

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
Інститут економіки та менеджменту
Кафедра прикладної економіки

Борецька Наталія Володимирівна

УДК 338.2

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

**Удосконалення бізнес-стратегії підприємств
м'ясопереробної промисловості**

Бізнес-економіка

(назва освітньої програми)

051 - Економіка

(шифр і назва спеціальності)

/Борецька Н.В./

(підпис ініціали та прізвище здобувача освітнього ступеня)

Науковий керівник Андрійчук Ігор Васильович, канд. екон. наук, доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Допущено до захисту

Завідувач кафедри

Бережницька У.Б.

(підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Рецензент

Войтків Л. С.

(підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

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

Івано-Франківськ – 2022

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

Кафедра Прикладної економіки
Спеціальність 051 – Економіка

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

“ ___ ” _____ 20__ року

ЗАВДАННЯ

НА МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ

Студенту _____

Борецькій Наталії Володимирівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема магістерської роботи Удосконалення бізнес-стратегії підприємств м'ясопереробної промисловості
затверджена наказом ректора університету від “ ___ ” листопада 2022 р. № _____
2. Термін здачі студентом закінченої роботи “ 15 ” грудня 2022 р.
3. Вихідні дані роботи: інформація Державної служби статистики України, Івано-Франківського обласного управління статистики і звітність ПАТ «Івано-Франківський м'ясокомбінат» за 2017 – 2021 рр.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, що їх належить розробити):
Вступ
1. Теоретичні та методичні основи дослідження бізнес-стратегії підприємств м'ясопереробної промисловості
2. Аналіз і оцінка ефективності реалізації бізнес-стратегії підприємств м'ясопереробної промисловості
3. Шляхи покращення бізнес-стратегії підприємств м'ясопереробної промисловості
Висновки
5. Перелік ілюстративного матеріалу
1. Групи чинників впливу на бізнес-стратегію м'ясопереробних підприємств. 2. Динаміка чисельності виробників м'ясопродукції у Івано-Франківській області за 2017-2021 рр. 3. Динаміка основних техніко-економічних показників ПАТ «Івано-Франківський м'ясокомбінат» за 2017-2021 рр. 4. Динаміка чистого прибутку (збитку) ПАТ «Івано-Франківський м'ясокомбінат» за 2017-2021 рр. Динаміка рентабельності операційної діяльності ПАТ «Івано-Франківський м'ясокомбінат» за 2017-2021 рр. 5. Прогнозовані значення собівартості реалізованої продукції ПАТ «Івано-Франківський м'ясокомбінат» на 2022-2023 роки. 6. Динаміка показників ефективності виробничої діяльності ПАТ «Івано-Франківський м'ясокомбінат». Динаміка показників фінансового стану ПАТ «Івано-Франківський м'ясокомбінат». 7. Динаміка показників ефективності організації збуту та просування продукції ПАТ «Івано-Франківський м'ясокомбінат». Динаміка показників конкурентоздатності продукції ПАТ «Івано-Франківський м'ясокомбінат». 8. Динаміка показника ефективності реалізації бізнес-стратегії ПАТ «Івано-Франківський м'ясокомбінат» за 2017 – 2021 рр. 9. Напрямки удосконалення бізнес-стратегії підприємств м'ясопереробної промисловості

6. Консультанти з роботи, із зазначенням розділів роботи, що стосуються їх

Розділ	Консультант	Підпис, дата	

7. Дата видачі завдання “___” _____ р.

Керівник _____
(підпис)

доц. Андрійчук І.В.
(розшифровка підпису)

Завдання прийняла до виконання _____
(підпис)

Борецька Н.В.
(розшифровка підпису)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Номер і назва етапів магістерської роботи	Термін виконання етапів магістерської роботи	Примітка
Вступ		виконано
1. Теоретичні та методичні основи дослідження бізнес-стратегії підприємств м'ясопереробної промисловості		виконано
2. Аналіз і оцінка ефективності реалізації бізнес-стратегії підприємств м'ясопереробної промисловості		виконано
3. Шляхи покращення бізнес-стратегії підприємств м'ясопереробної промисловості		виконано
Висновки		виконано

Студент _____
(підпис)

Борецька Н.В.
(розшифровка підпису)

Керівник роботи _____
(підпис)

доц. Андрійчук І.В.
(розшифровка підпису)

Дата затвердження календарного плану “___” _____ 20__ р.

Реферат

У магістерській роботі досліджено ефективність реалізації бізнес-стратегії підприємств м'ясопереробної промисловості, зокрема в Івано-Франківській області, і запроновано шляхи удосконалення бізнес-стратегії м'ясопереробних підприємств України.

Метою дослідження є оцінка та аналіз ефективності реалізації бізнес-стратегій підприємств м'ясопереробної промисловості та пошук шляхів їхнього удосконалення.

Для досягнення мети дослідження визначено такі основні **завдання**:

- дослідити поняття та класифікацію бізнес-стратегій підприємств;
- дослідити основні чинники впливу на бізнес-стратегії підприємств м'ясопереробної промисловості;
- сформулювати методикку оцінювання ефективності реалізації бізнес-стратегії підприємств м'ясопереробної промисловості;
- проаналізувати виробничо господарську діяльність і виконати стратегічний аналіз функціонування підприємств м'ясопереробної промисловості України;
- оцінити ефективність реалізації бізнес-стратегії на м'ясоперобних підприємств;
- запропонувати шляхи удосконалення бізнес-стратегії підприємств м'ясопереробної промисловості.

Робота ґрунтується на застосуванні загальнонаукових та спеціальних методів дослідження.

Ключові слова: бізнес-стратегія, підприємства м'ясоперобної промисловості, чинники впливу, показник ефективності реалізації бізнес-стратегії м'ясопереробного підприємства, виробничо-господарська діяльність, напрями і шляхи удосконалення бізнес-стратегії підприємств м'ясопереробної промисловості.

ABSTRACT

In the master's thesis, the effectiveness of the implementation of the business strategy of meat processing enterprises, in particular in the Ivano-Frankivsk region, was investigated, and ways of improving the business strategy of meat processing enterprises of Ukraine were proposed.

The purpose of the study is to evaluate and analyze the effectiveness of the implementation of business strategies of enterprises of the meat processing industry and search for ways to improve them.

To achieve the goal of the research, the following main **tasks** have been defined:

- research the concept and classification of business strategies of enterprises;
- to investigate the main factors influencing the business strategies of enterprises of the meat processing industry;
- to form a methodology for evaluating the effectiveness of the implementation of the business strategy of enterprises of the meat processing industry;
- analyze production and economic activity and perform a strategic analysis of the functioning of enterprises of the meat processing industry of Ukraine;
- evaluate the effectiveness of business strategy implementation at meat processing enterprises;
- to propose ways to improve the business strategy of meat processing enterprises.

The work is based on the application of general scientific and special research methods.

Keywords: business strategy, enterprises of the meat processing industry, influencing factors, indicator of the effectiveness of the implementation of the business strategy of the meat processing enterprise, production and economic

activity, directions and ways of improving the business strategy of enterprises of the meat processing industry.

ЗМІСТ

ВСТУП	9
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ БІЗНЕС-СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ М'ЯСОПЕРЕРОБНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ	12
1.1 Теоретичні основи визначення та класифікації бізнес-стратегії підприємств.....	12
1.2 Чинники впливу на бізнес-стратегію підприємств м'ясопереробної промисловості	17
1.3 Методичні підходи до оцінювання ефективності реалізації бізнес-стратегії м'ясопереробних підприємств.....	29
Висновки до розділу 1	43
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ І ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ БІЗНЕС-СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ М'ЯСОПЕРЕРОБНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ	45
2.1 Аналіз та оцінка виробничо-господарської діяльності підприємств м'ясопереробної галузі України.....	45
2.1.1 Аналіз діяльності підприємств м'ясопереробної промисловості Івано-Франківської області.....	45
2.1.2 Аналіз та оцінка виробничо-господарської діяльності ПАТ «Івано-Франківський м'ясокомбінат».....	54
2.2 Стратегічний аналіз виробничо-господарської діяльності підприємств м'ясопереробної промисловості України.....	60

					МР. ЕКз - 0831.00.00.00 ПЗ			
Змн.	Лист	№ докум.	Підпис	Дата	Удосконалення бізнес-стратегії підприємств м'ясопереробної промисловості	Літ.	Маса	Масштаб
		Борецька Н.В.						
		Андрійчук І.В.						
		Т. Контр.						
		Реценз. Войтків Л.С.				Арк.	Аркушів	
		Н. Контр. Гобир І. Б.				ІФНТУНГ, ЕКМз-21-1 ⁷		
		Затверд. Бережницька У.Б.						

