

Література

1. Закон України "Про молоко та молочні продукти" від 24.06.2004 рр. від Верховної Ради України.
2. Аналітичний звіт конференції ІФС "Реформа системи харчової безпеки: міжнародний досвід та рекомендації для України", 18 травня 2009 р., Київ.
3. Офіційний сайт державного комітету статистики України. [Електронний ресурс]. – Доступний з <http://www.ukrstat.gov.ua>
4. Сайт головного управління статистики у Львівській області. [Електронний ресурс]. – Доступний з <http://www.stat.lviv.ua>.
5. [Електронний ресурс]. – Доступний з <http://www.smida.gov.ua>.

Марченко О.М., Столяренко О.О. Потребность стратегического анализа внешней среды молокоперерабатывающих предприятий

Проанализирована внешняя среда субъектов ведения хозяйства молочной промышленности. Определены главные внешние угрозы экономической безопасности молокоперерабатывающих предприятий и предложены направления их нейтрализации. Установлено, что стратегический анализ внешней среды молокоперерабатывающих предприятий дал возможность обнаружить два наиболее значимой угрозы их экономические безопасности: дефицит сырья и усиления конкуренции в отрасли. Возможными путями их нейтрализации могут быть: заключение долгосрочных договоров с фермерами, комплексная поддержка предприятиями молочной промышленности собственных поставщиков сырья и тому подобное.

Marchenko O.M., Stolyarenko O.O. Necessity of strategic analysis of external environment of milk factories

The external environment of subjects of manage suckling industry is analysed. Certainly main external threats to economic security of milk factories and directions of their neutralization offer. It is set that the strategic analysis of external environment of environment of milk enterprises enabled to find out two most meaningful threats their economic safety: a deficit of raw material and strengthening of competition is in industry. The possible ways of their neutralization can be: entering into period contracts with farmers, complex support by the enterprises of suckling industry of own suppliers of raw material and others like that.

УДК 658.0:65.012.2

Доц. О.Ю. Масленников, канд. экон. наук;
магистрант М.В. Андросук – Львівська КА

СТРАТЕГІЯ ЗРОСТАННЯ ОБСЯГІВ ВИРОБНИЦТВА І РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Запропоновано визначення сутності понять "стратегія" та "виробнича стратегія". Обґрунтовано потребу стратегічного планування на підприємствах в сучасних умовах. Наведено види та розроблено методику її формування, проаналізовано взаємозв'язок з іншими функціональними стратегіями та визначено дії підприємства, потрібні для максимально ефективної реалізації стратегії.

Одним із пріоритетних напрямків державної політики України на сьогодні є реалізація плану вступу до ЄС. Але сучасний стан розвитку економіки України характеризується турбулентними умовами функціонування підприємства. Ці умови спричинені низкою чинників: хвиля реприватизації, нестабільна політична ситуація, зміна політичної еліти в країні і гостра нестача висококваліфікованих управлінців на підприємствах. Зазначений стан промисловості негативно впливає на процес інтеграції, і сьогодні перед країною

постало важливе завдання – забезпечити стрімкий розвиток промисловості і захист національного товаровиробника.

Процес формування ринкової системи господарювання на базі різних форм власності, пришвидшений розвиток недержавного сектора економіки наразі не досяг бажаного рівня та не дав очікуваних результатів. За таких умов подальший розвиток вітчизняних підприємств має ґрунтуватися на принципах стратегічного управління, яке має вирішувати завдання конкурентоспроможності підприємства шляхом здійснення внутрішніх організаційних змін з урахуванням потреб ринку [9].

Цю проблематику стратегічного управління підприємства широко висвітлено в публікаціях вітчизняних і зарубіжних вчених. Істотний внесок у розроблення на наукових засадах стратегічних аспектів розвитку підприємства зробили такі вчені, як І. Ансофф, Л. Севіретова, Н. Семенченко, С. Сутиріна, М. Ситничикий, Н. Гончарова, К. Прахалад, В. Самочкін, Д. Барней, Д. Морган, Н. Лукінов, Г. Саймон, В. Василенко, Т. Ткаченко, В. Єфримов, А. Шегда та ін.

Метою є дослідження теоретичних аспектів формування виробничої стратегії на підприємствах. Відповідно до мети, у роботі поставлено такі завдання:

- визначити сутність "стратегії" і встановлення місця виробничої стратегії в загальній корпоративній стратегії підприємства;
- виявити взаємозв'язки з іншими функціональними стратегіями, їхній взаємовплив під час розроблення та реалізації виробничої стратегії;
- розглянути основні види виробничих стратегій та визначити структуру плану розвитку виробництва.

