

*L.G. Kovalenko*  
*Uman national university of horticulture*

**Necessiti of formation of strategy of business development  
as the key to its success**

**Abstract:** The article proves the importance of making decisions based on the use of strategic management in the management and development of the activities of individual companies. A comprehensive assessment of the effectiveness of strategic planning of the production process of a business entity in the market of poultry products.

**Keywords:** governance, strategy, strategic planning, goal, management decisions.

*Л.Г. Коваленко*  
*Уманський національний університет садівництва*

**Необхідність формування стратегії управління бізнесом  
як запорука його успішності**

**Анотація:** Обґрунтовано важливість прийняття рішень на основі використання стратегічного менеджменту в управлінні і розвитку діяльності окремого підприємства. Зроблена комплексна оцінка ефективності стратегічного планування виробничого процесу суб'єкта господарювання на ринку птахівничої продукції.

**Ключові слова:** управління, стратегія, стратегічне планування, цілі, управлінські рішення.

В умовах трансформації економіки України менеджмент як виробничий ресурс аграрних підприємств набув особливого значення. При цьому принципово змінилося управління аграрним підприємством. Поряд з трьома іншими виробничими ресурсами – землею, працею і капіталом – менеджмент став ключовим елементом економічної системи підприємства [1].

Стратегічний менеджмент є основою сучасного управління. Успішну стратегію не можна скопіювати і єдиної стратегії для всіх підприємств не існує. Тому ефективне управління неодмінно вимагає стратегічного мислення і вміння розробляти і реалізувати стратегію ефективного ведення бізнесу.

Важливий внесок у становлення і розвиток теоретичних положень стратегічного менеджменту зробили П. Друкер, М. Портер, І. Ансофф, А. Томпсон, А. Чандлер та ін.

Вивченню значення управління в аграрних формуваннях України присвятили свої праці Й. Завадський, В. Немцов, С. Дем'яненко, І. Степаненко та ін.

Господарська діяльність підприємств в умовах ринкових відносин вимагає використання нових підходів організації виробництва та прийняття виважених управлінських рішень. Моделювання ефективного стратегічного розвитку будь-якого підприємства передбачає, насамперед, визначення пріоритетів, об'єднаних у системі збалансованих критеріїв і відповідних показників [2].

Однак, питання забезпечення результативності реалізації управлінських рішень стратегічного характеру вивчені не достатньо.

Метою дослідження є обґрунтування важливості формування стратегії розвитку підприємства на довгостроковий період як важливого елемента забезпечення ефективності його функціонування.

Застосовуючи стратегічне планування, менеджмент підприємства дає відповідь на такі питання:

1. Де знаходиться підприємство (аналізується зовнішнє середовище, визначаються загрози і можливості, внутрішні

- сильні і слабкі сторони);
2. За яким курсом повинна йти організація (виявляються головні сфери і мета діяльності, конкретизуються як кількісно визначені перспективні цільові завдання);
  3. Яким чином організація може досягти перспективних цілей і задач (визначаються найважливіші пріоритети розподілу відповідних ресурсів і комплекс інших заходів щодо забезпечення бажаних тенденцій розвитку).

Тож, стратегія – це оптимальний набір правил і прийомів, дій, рішень, що дозволяють реалізувати місію підприємства, досягти глобальних і локальних цілей.

Компанія «Миронівський хлібопродукт» заснована в 1999 році на базі «Науково-технічного бізнес-центру харчової промисловості». Середньорічна швидкість росту вартості бізнесу цього підприємства до 2011 року складала 160 млн. доларів. З 2011 року показник прибутковості щорічно становив в середньому 210-220 млн. доларів, які в повному обсязі направлялися на капітальні інвестиції, 90% яких щорічно, починаючи з 2009 року, залучалися на будівництво птахофабрики в місті Ладижин Вінницької області [3].

На стадії стратегічного планування було визначено стратегії підприємства шляхом встановлення його місії, аналізу стратегічних позицій, дослідження зовнішніх та внутрішніх факторів і дій, що зможуть привести до досягнення, розвитку та капіталізації конкурентних переваг даного суб'єкта господарювання. Результатом стратегічного планування стала розроблена стратегія, на базі якої здійснюється стратегічне управління підприємством. Дана стратегія містить у собі всю сукупність глобальних ідей розвитку підприємства, а не тільки зосереджена на конкретному періоді.

