)
2. Харчова промисловість України. Стратегічні пріоритети та сучасні завдання розвитку реального сектору. URL: <https://books.google.com.ua> (дата звернення: 05.02.2018)
3. Харчова промисловість України забезпечує внутрішній ринок на 90%. Milk.ua Info. URL: <http://www.milkua.info/uk/post/harcova-promislovist-ukraini-zabezpecue-vnutrisnij-rinok-na-90>. (дата звернення: 08.02.2018)
4. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 08.02.2018)
5. Беднар М.М. Конкурентоспроможність підприємств харчової промисловості України: сучасні проблеми та напрями підвищення. Агросвіт №12. 2018. С. 8-14.
6. Продовольча безпека в Україні у 2016 році. Огляд основних індикаторів. Український клуб аграрного бізнесу. URL: http://ucab.ua/ua/doing_agribusiness/agrarni_rinki/frukti_ta_yagodi (дата звернення: 08.02.2018)
7. Офіційний сайт Світового банку. URL: <https://data.worldbank.org/table> (дата звернення: 08.02.2018)
8. Порівняння молочного сектора України та Нідерландів: дослідження Українського клубу аграрного бізнесу. 2017. 74 с.

9. Харчова промисловість в Україні. Mozok.click. URL:<https://mozok.click/2046-harchova-promislovst-v-ukrayin.html> (дата звернення: 08.02.2018)
10. Вітчизняне борошно: попит і пропозиція. Агробізнес сьогодні. URL:<http://agro-business.com.ua/agro/ekonomichni-hektar/item/10744-vitchyzniane-boroshno-popyt-ta-propozytsiia.html> (дата звернення: 12.02.2018)
11. Серед ключових світових експортерів борошна Україна постачає свою продукцію на найбільшу відстань. АПК-Інформ. URL:<https://www.apk-inform.com/uk/agroexport/1102559> (дата звернення: 12.02.2018)
12. Стан світового ринку борошна. Аграрний тиждень. URL:<https://a7d.com.ua/novini/41719-stan-svtovogo-rinku-boroshna.html> (дата звернення: 14.02.2018)
13. Асоціація Спілка «Борошномели України». URL: <http://ukrmillers.com/muka> (дата звернення: 14.02.2018)
14. Константинова Т.В. Наукові аспекти стратегічного планування в системі механізмів управління розвитком харчових підприємств // Український журнал прикладної економіки. – 2018. – Том 3. – № 2.
15. Константинова Т.В. Дослідження підходів до організації стратегічного управління на підприємствах харчової промисловості // Економічна та продовольча безпека України. – 2018. – Вип. 1.
16. Константинова Т.В. Обґрунтування стратегічних пріоритетів розвитку підприємств харчової галузі // Економічна та продовольча безпека України. – 2018. – Вип. 2.
17. Константинова Т.В. Соціально-політичні аспекти впливу на діяльність харчових підприємств в Україні. Науковий журнал. Економіка, екологія, соціум– 2017. – № 1 (1). – С. 82-92
18. Асоціація Спілка «Борошномели України». URL: <http://ukrmillers.com/uchasniki/mikolajivskij-kombinat-khliboproduktiv> (дата звернення: 20.02.2018)

19. Куліндорівський комбінат потрапив у ТОП-10 українських виробників борошна. Одеса медіа. Інформаційне агенство. URL: <http://odessamedia.net>. (дата звернення 20.02.2018)

20. Херсонський КХП. Офіційний сайт. URL: <http://hkhp.ks.ua> (дата звернення 20.02.2018)

21. Млиновий комплекс «Мигцем». Офіційний сайт. URL: <http://www.melkom.com.ua> (дата звернення 22.02.2018)

22. Борошно Аміна. Офіційний сайт. URL: <http://amina-ua.com/ru/амина-мука-макарони-печенье-amina-ua-com-2/> (дата звернення 24.02.2018)

23. Бізнес Гід. Рубанівський агрокомплекс. URL: <https://rubanivskiy-agrokompleks.business-guide.com.ua> (дата звернення 24.02.2018)

РОЗДІЛ 3

СКЛАДОВІ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ХАРЧОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

3.1. Управління процесом формування збалансованої виробничої програми харчового підприємства

Важливою складовою успішної діяльності підприємств харчової промисловості є формування раціональної асортиментної політики. Це сприятиме підвищенню рівня конкурентоздатності підприємства, а виробництво готової продукції отримає конкурентні переваги. Зміна асортиментної політики на підприємствах тісно пов'язана з швидкозмінними процесами в структурі кон'юнктурного попиту. Уповільнення менеджменту підприємства до змін направлених на зміну асортиментного портфелю відповідно з новими викликами призводитиме до зниження рівня доходності підприємства. Для того, щоб підприємства могли планувати збільшення своєї доходності необхідно, насамперед, проводити роботу з розробки та затвердження виробничої програми пов'язаної з визначення асортименту враховуючи ринкові вподобання.

Дослідження показали, що при формуванні та впровадженні програми нової асортиментної політики багато підприємств розглядає даний процес неповноцінно. Якщо, не враховувати дане питання на всіх рівнях, то в перспективі не зможе в повній мірі отримувати позитивні результати.

Формування та впровадження асортиментної політики на підприємствах харчової промисловості повинно в повній мірі корелювати з планом виробництва залежно до технічних умов та потужностей. Негативні наслідки мають підприємства, де управління персоналом відбувається на застарілих підходах до сприйнятті нового.

Встановлено, що асортиментна політика на підприємствах харчової

промисловості характеризується низькою відповідністю вимогам ринкового сьогодення.

Наукові розробки з питань формування та оптимізації асортиментної політики завжди виходили з того, що не можливо частинами досліджувати та розглядати дане питання. Проте, навіть за умов застосування категорійного управління, запровадження не відбувається за всіма напрямками управління програмою виробництва підприємством харчової промисловості. Важливим є той факт, що не відповідність працівників поставленим вимогам унеможлиблює реалізацію асортиментного підходу та його впливу на підвищення ефективності виробництва. Утворений дисбаланс на підприємстві між можливостями виробництва та потребами ринку призводитиме до скорочення продажів і не сприятиме зародженню нових альтернатив виходу з кризи.

Формування оптимальної асортиментної політики впливатиме на показники прибутковості, а отже для всіх національних підприємств харчової промисловості питання дієвого управління асортиментним портфелем визначено максимально пріоритетним.

Використання тих чи інших методів та підходів в у формуванні асортиментної політики має значну кількість точок зору. Для визначення кращих необхідно розглянути особливості їх застосування в умовах функціонування досліджуваних підприємств, що сприятиме обранню кращого варіанту для формування асортиментної політики підприємств в умовах конкуренції і нестабільності ринку та для формування збалансованої виробничої програми харчових підприємств.

Так, Парамонова Т. Н., Красюк І. Н. надають лише описову характеристику методам: АВС-аналізу, формування асортименту «з урахуванням його вікової структури» (фактично – на основі стадії життєвого циклу товарів), формування асортименту «з урахуванням поведінки товарів на ринку» (фактично – залежно від внеску в обсяг продажів), аналізу прибутковості товарних одиниць, матричним методам (матриці БКГ,

«глибина – ширина» тощо) [1]. Зав'ялов П. С. взагалі лише зазначає, що «асортимент може бути сформовано різними методами – залежно від масштабів збуту, специфіки продукції, цілей і задач виробників» [2].

Власну методику при формуванні асортиментної політики пропонують науковці Пилипчук В. П., Оснач О. Ф. і Коваленко Л. П., що відрізняється визначенням коефіцієнту кореляції рангу випуску продукції і рангу її рентабельності [3]. В наукових працях Ф. Котлера [4], С. С. Гаркавенко [5], О. Чимириша [6] перевага надається методам розширення та звуження асортименту та використанні BCG matrix «темпи зростання ринку – частка ринку».

Необхідно відмітити той факт, що підходи до управління асортиментною політикою по своїй суті є для підприємств важливими, але мають ряд «підводних каменів». А саме, мова йде про методи управління асортиментною політикою, де при аналізі спостерігається неузгодженість між певними показниками: рівня сезонності, особливостей виробничих потужностей та відмінних характеристик ліній виготовлення продукції, індивідуальних замовлень для виготовлення продукції. Практика показала, що дані показники часто, на методичному рівні ігноруються і можуть бути не врахованими. Дослідження методів, які приймають певну сукупність ознак ринку, дає можливість виявити, що при такому застосуванні дані статистичного та фінансового спрямування переходять на другорядний план.

Сучасна управлінська наука для вирішення вищезазначених проблем пов'язаних з формуванням своєчасної та оптимальної асортиментної політики знайшла спосіб, що повинен враховувати всі чинники кон'юнктурних змін та умов на підприємстві, з метою найбільш повного задоволення вимог усіх (чи окремих) категорій покупців. Цей новий підхід в товарній політиці отримав назву категорійного менеджменту (Category Management).

Передумови виникнення концепції категорійного менеджменту з'являються ще в середині 1980-х рр., Коли роздрібна продовольча мережа

Schnucks з Сент-Луїса (США), починаючи здавати позиції в конкурентній боротьбі, скористалася повий комп'ютерною програмою "Аполлон", яка визначає оптимальний розмір полицного простору для кожного продукту в певній категорії. Розробник програми, університетський професор Брайен Харріс (Brian Harris), пропонував цікаву ідею - розподіляти пріоритетні місця на полицях, виходячи із значущості товарів для споживача. Діючи згідно з вказівками "Аполлона", мережа Schnucks відвела більше місця бестселерів в секціях дитячого харчування, що підштовхнуло продажі і дозволило збільшити товарообіг в даній категорії на 20%. Все це призвело до появи справді революційної ідеї: магазин може нарощувати продажі, підходячи до асортименту не як до зібраних воєдино окремих товарах, а як до сукупності певних категорій або товарних груп [7].

Категорійний менеджмент - це самостійний вид професійно здійснюваної діяльності з управління товарним асортиментом, спрямованої на його розвиток відповідно до обсягу і структури попиту, при найбільш ефективному використанні фінансових, матеріальних, інформаційних та трудових ресурсів [8] .

Дослідженням встановлено, в даному підході виділяється суб'єкт та об'єкт управління і вони між собою постійно взаємодіючи знаходять порозуміння з метою задоволення споживчих умов останнього. Проте, цей метод є досить витратним адже в його основі лежить тісна співпраця торгівельної ланки підприємства з виробничим менеджментом. Тобто при забезпеченні, відповідно до правил стратегічного менеджменту, повноцінного торгово-технологічного процесу підприємству необхідно сформувати відповідну розгалужену вертикаль структурних підрозділів з кваліфікаційними кадрами. На це можуть піти харчові підприємства, що володіють відповідними можливостями.

Розглянемо відповідно до практики проведених досліджень вченими в галузі формування асортиментної політики передумови і обмеження щодо застосування різних підходів до її формування, таблиця 3.1.

Таблиця 3.1

Особливості застосування різних підходів до формування
асортиментної політики (Efficiency improvement of assortment policy at
enterprise) харчовими підприємствами*

Підхід до формування асортиментної політики	Сфера застосування	Чинники, що є передумовами для використання	Чинники, що обмежують використання
На основі кращого використання ресурсів		- низький рівень ефективності асортиментної політики за критерієм відповідності внутрішнім можливостям; - негативний фінансовий стан підприємства;	- активний розвиток ринкового сегменту, на якому діє підприємство; - надто агресивні дії конкурентів.
На основі конкурентних переваг		- низький рівень ефективності асортиментної політики за критерієм конкурентоспроможності; - високий організаційний, кадровий, маркетинговий потенціал;	- попит споживачів байдужих до появи нової лінійки товарів; - перешкоджаючі дії конкурентів.
На основі споживчих переваг		- стабільність попиту на всю групу асортименту товарів; - низький рівень ефективності асортиментної політики за критерієм споживчої цінності; - відсутність можливостей для реалізації більш інноваційних варіантів асортиментної політики; - наявність можливостей діагностики потреб споживачів завдяки моніторингу та контролю їх можливих змін.	- можливості виробничого-економічного потенціалу підприємства; - схильність до ризику менеджерів і керівництва; - перешкоджаючі дії конкурентів.

*Складено автором з використанням [9. 10]

Отже, на наш думку, найбільш дієвою сьогодні може бути та методика асортиментної політики, що зорієнтована на широке використання підходу кращого використання ресурсів.

Універсальним способом для більшості підприємств є використання системного підходу, як нового підходу до аналізу управлінського процесу направлено на формування раціональної виробничої політики на

підприємствах харчової промисловості з метою побудови найефективнішої програми розвитку з урахуванням всіх полюсів і мінусів. Адже, нові виклики у формуванні асортиментної політики несуть чергові завдання реалізації яких вимагає вже формувати процес управління портфелем асортименту продукції з позицій всього виробничого процесу, а не окремих його техніко-технологічних складових. Тобто, суть даного підходу в тому, щоб не досліджувати окремо кожную складову, а комплексно всю систему процесу формування асортиментної політики. Такі рішення потім є більш повноцінними та ефективними.

Слід відмітити, що при використанні системного підходу, управлінські рішення зі сторони менеджерів будуть формуватися на глибокому розумінні системи (досліджуваної проблеми) і будуть якісно відрізнятися. Це, в свою чергу, вимагатиме значного часу для моделювання очікуваних результатів.

Для дослідження поведінкового характеру будь-якої системи використовується рід інструментів, де найбільш відомим є «діаграма процесів». На практиці - це інструмент моделювання системи для дослідження її структури, окремих складових (елементів) та взаємозв'язків між ними. Для прискорення вивчення системи та отримання точнішої і повної інформації про вивчення системи і її елементів, нами запропоновано використовувати додатковий методичний інструментарій. Він включатиме в себе методи: діаграма циклічності Дениса Шервуда, діаграма Парето, діаграма Ісікава, діаграма розсіювання.

Отже, застосування запропонованого підходу дозволить осучаснити управлінський процес в формуванні раціональної асортиментної політики і вибудувати стратегічний план розвитку підприємства на інноваційних принципах.

Планування асортиментної політики на підприємстві є однією із необхідних складових для успішного формування збалансованої виробничої програми харчового підприємства в рамках його стратегічного розвитку. Іншою не менш важливою складовою є використання інноваційних підходів

на підприємствах. Тобто мова йде проте, що на підприємствах харчової промисловості необхідно застосовувати інновації. Але не лише через забезпечення впровадження нових техніко-технологічних рішень, а застосування інноваційної діяльності підприємствами взагалі..

Інновації для виробництва щороку знаходять своє застосування у виробництві на харчових підприємствах і їх обсяги щороку набирають обертів. Проте, кількість запровадження інновацій збільшується, а ефективність розвитку підприємств переважно зберігає сталу тенденцію. На нашу думку, для значних змін в ефективності діяльності підприємств харчової промисловості недостатньо лише запроваджувати інновації через техніко-технологічні рішення. Для значних структурних змін в підходах ведення бізнесу в харчовій промисловості та забезпечення його ефективного розвитку в стратегічному плані необхідно розвивати процеси управління всією інноваційною діяльністю підприємства. Використання інноваційних процесів та управління ними на підприємствах харчової промисловості повинні буди пріоритетним завданням в плануванні їх стратегічного розвитку.

Успішний розвиток підприємств харчової промисловості в умовах конкуренції та нестабільності, із-за постійно наростаючих кризових явищ в економіці, потребує для планування їх стратегічного розвитку забезпечувати формування оптимального збалансованого виробництва. На практиці модель оптимального збалансованого виробництва представляє програму розвитку підприємства відповідно до його стратегічної мети і завдань, що передбачає виробництво продукції відповідно до асортиментної політики визначної з урахуванням кон'юнктурних змін та споживчих вимог і направлена на краще використання ресурсів.