Динамічний розвиток виробничого підприємства залежить від його здатності інтегрувати та будувати свою внутрішню і зовнішню конфігурацію на відповідь ринковим запитам, що забезпечує нову позицію на ринку та робить його більш конкурентоспроможним. Зазначених конкурентних переваг можна досягти шляхом формування ефективної стратегії.

Стратегія підприємства – це довготермінові, найбільш принципові, важливі настанови, плани, наміри керівництва підприємств щодо виробництва, доходів і витрат, капіталовкладень, цін, соціального захисту [2]. Засобом ефективного вирішення завдань корпоративної стратегії є формування функціональних стратегій, для яких метою є реалізація загальної стратегії. Місце функціональних стратегій наочно зображено на рис.

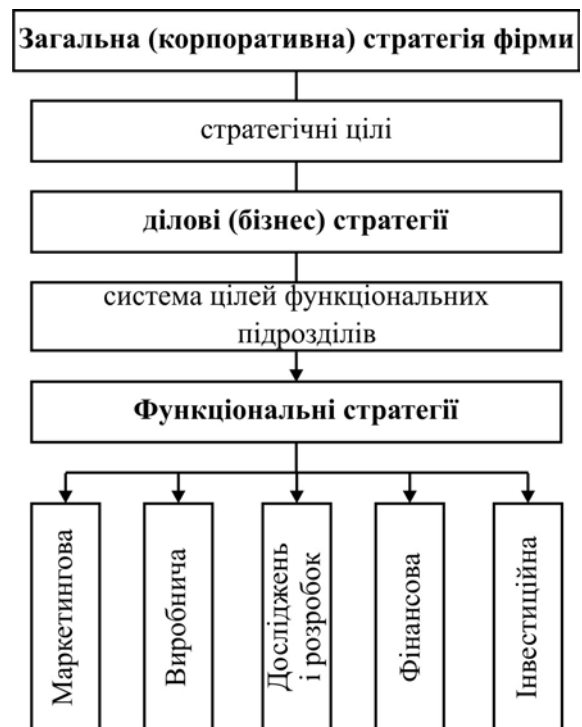


Рис. 1. Система стратегій фірми [5, с. 345]

Основною серед функціональних стратегій є виробнича. Для багатьох організацій, зокрема для промислових компаній, виробництво того чи іншого продукту, зазвичай, є найбільш складною і масштабною діяльністю. Тому вона є однією з найважливіших підсистем корпоративної стратегії, і спрямована на ефективну організацію виробничого процесу [6].

Отже, виробнича стратегія – це підсистема корпоративної стратегії, представлена у вигляді короткотермінової програми конкретний дій зі створення і реалізації продукту організації; підсистема передбачає використання і розвиток усіх виробничих потужностей організації з метою досягнення стратегічної конкурентної переваги [3]. Визначення та використання виробничих стратегій пов'язано з швидкістю та масштабами реакції, які потрібно здійснити підприємству, у відповідь на зміну у зовнішньому та внутрішньому середовищах. Найважливіші параметри, які потрібно врахувати під час визначення виробничих стратегій, такі:

- обсяг продукції, виробництво яких потрібно забезпечити в певний період часу (тобто виробничі потужності та виробничий потенціал);
- розриви між наявними та потрібними характеристиками виробничих процесів для забезпечення випуску продукції згідно зі сформованим "портфелем";
- масштаби виробничого потенціалу, рівень його гнучкості;
- швидкість перетворення виробництва та адаптація необхідних інновацій до реальних умов діяльності підприємства з метою забезпечення його існування в довготерміновій перспективі;
- досягнення певних рівнів витрат на виробництво та створення певного обсягу доданої вартості [1].

Виробничі стратегії формуються з урахуванням таких основних чинників, які відіграють нерідко роль обмежень:

- обсяги капіталовкладень, потрібних для здійснення перетворень у виробничому процесі;
- час, потрібний для освоєння переходу до випуску нової продукції;
- оцінювання відносної споживчої вартості існуючої та нової продукції;
- цінові стратегії, сформовані для різних продуктово-товарних стратегій;
- техніко-організаційний рівень виробництва та рівень конкурентоспроможності виробничого потенціалу;
- інноваційна здатність управлінського персоналу;
- рівень впливу складових середовища прямого впливу на витратно-часові параметри виробничих стратегій.

У сучасних умовах ринку під час розроблення виробничої стратегії потрібно зважати на те, що виробнича діяльність органічно пов'язана з усіма видами діяльності: маркетинговою, НДПКР, фінансовою діяльністю, діяльністю служби персоналу, тобто із усіма іншими функціональними стратегіями, і, крім цього, вона взаємопов'язана із багатьма чинниками зовнішнього середовища. Тому ефективність виробничої стратегії залежить не тільки від її власного змісту, але й від того, наскільки вона органічно взаємодіє з іншими функціональними стратегіями.