2.3	Оцінка ефективності реалізації бізнес-стратегії м'ясопереробними підприємствами Івано-Франківської області.....	68
	Висновки до розділу 2.....	76
	РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ БІЗНЕС-СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ М'ЯСОПЕРЕРОБНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ.....	77
3.1	Особливості формування та забезпечення бізнес-стратегії м'ясопереробних підприємств.....	77
3.2	Пріоритетні напрямки покращення бізнес-стратегії підприємств м'ясопереробної промисловості.....	82
	Висновки до розділу 3.....	88
	ВИСНОВКИ.....	89
	ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ НА ДЖЕРЕЛА	94

					МР. ЕКмз – 0831.00.00.00 ПЗ	8	Арк.
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата			

ВСТУП

Наявність стійких конкурентних переваг суб'єктів господарювання є передумовами їхнього розвитку у сучасних ринкових умовах. Високий рівень ведення бізнесу може свідчити про здатність підприємства адаптуватися до зовнішнього середовища функціонування.

Підприємства м'ясопереробної промисловості є одними із найбільш значущих у харчовій галузі України тому пошук шляхів удосконалення бізнес-стратегії їх виробничо-господарської діяльності з кожним роком набувають все більшого значення через всезростаючі вимоги споживачів.

Формуванню та удосконаленню бізнес-стратегії присвячено ряд наукових праць науковців-практиків, зокрема, Притула Н.І., Щурко У.В., Оберемчук В.Ф., Біловодська О.А., Дикань В.Я., Рильська Н.В., Портер М., Ступак І.О., Шандова Н.В., Хрущ Н.А. та ін.

На сьогоднішній день м'ясопереробні підприємства в Україні працюють в умовах досить високої ринкової конкуренції, реалізуючи споживачам м'ясопродукцію, яка відрізняється за ціновими та якісними характеристиками. Тому підприємства м'ясопереробної промисловості є нагальні потреби збільшення обсягів виробництва і покращення якості м'ясопродукції.

Метою дослідження є оцінка та аналіз ефективності реалізації бізнес-стратегій підприємств м'ясопереробної промисловості та пошук шляхів їхнього удосконалення.

Для досягнення мети дослідження визначено такі основні **завдання**:

- дослідити поняття та класифікацію бізнес-стратегій підприємств;
- дослідити основні чинники впливу на бізнес-стратегії підприємств м'ясопереробної промисловості;
- сформулювати методикку оцінювання ефективності реалізації бізнес-стратегії підприємств м'ясопереробної промисловості;

- проаналізувати виробничо господарську діяльність і виконати стратегічний аналіз функціонування підприємств м'ясопереробної промисловості України;

- оцінити ефективність реалізації бізнес-стратегії на м'ясопереробних підприємствах;

- запропонувати шляхи удосконалення бізнес-стратегії підприємств м'ясопереробної промисловості.

Інформаційною та нормативною базою магістерської роботи слугували законодавчі, нормативні та правові акти України, статистична інформація Державної служби статистики, Івано-Франківського обласного управління статистики та звітність ПАТ «Івано-Франківський м'ясокомбінат».

Об'єктом дослідження є процеси визначення ефективності бізнес-стратегії вітчизняних підприємств м'ясопереробної промисловості.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, наукових, методичних положень оцінювання та удосконалення бізнес-стратегії вітчизняних підприємств м'ясопереробної промисловості.

Методи дослідження. У даній роботі використано загальні та спеціальні методи. Зокрема, за допомогою методів рядів динаміки було проаналізовано показники операційної діяльності підприємств м'ясопереробної промисловості, за допомогою PEST і SWOT – аналізу виконано стратегічний аналіз підприємств м'ясопереробної галузі України. Також, було застосовано методи групування, порівняння, аналізу і синтезу, економіко-математичні та графічні методи тощо при оцінюванні ефективності бізнес-стратегії підприємств м'ясопереробної промисловості Івано-Франківської області.

Наукова новизна полягає у вдосконаленні методики визначення ефективності бізнес-стратегії підприємств м'ясопереробної промисловості, яка полягає у проведенні аналізу та оцінки техніко-економічних показників підприємства; PEST і SWOT – аналізу; розрахунку критеріїв ефективності реалізації бізнес стратегії та розрахунку показника ефективності бізнес-

стратегії підприємств м'ясопереробної промисловості. Застосування даної методика дало б змогу оцінити ефективність реалізації бізнес-стратегії підприємств м'ясопереробної промисловості та її удосконаленню.

Практична цінність отриманих результатів визначається тим, що у роботі на основі розвинутих теоретико-методичних положень, виконаних досліджень, обґрунтовано шляхи удосконалення бізнес-стратегії підприємств м'ясопереробної промисловості.

У **першому розділі** роботи досліджено поняття та класифікацію бізнес-стратегій підприємств; визначено і охарактеризовано основні чинники впливу на бізнес-стратегії підприємств м'ясопереробної промисловості; сформовано методичні підходи до оцінювання ефективності реалізації бізнес-стратегії підприємств м'ясопереробної промисловості.

У **другому розділі** досліджено операційну діяльність вітчизняних підприємств м'ясопереробної промисловості і виконано стратегічний аналіз функціонування м'ясопереробних підприємств України. Крім того визначено ефективність реалізації бізнес-стратегії на прикладі провідного м'ясоперобного підприємства Івано-Франківської області ПАТ «Івано-Франківський м'ясокомбінат».

У **третьому розділі** визначено шляхи покращення бізнес-стратегії підприємств м'ясопереробної промисловості та запропоновано напрями удосконалення бізнес-стратегії м'ясопереробних підприємств України.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ БІЗНЕС-СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ М'ЯСОПЕРЕРОБНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

1.1 Теоретичні основи визначення та класифікації бізнес-стратегії підприємств

Дослідженнями у сфері формування та реалізації бізнес-стратегії на підприємствах як досить складного процесу стратегічного планування та управління, розробка прикладних рекомендацій і пропозицій відносно реалізації стратегії суб'єктами господарювання займалися багато науковців [1,2].

Перш за все слід зазначити, що бізнес-стратегію ототожнюють із конкурентною, діловою, стратегією бізнесу, стратегією конкурентоспроможності [3].

Так, Біловодська О. визначає конкурентну стратегію, як втілену в бізнес-планах і котра ілюструє, як саме підприємство буде конкурувати на конкретному ринку, кому і за якими цінами реалізовуватиме продукцію, як буде рекламувати та чким чином досягати переваг у конкурентній боротьбі [4].

Зокрема, Дикань В. Л. [5], бізнес-стратегію вважає стратегію вищого рівня вузькоспеціалізованих підприємств або наступним (другим) рівнем для мультибізнесових компаній, котра визначає формування заходів, які спрямован на:

- підсилення конкурентоспроможності та збереження конкурентної переваги у довгостроковій перспективі;
- формування механізму реагування на зовнішнє середовище;
- об'єднання дій основних функціональних підрозділів;
- вирішення специфічних проблем, що пов'язані із бізнес-діяльністю.

Науковець Н.Рильська, ототожнює бізнес-стратегію із загальним алгоритмом альтернативної поведінки фірми в умовах змін середовища,

реалізація котрого може призвести до отримання визначеної стратегічної мети, головним чином досягнення конкурентних переваг в відібраних сегментах [6].

М. Портера, визначає конкурентну стратегію, як ділову стратегію будь-якого суб'єкта господарювання, основою якого є стійкі конкурентні переваги [7, с. 24].

За своїм значення бізнес-стратегія хоча є такою, яка забезпечує діловий рівень управління на підприємстві, однак вона є вузькою за масштабністю порівняно із загальною стратегією. Це у природний спосіб визначає конкурентний напрям останньої: виконання управлінських планів із конкурентної боротьби та надання додаткових цінностей споживачам [7, с. 24].

Вчений М. Портер [8] виокремив три головні конкурентні (бізнес) стратегії, які створюють умови для досягнення конкурентних переваг суб'єктом господарювання:

- лідерство за витратами;
- диференціація;
- фокусування (концентрація).

Кожна із базових стратегій містить чинники захисту від дій п'яти сил конкуренції.

Так, у випадку лідерства за витратами фірма може бути прибутковою за мінімально допустимих для конкурентів цін; низькі затрати створюють вхідні бар'єри для нових конкурентів та відповідних товарів-замінників і захищають суб'єкта господарювання від дії постачальників, забезпечуючи тим самим кращу гнучкість у випадку підняття цін; сильні покупці не можуть прагнути до зменшення ціни нижче за рівень, прийнятий для самого сильнішого конкурента.

Наступним видом стратегій є диференціація продукції, котра зорієнтована на споживачів, що готові платити більше, проте за відповідну якість або ж ширший вибір якісних характеристик продукції (послуг).

Диференціація, в свою чергу, захищає суб'єкта господарювання від дії конкурентних сил: можливість заміщення продукції посилює прихильність покупців до торгової марки, зменшує чутливості до цін й підвищує рівень рентабельності; відмінними властивостями товару і завойованою прихильністю споживачів захищаються від товарів «замінників»; вища рентабельність покращує стійкість до зростання цін сильними постачальниками [2].

Фокусування ж може спиратися на попередні різновиди стратегій, однак означає концентрацію зусиль на певних ринкових сегментах, ніші із особливими вимогами для кращого, а ніж у конкурентів, їх дотримання. Більш детально про зазначені відмінності, сильні і слабкі сторони трьох базових конкурентних стратегій (М. Портера) наведено у табл. 1.1.