Прийняття керівництвом підприємства управлінських рішень щодо до побудови бізнесу саме у галузі птахівництва передував детальний аналіз як вітчизняного, так і світового ринку м'яса птиці. Проаналізувавши міжнародний досвід крупних виробників м'яса США і Бразилії компанія

«Миронівський хлібопродукт» сформувала стратегічні цілі діяльності підприємства саме із виробництва м'яса птиці через великі перспективи ринку цього продукту, хоча спочатку була орієнтована на будівництво тваринницького комплексу із вирощування ВРХ та свиней.

Розробка ресурсних і функціональних планів підприємства в подальшому направлена на розвиток виробництва м'яса птиці із збільшенням його обсягів. Це забезпечить будівництво птахофабрики потужністю 440 тис. тонн річного виробництва м'яса птиці в забійній вазі, яке заплановано здійснити в два етапи. Перший етап завершений в 2012 році. З 2013 року комплекс з вирощування птиці введений в експлуатацію і до кінця 2015 року вийде на повну потужність 220 тис. тонн виробництва м'яса птиці щорічно. Проте стратегічний напрямок розвитку підприємства передбачає, що в 2017-2018 роках завершиться другий етап будівництва птахофабрики, внаслідок чого потужності підприємства зростуть ще на 220 тис. тонн річного виробництва м'яса птиці.

Стратегічним ринком збуту продукції Ладижинської птахофабрики є внутрішній ринок країни. Не зважаючи на ріст внутрішнього виробництва, об'єми імпорту м'яса складають 400-500 тис. тонн, близько 50% якого м'ясо птиці. Контролюючи ж собівартість та якість продукції підприємство може мати також великий експортний потенціал на ринках Азії та Африки (які є самими дефіцитними регіонами продовольства) та Європи, яка з травня 2014 року скасовує митні ставки на українську продукцію, що відкриває широкі можливості виходу на європейський ринок.

Вибір вищим керівництвом певної стратегії чинить безпосередній вплив на прийняття багатьох рішень стосовно проектування організації. В даному випадку вибір Вінницької області для освоєння інвестиційного проекту «Миронівського хлібопродукту» ТМ «Наша ряба» з будівництва птахофабрики загальною вартістю 1,5 млрд.\$ передбачає наявність великого джерела постачання води (м. Ладижин розташоване на річці Південний Буг), досить потужного енерговузла для постачання електроенергії у вигляді

Ладжинської ТЕЦ та доступність трудових ресурсів (9 тис. робочих місць). При виборі місця розташування також враховувався досвід будівництва Миронівської птахофабрики, коли недостатньо було продумано розміщення виробничих підрозділів і виникла проблема нестачі трудових ресурсів. Працівників підвозили за 50-60 км через низьку густоту населення в даному регіоні.

Також при будівництві Миронівської птахофабрики в 2004 році не були враховані можливості нарощування потужностей – планувалося виробництво 220 тис. тонн м'яса птиці. Але аналіз ринку м'ясних продуктів виявив незадоволеність попиту, покрити яку через високу скороспілість можна було за рахунок галузі птахівництва. Проте розширення Миронівської птахофабрики обмежувалося територіально. На початковій стадії проект будівництва Ладжинської птахофабрики обумовлював можливість розширення потужностей на перспективу, в результаті чого були задіяні 4 райони Вінницької області – Тростянецький, Тульчинський, Бершадський, Гайсинський. На території цих районів планується розмістити 24 цехи, кожний з яких включає 38 пташників на 39,5 тис. голів одноразової посадки птиці. На Ладжинській птахофабриці одночасно буде вирощуватися 36 млн. голів птиці, а за рік – 216 млн. голів бройлерів.

В основу формування стратегічних цілей діяльності підприємства покладено, насамперед, залучення 70 тис. га сільськогосподарських угідь згідно виробничих потреб, зокрема для вирощування зернових культур на забезпечення повноцінної годівлі птиці. Зберігання зерна забезпечить будівництво 10-ти елеваторів на соняшник загальною місткістю 1,6 млн. тонн та 10-ти елеваторів на кукурудзу – місткість 0,8 млн. тонн. Переробка сировини здійснюватиметься на комбікормовому заводі річною потужністю 1,2 млн. тонн виробництва готової продукції, олієпресовому заводі річною потужністю переробки 0,5 млн. тонн соняшника, заводі із переробки ріпаку потужністю 0,35 млн. тонн в рік.

Для розробки й здійснення маркетинг-стратегії підприємства велике значення має аналіз ринкових чинників, таких як мікроекономічний аналіз попиту, пропозиції та рівня конкуренції, які через свою постійну й високу мінливість можуть безпосередньо вплинути на успіх або ж призвести до краху підприємства.