Наукова література достатньо чітко трактує використання виробничого та ринкового підходів у створенні виробничої програми підприємства. Ряд авторів використовує різноманітну комбінацію вказаних підходів. Необхідно відміти те, що заслуговують на увагу і ряд інших підходів.

Так, найбільшої уваги заслуговує системний підхід та його комбінації. При ньому підприємство досліджується як одна загальна система, що представляє сукупність взаємопов'язаних між собою елементів та складових (відділків, підрозділів тощо) об'єднаних однією метою. Запропонований підхід побудований на засадах теорії систем і сприятиме комплексному вирішенню питань управління підприємством. На нашу думку, системний підхід є найважливішим для харчових підприємств і його застосування є необхідним і обов'язковим при формуванні ефективної збалансованої програми виробництва. Превагою його є ще й те, що він вдало досліджує управління підприємством як об'єкт управління всією системою.

Основу категорії «виробнича програма» складає цільовий напрямок. При цьому, паралельно цільовому напрямку, який визначає потреби до найкращої структури асортименту, існує ще й програмний, який формує цілу низку заходів для позитивного результату за досліджуваний період. Враховуючи це мова може йти про застосування системно-цільового та програмно-цільового підходів.

Суть програмно-цільового підходу лежить в порівнянні фактичних показників діяльності підприємства з плановими чи прогностичними даними відповідно до визначеної мети і завдань. Важливим є затвердження системи показників необхідних для повноцінного проведення аналізу та порівняння шуканих величин.

Системно-цільовий підхід, обґрунтований Л.Гнилицькою [11], передбачає використання певних збалансованих показників, що слугуватимуть такими собі «індикаторами» для вивчення основних аспектів стратегії формування збалансованого виробництва на підприємстві. За своєю суттю системно-цільовий підхід є різновидом програмно-цільового підходу бо формує певну систему показників (інструментарій) аналітичного забезпечення формування збалансованої програми виробництва відповідно з стратегічною метою підприємства.

Поруч із зазначеними підходами часто використовують на практиці ще

й функціональний підхід до управління. За словами В.Г. Семенова, функціональний підхід до управління полягає в поділі діяльності на сукупність окремих функцій, які необхідно виконувати для реалізації поставлених завдань [12, с.203]. У рамках функціонального підходу підприємство ділиться на окремі функціональні підрозділи, які очолюють функціональні керівники. Організаційною основою даного підходу є ієрархічна функціональна структура управління підприємством [13, с.4].

На сьогодні в теорії менеджменту значного поширення одержав процесний підхід [14, с. 51], що базується на положенні, що управління – це процес, «серія безперервних взаємозалежних дій..., кожне з яких саме по собі є процесом» [15, с. 71].

Не можна залишити поза увагою потрібний для розробки виробничої програми ситуаційний підхід, який дозволяє підприємству залежно від ситуації, що складається на рику, використовувати інструментарій необхідний для оцінки і прийняття рішення.

В умовах стратегії кращого використання ресурсів при формуванні асортиментної політики виникає необхідність використання відповідного ресурсно-функціонального підходу для розробки виробничої програми харчових підприємств в умовах планування їх стратегічного розвитку. Цей підхід передбачає формування виробничого завдання (програми) з позиції оцінювання ефективності використання ресурсів підприємства.

Отже, підсумовуючи, можна констатувати необхідність використання для формування збалансованої виробничої програми харчових підприємств комплексного підходу, що базуватиметься на застосуванні найбільш оптимальних в сучасних умовах підходів, а саме: ресурсно-функціонального, системно-цільового та ситуаційного. Кожен з них по своєму допомагатиме у прийнятті управлінських рішень: ресурсно-функціональний сприятиме формувати виробничу програму на підприємстві з урахуванням кращого використання існуючих ресурсів за їх функціональною ознакою та оптимальною потребою; системно-цільовий – сприятиме визначенню засад

стратегії обґрунтування збалансованої виробничої програми та може поєднуватися з усіма існуючими підходами до управління; ситуаційний – доповнюватиме ресурсно-функціональний та системно-цільовий, який суттєво підвищує об'єктивність інструментарію, що використовується в управлінні.

Це дозволить сформувати оптимальну модель збалансованого виробництва у вигляді програми розвитку підприємства відповідно до його стратегічної мети і завдань, що передбачає виробництво продукції відповідно до асортиментної політики визначної з урахуванням кон'юнктурних змін та споживчих вимог і направлена на краще використання ресурсів. Поряд з цим, вважаємо, що створення збалансованої виробничої програми харчових підприємств можливо при плануванні результатів в натуральних і вартісних виразах відповідно до асортиментної політики визначної з урахуванням кон'юнктурних змін та споживчих вимог і направлена на краще використання ресурсів.

Отже, доведено, що для формування збалансованої виробничої програми харчового підприємства необхідно застосовувати багатокомпонентний системний підхід, де синергетичним зв'язком будуть поєднані складові: програми інноваційної модернізації виробництва, конкурентної стратегії в умовах кон'юнктурних змін та розширення ринків збуту, виробничо-економічного потенціалу.

Нами удосконалено механізм управління процесом формування збалансованої виробничої програми харчового підприємства, який враховує основні складові стратегічного планування з урахуванням багатокомпонентного системного підходу, рис.3.1. Обґрунтований механізм взаємного зв'язку та координації збалансованої виробничої програми підприємств харчової промисловості та його система завдань має кілька етапів: стратегічного, тактичного й оперативного планування.

Збалансованість програми виробничого напрямку, з точки зору стратегічного планування, формується при створенні товарного портфеля,

структура якого в повній мірі має відповідність поставленій меті підприємства, при цьому забезпечуючи необхідну динаміку їхнього досягнення.

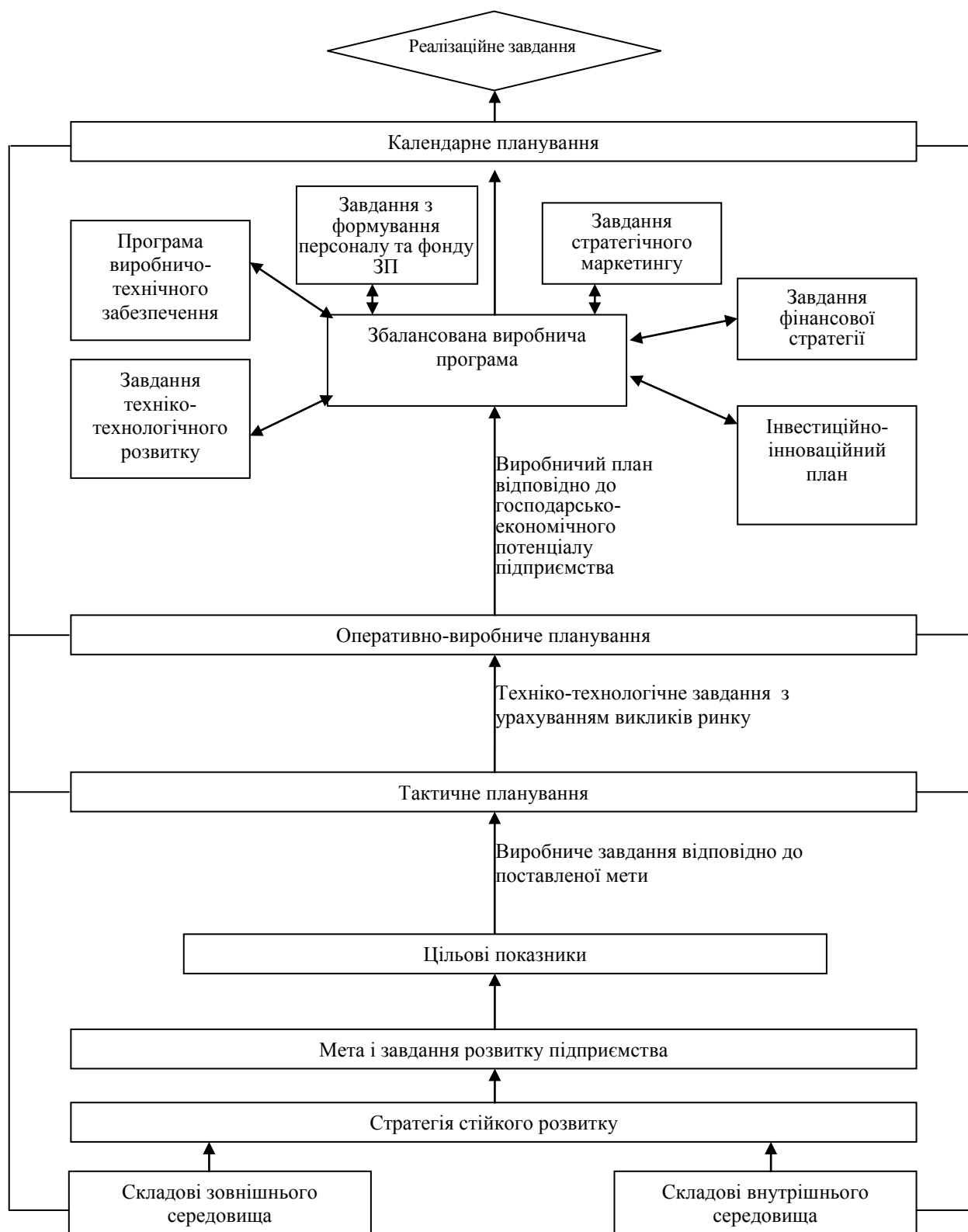


Рис. 3.1. Механізм управління процесом збалансованої виробничої програми для підприємств харчової промисловості*

*Розроблено автором з використанням [15]

Фактори, які діють ззовні на галузь загалом, вважаються не повністю керованими та вимагають від підприємств пристосовуватись до їхнього впливу. Фактори внутрішнього середовища підлягають максимальному дослідженню, при цьому вся їхня сукупність знань виступає як цілісна система локалізації. До характерних ознак виробничого потенціалу виробництва необхідно враховувати його імовірнісний та швидкозмінний характер, отже потрібно здійснювати безперервне спостереження змін факторів для відповідного погодження рішень відносно коректування програми виробничого напрямку за для досягнення мети виробничих установ харчової галузі, вимог ринку та особливостей підприємства, що є головними важелями росту його ділової енергійної діяльності та спроможності до конкуренції.

Отже, оптимальною або збалансованою є така виробнича програма підприємства, що відповідає його планам, стратегічній меті та передбачає виробництво продукції відповідно до асортиментної політики визначної з урахуванням кон'юнктурних змін та споживчих вимог і направлена на краще використання ресурсів, може обраховуватися як у вартісних та і в натуральних величинах.

Дослідження механізму управління процесом збалансованої виробничої програми для підприємств харчової промисловості дозволяє нам обґрунтувати модель формування збалансованої виробничої програми з урахуванням кон'юнктурних змін та споживчих вимог і направлена на краще використання ресурсів у короткостроковому, так й у стратегічному періодах. В основу представленої моделі закладено багатокomпонентний системний підхід, де синергетичним зв'язком будуть поєднані складові: програми інноваційної модернізації виробництва, конкурентної стратегії в умовах кон'юнктурних змін та розширення ринків збуту, виробничо-економічного потенціал, рис. 3.2. На схематичному зображенні моделі видно поєднання різних рівнів планування на підприємстві, що дозволить досягати поставленої мети у визначений для менеджменту підприємства період з

урахуванням їх особливостей.

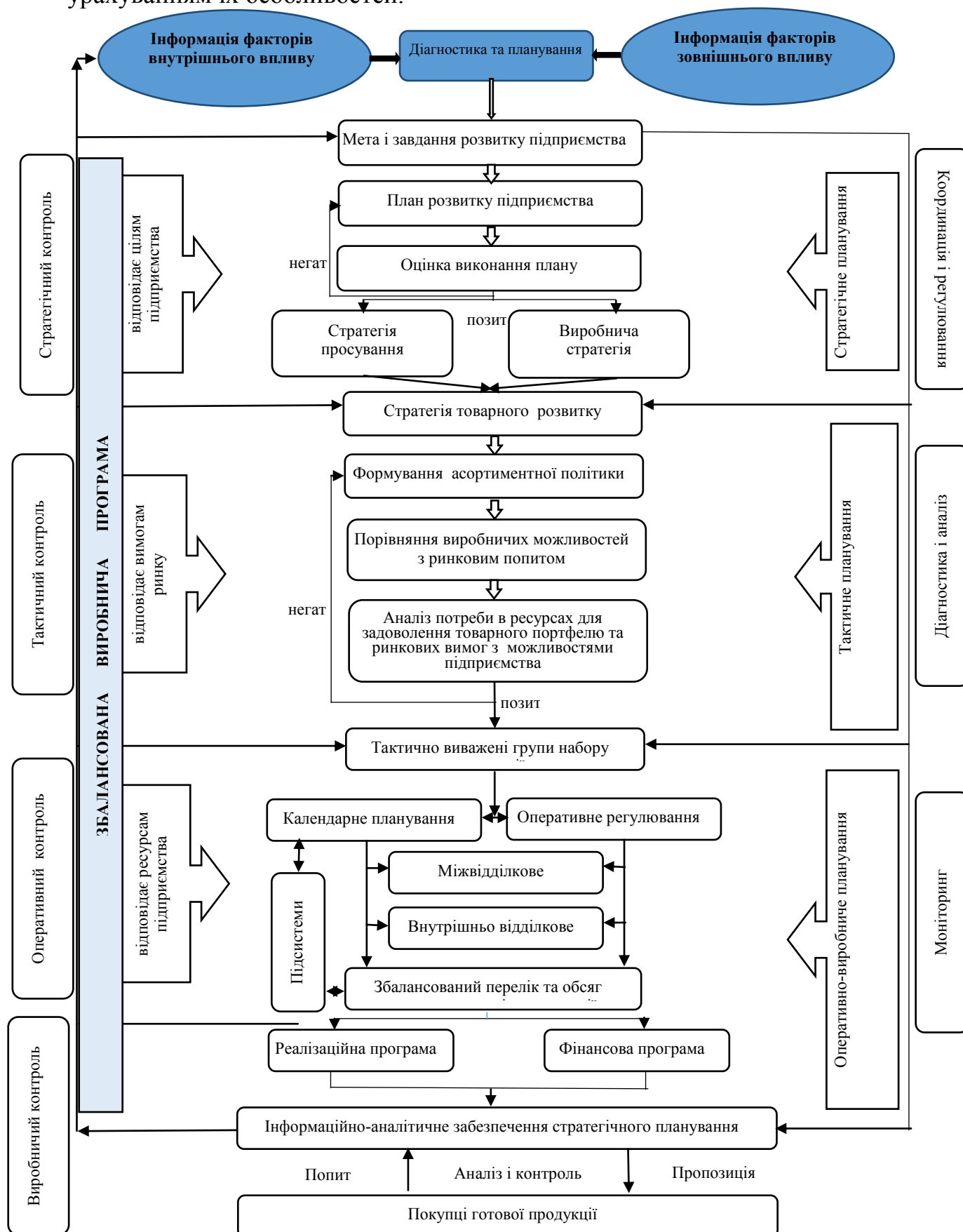


Рис. 3.2. Модель формування збалансованої виробничої програми підприємств харчової промисловості*

*Розроблено автором

Розроблена модель показує загальний підхід до створення збалансованої виробничої програми підприємства, де для досягнення основного завдання передбачається оптимально використовувати існуючі ресурси виробничо-економічного потенціалу підприємства відповідно до кон'юнктурних змін на рику та особливостей споживчих вимог для будь-якого за терміном періоду. Використання даної моделі є можливим при плануванні стратегічного розвитку підприємств, може вносити необхідні корективи у виробничий план та координувати формування очікуваного результату.