В американських літературних джерелах зустрічається визначення бізнес-стратегій як довгострокового плану дій організації, що розроблено для отримання конкурентних переваг після дослідження сильних та слабких сторін конкурентів та звставлення з своїми власними [9].

Таблиця 1.1 – Характеристика основних класифікацій конкурентних стратегій М. Портера [8].

Позитивні сторони	Негативні сторони
1	2
Лідерство за витратами	
<p>Лідерство за низькими цінами є ефективним за умови, коли:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ціна є домінуючою конкурентною силою; - галузевої продукт є стандартизованим та простим у виготовленні; - відсутність можливостей подальшої диференціації; - великі покупці мають досить значну торгівельну силу. 	<p>Лідерство за низькими цінами має наступні ризики:</p> <ul style="list-style-type: none"> - технологічні зміни, можуть знецінити попередній досвід і інвестиції; - можливості копіювання переваг лідерства фірмами-конкурентами; - неможливість швидко вносити зміни у продукцію через значну увагу до витрат

Продовження таблиці 1.1

1	2
Диференціація продукції	
<p>Диференціація продукції є привабливою за умов, коли:</p> <ul style="list-style-type: none"> - існує досить багато способів для диференціації продукції; - організація володіє ноу-хау у галузях виробництва або маркетингу; - потреби потенційних покупців відрізняються; - деякі галузеві конкуренти працюють аналогічним шляхом диференціації; - попит є нееластичним за ціною; - галузевий ринок володіє складною структурою. 	<p>Диференціації продукції може бути притаманне наступне:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ціновий розрив на диференційовану продукцію (послугу) у порівнянні із конкурентами із низькими затратами настільки значний, що збереження прихильності торговій марці не можливе; - роль чинників диференціації знижується в міру того, як продукція (послуга) стають звичними; - сприйняття диференціації продукції знижується через вплив підробок і імітацій.
Фокусування (концентрації)	
<p>Фокусування (концентрація) є привабливим тоді, коли:</p> <ul style="list-style-type: none"> - для конкурентів є занадто дорого або ж складно освоїти певний сегмент бізнесу; - у підприємств немає у достатній кількості ресурсів для розробки значних ринкових сегментів; - галузеві сектори бізнесу суттєво відрізняються за темпами зростання, розмірами, інтенсивністю тиску зі сторони конкурентів; - існують невеликі групи споживачів, у яких є нестандартні потреби і які не є задоволеними у повній мірі 	<p>До ключових ризиків фокусування (концентрації) відносять:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ціновий розрив у неспеціалізованих товарах конкурентів стає досить значним; - відмінності у вимогах до продукції покупців на цільовому сегменті ринку та загалом ринку, зменшуються; - конкуренти завойовують ще більш вузькі підсегменти в межах цільового сегменту.

Подібним до попереднього є визначення з економічного словника Mbaskool [10]: конкурентна стратегія це є довстроковий план підприємства з досягнення переваг над конкурентами у конкретній галузі економіки. Перед тим, як сформувавши власні стратегії необхідно оцінити сильні, слабкі сторони, загрози та можливості у конкретній галузі, а тоді й запровадити й ту, яка буде мати одну з найкращих конкурентних переваг.

Матриця Вествуда передбачає формування конкурентної (бізнес) стратегії за кожним складовим елементом маркетинг-міксу [11].

Також, заслуговують уваги й трактування провідних українських науковців.

Зокрема, Ступак І. визначає конкурентну бізнес-стратегію як план дій підприємства, що є орієнтованим на досягнення довгострокових стратегічних цілей та сталих конкурентних переваг і, що знаходиться у процесі постійного удосконалення і здатний оперативно реагувати на зміни у середовищі з метою задоволення потреб покупців та особистого зростання [12, с. 253].

Горбашко Є. розглядає конкурентну стратегію, як модель дій і сукупність правил, якими повинен керуватися суб'єкт господарювання в процесі прийняття рішень з метою досягнення довгострокової підтримки конкурентоздатності [2].

Бізнес-стратегія дає можливість отримати індикатори для порівняння позицій підприємств на ринку, та кожне підприємство за дотриманням своєї власної бізнес-стратегії намагається завоювати кращі позиції і здобувати певні вигоди від конкурентних переваг.

Н. Клименко і А. Румянцев конкурентну бізне-стратегію відносять до однієї із маркетингових, яка у межах підходів які сфокусовано, як на конкурентах так і на покупцях визначають, за рахунок яких факторів фірма має можливість досягти сталих вигідних позицій відносно конкурентних сил, що діють на цільових ринках [13].

Ансофф І. у своїй науковій роботі відобразив подібні з М. Портером погляди на конкурентну стратегію, яку охарактеризував трьома складовими компонентами: диференціація ринку, швидкість зростання та диференціація продукту [2].

Грановська В. стверджує, що стратегія конкуренції відображає основу конкурентної поведінки суб'єкта господарювання на ринку й охарактеризовує схему досягнення переваг над конкурентами [14, с. 86].

. На основі висвітленого можемо стверджувати, що формування та реалізація суб'єктами господарювання бізнес-стратегії є складним механізмом її запуску через розробку систем стратегічних заходів для посилення або фіксації компаніями сильних довготермінових позицій на конкурентних ринках.

Таким чином, бізнес-стратегію можемо визначати, як стратегію окремих підрозділів (бізнес-одиниць), що окреслює напрямки дій на забезпечення конкурентних переваг суб'єктів господарювання у ринкових умовах.

1.2 Чинники впливу на бізнес-стратегію підприємств м'ясопереробної промисловості

При дослідженні ефективності бізнес-стратегії потрібно враховувати наявність значної кількості чинників, що сприяють оптимальному функціонуванню підприємств чи послаблюють їх [15, 18].

Науковці виокремлюють значну кількість чинників, що впливають на формування та реалізацію бізнес-стратегії підприємств, що відрізняються як за своєю природою так і за характером впливу.

Дослідити всі чинники фактично є не можливим, тому доцільно зосередити увагу на ті, що найсуттєвіше впливають на прибутковість підприємства. Основними підходами до класифікації чинників впливу на бізнес-стратегію, на нашу думку, є наступні (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Основні підходи до класифікації чинників (зовнішні) впливу на бізнес-стратегію

№	Кваліфікаційні ознака	Клас чинників
1	За походженням	внутрішні
		зовнішні
2	За своєю природою	наукові, технічні
		організаційні, економічні
		соціальні, психологічні
		політичні
		екологічні
3	За терміном дії	сезонні (тимчасові)
		постійні
		епізодичні
4	За характерами прояву	нециклічні
		циклічні
5	За характерами впливу	випадкові
		цілеспрямовані
6	За напрямками впливу	змістовні
		стимулюючі
7	За можливостями регулювання	нерегульовані
		регульовані
8	За характером міжфакторних впливів	залежні
		незалежні
9	За структурою	елементарні (прості)
		комплексні
10	За характерами виникнення	виробничі
		первинні
11	За ступенями корисності	шкідливі
		нейтральні
		корисні
		дублюючі (надмірні)
12	За ступенями забезпеченості конкурентоздатності бізнесу	основні
		головні
		допоміжні

Слід зауважити, що запропонована класифікація чинників носить відносний характер, оскільки як одні й ті ж самі чинники, залежно від мети дослідження та відповідної ознаки, може бути віднесено до різних класів.

З точки зору системного підходу значної уваги потребує класифікація чинників відповідно до джерел їх походження. Відповідно до зазначено критерію усі чинники, які впливають, може бути класифіковано на два класи: зовнішні та внутрішні [19].