Виробнича стратегія та НДПКР пов'язані через відповідні проекти:

- механізації, автоматизації, роботизації виробничих процесів, що сприяє економії живої праці;

- заміни дорожчих матеріалів, напівфабрикатів, комплектуючих дешевшими, зменшення обсягів їх використання;
- підвищення якості продукції завдяки якіснішим виробничо-технологічним процесам;
- спрощення виробничих і технологічних процесів, конструкцій виробів тощо [10].

У ринковій економіці виробнича стратегія підпорядкована маркетинговій, оскільки тип продукту та його властивості досліджуються маркетингом і визначаються обсяги майбутнього продажу. Крім цього, маркетингові дослідження можуть зорієнтувати на виготовлення унікальних продуктів.

Виробничі стратегії формуються на базі продуктово-товарних стратегій та стосуються прийняття рішень щодо: придбання або організацію нового виробництва; модернізацію, реконструкцію, технічного переобладнання діючих виробництв; удосконалення структури основного, допоміжного та обслуговуючого виробництва, співвідношення між ними; налагодження ефективного співвідношення між об'єктом і суб'єктом управління [4].

Ступінь і темпи зміни у виробництві залежить від прийнятого рівня та типу диверсифікації, темпів введення нових і відмови від інших напрямків діяльності з виготовлення продуктів, тобто від вимог зовнішнього середовища.

Стратегії для зростання обсягів виробництва, залежно від розвитку підприємства, політики керівництва підприємством, вимог зовнішнього середовища та під впливом інших чинників, можуть бути такими:

1. Використання існуючого виробничого потенціалу: виробництво товарів на діючому виробництві; модернізація виробництва; технічне переобладнання виробництва; реконструкція виробництва; коопераційні зв'язки щодо спільного використання потенціалу, в тому числі передача частини замовлень субпідрядникам; зниження матеріало-, фондо-, трудо-, енергомісткості виробництва; ліквідація "вузьких" місць, зокрема лімітів ресурсів; використання виробничих потужностей; підвищення продуктивності та ефективності виробничого процесу.
2. Стратегії створення нового виробництва: придбання нового виробництва; створення нового виробництва за рахунок нового використання існуючого виробничого потенціалу; створення нового структурного співвідношення між основним, допоміжним та обслуговуючим виробництвами тощо.
3. Стратегії змін у технологічному процесі: впровадження нових методів виготовлення продукції та технологій; зміни в технологічному рівні виробництва; використання нових матеріалів; підвищення рівня стандартизації тощо.
4. Стратегії відносно організації виробництва: тип системи (проектна, дрібносерійна, серійна, масова); спеціалізація виробництва; диверсифікація виробництва; конверсія виробництва; ритмічність виробництва; оптимізація розміщення виробничих процесів, ланок, обладнання тощо; система управління якістю виробництва; система управління виробничими витратами тощо.
5. Стратегії впровадження оперативно-календарного планування тощо.

Структура плану розвитку виробництва існує у вигляді плану (програми) розробки та управління процесом створення необхідних для споживачів продуктів і послуг на підприємстві, який може складатись з таких розділів:

1. Освоєння виробництва нових видів продукції;
2. Підвищення якості виробництва;
3. Впровадження прогресивної технології та підвищення техніко-організаційного рівня виробництва;
4. Удосконалення систем управління, планування та організації виробництва;
5. Економія витрат за рахунок зниження витрат сировини, матеріалів, енергії тощо;
6. Модернізація, технічне переозброєння, реконструкція, придбання виробничих потужностей;
7. Кооперація, концентрація та інтеграція виробництва;
8. Диверсифікація та конверсія виробничих процесів [10].

Розроблення виробничої стратегії є недостатнім для ефективної організації виробництва, потрібно здійснювати постійний контроль за його виконанням. Забезпечити це можна, ефективно сформувавши на підприємстві стратегічну гнучкість, мета якої полягає у забезпеченні потрібних умов для поступової адаптації підприємства до стратегічного курсу і запобігання негативним наслідкам, від впливу зовнішніх чинників. Для побудови, наведемо наступні чинники, які впливають на успішність формування цієї концепції на виробничому підприємстві:

- мобільність та адаптивна здатність виробничої лінії;
- гнучка маркетингова політика;
- висококваліфікований персонал;
- прогресивна система мотивації;
- гнучка організаційна структура;
- інвестиційна привабливість підприємства [9].

Враховуючи, що в конкурентних умовах виробниче підприємство перебуває постійно під впливом зовнішнього середовища, процес вдосконалення складових структур стратегічної гнучкості має носити неперервний характер.