3.2. Формування адаптивної системи управління на підприємствах харчової промисловості

Сучасні підходи в управлінні на харчових підприємствах повинні враховувати виклики негативних економічних явищ, що знаходитиме відображення в формуванні адаптивних систем для запобігання їх прояву. Насамперед, слід відмітити, що формування адаптаційного підходу є відповіддю на численні економічні виклики сьогодення в умовах загострення конкуренції та економічної нестабільності. При використанні даного підходу передбачається: оптимізація механізмів необхідних для забезпечення процесу виробництва; раціоналізація виробничої структури відповідно до умов здійснення діяльності; коректування системи прийняття і підтримки управлінських рішень в умовах загострення конкуренції; узгодження та зміна стратегічних планів в умовах

Теоретичні та методичні проблеми розвитку адаптивної системи управління на підприємствах досліджувалися відомими дослідниками як С. Алексєєв [16, с. 8–124], М. Буднік [17, с. 2–8], С. Кравченко [18, с. 240–262], Ж. Крисько [19, с. 38–42], В. Пономаренко [20, с. 16–137], Ю. Степанова [21, с. 57–61], Н. Туріца [22, с. 2–16] та ін. Проте ще багато проблемних питань залишаються не дослідженими для підприємств харчової промисловості, а

саме компоненти систем понять концепції адаптивного управління, взаємозв'язки механізму адаптивного управління підприємством.

Дослідження різноманітних трактувань «адаптації», спонукає до висновку, що вона виражається у вигляді деякого механізму чи можливості пристосування системи економічного значення та її певних суб'єктів відносно ймовірних перетворень обставин оточуючого середовища. В дійсності існує достатньо велика кількість адаптацій (пристосування), вибір яких має бути врахований при визначенні та застосуванні форм адаптації відносно управління підприємствами: енергійна та не енергійна адаптація, початкова і додаткова адаптація, яка стосується виробництва і та що до неї не відноситься.

Що до тлумачення поняття «адаптація» то вважається йому тотожним розуміння «еластичність». Дані теоретичні погляди дають змогу встановити безкомпромісне розходження відносно адаптації виробництва та його еластичності. В першу чергу, адаптацію не треба досліджувати з точки зору ймовірності прогнозу розвитку, на відміну від еластичності, проте потрібно розглядати з точки зору дій, які мають певні перетворення, такими можуть бути: життєвий цикл виробництва, періоди виробничого функціонування, та ін. Наступне це те, що адаптація не повинна бути сприйнята з точки зору стабільної категорії, так як вона постійна в часі відносно обліку стабільно змінних факторів внутрішнього і зовнішнього характеру, які знаходяться навколо підприємства, саме тому не всі зміни в функціонуванні підприємства вимагають потребу його адаптації.

Аналіз літературних джерел показує, що достатньо часто зустрічається співставлення тлумачень «адаптивність» та «здатність до конкуренції», згідно цього виникають багато розбіжностей. Деякі вчені виділяють «здатність до конкуренції» як один з факторів адаптивності, інші – наполягають на протилежному. Проте, ми вважаємо максимально вірним трактування, що адаптивність підприємства паралельно з інноваціями є одним з чинників «здатності до конкуренції», так як лише можливість

підприємства перелаштовуватись до зовнішнього середовища може бути поштовхом до зростання його здатності до конкуренції.

З тлумаченням терміну «адаптація» достатньо тісно пов'язані розуміння «адаптивна система» й «адаптивне управління», «адаптивна система управління».

В оцінці адаптивної системи управління необхідно враховувати наступні етапи функціонування системи: 1) встановлення еволюційного співвідношення (склад змінних системи; типи перешкод, їх закономірності та параметри; алгоритми регулювання та ін.); 2) конкретизація цілей і критеріїв функціонування системи управління (математичне очікування показників може бути одним із критеріїв адаптивної системи); 3) розробка моделі планування (формалізуються обмеження, критерії, динаміка, умови та метод розв'язання задачі планування); 4) створення моделі регулювання (формується модель впливу регулятора координат з обмеженнями; обирається метод відбору регулюючих впливів); 5) побудова моделі діагностики ринкового середовища (визначаються методи прогнозу, оцінки й адаптації параметрів); 6) розробка імітаційної моделі (формалізуються складові: обираються методи генерації випадкових величин із законом розподілу; фокусується оператор впливу; виявляється модель системи регулювання); 7) параметризація (параметри діляться адаптером на фази регулювання і планування; створюються обмеження по параметрам); 8) побудова структурного адаптера (будується алгоритм та формується мета адаптації; обирається модифікація алгоритмів і моделей); 9) створення зовнішнього адаптера (виділяються групи однорідних зовнішніх адаптерів; будується алгоритм та формується мета адаптації для кожної групи; перевіряється адекватність реальному об'єкту); 10) розробка внутрішнього адаптера (дії, аналогічні сьомому етапу); 11) виявлення екзогенних змінних в адаптивному моделюванні систем регулювання та планування (пов'язуються вихідні дані по системі регулювання зі вхідними даними по системі планування); 12) побудова платформи стійкості (база стійкого

функціонування виявляється лише в діючій системі управління) [23 , с. 245].

Погоджуємося з тим, що адаптивна система автоматично пристосовується до змін зовнішніх та внутрішніх умов, змінюючи своє функціонування, свою структуру, якщо це необхідно, з метою збереження або досягнення оптимального стану [24]. Розділяємо думку проте, що під адаптивним управлінням розуміється сукупність методів, які дозволяють синтезувати систему управління, мають можливість змінювати закон управління або свою структуру залежно від зміни параметрів об'єкту управління або зовнішніх дій на об'єкт управління [25]. Вдалим є визначення, що адаптивна організаційна структура — це організаційна структура підприємства, здатна оперативно пристосуватися до нових завдань, а також до економічних, правових та інших умов на національному, світовому ринках [26].

Враховуючи результати дослідження багатьма вченими сутності категоріального апарату адаптивної системи управління на підприємствах можна стверджувати, що для реалізації адаптивної системи управління на підприємствах харчової промисловості потрібно дослідити існуючі організаційну модель, маркетингову політику та управлінську стратегію для визначення позитивних (сприятимуть успішному розвитку підприємства) і негативних (стримуватимуть розвиток) можливостей підприємства.

У системі адаптивного управління підприємствами можна виділити наступні основні позиції: задачі регулювання й планування повинні вирішуватися в єдиній цілісності як інтегральна задача адаптації; для забезпечення адекватності системи управління розробляються адаптивні моделі, алгоритми розв'язання задач регулювання та планування, здатні розкривати шляхи, засоби, способи й стратегії відображення впливів ринкового середовища; розрахунок планової траєкторії руху системи обумовлює отримання достовірних оцінок очікуваного ефекту діючої системи; налаштування параметрів системи управління здійснює адаптер як пристрій вибору алгоритму й типу моделі; перевірка достовірності існування

системи реалізується методами імітаційного моделювання (імітаційною моделлю реальної системи регулювання та імітаційною моделлю об'єкта); адаптер обумовлює узгодження властивостей системи з ринковим середовищем функціонування шляхом параметричної та структурної адаптації; втрати, пов'язані з реалізацією розрахункового плану варто вносити в критерії оптимізації; діюча система адаптивного управління повинна повністю співвідноситися з реальними процесами виробничо-господарської діяльності; у ході розв'язання задач регулювання поточні втрати (пов'язані з регулюванням) необхідно враховувати в критеріях оптимізації [23, с. 247].

Адаптивною є система, яка має можливість пристосовуватись до змінних обставин внутрішнього і зовнішнього типу, формуючи при цьому достатньо потужну працездатність. Адаптація до зовнішніх умов даного типу систем створюється завдяки накопиченню та обробці інформації щодо поведінки управлінського об'єкта при його діяльності, що дасть можливість зменшити силу ризику та невиразності.

Оновлення управлінських систем та зміна їх на такі, що можуть пристосовуватись, заздалегідь передбачають модернізацію підходів до певних рішень в управлінні, виробничих процесів технологічного напрямку, ресурсного забезпечення з точки зору ризик-орієнтованого підходу.

На даний час будь-які підприємства, що здійснюють діяльність в межах національного економічного поля, постійно перебувають під впливом різного роду ризиків. Багато авторів їх класифікує по різному, проте можна виділити ризики загальноекономічного характеру (мезо рівень) та ризики специфічного характеру (макро та мікро рівні). Можна розділити існуючу думку про те, що «загальноекономічні ризики притаманні підприємницькій діяльності в будь-якому навколишньому середовищі, в той час як специфічні характерні саме для української економіки та конкретного типу підприємства» [27].

Отже, в умовах постійного впливу ризиків на діяльність підприємств

виникає потреба дослідження методів управління ризиками або іншими словами методів ризик-менеджменту відповідно визначеного ризик-орієнтованого підходу.

Зарубіжний досвід показує успішну практику використання системи управління ризиками, особливо на підприємствах, що розвиваються швидкими темпами. Управління ризиками використовують як на рівні всього підприємства так і на рівні окремого структурного підрозділу. Так, «дані дослідження проведеного Федерацією європейських асоціацій з ризик-менеджменту (FERMA) показують, що 79% опитаних підприємств проводять картографування ризиків, а на 44% з них управління ризиками є складовою частиною всього менеджменту підприємства» [28]. Отже, такий підхід в плануванні своєї діяльності для європейських підприємств дозволяє успішно розвиватися підвищуючи свою конкурентоздатність на ринку.

Для вітчизняних підприємств управління ризиками є новою справою і впроваджувати цю практику в свою діяльність вони розпочали не так давно, а іноді не використовують взагалі чи частково. З кожним роком використання ризик-менеджменту вітчизняними підприємствами зростає, а найбільш прогресивні вже мають позитивні результати. Проведене опитування представників менеджменту борошномельних підприємств, які займають лідируючі позиції в Причорноморському регіоні свідчить про те, що використання ними ризик-менеджменту перебуває на низькому рівні, таблиця 3.2.

Цей процес носить опосередкований характер і в переважній більшості випадків на підприємствах борошномельної галузі застосовується лише до виробничого, фінансового та дещо валютного ризиків. Причиною не повного використання системи управління ризиками є те, що на підприємствах відсутнє стратегічне планування де б всі питання пов'язані з виникненням того чи іншого ризику та його запобіганню могли бути розглянутими. Відсутність чіткого плану унеможливорює розробку і реалізацію алгоритму запровадження системи управління ризиками.

Таблиця 3.2

Результати опитування про застосування ризик-менеджменту в своїй діяльності підприємствами борошномельної галузі*

Назва підприємства	Застосування ризик-менеджменту для запобігання ризикам за видами діяльності підприємства						
	виробничим	фінансовим	комерційним	інвестиційним	валютним	юридичним	інноваційним
ПАТ «Миколаївський КХП» (Миколаїв)	+	+	+				
ДП «Куліндорівський КХП» (Одеса)	+	+	+	+	+	+	
ПРАТ «Херсонський комбінат хлібопродуктів» (Херсон)	+	+					
МК «Мельком (Одеська обл.)	+	+			+		
ТОВ «Агро-Юг-Сервіс» (Миколаїв)	+	+	+	+	+		
ДОЧП "Агрокомплекс "Рубанівський"	+	+			+		+

*Складено і розраховано автором

Для зниження впливу перелічених факторів пропонується впровадження в управлінську діяльність вітчизняних підприємств міжнародних стандартів ризик-менеджменту. Покращенню ситуації з впровадження та використання міжнародних стандартів сприяло б створення асоціації чи співтовариства з питань управління ризиками, а також її членство у Федерації європейських асоціацій ризик-менеджменту (FERMA) [28]. У більшості вітчизняних підприємств, а особливо приватних акціонерних товариств, впровадження ризик-менеджменту на пряму залежить від генерального директора. Цей фактор є найрозповсюдженішою перепорою для становлення ризик-менеджменту на підприємствах. Причому в ідеальному варіанті ризик-менеджер повинен підпорядковуватись лише першій особі компанії. Його завданням є аналіз та оцінка стратегічного

розвитку конкретного бізнесу, подання власної незалежної експертної оцінки та надання рекомендацій керівництву. До послуг таких професіоналів прогресивні керівники звертаються зазвичай бажаючи побудувати довгостроковий стабільний бізнес. Проведення досліджень, експертної оцінки ризик-менеджером потребує фінансових ресурсів, що становить ще одну перепону на шляху до становлення ефективного управління ризиками. Користуватися послугами ризик-менеджерів та створювати системи управління ризиками на сьогодні мають можливість лише великі компанії паливно-енергетичного комплексу, металургії, хімічної промисловості, будівництва, телекомунікацій та ін. В Україні для малого та середнього бізнесу поки що дані послуги недосяжні, однак для них є аутсорсінг. З іншого боку, керівники та власники компаній все більше починають схилитися до розуміння необхідності побудови процесу ефективного управління ризиками. Такий підхід є більш характерним для промислових компаній, в яких на відміну від фінансово-кредитних організацій відсутні вимоги в управлінні ризиками, передбачені регулятором. Певний рівень ризик-менеджменту присутній переважно на великих та експортно-орієнтованих підприємствах, які усвідомили необхідність використання міжнародних стандартів. Однак на державному рівні ще досі немає сприйняття управління ризиками як невід'ємної частини забезпечення стійкого розвитку не лише компанії, але й самої держави.

За таких умов надзвичайної актуальності набуває оволодіння ефективними методами управління ризиками, тобто методами ризик-менеджменту. Необхідно сказати, що «ризик-менеджмент є міждисциплінарною освітою, що поєднує у собі досягнення у сфері математики (наприклад, теорії ймовірності), статистики, економічної теорії, теорії управління, що є центральною частиною стратегічного управління організацією» [29].

Сучасне розуміння ризик-менеджменту базується на концепції «прийняттого ризику», згідно з якою основною метою процесу управління

ризиком є надання максимальної стійкості усім видам діяльності компанії шляхом утримання сукупного ризику (очікуваного рівня втрат) в заданих стратегією розвитку компанії межах [30].

Дослідження показали, що на сьогодні Міжнародний досвід управління ризиками на підприємствах базується на використанні розроблених стандартів з надання дієвих рекомендацій щодо управління підприємницькими ризиками. Так, найбільш відомими і рекомендованими є: Австралійсько-новозеландський стандарт з ризик менеджменту AS/NZS 4360 [31], Стандарт з ризик-менеджменту Федерації європейських асоціацій ризик-менеджменту (FERMA) [32], Міжнародний стандарт управління ризиками ISO 31000:2009 Міжнародні організації зі стандартизації (ISO) (Управління ризиками. Принципи та рекомендації – Risk management - Principles and guidelines) [33], документи Базельського комітету: стандарт достатності капіталу «Базель-2» та «Базель-3» [34] і стандарти управління кредитними, фінансовими і операційними ризиками [35, 36]. В Україні також відповідно до міжнародних норм та рекомендацій в сфері ризик-менеджменту розроблено та уніфіковано з міжнародними нормами державні стандарти щодо керування ризиками: Національний стандарт України «Керування ризиком. Методи загального оцінювання ризику» (ДСТУ IEC/ISO 31010:2013, IDT), ДСТУ ISO 31000:2014 «Менеджмент ризиків. Принципи та керівні вказівки» (ISO 31000:2009, IDT) [37].

Однак, ці документи містять лише загальні рекомендації відносно того, що саме повинно входити в систему управління ризиками. В даний час, все ж існують певні підприємства харчової промисловості нашої держави, які сформували систему управлінської адаптації, що в повній мірі має відповідність до міжнародних вимог, так як її створення потребує не лише знань стандартів європейських держав, а і встановлення загальної кількості бізнес процесів за для її реалізації. Проте на даних підприємствах харчової промисловості майже відсутня методологія управління, яка реалізується завдяки обліку невизначеності чинників середовища, що в свою чергу

прямопропорційно відображається на результатах їхньої роботи.