Дослідженню підлягають, перш за все, внутрішні чинники впливу на бізнес-стратегію, виокремлення яких доцільно виконувати використовуючи наступні ознаки: напрямки діяльності, структура та види ресурсів, які використовує підприємство у своїй виробничо-господарській діяльності (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Класифікаційні ознаки чинників (внутрішні) впливу на бізнес-стратегію

Класифікаційні ознаки	Класи чинників	Характеристика чинника
1	2	3
Залежно від напрямків діяльності підприємств	Операційна (виробнича) діяльність	Структура витрат, рівень застосування основних фондів, величини страхових запасів
	Інвестиційна господарська діяльність	Обсяги інвестиційних ресурсів та якість обґрунтованості інвестиційних проєктів
	Інноваційна діяльність	Якість інноваційного проєкту, швидкості генерації та ринкової реалізації інновацій, рівень їхньої новизни, затрати на науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи
	Збутова діяльність	Збутова стратегія підприємств, асортимент продукції
	Фінансово-економічна діяльність	Фінансова стратегія підприємств, структура та склад його активів і їх ліквідність, рівні фінансових ризиків

Продовження таблиці 1.3

1	2	3
Залежно від ресурсної бази, що використовується підприємством	Техніко технологічні ресурси	Якість та стан основних фондів, сировина, матеріальні ресурси, рівень фондо- матеріало- та енергетична місткість виробництв, технологічні рівні виробництв
	Інтелектуальні ресурси підприємства	Кваліфікаційний рівень управлінського, виробничого та виконавчого персоналу, рівень плинності кадрів
	Інформаційні ресурси	Рівень інформаційного забезпечення підприємств, стратегічна і оперативна інформація
	Фінансово-економічні ресурси	Рівень рентабельності підприємства, забезпеченість власним капіталом, мобільність, можливості отримання і обсяги позикового капіталу
	Товарні ресурси	Обсяг та асортимент товарних і страхових запасів
	Організаційні ресурси	Організаційна структура управління, стилі та засоби управління, ефективність прийнятих управлінських рішень
	Просторові ресурси	Територіально-регіональні умови підприємств, інфраструктура, можливості територіальної диверсифікації господарської діяльності
Залежно від функціональних спрямувань менеджменту	Загальний рівень менеджменту	Ступінь відповідності вимогам основних принципів управління на підприємстві, опанування методами аналізу, прийняття рішень, планування і використання стратегічних підходів
	Виробничий (операційний) менеджмент	Оптимальна виробнича програма, прибутковість окремих продуктів, організація виробничих процесів, рівень постачання.
	Менеджмент фінансовий	Управління розробкою і використанням окремих активів, ступінь фінансових ризиків, особливості ринкової фінансової взаємодії
	Інвестиційний менеджмент	Вибір та реалізація інвестиційних проектів, збалансованість інвестиційних потреб і можливостей, ліквідність інвестиційних портфелю підприємств

Продовження таблиці 1.3

1	2	3
	Інноваційний менеджмент	Рівень інноваційної активності підприємств, якість і обґрунтованість інноваційних проектів, інноваційна структура регіону, технологічна стратегія та позиція підприємств
	Маркетинговий (збутовий) менеджмент	Товарна, цінова, збутова і комунікаційна політика на ринках, динаміки і прогнозування розвитку окремих ринкових сегментів ринку

Розглянуті класифікаційні підходи дають змогу можливість визначати, ефективність напрямку господарської діяльності підприємств, його бізнес-стратегії, а також використання тих ресурсів, які обумовлюють зростання рівня конкурентоздатності підприємств і надають можливості виявити ключові чинники змін на підприємстві, які залежать від діяльності працівників відповідних функціональних служб апарату управління на підприємстві. Пошук шляхів покращення ефективності виробничо-господарської діяльності підприємств є неможливим без виконання аналізу зовнішніх чинників, оскільки вони, в значній мірі, визначають ризиковість підприємництва [20].

Потрібно зазначити, що інтенсивності впливу зовнішніх чинників не залежить від виробничо-господарської діяльності підприємств і обумовлюється станом у зовнішньому середовищі.

Чинники, які характеризують зовнішнє середовище є неоднорідними за походженням, оскільки відображають системи різного рівня, та, в свою чергу, діляються на групи [21]:

1. Галузеві, що визначаються ступенем функціонування галузі як системи та механізмів внутрішнього галузевого регулювання, методів та рівня внутрішньої галузевої конкуренції, рівня попиту і ін.;

2. Макроекономічні, що відображають певні умови діяльності національних економік: загальної господарської кон'юнктури, стану та

динаміки платоспроможного попиту, механізмів регулювання економіки, наявності та рівнів розвитку ринкових інфраструктур і ін.;

3. Чинники глобальної світової економіки: кон'юнктура на світових ринках, розподіл праці, динаміки валютних курсів, угоди у сфері торгівлі і ін.

Таким чином, очевидним є те, що значення впливів окремих чинників середовища залежить від рівня розвитку підприємств та і від стадій життєвого циклу порівнюваних переваг, які має конкретне підприємство. В цілому, слід погодитися з фахівцям, що вважають, що для українських підприємств чинники формування конкурентності є не менш вагомими, якщо й не ключовими [22].

4. За природою усі чинники бізнес-стратегії можна поділити на 5 класів.

Так, до науково-технічного класу можемо віднести чинники, які відображають стан та динаміку НТП, техніко-технологічний рівень, надійність та продуктивність обладнання, рівень гнучкості виробничих процесів.

Одними із найбільш перспективних, з точки зору регулювання на рівні підприємств, є організаційні та економічні чинники, тому що заходи відносно нагромадження резервів на підприємстві, як правило, не є пов'язаними із значними інвестиціями та можуть бути реалізованими у короткостроковому інтервалі.

Оскільки організаційно-економічні чинники, які характеризують, з однієї сторони, стадії циклу розвитку економіки підприємства, загальну господарську і галузеву кон'юнктуру, механізми і методи державного регулювання діяльності на державному, регіональному та галузевому рівнях; з іншої сторони, окреслені чинники охарактеризовують структуру і ефективність систем управління на підприємств, рівні організації його збутової і фінансово-економічної діяльності, характер організації виробничих процесів і організації праці, рівень ефективності сформованої на фірмі системи

прогнозування, поточного і стратегічного планування, оперативної взаємодії моніторингу тощо.

Соціальні і психологічні чинники відображають динаміку та стан відповідних процесів на макро- і мікро- рівнях.

Вплив зазначених чинників на ефективність реалізації бізнес-стратегії є подвійним: з однієї сторони вони впливають на динаміку, рівні та специфіку попиту на окремому ринку, тобто чинять вплив на конкурентоздатність продукції; з іншої сторони, вони у значній мірі визначають ефективність функціонування підприємства.

Взаємозв'язок виробничо-господарської діяльності підприємств із оточуючим середовищем характеризують екологічні чинники. До даної групи чинників відносять законодавчі екологічні вимоги, затрати, які виникають через утилізацію відходів виробництв, затрати на утримання і експлуатацію природо охоронних будівель та споруд і ін.

Досить значущими є політичні чинники, що впливають на ефективність бізнес-стратегії, що суттєво виявляється при реалізації відповідної продукції на зовнішніх ринках. Відносно до підприємств вони носять зовнішній характер, та можливість безпосереднього впливу на них зі сторони самого виробника є цілком відсутньою.

Наступна класифікаційна ознака – це є тривалість дії чинників. Значна чисельність чинників реалізації бізнес-стратегії підприємств носять сталий характер, оскільки період їхньої дії потрібно порівнювати із періодом господарської діяльності самого суб'єкта господарювання. Чисельність чинників, які мають тимчасовий характер є відносно невеликою та вони, зазвичай, є пов'язаними або з сезонною специфікою виробництв, або із характерами споживання. До епізодичних чинників, в основному, відносять випадкові чинники середовища суб'єкта господарювання.

За характерами прояву розрізняють циклічні чинники, які пов'язані із циклічністю як виробничого процесу, так і господарської кон'юнктури. Зміна

цих чинників може бути прогнозованою, тому й підприємство має можливість передбачати їх наслідки та почати адаптаційні процеси.

Нециклічні чинники, в свою чергу, періодично не повторюються, тому й прогнозування їх динаміки ускладнено.

Відповідно до характерів впливу розрізняють цілеспрямовані та випадкові чинники. До першої групи належать чинники, які є наслідком управлінських впливів на макро- та мікро- рівнях (податкове регулювання, маркетингова діяльність підприємств). Випадкові чинники можуть бути проявом стохастичності системи економічної діяльності підприємств і навколишнього середовища.

Підвищення ефективності бізнес-стратегії підприємств може реалізуватись через конкретні управлінські впливи, що дає змогу регулювати рівні і зміну чинників. Оскільки не всі чинники піддаються регулюванню, тому їх класифікують на регульовані і нерегульовані, тобто, які незалежать від підприємства.

Системний підхід аналізу чинників бізнес-стратегії підприємства припускає не тільки вплив їх на результуючий показник, але й також наявність визначених міжфакторних взаємозв'язків. Варто також виокремити взаємозалежні і незалежні чинники. Зокрема, більшість чинників може бути класифіковано як взаємозалежні.

Незалежні чинники, як правило, є випадковими. Залежно від внутрішньої структури чинники доцільно диференціювати на прості, які не підлягають деталізації і комплексні, які включають взаємодіючі чинники. З точки зору аналізу та реалізації управлінських рішень необхідно враховувати прості чинники, поскільки розчленовування комплексних чинників є не завжди можливим.

Відмітимо, що за характерами виникнення розрізняють первинні чинники та похідні. Похідні є, по-суті, опосередкованим результатом впливу

первинних, тому варто впливати суто на первинні чинники, проте при цьому слід враховувати можливі зміни похідних.

Чинники бізнес-стратегії підприємств може бути класифіковано також за ступенями корисності із точки зору підсумкового результату, тому за даною ознакою потрібно виокремлювати корисні, які сприяють посиленню конкурентної позиції підприємства; нейтральні, що не чинять безпосереднього впливу і шкідливі, які негативно впливають і зайві.