Підсумовуючи зазначене вище, можна зробити висновок, що в сучасних умовах за мінливого зовнішнього середовища для ефективного функціонування та зміцнення свої конкурентних позицій на тривалу перспективу, підприємство має розробляти стратегічні плати свого розвитку. Для досягнення високих кінцевих результатів від стратегічного планування, підприємство має орієнтуватися на кінцевий результат, створити всі умови для ефективної роботи функціональних відділів, які б швидко реагувати і коригувати стратегію, відповідно до змін у внутрішньому і зовнішньому середовищах.

Література

1. **Василенко В.А.** Стратегічне управління : навч. посібн. / В.А. Василенко, Т.І. Ткаченко. – К. : Вид-во ЦУЛ, 2003. – 395 с.
2. **Гончарук А.М.** Проблеми стратегічного управління підприємством / А.М. Годчарук // Вісник КІБІТ. – 2005. – № 2(3). – С. 63-64.
3. **Економіка підприємства** : підручник / заг. ред. Л.Г. Мельника. – Суми : ВТД "Університетська книга", 2004. – 648 с.
4. **Кегель М.** Создающие стратегию, как правило не могут ее реализовать / М. Кегель // Бизнес. – 2008. – № 25. – С. 66-69.
5. **Ковтун О.В.** Стратегія підприємства : підручник / О.В. Ковтун. – Львів : Вид-во "Новий світ". – 2000", 2009. – 680 с.
6. **Міщенко А.П.** Стратегічне управління : навч. посібн. / А.П. Міщенко. – К. : Вид-во ЦУЛ, 2004. – 355 с.

7. Семенченко Н. Управління виробничою діяльністю фірми / Н. Семенченко // Підприємство, господарство і правил. – 2008. – № 4. – С. 153-155.

8. Ситницький М. Системи управління стратегічною гнучкістю вітчизняних підприємств / М. Ситницький // Конкуренція. – 2007. – № 3. – С. 27-32.

9. Ситницький М.В. Формування конкурентної стратегічної гнучкості на виробничих підприємствах / М.В. Ситницький // Формування ринкових відносин в Україні. – 2007. – № 1. – С. 104-107.

10. Стратегічне управління : підручник / наук. ред. З.Є. Шершньова. – 2-ге вид. – К. : Вид-во КНЕУ, 2004. – 699 с.

Масленников О.Ю., Андросчук М.В. Стратегия роста объемов производства и реализации продукции предприятия

Предложено определение сущности понятий "стратегия" и "производственная стратегия". Обоснованно потребность стратегического планирования на предприятиях в современных условиях. Приведены виды и разработана методика ее формирования, проанализирована взаимосвязь с другими функциональными стратегиями и определены действия предприятия, нужные для максимально эффективной реализации стратегии.

Maslennikov O.Yu., Androschuk M.V. Strategy of production's growth and enterprise products' realization

The determination of concepts "strategy" and "production strategy" are offered in the article. It had been grounded a necessity of the strategic planning on enterprises in modern terms. Types and the methodology of its forming were developed, intercommunication had been analyzed with other functional strategies and enterprise's actions which needed for maximally effective realization of strategy had been determined.

УДК 339.13.01:372

Доц. О.Ю. Масленников, канд. экон. наук;
студ. Б.А. Кручковський – Львівська КА

ПРОБЛЕМИ І ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ В УКРАЇНІ В УМОВАХ РИНКОВИХ ПЕРЕТВОРЕНЬ

Розглянуто суть, зміст і місце роздрібної торгівлі у системі торговельного обслуговування населення, висвітлено сучасний стан та проблеми організації системи роздрібної торгівлі в умовах ринково зорієнтованої економіки. Встановлено, що зниження соціально-економічної напруги в суспільстві значною мірою залежить від чіткої організації роздрібної торгівлі, вдосконалення процесів торговельного обслуговування населення, швидкого доведення товарів від виробників до споживачів з мінімальними затратами, підвищення культури обслуговування покупців під час продажу товарів.

Процеси ринкового реформування національного господарського комплексу України найвідчутніше вплинули на розвиток сфери обігу товарів народного споживання, суб'єкти якої покликані забезпечувати двоєдине завдання: доведення товарів як споживних вартостей до кінцевих споживачів і зміну форм вартості товарів із метою відшкодування витрат суспільної праці на їх створення. Реалізація обох зазначених цілей досягається шляхом продажу товарів у підприємствах роздрібної торгівлі, які мають забезпечувати якісне торговельне обслуговування населення країни, окремих регіонів і населених пунктів.

Питання теоретичного обґрунтування суті та принципів формування систем торговельного обслуговування та організації діяльності підприємств торгівлі були предметом розгляду таких відомих авторів, як М. Леві та