Цінність використання інструментарію управління стратегічним напрямком на підприємствах збільшується в період посилення сучасних глобалізаційних процесів, які очевидно призводять до зростання меж турбулентності оточення, їхньої роботи і до створення новітніх факторів ризикового характеру. Це пов'язано з тими змінами, що засилля імпортової продукції є непередбачуваним і його важко прогнозувати в умовах геополітичного ризику. Для харчових підприємств така ситуація набуває достатньо високої актуальності, за умов посилення геополітичного ризику і потреби впровадження стратегії імпортозаміщення, яка буде функціонувати паралельно із використанням інновацій в сфері управління.

Останнє є досить вагомою перешкодою до здійснення процесу стратегічного планування розвитку підприємств харчової промисловості, створює ряд нових вимог щодо змісту та методів необхідних для оцінювання планового результату.

Впровадження стратегічного планування орієнтованого на зростання економічної ефективності підприємств харчової промисловості заздалегідь визначає потребу створення та застосування стратегічних програм розвитку галузі, до складу яких входять інструментарії визначення та знешкодження чинників, що спричиняють ризики для реалізації поставленої мети і завдання. В даному відношенні зростає рівень значення ризик-орієнтованого підходу при формуванні стратегічної програми подальшого розвитку підприємств галузі.

Дослідження ризиків з метою їх запобігання для успішної реалізації програм стратегічного планування ефективного розвитку підприємств пов'язано із застосуванням в процесі планування діяльності з антикризовим управлінням на підприємствах. За умов антикризового управління особлива увага повинна бути надана здійсненню діагностики. Діагностика визначає обставини об'єкту, предмета, явищ чи напряду завдяки впровадженні цілої низки дослідницьких процедур, виявлення в них недосконалих ланок.

В харчовій промисловості різноплановий та неупереджене дослідження ризиків посідає безкомпромісного значення, так як залежність обставин та кінцевих підсумків функціонування від непередбачуваних погодних чинників (при виробництві сировини) достатньо потужна. У зв'язку з тим, що функціонування підприємств харчової промисловості відчуває на собі постійний вплив досить великої кількості ризиків, то дослідження їх кількості та важливості для підприємств набирає значущої актуальності і вимагає розгляду з метою побудови системи захисту і запобігання.

Можна стверджувати, що основа планування стратегічного розвитку харчової галузі – це дослідження загальної кількості ризиків, що мають вплив на ефективність підприємств, системи запобігання та знешкодження.

Природа ризиків може бути різною, проте має суттєвий вплив на діяльність підприємств, адже при його виникненні, очікування негативних наслідків впливу факторів зовнішнього і внутрішнього середовищ породжує невизначеність і наstownує менеджмент на пошук нових способів для запобігання ризикам з використанням нових способів та механізмів. Останнє, в свою чергу, стимулюватиме до постійного пошуку оптимального рішення, що позитивним чином знайде відображення в діях стратегічного планування..

Досліджуючи специфіку підприємств харчової промисловості, необхідно здійснити класифікацію факторів ризиків та виокремити кілька головних блоків з урахуванням дії на підприємство та за пріоритетністю впливу. Зовнішніми можуть бути фактори, що не мають залежності від діяльності підприємства, проте внутрішні є протилежними і мають пряму залежність від його діяльності, рис. 3.3.

В процесі вивчення впливу ризиків на діяльність харчових підприємств нами згруповано всі групи ризиків, незалежно від виду діяльності підприємства, можливого результату, сфери походження, причин виникнення, ступеню впливу на діяльність суб'єкта господарювання, в декілька груп за пріоритетами впливу на підприємство: високий, середній, низький.

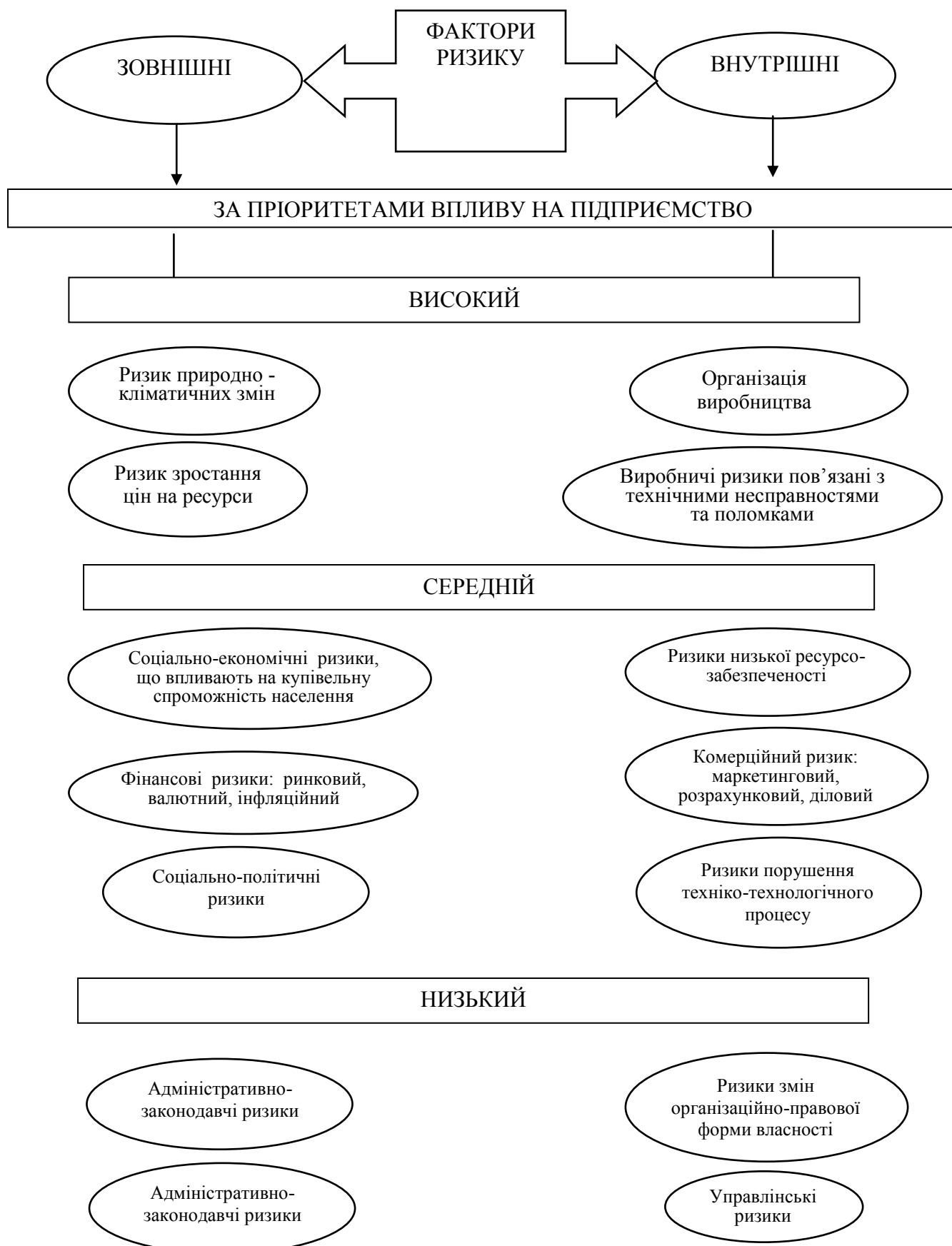


Рис. 3.3. Основні ризики, що здійснюють вплив на підприємства харчової промисловості*

*Розроблено автором

Ризики, що мають високий пріоритет та відносяться до усіх ключових етапів операційного процесу. На кожному етапі операційного циклу присутні ризики, які мають важливе значення для забезпечення безпеки поточної операційної діяльності підприємства. Так, на етапі постачання ключовим ризикоутворюючим чинником є зростання цін на матеріальні ресурси. Даний ризик є зовнішнім (відносно джерела походження), а тому у підприємства вкрай обмежені можливості щодо управління ним. Необхідно відміти, що ризик природно-кліматичних змін відіграє в умовах глобальних змін клімату провідну роль в формуванні ефективної стратегії розвитку харчових підприємств. Зростання черговості неврожайних в сільському господарстві років може призводити до негативних потрясінь для інших. Найефективнішим інструментом управління даним ризиком вважається хеджування, яке в даному випадку пов'язане з укладанням ф'ючерсної угоди на поставку сировини (зерно сільськогосподарських культур) для виробництва основної продукції (борошна, круп, висівок) та інших ресурсів. Нажаль, в Україні розвиток фондового ринку в цілому та деривативів зокрема не дозволяє охарактеризувати даний захід як такий, реалізація якого буде для підприємства реальною та ефективною. Для мінімізації дії досліджуваного ризику ефективним може бути диверсифікація джерел надходження матеріальних ресурсів.

На етапі виробництва важливішим ризикоутворюючим чинником є технічні несправності, тобто поломки технічного і технологічного обладнання, причини яких не пов'язані порушеннями трудової дисципліни. На відміну від попереднього чинника дана загроза є внутрішньою, що свідчить про значно більші можливості щодо керування нею зі сторони суб'єкта управління ризиками. Розробка заходів, спрямованих на мінімізацію даного ризику передбачає попереднє детальне дослідження основних об'єктів, на яких спостерігаються несправності та поломки з визначенням їх причин. Результати цієї процедури і визначатимуть основні напрямки мінімізації даного ризику. В загальному вигляді можуть бути запропоновані

наступні напрямки мінімізації досліджуваного ризику: оптимізація ремонтних робіт (зменшення міжремонтного періоду, підвищення кваліфікації працівників, які виконують дані функції), підвищення матеріальної зацікавленості ремонтних працівників та впровадження штрафних санкцій за неякісну роботу, заміна устаткування.

В процесі здійснення операцій по збуту продукції основним ризикоутворюючим чинником є технічний стан транспортних засобів, що також, як і в попередньому випадку має внутрішнє походження, а тому може підлягати активному управлінню зі сторони підприємства. Зазначений ризикоутворюючий чинник має високу ступінь подібності до попереднього (обидва чинники пов'язані з використанням технічної бази підприємства), а тому і має високу ступінь схожості заходів по управлінню ним. Окрім перелічених для попереднього чинника, ефективними в даному випадку можуть бути заходи, спрямовані на активізацію співпраці з покупцями та посередниками з власними транспортними засобами. На нашу думку, в умовах значної обмеженості джерел фінансових ресурсів забезпечення функціонування підприємства цей напрямок управління даним ризиком, який в практиці управління ризиками називають «передачею ризику» або «трансфертом ризику», має найбільший потенційний рівень ефективності та привабливості для досліджуваних нами підприємств, які займають лідируючі позиції в Причорноморському регіоні (таблиця 3.2).

Середній пріоритет при розробці заходів по управлінню ризиками поточної операційної діяльності мають ризики, які як і у випадку з ризиками високого пріоритету, належать різним етапам операційного процесу.

Падіння купівельної спроможності населення є виключно зовнішнім ризиком, а тому заходи по управлінню цим ризиком мають адаптаційний для підприємства характер. На перший план в цьому випадку виходить ефективність прогнозування життєвого рівня населення, як головного чинника, який визначає купівельну спроможність покупців та попит на продукцію. Оскільки в найближчій перспективі (короткому періоді)

підвищення життєвого рівня населення, та, відповідно, зростання купівельної спроможності покупців не прогнозується, на підприємстві мають бути розроблені заходи по оптимізації асортименту продукції у випадку значного скорочення попиту, а саме максимальне завантаження потужностей по випуску масової продукції, яка в більшості випадків є малорентабельною. В даному випадку досягнення позитивного результату можливе за рахунок ефекту від «масштабу виробництва» (економії на умовно-постійних витратах). Незважаючи на те, що в довгостроковому періоді випуск низькорентабельної продукції не може забезпечити стійкого розвитку для невеликих виробничих систем, в короткому періоді така тактика може бути ефективною з точки зору забезпечення, насамперед, беззбитковості діяльності.

Фінансові ризики пов'язані з втратами від інфляційних процесів, пов'язані із можливістю коливань ринкових ставок власної грошової одиниці та інших курсів валют, різкої зміни правил гри на ринку відносяться до зовнішніх. Проте, добре налагодження система стратегічного планування на підприємствах харчової промисловості забезпечуватиме прогнозування очікуваних результатів від дії означених ризиків, що зможе гарантувати ефективний розвиток.

Помилки при плануванні виробництва та комерційної діяльності також є вагомою загрозою при здійсненні поточної операційної діяльності. Основним джерелом даного ризику є кваліфікація відповідних працівників відділу збуту та низький рівень комунікації з торгівлею. Таким чином, для мінімізації даного ризику можуть бути впровадженні заходи, спрямовані на підвищення кваліфікації відповідних працівників відділу збуту, в тому числі пошук нових працівників, підвищення вмотивованості дійсних працівників (впровадження системи бонусів за досягнення встановлених кількісних та якісних показників та штрафних санкцій при зворотній ситуації), а також заходи по покращенню комунікації з торгівлею, насамперед кінцевими виконавцями.

Порушення у техніко-технологічному процесі як один з безпосередньо виробничих ризиків є наслідком низької технологічної дисципліни, що може бути вирішене за допомогою впровадження мотивуючих заходів працівників, відповідальних за технологічний процес на підприємстві (насамперед, головний технолог, начальники змін). Суть даних заходів описана вище (при розгляді попереднього ризику).

Ризики, які мають помірний та низький пріоритет, істотним чином на поточну діяльність підприємства в короткому періоді не впливають.

Для планування стратегічного розвитку на підприємствах харчової промисловості потрібно забезпечити їх адаптацію до ймовірного впливу дій факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ. На нашу думку, таке можливо реалізувати завдяки застосуванню методики стратегічного планування, інструментарієм до якої виступатимуть методи: соціально-економічного, експертного, економіко-математичного, системного аналізу та синтезу.

Ризики на підприємствах харчової промисловості вважаються максимально складними та не достатньо передбачуваними. Це має пряме відношення до специфіки галузі харчової промисловості. Необхідно відмітити, що виникає потреба дослідження і аналізу факторів ризику, управління ними. Це позитивно впливатиме на формування показників його фінансового стану, зміцнюватиме його конкурентоздатність та сприятиме підвищенню ймовірності отримання ефективних результатів від проведеного стратегічного управління розвитку підприємства на перспективу.

Дослідження показали, що в умовах конкуренції та економічної нестабільності ризики стають все більш впливовими на кінцевий результат діяльності підприємств. Вивчення поведінки кожного з них з очікуваними результатами дозволяє в умовах управління підприємством виробити адаптивну стратегію для запобігання ризикам. Проте, необхідно відміти, єдиного алгоритму реалізації такої стратегії уніфікованої під кожне підприємство запропонувати складно, але обґрунтувати її загальні складові

можливо. Така стратегія підприємств повинна включати складові:

- визначення основних завдань розвитку підприємства відповідно до поставленої стратегічної мети;
- діагностика і моніторинг сучасного стану підприємства, аналіз складових його виробничого-господарського та фінансово-економічного потенціалів;
- планування детальної програми розвитку підприємства з урахуванням проведеного аналізу;
- реалізація програми розвитку підприємства відповідно до поставленої стратегічної мети;
- дослідження процесу впровадження програми розвитку підприємства та корегування її результатів відповідно основним завданням та окресленої стратегічної мети.

Проведений аналіз досвіду підприємств, які займають лідируючі позиції в Причорноморському регіоні, які мають суттєвий рівень зростання управлінської системи ризиками, яка впроваджена в загальну систему стратегічного управління, дає змогу встановити групи ризиків, які пов'язані з: виробництвом, фінансами, працівниками, організацією праці, менеджментом, технікою та технологією. Всі згадані ризики володіють різноманітним рівнем важливості з точки зору впровадження стратегічно важливих заходів подальшого зростання підприємства. Проведення оцінювання ризиків в межах підготовки та впровадження стратегії підприємств харчової промисловості базується на дослідженні оточення, встановленні різного плану чинників ризику, формуванні та встановленні взаємних відносин показників та чинників ризику.