Організація реалізації готової продукції птахівництва передбачає її доведення до конкретного покупця за допомогою укладення договорів про поставку, зберігання, пакування, переробку і безпосередньо реалізацію, іншими словами, формування каналів її розподілу.

Від вибору каналу реалізації залежить ефективність функціонування підприємства, на яку впливають ціна реалізації продукції, швидкість обігу капіталу, витрати обігу.

Важливим чинником підвищення ефективності виробництва продукції птахівництва є запровадження принципів логістики розподілу. Вона охоплює весь ланцюг системи розподілу: маркетинг, транспортування, складування. Це досягається супроводом товарного потоку інформаційними, фінансовими і нормативно-правовими потоками.

Основною метою системи розподілу є доставка товару в потрібний час і потрібне місце, належної якості, в необхідній кількості, із найменшими витратами. В цьому випадку місто Ладижин з функціонуючою залізничною дорогою та вдалим розміщенням на перетині транспортних магістралей повною мірою задовольняє створення ефективної транспортно-розподільчої мережі та парку транспортних засобів.

На нашу думку, запровадження принципів логістичної концепції SCM (Supply Chain Management) вимагає інтеграцію підприємств галузі з підприємствами суміжних галузей. Необхідно зазначити, що зацікавленість у побудові логістичного ланцюга і максимальний ефект від її впровадження може бути отриманий там, де всі учасники ринку від виробництва продукції птахівництва до її реалізації працюватимуть на кінцевий результат.

Концепція SCM передбачає використання системного підходу та інтегрованого планування, а також управління всім потоком кормів, матеріалів, племінної та товарної продукції птахівництва різних напрямків від постачальників, через підприємства виробників товарної та племінної продукції, розподільні центри, до кінцевих як індивідуальних, так і корпоративних споживачів продукції птахівництва, тобто всього ланцюга поставок (ЛП)[4].

Ладижинський завод виробництва біо- і ферментних препаратів для застосування їх в раціоні годівлі птиці з метою підвищення ефективності комбікормів та їх здешевлення за рахунок виключення, наприклад, більшої кількості фосфорних добавок, беззаперечно стане одним із елементів даного ланцюга поставок.

Тож розвиток логістичної структури на птахівничих підприємствах передбачає:

- впровадження сучасних нових холодильних камер, складських приміщень з сучасними технологічними рішеннями по упаковці, сортуванню і зберіганню продукції птахівництва;
- розвиток торгівлі охолодженим м'ясом птиці у вигляді тушок, їх частин і напівфабрикатів, для чого необхідно розробити технології по продовженню термінів придатності цих продуктів в охолодженому стані, в тому числі зі спеціальною упаковкою, що дозволяє довести до споживача продукцію високої якості і збільшити радіуси її доставки;
- здійснення моніторингу попиту і пропозиції на продукцію птахівництва в регіоні;
- створення птахопідприємствами мережі фірмової торгівлі;
- створення транспортно-розподільчої мережі та парку транспортних засобів;
- розробка програми інформаційного забезпечення руху продукції птахівництва від виробника до споживача;

- створення реєстру птахопідприємств з різним циклом виробництва з метою підвищення їх відповідальності за якість і безпеку продукції[5].

Використання стратегічного менеджменту як одного з найпрогресивніших та найефективніших засобів управління на сучасному етапі розвитку вже не є інноваційним процесом, а є вимогою часу, і застосування якого для кожного підприємства є життєвою необхідністю.

### Список літератури:

1. *Мищенко А. П.* Стратегічне управління: Навч. посіб. – Київ: Центр навчальної літератури, 2004. – 336 с.
2. *Немцов В. Д., Довгань Л. Є.* Стратегічний менеджмент. Навч. посібник. – К: ТОВ «УВПК Екс об», 2004. – 560 с.
3. *Чернявская И., Вовк С.* Чтобы ввязываться в бой, нужна почва / И. Чернявская, С. Вовк // Инвестгазета. – 2011. -№14. - С. 18-19.
4. *Волова Л. А.* Техническое обеспечение логистики на предприятиях мясной промышленности / Л. А. Волова, В. А. Малков // Мясная индустрия. - 2011. - № 4. - С. 9-11.
5. *Бурик А.Ф., Коваленко Л.Г.* Організаційно-економічне забезпечення ефективного розвитку підприємств м'ясного птахівництва. Монографія / Бурик А.Ф., Коваленко Л.Г. – Умань. ВПЦ «Візаві» (Видавець «Сочінський»), 2011. – С. 200-201.