В кожній окремій ситуації або досить короткий період часу при оцінюванні ефективності бізнес-стратегії можна визначити рівень спрямованості дії окремого чинника, оскільки ті самі чинники бізнес-стратегії, залежно від конкретних умов середовища підприємств можуть бути і корисними, і шкідливими. Так, зростання обсягів реалізації продукції в значній мірі впливає на покращення бізнес-стратегії, однак в окремих випадках зростання обсягів реалізації призводить до зниження ефективної діяльності підприємств та втрати конкурентної позиції.

За рівнем забезпеченості бізнес-стратегії усі чинники може бути класифіковано на основні, що визначають рівень реалізації стратегічних цілей, основні, які спрямовано на реалізацію ключових завдань і допоміжні, які формують умови для оптимального функціонування системи. Таким чином, розглянуті підходи до класифікацій чинників бізнес-стратегії підприємства створюють методичні основи для оцінювання механізму їх впливу, що повинні базуватися на першій із представлених класифікацій, так як саме чинники зовнішнього середовища відображають сукупності тих умов, відповідно до яких адаптується фірма, а внутрішні чинники, в свою чергу, визначають як можливості, так і ефективності процесів адаптації.

Досить відомою є класифікація чинників конкурентоздатності А.Олів'є, Р.Урсе і А.Дайаном, яку можна використати для оцінювання ефективності реалізації бізнес-стратегії підприємств. Відповідно чинники класифікують на 8 груп: концепцію продукції (послуг), які покладено в основу виробничо-

господарської діяльності підприємств; якість продукції, яка відповідає якісним показникам продукції ринкових лідерів; ціна продукції; фінансовий стан підприємств; системи післяпродажного обслуговування; системи передпродажної підготовки; комунікаційна політика; експортна діяльність підприємств.

Отже, оцінюючи підприємство за кожним із восьми чинників, можемо виявити як сильні так і слабкі сторони по відношенню до інших суб'єктів господарювання.

Відмітимо, що структура чинників ефективності бізнес-стратегії є різною для різних суб'єктів господарювання.

Для підприємств, які виробляють споживчі товари, такими чинниками є наступні: комерційні чинники: здатність підприємств надавати як комерційні кредити, так і споживчі; можливості, які включають знижки цін на продукцію, знижки на продукцію, що повертається, зокрема, при частковому їх використанні; збутові чинники: територіальні доступності мереж магазинів широкому колу споживачів; використання можливостей «паблік рілейшнз»; забезпечення ефективності рекламної діяльності, яка включає демонстрацію продукції на виставках або ярмарках; розробка іміджу фірми серед покупців; вплив ринкової кон'юнктури.

Таким чином, у якості підсумкових оцінок серед усіх чинників впливу щодо економічних показників, що характеризують рівень динамічності та ефективності діяльності підприємств пропонується виділяти такі чинники: 1. Якісні зміни у структурі активів, взаємозалежності та джерел їх формування. 2. Загрози нестачі засобів для розвитку виробництва. 3. Рівень навантаження використання власного та інвестованого капіталів. 4. Фінансова стабільність суб'єкта господарювання. 5. Платоспроможність підприємства. 6. Рівень ділової активності та ефективності маркетингової діяльності підприємств. 7. Рівень взаємної обумовленості власних засобів та джерел їхнього формування. 8. Рівень навантаженості матеріальних оборотних коштів. 9. Ступінь

маневреності капіталу. 10. Ступінь технічної оснащеності праці на підприємстві. 11. Ступінь залежності підприємств від запозиченого капіталу. 12. Якісні зміни у структурі основних фондів.

Виконані дослідження показали, що найбільш суттєвими чинниками впливу на бізнес-стратегію підприємств м'ясопереробної промисловості в кризових умовах є ті, що не підлягають впливу суб'єктів ринку м'ясопродуктів, а визначаються загальною державною політикою та ринковим середовищем країни країні; котрі чинять безпосередній вплив на ефективність діяльності м'ясопереробної галузі (мезо рівень); які сформовано безпосередніми ринковими учасниками (мікро рівень).

Таким чином, зважаючи на окреслені підходи до визначення та класифікації чинників бізнес-стратегії, доцільно формувати сукупність чинників впливу на стратегію бізнесу м'ясопереробних підприємств (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 – Групи чинників впливу на бізнес-стратегію м'ясопереробних підприємств

Групи чинників	Назви чинників
1	2
1. Макро-економічні	нормативно правове регулювання на ринку м'ясопродукції
	митна політика на державному рівні у продовольчій галузі та розвитку тваринництва
	податкова політика держави
	Імідж країни на міжнародних ринках
	участь держави в торгівельних об'єднаннях
	Зміни (коливання) валютних курсів
	довгострокові стратегічні програми розвитку харчової галузі
	ступінь розвитку інфраструктури
	рівень доходів населення
	стан конкуренції на ринках м'ясопродукції
	Рівень попиту на м'ясопродукцію
	Рівень цін на м'ясопродукцію

Продовження таблиці 1.4

1	2
2. Чинники мезо рівня	галузеві (регіональні) програми розвитку підприємств м'ясопереробної промисловості і їхній взаємозв'язок із програмами суміжних галузей
	Ефективність діяльності галузевих об'єднань
	запровадження та підтримка грантів за підтримки міжнародних фондів та галузевих об'єднань
	стимулювання запровадженню інтеграційних процесів у сфері виробництва м'ясопродукції
	наявність мотиваційних стимулів розвитку підприємств м'ясопереробної промисловості
	рівень інвестиційної привабливості галузі
	Історичні та етнічні особливості і традиції господарювання у аграрній галузі
3. Чинники мікро рівня	сертифікація м'ясної продукції
	організаційний та технічний рівень сучасних виробничих процесів
	запровадження новітніх технологій та обладнання
	налагодження співпраці із партнерами з закордону
	рівень затрат на виробництво та реалізацію м'ясопродукції
	енергетичне споживання виробництва м'ясопродукції
	Кваліфікаційний рівень працівників м'ясопереробної галузі
	якість м'ясопродукції
	якість сировини
	ринки збуту м'ясопродукції
	ефективність діяльності логістичного циклу

Таким чином, чинники впливу на бізнес-стратегію підприємств м'ясопереробної промисловості об'єднано у три групи: макро економічні, що не підлягають прямому впливу суб'єктів господарювання на ринку м'ясопродукції, а визначено державною політикою та ринковим середовищем; мезо рівня, що мають безпосередній вплив на функціонування підприємств м'ясопереробної промисловості; мікро рівня, що формуються суб'єктами ринку м'ясної продукції.

Потрібно зазначити, що чинниками, які у найбільшій мірі перешкоджають розвитку на ринку м'ясопродукції є такі: недосконала

нормативно-розпорядча та інституційна база стимулювання виробництва; нерозвинута інфраструктура на ринку м'ясної продукції. Варто акцентувати увагу на тому, що на сьогоднішній день на підприємствах м'ясопереробної промисловості кожен із зазначених чинників до кінця не є реалізованим, по кожному із них існують досить значні невикористані резерви.

Динамічно розвиваючись, чинники впливу на стратегію бізнесу вимагають досить пильної та постійної уваги маркетингових підрозділів. В будь-якому випадку проблематика дослідження можливостей покращення ефективності реалізації бізнес-стратегій повинна бути предметом відповідних маркетингових досліджень.

Поскільки чинники розробки і розвитку стратегії бізнесу м'ясопереробних підприємств не діють ізольовано, а відповідно системно, це підсилює наслідки впливу окремо чинника.

Дії кожного чинника бізнес-стратегії обумовлюють причинно-наслідкові взаємозв'язки, дослідження та визначення яких може бути підґрунтям для моделювання процесів формування та реалізації бізнес стратегії підприємств м'ясопереробної промисловості.

1.3 Методичні підходи до оцінювання ефективності реалізації бізнес-стратегії м'ясопереробних підприємств

У сучасній теорії конкуренції виокремлюють різноманітні концепції, методи і моделі підвищення ефективності реалізації бізнес-стратегій. Однак національні промислові підприємства застосовують лише незначну частину теоретико-методичних розробок. Це є пов'язане із їхньою невідповідністю специфікам конкурентних середовищ і недостатнім кваліфікаційним рівнем окремих керівників.

Розробити механізми і інструментарії підвищення ефективності бізнес-діяльності із врахуванням певних особливостей умов господарювання, які пов'язані із глобальними процесами економіки та посиленням конкуренції, дає змогу розвитку такої категорії як конкурентний бізнес-потенціал.

Конкурентний потенціал бізнесу промислових підприємств відображає наявність можливостей для формування довгострокових конкурентних переваг. Конкурентний бізнес-потенціал також забезпечує ефективність реалізації бізнес-стратегії, сприяє збільшенню ринкової частки ринку і, тим самим, забезпечує конкурентоспроможність суб'єкта господарювання, а з іншої сторони забезпечує умови для зростання та покращення конкурентних позицій підприємств в майбутньому [23, с.48].