Управління ризиками базується на визначенні найкращого співставлення ресурсів, необхідного для визначення оптимального рішення менеджменту підприємства, за умов проведення головних і другорядних процесів в межах впровадження стратегії розвитку виробництва та об'єднує в єдине ціле дієву та результативну лінію системи менеджменту

виробництвом при суттєвій дестабілізації зовнішнього оточення.

Для обґрунтування системи управління ризиками, як складового елементу стратегічного плану розвитку підприємства, виникає необхідність реалізації моделі системи управління ризиками для підприємств харчової промисловості, рис 3.4.

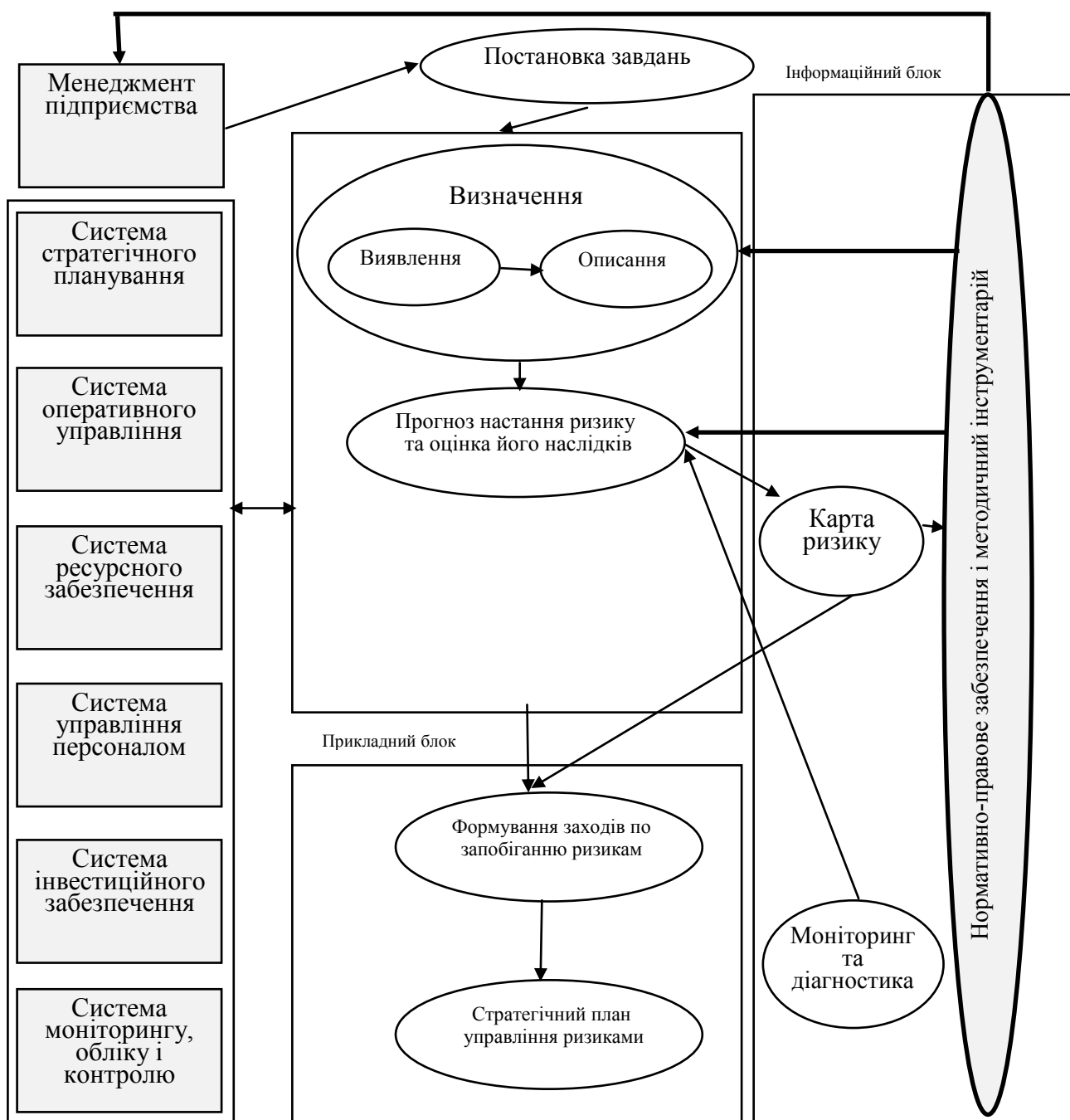


Рис. 3.4. Модель системи управління ризиками для підприємств харчової промисловості*

*Розроблено автором

Суттєвою складовою даної моделі є формування програми управління ризиками, які виражені в головній частині прийняття рішень професійного значення в межах ризик-менеджменту, направлених на оптимізацію співвідношення ресурсів, що застосовуються для прийняття рішень управлінського значення в межах стратегії розвитку виробництва.

З метою створення адаптаційної системи управління та запобігання ризикам необхідно виділити фактори зовнішнього й внутрішнього середовища, що впливають на адаптивність систем управління підприємством, таблиця 3.3.

Таблиця 3.3

Фактори впливу на адаптаційну систему управління та запобігання ризикам на підприємствах*

Фактори зовнішнього середовища			Фактори внутрішнього середовища
прямого впливу	непрямого впливу	галузеві	
Постачальники	Традиції споживання	Залежність від імпорту сировини й устаткування	Організаційна структура
Споживачі	Політико-правові фактори	Розвиток ринків кондитерських виробів закордонних країн	Кваліфікованість й умотивованість персоналу
Конкуренти	Демографічні фактори	Стан матеріально-технічної бази	Виробничі й технологічні процеси
Партнери	Поінформованість про товари-аналогах	Залежність від іноземних і внутрішніх інвестицій	Можливості розширення асортиментів виробленої продукції
Кредитори	Сприятливість світової кон'юнктури	Рівень розвитку суміжних галузей харчової промисловості	Можливість впровадження інновацій і технологічного вдосконалювання
Інвестори	Економічні фактори	Природні й погодні умови	Можливості поліпшення якості продукції
Торговельні посередники	Система нормативно-правових актів	Залежність від системи державного регулювання галузі	Ефективність роботи служби маркетингу

*Складено автором з використанням [35]

Присутність створених програм з управління ризиками дає змогу створити систему, яка має можливість адаптуватись до управління ризикового поля підприємств харчової промисловості, до складу якого входять заздалегідь визначені заходи з управління ризиками.

Отже, формується інтеграція функціональної та результативної системи управління виробництвом за умови достатньо високої дестабілізації оточення, що в подальшому дасть можливість оптимізувати застосування всіх запасів підприємства харчової промисловості при впровадженні стратегії та досягнення максимального результату відповідно до поставленої мети в зазначений термін.

Проведений аналіз наукових джерел за темою дослідження показав, що ретельне вивчення процесу формування адаптаційної системи управління та запобігання ризикам необхідно здійснювати при прийнятті до уваги певних стадій життя підприємства, при цьому виділивши лише три головні стадії: минуле, буденне і майбутнє функціонування (табл. 3.4).

На харчових підприємствах для дослідження ефективності існуючої адаптаційної системи управління та запобігання ризиками рекомендовано використовувати методику, що базується на бальному принципі виявлення якісних величин. Основні складові методичного підходу передбачають дослідження в частині оцінювання: рівня діючої адаптаційної системи на підприємстві, її сильних та слабих сторін; рівня реалізації існуючої стратегії розвитку підприємства; рівня менеджменту і маркетингу в ефективному розвитку підприємства; рівня інвестиційно-інноваційного забезпечення; рівня конкурентоздатності виробництва продукції асортиментної лінійки.

В процесі здійснення дослідження можливостей підприємства до реалізації адаптаційного підходу в умовах формування стратегічного плану розвитку підприємства обґрунтовано пропозиції для управління даним процесом. Відмінною особливістю запропонованих пропозицій є їх відповідність кожному об'єкту адаптації в межах життєвого циклу підприємства з деталізацією прогностичних результатів.

Таблиця 3.4

Основні етапи оцінки адаптаційної системи управління та запобігання ризиками на підприємстві залежно від стадій його життєвого циклу*

Етап адаптації	Стадії життєвого циклу	Основні чинники для оцінки	Об'єкт аналізу / шлях модернізації
1	Стадія початкового формування	Зовнішні й внутрішні	Стратегічний план розвитку підприємства в умовах зростання конкуренції та посилення економічної нестабільності
			Господарююча структура підприємства, ресурсне забезпечення.
			Запровадження адаптаційної структури управління
2	Стадія зростання	Зовнішні й внутрішні	Аналіз господарської діяльності підприємства, аналіз маркетингової стратегії розвитку, дослідження рівня ефективності виробництва на підприємстві.
			Аналіз конкурентоспроможності й місце підприємства в галузі, виявлення резервів для розширення діяльності.
			Використання інновацій в техніко-технологічних рішеннях
3	Стадія розвитку	Зовнішні й внутрішні	Аналіз конкурентоспроможності й місце підприємства в галузі
			Стимулювання брендингу та розширення маркетингових стратегій
			Проаналізувати існуючі проблеми в менеджменті та переглянути складові плану стратегічного розвитку
4	Стадія зрілості	Внутрішні	Проаналізувати існуючі проблеми в менеджменті та переглянути складові плану стратегічного розвитку
			Моніторинг і діагностика на адаптаційній основі. Стратегічне планування та прогноз майбутньої діяльності.
5	Стадія старіння	Внутрішні	Узагальнююча діагностика й оцінка минулої, поточної й майбутньої господарської діяльності підприємства
			Реструктуризація, реформування, трансформація

*Розроблено автором

Відповідно до визначених складових використовується таблиця бального оцінювання відповідно до встановленого рівня від низького до найвищого, де кількість балів за категоріями в кінцевому підсумку сумується,

таблиця 3.5.

Таблиця 3.5

Бальна оцінка адаптаційної системи управління та запобігання ризиками на підприємствах харчової промисловості*

Об'єкт оцінки	Рівень, бали			
	низький	середній	високий	найвищий
Рівень діючої адаптаційної системи на підприємстві, її сильних та слабих сторін підприємства	від 0 до 4	від 4,5 до 8	від 8,5 до 12	від 12,0 до 15
Рівень реалізації існуючої стратегії розвитку підприємства	від 0 до 4	від 4,5 до 8	від 8,5 до 12	від 12,0 до 15
Рівень менеджменту і маркетингу в ефективному розвитку підприємства	від 0 до 6	від 6 до 12	від 12 до 20	від 20 до 25
Рівень інвестиційно-інноваційного забезпечення	від 0 до 6	від 6 до 12	від 12 до 20	від 20 до 25
Рівень конкурентоздатності виробництва продукції асортиментної лінійки	від 0 до 5	від 5 до 10	від 10 до 16	від 17 до 20
Разом	до 25	від 26 до 50	від 51 до 80	від 81 до 100

*Складено та розраховано автором

Об'єктами оцінки адаптаційної системи управління та запобігання ризиками на підприємствах харчової промисловості виступають: Рівень

діючої адаптаційної системи на підприємстві, її сильних та слабих сторін підприємства; Рівень реалізації існуючої стратегії розвитку підприємства; Рівень менеджменту і маркетингу в ефективному розвитку підприємства; Рівень інвестиційно-інноваційного забезпечення; Рівень конкурентоздатності виробництва продукції асортиментної лінійки.

Таблиця 3.6

Результати оцінки адаптаційної системи управління та запобігання
ризиками на підприємствах харчової промисловості

Об'єкт оцінки	Рівень, бали, і характеристика	
	ПАТ «Миколаївський КХП» (Миколаїв)	ПРАТ «Херсонський комбінат хлібопродуктів» (Херсон)
Рівень діючої адаптаційної системи на підприємстві, її сильних та слабих сторін підприємства	3,0 (низький). Низький рівень адаптаційної системи на підприємстві внаслідок нерациональної організаційної структури.	12,0 (високий). Характерною є раціональна організаційна структура, що сприяє високому рівню адаптаційної системи на підприємстві.
Рівень реалізації існуючої стратегії розвитку підприємства	9,5 (високий). Стратегія розвитку відповідає цілям і завданням підприємства і має позитивний результат	11,0 (високий). Стратегія розвитку відповідає цілям і завданням підприємства і має позитивний результат
Рівень менеджменту і маркетингу в ефективному розвитку підприємства	12 (середній). Рівень управлінської дисципліни на задовільному рівні. Виконання плану стратегічного розвитку в частині реалізації основних програм маркетингу і менеджменту виконується не повноцінно.	15 (високий). На підприємстві ефективно виконується план стратегічного розвитку. Високий рівень менеджменту і маркетингу на підприємстві сприяє збільшенню доходності та конкурентоспроможності на ринку.
Рівень інвестиційно-інноваційного забезпечення	14 (високий). Середній рівень інвестиційно-інноваційного забезпечення, ліквідність підприємства в нормі	22 (найвищий). Притаманний високий рівень інвестиційно-інноваційного забезпечення, висока ліквідність підприємства сприяє росту його ефективності
Рівень конкурентоздатності виробництва продукції асортиментної лінійки	9 (середній) Середній рівень, повна відповідність галузевим стандартам, стійкі позиції на ринку	11 (високий). Фінансове становище підприємства гарне й стабільне, вище за середнє рівня
Разом (max 100)	50 (середній)	71,0 (високий)

*Складено автором

Управління ризиками в процесі стратегічного планування передбачає формування адаптивного підходу в управлінні підприємствами, що пов'язано з переходом до системи управління виробничо-технічним забезпеченням, ресурсним потенціалом та формування маркетингового плану на засадах ризикоорієнтованого підходу. Створення системи адаптації управління підприємством харчової галузі формується відповідно до визначеного нами алгоритму, рис. 3.5.

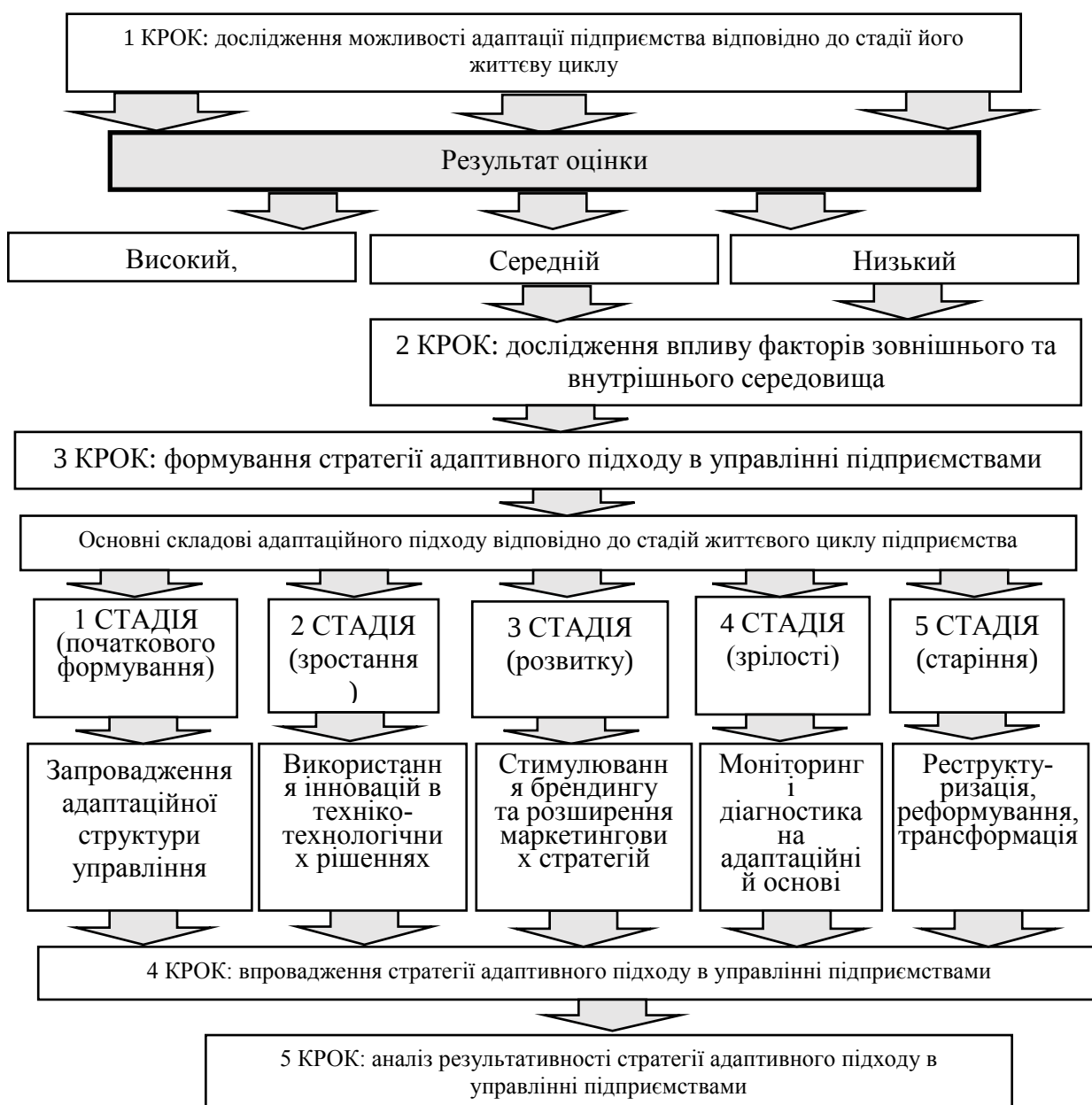


Рис. 3.5. - Алгоритм формування адаптивної системи управління підприємством*

*Розроблено автором

Такий алгоритм та його застосування в роботі підприємств харчової галузі сформує максимально повну лінійку обліку загальної кількості умов сформованої ситуації та дасть змогу збільшити швидкість процесу адаптації до нових конкурентних умов.

Головна відмінність стратегії адаптації відносно інших полягає в її активному приготуванні до змін різного роду середовища під виглядом активної низки заходів ймовірної поведінки. Управління ризиками в процесі стратегічного планування передбачає формування адаптивного підходу в управлінні підприємствами, що пов'язано з переходом до системи управління виробничо-технічним забезпеченням, ресурсним потенціалом і формування маркетингового плану на засадах ризикоорієнтованого підходу. Застосування в роботі підприємств харчової промисловості алгоритму формування адаптивної системи управління дає змогу збільшити швидкість процесу адаптації до нових конкурентних умов.

Отже, формування адаптаційного підходу є відповіддю на численні економічні виклики сьогодення в умовах загострення конкуренції та економічної нестабільності. При використанні даного підходу передбачається: оптимізація механізмів необхідних для забезпечення процесу виробництва; раціоналізація виробничої структури відповідно до умов здійснення діяльності; коректування системи прийняття і підтримки управлінських рішень в умовах загострення конкуренції; узгодження та зміна стратегічних планів в умовах.

3.3. Механізм управління стійким розвитком харчових підприємств

Стратегічне планування в системі управління діяльністю підприємства передбачає насамперед забезпечення його стійкого й ефективного розвитку на довгу перспективу. Визначення саме стійкого напрямку розвитку є запорукою стабільності функціонування підприємств в умовах зростання конкуренції, міжнародної глобалізації та посилення економічної

нестабільності.

Стійкість характеризує одну з найважливіших рис поведінки систем і є фундаментальним поняттям, що використовується у техніці, фізиці, біології, кібернетиці, а також в економіці [38]. Сучасна економіка визнає саме підходи сталого розвитку дій і процесів. Слід відмітити, що сьогодні серед дослідників поняття стійкого розвитку часто порівнюють із стабільністю розвитку. Проте це не так і представлені категорії мають відмінності, що здійснюють вагомий вплив на формування стратегії ефективного розвитку підприємства. Різниця лежить в суті кожної категорії, а саме стійкість передбачає здатність до рівноважного функціонування, а стабільність передбачає можливість бути незмінним [39, 40]

За визначенням світової комісії ООН з розвитку і навколишнього середовища, стійкий розвиток – це такий розвиток, який забезпечує потреби теперішнього покоління без завдання шкоди можливості майбутнього покоління забезпечити свої власні потреби [41].

Дослідження наукових праць економістів-дослідників в більшій мірі для категорії стійкості визначають можливість тієї чи іншої системи повертатися до стану рівноваги [40; 42-45]. Так, Козловський С. В. вважає, що «це здатність економічної системи після певного збурення (зміни параметрів економічної системи, її показників) швидко повертатися у стан, не гірший від попереднього, зберігати свій стан як завгодно довго, а також поліпшувати свій стан до величини збурення за умови позитивної зміни економічних параметрів системи» [40, с. 7].

На думку Іванова В. Л. «стійкість як здатність системи підприємства не відхилятися від свого стану в умовах виникнення дестабілізаційних внутрішніх і зовнішніх впливів. Проте сукупність факторів, що впливають на підприємство, зумовлюють стрімкість змін умов функціонування підприємства, що, в свою чергу, неодмінно призводить до зміни підприємством характеристик свого стану» [46, с. 37].

Слушним є підхід Кучерявого А.В., де «стійкість – це результат реалізації здатності підприємства створювати, розвивати та зберігати

тривалий час конкурентні переваги» [47, с. 14]. Представлена позиція нам більше імпонує бо ширше розкриває категорію стійкості і пояснює її зміст саме в умовах зростання конкуренції та посилення економічної нестабільності. Зеткіна О.В. дає таке визначення: «забезпечення рентабельності діяльності підприємства за рахунок підвищення ефективності використання його ресурсів в умовах зовнішнього середовища, що динамічно розвивається, і є стійкістю» [48, с. 28]. Мохонько Г.А. відзначає, що «стійкість – це збереження цілісності та можливість досягнення встановлених стратегічних цілей» [49]. В даному випадку передбачається можливість досліджуваного підприємства адаптуватися до умов економічної нестабільності та гармонійної зміни якісних станів упродовж тривалого часу

Отже, враховуючи дослідження вчених-економістів до вивчення категорії стійкого розвитку можна стверджувати, що питання забезпечення стійкого розвитку діяльності підприємства харчової галузі з точки зору управління й контролю знаходиться в основі стратегічного управління і є науковим підґрунтям адаптивного розвитку підприємства в умовах впливу факторів ризику й невизначеності зовнішнього й внутрішнього середовища, які потенційно загрожують економічній ефективності й стабільності.

Для підприємств харчової промисловості при плануванні виробничої діяльності потрібно орієнтуватися на підходи, що сприятимуть стійкому їх розвитку для посилення конкурентних позицій на світовому ринку продовольчої продукції. Проте, на сьогодні, для реалізації визначеного підходу підприємствам харчової промисловості на заваді стоять ряд негативних викликів: погіршення якісних і кількісних показників виробничо-ресурсного потенціалу, низький рівень застосування інноваційних техніко-технологічних рішень у виробництві, низький рівень менеджменту в реалізації стратегічних завдань тощо.

За умов зростання рівня конкуренції, що має пряме відношення до економіки глобального характеру, достатньо чітко постає питання відносно економічної стійкості підприємств, що є достатньо важливим чинником для

харчової промисловості загалом.

Всі ці негативні виклики призводять до значного порушення рівноваги економічної системи всього підприємства, посилює її розбалансованість, підвищує нестійкість та призводить до процесу економічної дестабілізації в діяльності підприємства. Дослідження показали, що залежно від стадій життєвого циклу підприємства можна сформувати причини зниження економічної стійкості харчових підприємств, таблиця 3.7.

Таблиця 3.7

Причини зниження економічної стійкості підприємств харчової промисловості*

Життєві стадії підприємства	Перелік причин
1 СТАДІЯ (початкового формування)	- Помилкове розміщення виробництва - Зростання цін на продукцію сировинних галузей - Неефективна робота з потенційними споживачами продукції - Прорахунки в маркетинговій стратегії в частині реалізації продукції - Вплив кредиторської та дебіторської заборгованостей
2 СТАДІЯ (зростання)	- Вплив кон'юнктурних змін на розміри збуту - Неоптимальна структура асортиментної пропозиції - Вплив структури конкуренції на ефективність продажів - Податкове навантаження та строки оплати зобов'язань - Недозавантаженість виробничих потужностей
3 СТАДІЯ (розвитку)	- Проблеми в управлінні персоналом керівної ланки - Прояви «нездорової» конкуренції (боротьба) - Непогашена кредиторська заборгованість - Втрати від не покриття ринку - Посилення фінансового дисбалансу
4 СТАДІЯ (зрілості)	- Зростання конкуренції та вплив її наслідків на ефективність - Зміна якісної структури персоналу - Негативний вплив змін на ринку на асортиментний портфель - Зниження ціни на продукцію внаслідок зниження реалізації - Вплив бюрократичних процесів в менеджменті підприємства - Скорочення оборотності коштів - Вплив рівня зношеності основних засобів
5 СТАДІЯ (старіння)	- Зниження рентабельності бізнесу - Зниження інвестиційної привабливості для оновлення техніко-технологічних рішень - Негативні наслідки від втрат неефективного управління персоналом - Втрати від вчасно непроведеної ефективної реструктуризації - Вилучення значної кількості коштів з обороту

*Розроблено автором

На стадії формування бізнесу основні дестабілізуючі чинники є наслідком можливого помилкового розміщення виробництва з допущеними прорахунками по доставці сировини та готової продукції до місць її збуту. Це призводитиме до зростання собівартості продукції харчових підприємств. Прорахунки в маркетинговій стратегії на початковій стадії розвитку виробничої діяльності не сприятимуть її реалізації відповідно до сучасних вимог ринкової кон'юнктури та споживацьких вподобань. Це негативним чином впливає на задоволення попиту споживачів та обсяги реалізації продукції. Ще одним дестабілізуючим чинником є кредиторська заборгованість отримана внаслідок кредитів на обладнання та дебіторська – в результаті реалізації продукції з відстрочкою платежу.

На стадії зростання характерним негативним впливом відмічається вплив кон'юнктурних змін на ринку внаслідок переорієнтації споживачів на продукцію відмінну за якісними та вартісними властивостями, що здійснюватиме вплив на розміри збуту. На даній стадії ведення бізнесу на підприємстві ще не оптимізована структура асортиментної пропозиції відповідно до вимог ринкової кон'юнктури та споживацьких вподобань. Крім того просування продукції на ринку потерпатиме від постійно зростаючої конкуренції в даному сегменті продукції, що виробляється. Підприємству на даній стадії характерним є дефіцит оборотних коштів, що негативним чином впливає на виконання строків з оплати податкових зобов'язань. У зв'язку з процесом адаптації до оптимальних розмірів і структури виробництва на даній стадії життєвого циклу характерним є недозавантаженість виробничих потужностей.

На стадії розвитку, коли обсяги виробництва і реалізації продукції оптимально поєднуються і позитивно корелюють з запасами, виникають часті зміни в управлінні персоналом керівної ланки на підприємстві. Дехто вже шукає більших можливостей, а комусь до вподоби змінити роботодавця. Підприємство в цей період розвитку починає відчувати негативний вплив конкурентної боротьби за успішні ринкові позиції. Обсяги виробництва

продукції зростають, але не повною мірою покривають вимоги ринку і це призводить до загострення ризику втрат від не покриття ринку. Відбувається поступове зниження мобільності виробництва, що поруч із непогашеною кредиторською заборгованістю призводитиме до посилення фінансового дисбалансу.

Стадія зрілості характеризується зростанням конкуренції та впливом її наслідків на ефективність здійснюваної діяльності. Все більше відбувається втрата кадрового потенціалу підприємства із-за негативних змін в якісній структурі персоналі. Формування бюрократичних процесів в менеджменті підприємства не сприяє швидкій мобільності в прийнятті рішень для перегляду техніко-технологічних рішень на вимоги ринку в частині оптимізації асортиментного портфелю і оновлення основних засобів. Для просування продукції на ринку і збереження рівня продажів підприємство вимушене знижувати ціни на продукцію, що призводитиме до скорочення оборотності коштів [50].

Для стадії старіння вираженим є значне скорочення виробництва внаслідок відсутності оновлення техніко-технологічних рішень, негативних наслідків від неефективного управління персоналом. Зниження інвестиційної привабливості бізнесу унеможливорює проведення ефективної реструктуризації, що призводить до зниження рентабельності бізнесу та його зупинки.

За для збереження стійкості виробництва необхідно застосовувати механізми перерозподілу та адаптації виробничої системи до зовнішніх факторів дестабілізації. Необхідно досліджувати концепцію управління стійким економічним розвитком підприємств харчової промисловості, де розкриватимуться особливості його реалізації залежно від складових зовнішнього та внутрішнього середовища та швидкості настання явищ економічної дестабілізації. Представлена концепція представлятиме основні напрями руху від стадії зниження економічної стійкості до стійкого розвитку, де буде враховано рівень виробничого-економічного потенціалу підприємства на основі результатів моніторингу і діагностики та аналіз

оптимального варіанту його реструктуризації, рис.3.6.