Ефективність бізнес-стратегії суб'єкта господарювання може забезпечуватись на основі реалізації зв'язків і відносин конкурентних потенціалів (ресурсних, резервних та ступеня розвитку) із ринковим потенціалом, під яким розуміємо прогнозовану сукупність виробничих та споживних сил, які обумовлюють пропозицію і попит та потенційними можливостями інших організацій, котрі беруть участь у господарській діяльності. Загалом вибір і використання методів розробки бізнес-стратегії підприємств, перш за все, залежить від ступеня та характеру інтеграції самого суб'єкта господарювання. Залежно від конкретної ситуації, необхідно застосовувати певний диференційний підхід, оцінювання галузевої специфіки, визначення цільових споживачів.

Так, під час проведення стратегічного аналізу дивестифікованих і агрегованих організацій для оцінювання привабливості продукції і визначення ймовірних альтернативних варіантів застосовуються методи комплексного стратегічного аналізу та матричні методи. При дослідженні спеціалізованих підприємств на бізнес-рівні підприємств для формування стратегічних альтернатив та вибору стратегії розвитку суб'єктів господарювання використовують певні формальні методи.

Також для усіх перерахованих підприємств доцільним є й використання методів фінансового та економічного аналізу і прогнозування.

Найбільш узагальнено рівень ефективності бізнес-стратегії суб'єкта господарювання можна визначати, як потенційну реалізовану здатність економічного суб'єкта господарської діяльності до оптимального довготермінового функціонування у змінному середовищі. Оцінювання ефективності реалізації бізнес-стратегії підприємств:

- ґрунтується на визначених конкурентних перевагах підприємств;
- окреслює можливість підприємств бути конкурентними на ринку;
- показує позицію досліджуваного підприємства відносно конкурентів.

Із врахуванням значної кількості різних методів, виконаємо їхню систематизацію [24, с.72]:

- методи, що характеризують визначені ринкові позиції підприємств (продукції);
- методи, що характеризують визначений рівень менеджменту на підприємстві;
- методи, що характеризують фінансово-економічну діяльність підприємств.

Також можемо запропонувати класифікацію методів оцінювання ефективності реалізації стратегій бізнесу, яка передбачає їхній поділ на групи за певною ознакою.

Як правило, такою ознакою може бути відображення результатів оцінювання, які включають графічні, розрахункові, матричні, та інші комбіновані (розрахунково-графічні, розрахунково-матричні) методи.

Графічні методи оцінювання бізнес-стратегії ґрунтуються на розробці «Радіальної діаграми» або ж «Багатокутника».

Значною перевагою графічних методів оцінки ефективності реалізації бізнес-стратегії підприємств є їхня простота і наглядність, а суттєвим

недоліком слід вважати те, що вони не дають змогу встановити конкретне значення узагальнених критеріїв ефективності стратегії бізнесу підприємства.

До методів, що характеризують ринкову позицію суб'єкта господарювання (продукції) належать:

- формалізовані моделі оцінки окремих видів бізнесу підприємств (модель М. Портера; модель продукт ринок (І. Ансофф); накопиченого досвіду; модель життєвого циклу продукту; модель життєвого циклу технологій;

- портфельні (матричні) методи (Бостонської консалтингової групи (БКГ); модель McKinsey; модель Shell/DPM; модель Хофера-Шенделя; метод АДЛ; модель PIMS.

До основних методів стратегічного аналізу, що характеризують рівень управління на підприємстві відносять:

- методи комплексного PEST-аналізу;
- метод комплексного SWOT-аналізу;
- метод комплексного SPASE-аналізу;
- метод LOST-метод;
- експертного оцінювання;
- картування стратегічних груп.

Методи, що характеризують ступінь економічної діяльності суб'єктів господарювання наступні:

- економічного аналізу;
- прогнозування фінансово-економічного становища підприємств (екстраполяції; термінів оборотності; бюджетування; складання планової прогнозної звітності підприємств).

Матричні методи дослідження ефективності стратегії бізнесу ґрунтуються на застосуванні таблиці-матриці, які впорядковані по стовпцях і рядках складових елементів.

Найбільш показово може слугувати матриця BCG, яку побудовано за принципом систем координат: по вертикалі сформовано темпи зростання

ринкової місткості, які розміщуються за рядками матриці у лінійних масштабах; по горизонталі, зокрема по стовпцях матриць – в логарифмічному масштабі відкладають відносну частку ринкових виробників. Найбільш конкурентними вважають підприємства, які займають суттєву частку на швидко зростаючих ринках.

Табличні методи оцінювання рівня ефективності бізнес-стратегії підприємств представляють собою варіацію матричного, тому й не виокремлюють в окремі категорії.

Розрахункові методи оцінювання бізнес-стратегії є досить численними.

Їх поділяють на:

- специфічні методи – тобто методи, які дають змогу дослідити бізнес-стратегію суб'єкта господарювання за аспектами його виробничо-господарської діяльності;

- комплексні методи, які ґрунтуються на комплексних підходах до оцінювання бізнес-стратегії.

До основних методів оцінки ефективності реалізації стратегії бізнесу відносять методи, в основу яких покладено: життєвий цикл продукту (послуг); оцінка конкурентоздатності одиниці продукції; відносна частка ринку; теорії конкуренції; конкурентних переваг; методів бенчмаркетингу; споживча цінність тощо.

Найпоширенішими методами оцінювання конкурентного середовища підприємств є методи PEST і SWOT-аналізу.

PEST-аналіз є стратегічним аналізом соціальних (S), технологічних (T), економічних (E) та політичних (P) чинників зовнішнього середовища суб'єкта господарювання.

Поскільки на середовище господарської діяльності підприємств безпосередньо чинять вплив політичні фактори, то у результаті аналізу досліджують фактори впливу політичної ситуації у державі на ділову активність, бізнес-клімат, стабільність діяльності та перспективи розвитку.

Економічний чинник визначають як основний для оцінки інвестиційних перспектив і можливостей розвитку ринків і т.д.

Також досліджується рівень розподілу економічних ресурсів. Соціальні чинники визначають зміну споживчих переваг, структуру та розподіл соціальних верств населення, вікову та гендерну структуру. Завершальним фактор є технологічний компонент.

Метою аналізу є виявлення тенденцій в технологічному зростанні, котрі часто є причинами можливих змін та втрат ринків, а також створення нових продуктів.

Pest-оцінка виконується за наступною схемою «фактор - підприємство». Результати проведено аналізу оформляють у вигляді матриці, «підметом» у якій є фактори макросередовища, а «присудком» – сили їх впливу, що оцінюють у балах, рангах і інших одиницях вимірювання.

PEST-аналіз дає змогу дослідити зовнішньо-економічне становище, що формується у сфері виробничо-комерційної діяльності [1]. Для простоти та наглядності і зручності оцінки всі фактори спільно розглядають у вигляді відповідної таблиці (табл. 1.5).

Виконання Pest-аналіз не полягає у простому перерахунку чинників по кожній із зазначених чотирьох груп. Потрібно дослідити вплив цих чинників на підприємство та визначити загальне становище у зовнішньому середовищі суб'єкта господарювання. Pest-аналіз також може містити різні фактори залежно від підприємства, що аналізується.

Для проведення Pest-аналізу кожне підприємство має мати детальний перелік основних чинників зовнішнього середовища, які суттєво впливають на бізнес-діяльність організації, а також містять потенційні загрози або нові можливості для подальшого розвитку організації. Найдоступнішими джерелами інформації для Pest-аналізу є засоби масової інформації.

Ключовий принцип Pest-аналізу обумовлено динамічними змінами зовнішнього середовища. Зміни окремих факторів можуть зробити певний

вплив на суб'єкт господарювання. Pest-аналіз дає змогу дослідити такі зміни, на які підприємство могло б адекватно відреагувати.

Таблиця 1.5 – Чинники, які враховують при PEST – аналізі

Політичні чинники	Вплив економіки
<ul style="list-style-type: none"> - Поточна законодавча ринкова ситуація; - майбутні зміни у законодавстві; - Європейське законодавство; - регулюючі органи та норми; - урядова політика, зміни; - здійснення державного регулювання конкуренції; - торгівельна політика; - виконання посилення державного контролю за господарською діяльністю бізнес-суб'єктів та можливі штрафні санкції; - проведення виборів на усіх рівнях влади; - проведення фінансування, гранти і ініціативи; - наявність груп лобіювання або тиску на ринку; - групи міжнародного тиску; - наявність екологічних проблем; - наявність впливу держави у галузі. 	<ul style="list-style-type: none"> - Економічна ситуація та сучасні тенденції; - зміна ставки рефінансування; - інфляція; - галузевий інвестиційний клімат; - міжнародні економічні системи та тенденції; - загальні питання оподаткування; - оподаткування, що визначене для продукту або послуг; - сезонність або вплив погоди; - наявні ринкові та торговельні цикли; - плато спроможний попит; - специфіки виробництва; - дистрибуція і товаропровідні ланцюги; - певні потреби кінцевого споживача; - курси валют; - ключові зовнішні витрати: (паливно-енергетичні ресурси, сировина, транспорт, комплектуючі і комунікації).
Соціокультурні чинники	Технологічні чинники
<ul style="list-style-type: none"> - Демографічна ситуація; - зміни у законодавстві, що стосуються соціальних факторів; - структури доходів та витрат; - базові основні цінності; - тенденції способів життя; - бренд, імідж, репутація компанії; - моделі поведінки споживачів; - мода та зразки для подальшого наслідування; - основні події і фактори впливу; - думки та ставлення покупців; - ключові споживчі переваги; - подання засобів масової інформації; - точки контакту споживачів; - етнічні та релігійні фактори; - реклама і зв'язки із громадськістю. 	<ul style="list-style-type: none"> - Розвиток головних конкурентних технологій; - фінансування наукових досліджень; - пов'язані або залежні технології; - зрілість навних технологій; - зміни і адаптація новітніх технологій; - виробнича місткість, рівень; - інформація і комунікації, вплив інтернет-технологій; - споживачі, що купують технології; - законодавство із технологій; - інноваційний потенціал; - доступність технологій, патентування ліцензування; - сучасні проблеми інтелектуальної власності.