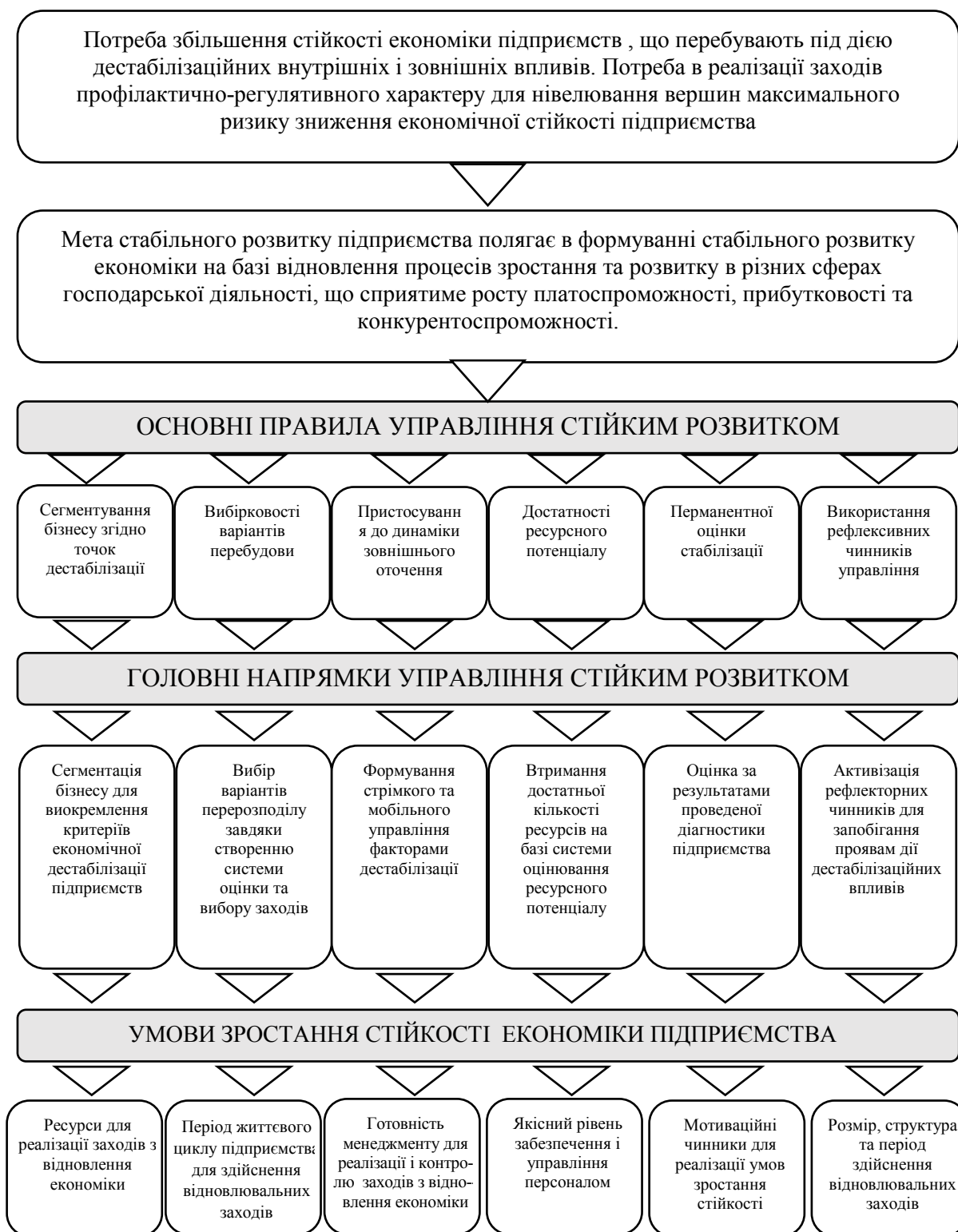


Рис. 3.6. Концепція управління стійким економічним розвитком харчових підприємств*

*Розроблено автором з використанням [46-49]

Процес стійкого розвитку не передбачає революційних змін цілей, завдань, методів і процесів формування конкурентних переваг у перспективі. Це можливо реалізувати лише за умови залучення суттєвих інвестиційних з високим ризиком і відкладеною у часі ефективністю. Втім, часто це не є необхідним підприємству.

Стратегія стійкого розвитку найчастіше є найбільш доцільною для реалізації завдань якісного розвитку підприємств харчової галузі в умовах виникнення дестабілізаційних внутрішніх і зовнішніх впливів. Для того, щоб оцінити такий стан дії дестабілізаційних внутрішніх і зовнішніх впливів потрібно визначити критерії та рівні, де зазначатимуться вершини максимального ризику з метою їх досягнення і ліквідації під час впливу механізму реструктуризації та модернізації виробничої діяльності господарюючого суб'єкта. В такому разі потреба у посиленні управління стійким економічним розвитком на досліджуваних підприємствах виникає в момент збільшення кількості вершин максимального ризику зниження економічної стійкості підприємства в результаті хронічної відсутності профілактично-регулятивних заходів пов'язаних з оздоровленням (відновленням, санацією, реадаптацією) економічних процесів та управління ними. В результаті, коли управління процесами профілактично-регулятивних заходів, направлених на запобігання економічній кризі підприємства, є не продуктивними чи помилковими виникає негативний ефект стагнації виробництва з наслідками банкрутства підприємства та подальшої його ліквідації. Залежно від стадії життєвого циклу підприємства на дії дестабілізаційних внутрішніх і зовнішніх впливів необхідно формувати заходи запобігання збільшенню кількості вершин максимального ризику зниження економічної стійкості підприємства. Проте, дослідження показали, що ефект від їх реалізації залежатиме від техніко-технологічних можливостей підприємства та ефективно функціонуючої управлінської ланки діючої відповідно до існуючого плану стратегічного розвитку [51, 52].

Використання профілактично-регулятивних заходів пов'язаних з

відновленням економічних процесів та управління ними на підприємствах представляє собою визначений інструментарій з реструктуризації і модернізації для підвищення економічної стійкості. Визначений інструментарій представляє собою набір методів, процедур та інструментів (фінансово-економічних, виробничо-технічних, організаційних, правових та соціальних), що мають профілактично-регулятивний характер для нівелювання вершин максимального ризику зниження економічної стійкості підприємства. Це дозволить тим підприємствам, що перебувають під дією дестабілізаційних внутрішніх і зовнішніх впливів відновити процеси зростання та розвитку в різних сферах господарської діяльності, що сприятимуть росту платоспроможності, прибутковості та конкурентоспроможності [53].

Необхідно відзначити, що для провадження набору методів, процедур та інструментів, що мають профілактично-регулятивний характер для відновлення економічної стійкості підприємства необхідно мати відповідні джерела фінансування.

Заходи оздоровлення (відновлення, санації, реадaptaції) економічних процесів можуть мати профілактичний, мобілізаційний і відновлювальний характер впливу на економіку підприємства залежно від того на якій стадії життєвого циклу знаходиться досліджуване підприємство: початкового формування, зростання, розвитку, зрілості, старіння. На кожній стадії необхідність в провадженні заходів оздоровлення (відновлення, санації, реадaptaції) економічних процесів набуває різного значення. Зрозуміло, що найбільшого значення має для стадій зрілості і старіння, де дія дестабілізаційних внутрішніх і зовнішніх впливів є найвищою [54].

За для збереження стійкості виробництва необхідно застосовувати механізми запобігання зниження економічної стійкості підприємства. Для реалізації профілактично-регулятивних заходів пов'язаних з оздоровленням (відновленням, санацією, реадaptaцією) економічних процесів на підприємстві та управління ними удосконалено відповідний механізм,

рис.3.7.



Рис. 3.7. Формування механізму управління

стійким розвитком підприємств харчової промисловості*

*Розроблено автором з використанням [46-49]

Розглянутий нами механізм управління стійким розвитком підприємств харчової промисловості включає проведення процедури моніторингу і діагностики дестабілізаційних факторів внутрішніх і зовнішніх впливів, які відображають необхідність подолання наслідків фінансово-економічної кризи і запобігання причинам їх появи. При цьому проводиться аналіз та оцінка вершин максимального ризику зниження економічної стійкості підприємства, де до уваги обов'язково беруться: особливості та розмір проблемного виклику, ресурсне забезпечення, якість управлінського персоналу, мотиваційні чинники на підприємстві. Результати проведеного моніторингу і діагностики ляжуть в основу програми реструктуризації та модернізації підприємства, що повинні відповідати цілям, об'єкту й предмету управління.

Висновки до розділу 3:

1. Дослідження показали, що впровадження продуманої і виваженої асортиментної політики на харчових підприємствах є ефективною складовою стратегії підвищення їх конкурентоспроможності і перспектив розвитку. Розширення або оновлення асортиментної групи товарів в умовах зростання споживчих вимог і посилення конкурентної боротьби здійснює прямий вплив на формування фінансово-економічних результатів підприємств харчової промисловості. Життєвий цикл підприємства вимагає постійного нарощування його доходності, а це є можливим лише завдяки впровадженню раціональної асортиментної політики на підприємствах в рамках формування збалансованої виробничої програми.

2. На сучасному етапі розвитку харчових підприємств в більшості випадків асортиментна політика не враховує зміну конкурентних вимог та кон'юктурних трансформацій. Переважно при формуванні виробничої програми для визначення подальшої асортиментної політики не враховується повноцінний ринковий підхід з використанням стратегічного маркетингу і категорійного менеджменту, а лише виокремлюються важливі його складові. Неврахування всього ланцюжку означеного підходу, ігнорування окремих

його частин і підходів негативним чином впливатиме на стратегію управління виробничою програмою отримання позитивних результатів діяльності.

3. Нами удосконалено механізм управління процесом формування збалансованої виробничої програми харчового підприємства, який враховує основні складові стратегічного планування на базі багатокомпонентного системного підходу.

4. Доведено, що для формування збалансованої виробничої програми харчового підприємства є необхідним застосування багатокомпонентного системного підходу, де синергетичним зв'язком є такі складові: програми інноваційної модернізації виробництва, конкурентної стратегії в умовах кон'юнктурних змін розширення ринків збуту, виробничо-економічного потенціалу.

5. Сучасні підходи в управлінні харчовими підприємствами мають враховувати виклики негативних економічних явищ, що знаходитиме відображення в формуванні адаптивних систем для запобігання їх прояву.

6. Процес стратегічного планування на підприємстві передбачає етап, пов'язаний з дослідженням ризиків в його діяльності і спрямований на запобігання останніх. Насамперед проводиться робота з управління ризиками, де на першому етапі визначають мету даного процесу з урахуванням необхідності забезпечення їх несуперечності поставленим стратегічним, операційним, проектним та іншим цілям. На цьому етапі визначають спектр цільових показників діяльності, складають перелік елементів стратегії підприємства, параметрів її функціонування, на які впливатимуть процеси ризик-менеджменту, забезпечують баланс можливих витрат і вигід, визначають необхідні ресурси і облікові процедури.

7. Управління ризиками в процесі стратегічного планування передбачає формування адаптивного підходу в управлінні підприємствами, що пов'язано з переходом до системи управління виробничо-технічним забезпеченням, ресурсним потенціалом і формування маркетингового плану

на засадах ризикоорієнтованого підходу. Створення системи адаптації управління підприємством харчової промисловості формується відповідно до визначеного нами алгоритму. Такий алгоритм і його застосування в діяльності підприємств харчової галузі сформує максимально повну лінійку обліку загальної кількості умов певної ситуації та дасть змогу збільшити швидкість процесу адаптації до нових конкурентних умов.

8. Підсумовуючи наведені точки зору провідних вітчизняних науковців щодо управління ризиками, а також положення, викладені в міжнародних і національних стандартах, на нашу думку управління ризиком, можна визначити як систему взаємопов'язаних процедур, спрямованих на мінімізацію діючих і потенційних ризиків і загроз, що базується на аналізі внутрішнього і зовнішнього середовища суб'єкта господарювання, забезпечується комплексом управлінських рішень і відповідних їм заходів з дотриманням принципу ефективності (ефект від реалізації стратегічних управлінських рішень має переважати витрати, які з ним пов'язані), проведення яких не суперечить досягненню стратегічних та оперативних цілей цього суб'єкта.

9. Процес стійкого розвитку не передбачає революційних змін завдань, методів і процесів формування конкурентних переваг у перспективі. Стратегія стійкого розвитку найчастіше є найбільш доцільною для реалізації завдань якісного розвитку підприємств харчової промисловості. Досвід успішної діяльності харчових підприємств свідчить, що стартовим етапом побудови ефективної стратегії є обґрунтування її принципів, які дають змогу керівництву підприємства сформулювати виробничо-торговельну політику та здійснювати моніторинг і контроль її реалізації, оперативно виявляти загрози і коректувати дії у відповідності з поточними змінами.

Список використаних джерел до розділу 3:

1. Парамонова Т. Н., Красюк И. Н. Маркетинг в розничной торговле. Москва: ИД ФБК-ПРЕСС, 2004. 224 с.

2. Завьялов П. С. Маркетинг в схемах, рисунках, таблицах. Москва: ИНФРА-М, 2008. 496 с.
3. Пилипчук В. П., Оснач О. Ф., Коваленко Л.П. Промисловий маркетинг. Одеський держ. політехнічний ун-т. Київ: Центр навчальної літератури, 2005. 264 с.
4. Philip K., Armstrong G., Saunders J., Wong V. Principles of Marketing London: Prentice Hall International, 1998. 806 p.
5. Гаркавенко С. С. Маркетинг. Київ: Лібра, 2004. 712 с.
6. Чимирис О. Товарний асортимент та якість прибутків: взаємозв'язок та взаємозалежність. Торгівля і ринок України. 2002. Вип. 13. Т. 2. С. 186-192.
7. Кандалінцев В. Фінансовий вага категорії // Новини торгівлі. 2003. № 12. С. 34.
8. Снегірьова В. Роздрібний магазин // Управління асортиментом по товарних категоріях. СПб.: Пітер, 2007. С. 82-83.
9. Астраханцева И., Одинцова Е. Разработка ассортиментной политики // Консультант директора. 2005. №23. С. 33 –36.
10. Рудавська Г. Б., Тищенко Є. В., Притульська Н. В. Наукові підходи та практичні аспекти оптимізації асортименту продуктів спеціального призначення. Київ: КНТЕУ, 2002. 370 с.
11. Волощук Л.О. Класифікація підходів та методів формування аналітичних інструментів оцінювання економічної безпеки промислового підприємства // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. 2014. № 5 (15). С. 224-231.
12. Семенова В. Г. Управління інтелектуальною власністю підприємств: теорія та практика: монографія // Одеса: Атлант, 2015. 321 с.
13. Безгін К. С., Гришина І. В. Порівняльний аналіз процесного та функціонального підходів до управління підприємством // Вісник економічної науки України. 2009. № 2 (16). С. 3-7.
14. Кузнецова І. О. Моніторинг як складова процесу управління

підприємством хлібопродуктів: теорія та методологія: монографія. Одеса: «Друкарський дім», 2009. 228 с.

15. Мескон М. Х., Альбер М., Хедоури Ф. Основы менеджмента : пер. с англ. Москва: «Дело», 1992. 702 с.

16. Алексеев С. Б. Адаптивное управление конкурентоспособностью предприятия: монография. Донецк: ДонНУЭТ, 2007. 170 с.

17. Буднік М. М. Адаптація промислових підприємств до ринкових умов господарювання: автореф. дис. канд. екон. наук: спец. 08.06.01. Харків., 2002. –19 с.

18. Кравченко С. А. Адаптация экономического механизма функционирования сельскохозяйственных предприятий к условиям рынка: монография. Київ: ННЦ ИАЭ, 2008. 444 с.

19. Крисько Ж. Л. Адаптація підприємства до зовнішнього середовища через механізм реструктуризації // Галицький економічний вісник. 2009. № 2. С. 38–42.

20. Пономаренко В. С., Тридід О. М., Кизим М. О. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи: монографія. Харків: Видавничий дім «ІНЖЕК», 2003. 328 с.

21. Степанова Ю. Л. Поняття адаптації підприємства // Економіка. Менеджмент. Підприємництво: зб. наук, праць. 2007. № 18 (II). С. 57–61.

22. Турица Н. А. Стратегічні чинники адаптації підприємств до зовнішнього середовища (на прикладі м'ясопереробних підприємств): автореф. дис. канд. екон. наук: спец. 08.00.04. Одеса, 2009. 20 с.

23. Кравченко С. А. Адаптация экономического механизма функционирования сельскохозяйственных предприятий к условиям рынка: монография. Київ: ННЦ ИАЭ, 2008. 444 с.

24. Срагович В.Г. Теория адаптивных систем. Москва: Наука, 1976. 320 с.

25. Милованов В.П. Синергетика и самоорганизация. Социально-экономические системы. Москва: Либроком, 2010. 224 с.

26. Давнис В., Тинякова В. Адаптивные модели: анализ и прогноз в экономических системах: Монография. Воронеж: Воронежский государственный университет, 2006. 380 с.

27. Милашко О. Г. Статистичний аналіз стану та розвитку підприємств готельного господарства Одеської області // Науковий вісник. Одеський держ. екон. ун-т. Всеукраїнська асоціація молодих науковців. Вип. 13 (114). Одеса, 2010. С. 143-150.

28. European Risk and Insurance Report. Executive Summary of the FERMA Risk Management Benchmarking Survey 2014, 7th Edition , URL: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-european-riskand-insurancereport-2014/\\$FILE/EY-european-risk-and-insurance-report-2014.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-european-riskand-insurancereport-2014/$FILE/EY-european-risk-and-insurance-report-2014.pdf) (дата звернення 09.09.2017)

29. Константинова Т.В. Проблема харчового вибору у сучасному українському суспільстві: Монографія. Привабливість харчового бізнесу в Україні. за ред. д.е.н. Н.Й. Басюркіної. Одеса: Фенікс, 2017. 278 с. С. 125 – 132.

30. Константинова Т.В. Зарубіжний досвід стратегічного управління харчовими підприємствами в умовах трансформацій економіки України: Монографія // «Економічні трансформації бізнес-структур в Україні». за ред. д.е.н. Н.Й. Басюркіної. Одеса: Фенікс, 2018. 278 с. С. 56 –70.

31. Standards Australia. AS/NZS ISO 31000:2009. Risk management – Principles and guidelines. Standards Australia. 2009. URL: <http://sherq.org/31000.pdf>

32. Федерація європейських асоціацій ризик-менеджменту (FERMA). URL: <http://www.ferma.eu/>

33. Draft ISO 31000:2009. Risk management - Principles and guidelines. VMIA. 2009. URL: <http://www.vmia.vic.gov.au/skillsEDIT/clientuploads/48/Introduction%20to%20ISO31000%20June%202009.pdf>. (дата звернення 15.09.2017)

34. Basel Committee on Banking Supervision. Basel III: International framework for liquidity risk measurement, standards and monitoring. Bank for International Settlements, December 2010. URL: <http://www.bis.org/publ/bcbs188.pdf> (дата звернення 18.09.2017)

35. Глобальна асоціація професіоналів ризик-менеджменту (Global Association of RiskProfessionals, GARP). URL: <http://www.garp.org/> (дата звернення 18.09.2017)

36. Міжнародна організація зі стандартизації (International Organization for Standardization, ISO). URL: <https://www.iso.org/standards.html> (дата звернення 18.09.2017)

37. Національний стандарт України «Керування ризиком. Методи загального оцінювання ризику» (IEC/ISO 31010:2009, IDT). URL: http://khoda.gov.ua/image/catalog/files/dstu_%2031010.pdf. (дата звернення 25.09.2017)

38. Верхоглядова, Н.І. Трансформація стратегічного інвестиційного менеджменту регіону за принципами сталого розвитку // Економічний простір: проблеми національної та регіональної економіки. 2008. № 19. С.35 – 43.

39. Інноваційна Україна 2020: національна доповідь. НАНУ України. Київ, 2015. 336 с.

40. Тарасенко А. В. Методика оцінки та аналіз рівня інфраструктурного забезпечення аграрного сектору України // Технологический аудит и резервы производства. 2016. № 1(3). С. 19-24.

41. Вехоглядова Н.І., Олініченко І.В. Регіональна інноваційна політика: необхідність та особливості формування (на прикладі Дніпропетровської області) // Економіка і регіон. 2011. №3 (30). С.22-25, с. 24

42. Шехлович А.М. Інституційні механізми забезпечення інноваційної безпеки України // автореферат дис.. к.е.н., Київ. 2017

43. Про наукові парки. Закон України. Електронний ресурс. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1563-17> (дата звернення 25.09.2017)

44. Константинова Т.В. Теоретичні аспекти формування стратегічних пріоритетів розвитку харчових підприємств // Міжнародна наукова конференція «Традиції та нові наукові стратегії у Центральній та Східній Європі», 29-30 червня 2018 р. м. Київ. С. 79-81.

45. Проект “Стратегії розвитку високотехнологічних галузей до 2025 року. Міністерство економічного розвитку і торгівлі. URL: <http://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=c3081991-45fb-47df-abc6-59822e854a99&title=ProektstrategiiRozvitkuVisokotekhnologichnikhGaluzeiDo2025-Roku>. (дата звернення 05.10.2017)

46. Стратегічний план діяльності міністерства економічного розвитку і торгівлі. URL: <http://www.me.gov.ua> (дата звернення 17.10.2017)

47. Борейко В.І. Інвестиційне забезпечення економічного розвитку України // Вісник економічної науки України. 2014. №2. С.13-16.

48. Слободянюк Н.О. Концептуальні засади удосконалення інвестиційних стратегій розвитку національної економіки та механізмів їх реалізації // Економіка та держава. 2017. №5. С. 85-88, с. 86

49. Диха М.В. Інвестиційно-інноваційна стратегія як взаємоузгоджена система розвитку економіки країни // Інноваційна економіка. 2013. №1. С.27-32.

50. Єфіменкова Н. Моделювання системи управління інвестиційно-інноваційними процесами в Україні // Державне управління та місцеве самоврядування. 2014. Випуск 2(21). С.48-61, с.53

51. Федулова Л., Пашута М. Розвиток національної інноваційної системи // Економіка України. 2005. №4. С. 35–47.

52. Корецкая, В.А., Иванов М.Ф. Теоретические основы формирования инвестиционно-финансовой инфраструктуры строительного комплекса региона // Экономика и управление. 2009. № 2-3. С. 140.

53. Верхоглядова, Н.І., Орловська Ю.В., Пирець Н.М. Трансформація стратегічного інвестиційного менеджменту регіону за принципами сталого

розвитку // Економічний простір: проблеми національної та регіональної економіки. 2008. № 19. С.35 – 43.

54. Крахіна В.А. Сучасний підхід до оцінювання стану інфраструктурного забезпечення інвестиційної діяльності в регіонах України в умовах ринкової економіки // Економіка і регіон № 2 (45). 2014. ПолтНТУ. С. 35-39

ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі здійснено теоретичне узагальнення і розроблено новий підхід до вирішення важливого наукового і практичного завдання – удосконалення механізмів стратегічного планування в системі управління діяльністю харчових підприємств. Отримані наукові результати дають можливість зробити наступні висновки теоретичного, методичного та прикладного характеру:

1. Підвищення ефективності її використання всіх видів ресурсів розвитку підприємств вимагає формування систем стратегічного управління, які адекватно реагують на вплив ринкового механізму, відкривають перед виробниками широкі можливості для розробки і ухвалення виважених, обґрунтованих рішень за всіма аспектами їх діяльності.

2. Дослідження дозволили нам удосконалити тлумачення категорії стратегічного планування як концептуального базису процесу маркетингового управління, яке набуває відповідного сутнісного змісту залежно від основного вектору функціонування підприємства, що дозволяє дотримуватися всіх необхідних структурних пропорцій, узгоджувати цільову спрямованість діяльності всіх складових виробничо-господарської системи підприємства.

3. Харчова промисловість за своїми характеристиками є особливою галуззю, яка завжди матиме перспективи розвитку. В основі цього лежить виробництво продуктів харчування для забезпечення життєдіяльності населення, кількість якого постійно зростає. В Україні ефективний розвиток підприємств харчової промисловості забезпечується розвинутою сировинною базою і наявною кількістю трудових ресурсів. Продукція харчових підприємств займає значну частку в товарній структурі експорту країни, а географічна структура постійно розширюється. Серед основних галузей харчової промисловості найбільшу динаміку розвитку і експортну орієнтацію отримали: олійна, борошномельна, цукрова, спиртова, виноробна,

молокопереробна, консервна тощо.

4. Ключовим завданням стратегічного розвитку підприємства харчової промисловості України є виробництво харчової продукції, яка має значні конкретні переваги на внутрішньому і світовому ринках. Наші дослідження констатують, що значна кількість харчових підприємств вже вийшла на рівень вирішення завдань управління стратегічним розвитком. Формування стратегій розвитку є головною складовою процесу стратегічного управління, отже, гостро постає питання вибору з числа альтернатив правильного варіанту стратегічного розвитку. Цей процес зводиться до визначення однієї або декількох «базових» стратегій. Втім, їх формування і ефективна реалізація можливі лише за умови конкурентоспроможності продукції підприємства.

5. Доведено, що виробництво харчової продукції переважно має позитивну тенденцію. Проте, кризові події 2008-2009 рр. і 2013-2015 рр. призвели до погіршення темпів розвитку харчових підприємств. Явища в економіці, внаслідок появи ризиків військових дій і громадських заворушень з їх наслідками призвели в останній період до погіршення основних показників розвитку харчових підприємств. Це супроводжувалося зниженням інвестиційної привабливості харчових підприємств, скороченням процесів техніко-технологічного переозброєння і модернізації, втратою потенційних ринків реалізації готової продукції, зростанням собівартості сировини. Але існування позитивної динаміки останнім часом демонструє потенційні можливості харчової промисловості до відновлення, а подальше зростання виробництва харчової продукції підприємствами є можливим завдяки впровадженню системи організаційно-управлінських заходів з реалізації стратегії стійкого розвитку.

6. Розвинуто методичний інструментарій оцінки ефективності управління на підприємстві в умовах конкуренції та економічної нестабільності, що враховує послідовну ієрархію здійснення аналізу: стратегії конкуренції, ресурсів стратегічного розвитку, системи споживчої

кон'юнктури, чинників зовнішнього середовища. Встановлено, що використання лише економічних показників не дає можливості сформулювати ґрунтовне розуміння про всі особливості діяльності підприємства, його можливості, подальше вдосконалення і модернізацію в стратегічному плануванні. Запропоновано для дослідження результатів функціонування підприємств і визначення їх можливостей на перспективу використовувати комплекс сталої системи показників.

7. Дослідження показали, що формування виваженої та обґрунтованої асортиментної політики на харчових підприємствах є ефективною складовою стратегії підвищення їх конкурентоспроможності та перспектив розвитку. Розширення або оновлення асортиментної групи товарів в умовах зростання споживчих вимог і посилення конкурентної боротьби прямо впливає на формування фінансово-економічних результатів підприємств харчової промисловості.

8. Для формування збалансованої виробничої програми харчового підприємства необхідно застосовувати багатокомпонентний системний підхід, де синергетичним зв'язком будуть поєднані складові: програми інноваційної модернізації виробництва, конкурентної стратегії в умовах кон'юнктурних змін і розширення ринків збуту, виробничо-економічного потенціалу.

9. Управління ризиками в процесі стратегічного планування передбачає формування адаптивного підходу в управлінні підприємствами, що пов'язано з переходом до системи управління виробничо-технічним забезпеченням, ресурсним потенціалом і формування маркетингового плану на засадах ризикоорієнтованого підходу. Застосування в роботі підприємств харчової промисловості алгоритму формування адаптивної системи управління дає змогу збільшити швидкість процесу адаптації до нових конкурентних умов.

10. Для управління стійким розвитком підприємств харчової промисловості в умовах конкуренції та економічної нестабільності розроблено відповідний механізм, до складу якого входить дослідження

чинників дестабілізації, які виражають потребу в подоланні негативних явищ або їх пом'якшенні з прийняттям до уваги пов'язаних з ними причин.

ДОДАТКИ

Список публікацій здобувача:

Статті у наукових фахових виданнях України, у виданнях України, які включено до міжнародних наукометричних баз:

1. Константинова Т.В. Стратегічне управління розвитком харчових підприємств на засадах підвищення конкурентоспроможності продукції // Актуальні проблеми інноваційної економіки. 2018. № 3. С. 21-27. *(загальний обсяг – 0,36 друк. арк., особистий внесок автора – 0,17 друк. арк.: розкрито методичний інструментарій оцінки ефективності управління на підприємстві в умовах конкуренції та економічної нестабільності).*

2. Константинова Т.В. Сутність та особливості розвитку стратегічного управління на підприємствах харчової галузі // Вісник ХНАУ. Збірник наукових праць. Вип. 2. Харків, ХНАУ. 2018. С. 390-401. *(0,8 д.а.) (журнал представлено у міжнародній наукометричній базі даних Index Copernicus).*

3. Константинова Т.В. Формування системи стратегічного управління підприємств харчової промисловості // Вісник ХНАУ. Збірник наукових праць. Вип. 3. Харків, ХНАУ. 2018. С. 337-347. *(0,9 д.а.) (журнал представлено у міжнародній наукометричній базі даних Index Copernicus).*

4. Константинова Т.В. Наукові аспекти стратегічного планування в системі механізмів управління розвитком харчових підприємств // Український журнал прикладної економіки. 2018. Том 3. № 2. С. 89-97. *(0,7 д.а.) (журнал представлено у міжнародній наукометричній базі даних Index Copernicus).*

5. Константинова Т.В. Дослідження підходів до організації стратегічного управління на підприємствах харчової промисловості // Економічна та продовольча безпека України. 2018. Вип. 1. С. 45-64. *(0,85 д.а.).*

6. Константинова Т.В. Обґрунтування стратегічних пріоритетів розвитку підприємств харчової галузі // Економічна та продовольча безпека України. – 2018. Вип. 2. С. 65-72. *(0,75 д.а.).*

Матеріали наукових конференцій:

7. Константинова Т.В. Теоретичні аспекти формування стратегічних пріоритетів розвитку харчових підприємств // Міжнародна наукова конференція «Традиції та нові наукові стратегії у Центральній та Східній Європі», 29-30 червня 2018 р. м. Київ. С. 79-81. *(загальний обсяг – 0,15 друк. арк., особистий внесок автора – 0,05 друк. арк.: розкрито механізми формування стратегічних пріоритетів).*

8. Константинова Т.В. Басюркіна Н.Й. Особливості організації стратегічного управління на підприємствах харчової промисловості // Міжнародна науково-практична конференція «Наука, технології, інновації: світові тенденції та регіональний аспект», 28-29 вересня 2018 р. м. Одеса. С. 115-117. *(загальний обсяг – 0,12 друк. арк., особистий внесок автора – 0,06 друк. арк.: обґрунтовано теоретичні аспекти методичного підходу в організації стратегічного управління).*

9. Константинова Т.В. Практичні аспекти економічної трансформації в Україні // VI Міжнародна науково-практична конференція «Економічні та соціальні аспекти розвитку України на початку XXI століття», 11-13 жовтня 2018 р. м. Одеса. С. 27-30. *(0,33 д.а.)*

10. Константинова Т.В. Політичний вплив на економічний розвиток України на початку XXI століття // VI Міжнародна науково-практична конференція «Економічні та соціальні аспекти розвитку України на початку XXI століття», 11-13 жовтня 2017 р. м. Одеса. С. 129-131. *(0,5 д.а.).*

Інші видання:

11. Константинова Т.В. Соціально-політичні аспекти впливу на діяльність харчових підприємств в Україні // Науковий журнал. Економіка, екологія, соціум 2017. № 1 (1). С. 82-92. *(0,28 д.а.).*

12. Константинова Т.В. Проблема харчового вибору у сучасному українському суспільстві: Монографія. Привабливість харчового бізнесу в Україні. за ред. д.е.н. Н.Й. Басюркіної. Одеса: Фенікс, 2017. 278 с. С. 125 – 132. *(0,48 д.а.).*

13. Константинова Т.В. Зарубіжний досвід стратегічного управління харчовими підприємствами в умовах трансформацій економіки України: Монографія // «Економічні трансформації бізнес-структур в Україні». за ред. д.е.н. Н.Й. Басюркіної. Одеса: Фенікс, 2018. 278 с. С. 56 –70. (0,5 д.а.).

Основні положення дисертації доповідалися і одержали схвалення на міжнародних науково-практичних конференціях, зокрема: IV Міжнародна науково-практична конференція «Економічні проблеми модернізації та інвестиційно-інноваційного розвитку аграрних підприємств» (м. Дніпропетровськ, 23-24 грудня 2015 р.); Міжнародна науково-практична конференція «Прикладна економіка - від теорії до практики» (м. Тернопіль, 27 жовтня 2017 року); Міжнародна науково-практична конференція «Традиції та нові наукові стратегії у Центральній та Східній Європі» (м. Київ, 29-30 червня 2018 року); Міжнародна науково-практична конференція «Наука, технології, інновації: світові тенденції та регіональний аспект», 28-29 вересня 2018 р. м. Одеса; щорічні конференції професорсько-викладацького складу Одеської національної академії харчових технологій (Одеса, 2015-2018 рр.)