Pest-аналіз, на практиці, доцільно застосовувати при формуванні плану маркетингу як засобу макроекономічного аналізу середовища підприємства та доступних ресурсів.

Pest-аналіз є необхідним для формування уявлення про наступні аспекти:

- політичні аспекти середовища, що можуть вплинути на стратегії підприємства;
- економічні аспекти макро середовища, які впливають на стратегію компанії;
- соціальні аспекти зовнішнього середовища, що можуть чинити вплив на стратегії організації;
- техніко-технологічні аспекти внутрішнього середовища, які можуть впливати на стратегію підприємства.

Отримані результати Pest-аналізу, можуть бути використані для формування та удосконалення бізнес-стратегії м'ясоперобних підприємств.

Основні відмінності між SWOT та PEST аналізами полягають у наступному:

- SWOT-аналіз досліджує становище бізнесу на ринку відносно конкурентів;
- PEST -аналіз дає змогу оцінити ринок, загалом.

На практиці Pest-аналіз доцільно застосовувати при формуванні плану маркетингу або бізнес-плану, як інструменту макроекономічного аналізу середовища фірми та доступних ресурсів. Використовуючи отриману інформацію про ринкове середовище, формуються комплексні цілі і стратегії організації м'ясопереробного бізнесу [1].

Одним із найбільш поширених методів оцінювання конкурентного середовища суб'єкта господарювання є SWOT-аналіз: це групування чинників середовища функціонування організації на зовнішні та внутрішні і їх аналіз з

точки зору визначення позитивних або негативних впливів на виробничо-господарську діяльність підприємства.

В межах SWOT-аналізу суб'єкт господарської діяльності, з однієї сторони, виявляє та здійснює оцінку оцінює власних сильних і слабких сторін, а з іншої – визначає можливості та загрози, що є у зовнішньому середовищі.

Для визначення ефективності реалізації бізнес-стратегії підприємств м'ясопереробної промисловості розглянемо метод, який засновано на теорії «ефективної» конкуренції [25, с.75].

Відповідно до зазначеної теорії найбільш ефективними є ті суб'єкти господарювання, де є найкраще організована робота усіх підрозділів та служб. На забезпечення ефективності діяльності кожного підрозділу підприємства впливають відповідні чинники – ресурсів підприємства. Оцінювання ефективності господарської діяльності кожного з підрозділів передбачає оцінювання ефективності оптимального використання ними наявних ресурсів. В основу методу покладено оцінку чотирьох груп показників – «критеріїв ефективності реалізації стратегії бізнесу» (табл. 1.7).

Визначення критеріїв та коефіцієнта ефективності реалізації бізнес-стратегії виконаємо за формулою так званої середньої арифметичної [25, с.89].

Коефіцієнт ефективності реалізації бізнес-стратегії м'ясопереробного підприємства (K_m) розрахуємо за формулою 1.1:

$$K_m = 0,15 \times K_v + 0,29 \times K_{fc} + 0,23 \times K_{zn} + 0,33 \times K_n, \quad (1.1)$$

де K_v – значення критеріїв ефективності виробничої діяльності фірми;

K_{fc} – значення критеріїв фінансового стану підприємства;

K_{zn} – значення критеріїв ефективності збуту та просування продукції на ринку;

K_n – значення критеріїв конкурентоздатності продукції;

0,15; 0,29; 0,23; 0,33 – вагові коефіцієнти зазначених критеріїв.

Таблиця 1.6 – Критерії та показники оцінювання ефективності реалізації бізнес стратегії м'ясопереробного підприємства

Критерії і показники	Значення показника в оцінці	Розрахунок показника
1	2	3
1. Показники ефективності виробничої діяльності підприємства (Кв)		
1.1. Витрати на виробництво од. продукції, грн / грн	Характеризує ефективність витрат при виробництві продукції	Валові затрати / Обсяг випущеної продукції
1.2. Показник фондівдачі, грн / грн	Відображає ефективність застосування основних виробничих засобів	Обсяг випущеної продукції / Середня річна вартість основних виробничих фондів
1.3. Рентабельність продукції, %.	Показує ступінь прибутковості виробництва продукції	Прибуток реалізованої продукції×100/ Загальна собівартість продукції
1.4. Продуктивність праці, грн / ос	Характеризує ефективність організації виробничої діяльності та рівень використання робочої сили	Обсяг випущеної продукції / Середньо спискова чисельність працівників
2. Показники фінансового стану підприємства (Кфс)		
2.1. Коефіцієнт автономії	Показує рівень незалежності підприємства від запозичених джерел	Власні засоби фірми/ Загальна сума з усіх джерел фінансування
2.2. Коефіцієнт платоспроможності	Характеризує спроможність підприємства виконувати власні фінансові зобов'язання та вимірює ймовірність банкрутства	Власний капітал / Загальних зобов'язань
2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Характеризує якісний склад засобів, які є джерелами покриття поточних зобов'язань	Грошові кошти та цінні папери, які швидко реалізують / Короткострокові зобов'язання

Продовження таблиці 1.6

1	2	3
2.4. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	Відображає рівень використання оборотних коштів.	Дохід (виручка) від реалізації продукції / Середньо річний залишок оборотних коштів
3. Показники ефективності організації збуту і просування продукції (Кзп)		
3.1. Рентабельність (прибутковість) продажу, %	Відображає ступінь прибутковості діяльності підприємства на ринку, рівень встановлення ціни на продукцію	Прибуток від реалізації продукції x 100 / Обсяг реалізації продукції
3.2. Коефіцієнт відвантаження	Показує скільки у гривнях відвантаженої продукції відвантаженої припадає на гривню товарної . Чим вищим є даний показник, тим швидше відправляється готова продукція споживачам	Обсяг продукції відвантаженої / Обсяг товарної продукції
3.3 Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей	Відображає рівень ділової активності суб'єкта господарювання, ефективність діяльності служби побуту	Обсяг випущеної продукції/ Виробничі потужності
3.4. Коефіцієнт ефективності реклами діяльності та засобів стимулювання збуту	Відображає рівень економічної ефективності реклами та засобів сприяння збуту	Затрати на рекламну діяльність та сприяння збуту / Приріст прибутку реалізації
4. Показники конкурентоздатності продукції (Кп)		
4. Конкурентоздатність продукції	Відображає здатність продукції задовольняти потреби залежно від їхнього призначення	Комплексні методи

Розглянемо детальніше основні методи визначення конкурентоздатності продукції, оскільки ваговий коефіцієнт визначення зазначеного критерію становить 0,33.

У загальному, конкурентоздатність продукції є поняттям багатоаспектним, зокрема, це є відповідність продукції умовам ринку та конкретним потребам споживачів. Крім того, головною складовою конкурентоздатності продукції є рівень витрат споживачів на його купівлю та експлуатацію. Особливу увагу також слід приділити й розмірам експлуатаційних затрат, оскільки досить часто ці затрати є вищими за вартість продукції.

Розглянувши визначення конкурентоздатності продукції, можна зробити наступні висновки:

- під конкурентоздатністю потрібно розуміти певний комплекс споживчих та вартісних характеристик продукції;
- конкурентоздатність є відносним поняттям, яке пов'язане із конкретними ринками і часом реалізації продукції.

Підсумовуючи різні точки зору відносно конкурентоздатності продукції, пропонуємо застосовувати наступне визначення: **конкурентоздатність продукції** – це є порівняльна характеристика, що визначає відмінність досліджуваної продукції від продукції конкурентів та містить комплексні оцінювання сукупностей її властивостей, окремі із яких можуть і не мати кількісного вираження відносно зазначених ринкових вимог або властивостей іншої продукції.

Забезпечення конкурентоздатності продукції вимагає її кількісної оцінки. Без такої оцінки підтримувати конкурентоздатність продукції на належному рівні неможливо, тому що відсутньою є об'єктивна основа, яка, в свою чергу, дає змогу говорити про реальний стан конкурентоздатності продукції.

Конкурентоздатність продукції (K_n) є прямо пропорційною якості та обернено пропорційною ціні і залежить від певної ринкової кон'юнктури, тобто

$$K_n = K / Ц, \quad (1.2)$$

де K – якість продукція;

$Ц$ – ціна продукції.

В основу визначення конкурентоздатності продукції покладено аналіз потреб споживачів та ринкові вимоги [29].

Для об'єктивної оцінки конкурентоздатності продукції на ринку, виробники мають використовувати ті ж самі нормативні, технічні і економічні показники, що й споживачі.

До *технічних параметрів*, що використовують для дослідження конкурентоздатності продукції, відносять показники призначення і надійності, довговічності та ергономічні особливості, естетичні показники і ін.

До *нормативних параметрів* відносять стандарти, певні технічні умови, ринкові норми.

Зазначені параметри можуть бути тільки у двох значеннях – нуль або один – залежно від їхньої відповідності певним вимогам норм та стандартів, які існують на ринку. Якщо продукція відповідає нормам та стандартам, показник рівний одиниці. Якщо нормативний параметр рівний нулю, це означає повну втрату конкурентоздатності виробу на досліджуваному ринку.

До *економічних параметрів* відносять ціну споживання, яка включає елементи затрат споживача на купівлю і використання продукції протягом усього періоду її споживання.

Таким чином, розроблений у магістерській роботі алгоритм оцінювання ефективності реалізації бізнес-стратегії м'ясопереробного підприємства передбачає виконання таких етапів:

- аналіз та оцінка основних техніко-економічних показників підприємства;
- виконання PEST - аналізу підприємства;
- SWOT - аналіз досліджуваного підприємства;
- визначення групових показників, тобто критеріїв конкурентоздатності підприємства;
- розрахунок показника ефективності реалізації бізнес-стратегії підприємства.

Висновки за розділом 1

Виконані дослідження у першому розділі роботи засвідчили, що за сучасних умов господарювання забезпечення ефективності бізнес-стратегії є однією із ключових задач виробничо-господарської господарської діяльності підприємств.

Зокрема, провідні науковці-практики виокремлюють досить значну кількість визначень поняття «бізнес-стратегія».

Загалом, бізнес-стратегію визначають, як стратегію окремих структурних підрозділів (бізнес-одиниць), яка окреслює напрямки дій для забезпечення конкурентних переваг суб'єктів підприємства у ринкових умовах.

У магістерській роботі виділено ключові чинники впливу на бізнес-стратегії підприємств м'ясопереробної промисловості. Також, на основі дослідження загальноприйнятих теоретико-методичних підходів до класифікації чинників, виокремлено чинники що не впливають на пряму, а визначаються політикою державного регулювання і розвитком ринкового середовища у державі (макроекономічні чинники); які чинять прямий вплив на ефективність функціонування м'ясопереробних підприємств (мезорівень); які визначають безпосередні учасник ринку (мікро рівень).

Дослідження методологічних підходів до визначення ефективності реалізації бізнес-стратегій підприємств м'ясопереробної промисловості дали змогу виокремити основні методи оцінювання ринкових позицій підприємств (продукції), рівнів менеджменту підприємств та фінансової і економічної діяльності підприємств.

В першому розділі магістерської роботи сформований алгоритм дослідження бізнес-стратегії підприємств м'ясопереробної промисловості, який передбачає аналіз та оцінку основних техніко-економічних показників, проведення *PEST* і *SWOT* – аналізів суб'єктів господарювання, розрахунки

групових критеріїв бізнес-стратегії і визначення показника ефективності реалізації бізнес-стратегії підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ І ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ БІЗНЕС-СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ М'ЯСОПЕРЕРОБНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

2.1 Аналіз та оцінка виробничо-господарської діяльності підприємств м'ясопереробної галузі України

2.1.1 Аналіз діяльності підприємств м'ясопереробної промисловості Івано-Франківської області

У сучасному ринковому середовищі забезпечення збільшення обсягів виробництва продукції і її якісних показників є пріоритетними задачами суб'єктів господарювання м'ясопереробної промисловості в Україні.

Основним завданням таких підприємств є максимальне задоволення споживчих потреб на м'ясопродукцію, підвищення прибутковості операційної діяльності, забезпечення постійного розвитку галузі.

Підприємства м'ясопереробної промисловості за видами операційної діяльності поділяють на [27, с. 12]:

- переробку тваринницької (велика рогата худоба, свині, вівці) продукції;
- переробку птиці (кури, гуси, качки, індики);
- переробку кролів;
- переробку яєць на меланж та сухі яєчні порошки;
- виготовлення технічних фабрикатів (технічний жир, білкові корми);
- ковбасне та кулінарне виробництво;
- виготовлення м'ясо-рослинних та м'ясних консервів;
- виготовлення продукції із кісток, волосся, рогів і інше;
- виготовлення ферментних та лікувальних препаратів;
- обслуговуюче і допоміжне виробництво;

- торгівлю фірмовою продукцією.

М'ясопереробна галузь включає тваринництво і птахівництво, комбікормову промисловість, що тісно між собою пов'язані. М'ясопереробна промисловість має складну виробничо-організаційну структуру, між складовими якої встановлено чітку взаємозалежність. Так, наприклад, не є можливим збільшення обсягів споживання м'ясосопродуктів та до певного обґрунтованого рівня без наявності продуктивних м'ясних порід, відповідної їхньої відгодівлі, доведення поголів'я худоби до високовагових кондицій і забезпечення комплексного перероблення живої ваги, ефективної організації оптово роздрібною торгівлі [26; 41].

Слід зазначити, що на ринку виробників м'ясопродукції простежується високий рівень конкуренції. Зокрема, м'ясопереробна галузь в Україні налічує більше пів тисячі суб'єктів господарювання [28].

До ключових проблем підприємств м'ясопереробної промисловості у сучасних умовах господарювання відносять: зростання вартості ресурсів (ветеринарні препарати, корми, електрична енергія) та логістика; необхідність покращення показників збереження і відтворення тварин; зростання ринкової конкуренції, оскільки споживачі надають перевагу дешевшій м'ясопродукції птиці; потреба запровадження квоти на імпорт і підсилення контролю за якістю імпортного м'яса; низький рівень купівельної спроможності населення.

М'ясопереробні підприємства є базисом продовольчого комплексу держави, але на сьогоднішній день вони мають багато нерозв'язаних проблем, які пов'язані із відсутністю підтримки на державному рівні, недосконалою стратегією галузевого розвитку, зниження показників рентабельності виробництва м'ясопродукції тощо.

Останніми роками простежуються суттєві зміни у структурі українського ринку м'ясопродукції, що відображається у досить стрімкому зниженні частки яловичини і зростанні частки м'ясопродукції птиці [27, с. 127].

В останні роки державні дотації було спрямовано на збереження і утримання молодняка великої рогатої худоби (ВРХ), компенсації вартості будівництв та реконструкцій тваринницьких комплексів, здачу рогатої худоби на м'ясопереробні підприємства.

Підприємства м'ясопереробної галузі є досить важливою ланкою у господарському комплексі Івано-Франківського регіону. З цієї точки зору виникає необхідність у ґрунтовному дослідженні ефективності управління м'ясопереробними підприємствами. Провідну роль у економіці Івано-Франківської області виконує промисловість, зокрема її частка у створенні валової доданої вартості впродовж останніх років становить близько 25,0 %.

Івано-Франківська область є однією із промислово розвинених областей Західної України і формує близько 3 % державного реалізованого об'єму промислової продукції.

Понад 55 % обсягів реалізованої промислової продукції в останні роки забезпечується в переробній галузі, де найбільша частка належать підприємствам нафтохімічної промисловості (близько 34,0 %), із виробництва харчових продуктів харчування, тютюнових виробів та напоїв (понад 19 %) [29, с. 7-10; 30].

Виробництво харчових продуктів є важливою складовою промислового комплексу Івано-Франківського регіону. Їхній внесок у загальному обсязі становить понад 14 % об'єму реалізованої промислової продукції, близько 14 % чисельності найнятих працівників і близько 40% загального обсягу капіталовкладень.

За темпами росту виробництва продуктів харчування та напоїв Прикарпаття посідає перші місця серед сусідніх регіонів. У харчовій галузі досить важливе місце належить м'ясопереробній галузі [41; 31].

Упродовж останніх років у Івано-Франківському регіоні простежується зниження обсягів виробництва основних видів харчової продукції та напоїв на

одного жителя, крім виробництва м'ясопродуктів та субпродукції свійської птиці.

Для проведення комплексної оцінки показників виробництва м'ясопродукції розглянемо середньорічні показники структури надходження тваринницької продукції на м'ясопереробні підприємства Івано-Франківського регіону (таблиця 2.1) і наведемо графічну інтерпретацію на рисунку 2.1.

Таблиця 2.1 – Структура надходження тваринницької продукції на переробні підприємства Івано-Франківського регіону за видами, %

За видами	Роки			
	2018	2019	2020	2021
велика рогата худоба	32	32,5	28,4	27,1
свині	30	27,1	30,5	30,8
птиці	34,1	37,8	38,7	39,3
інші види	3,9	2,6	2,4	2,8

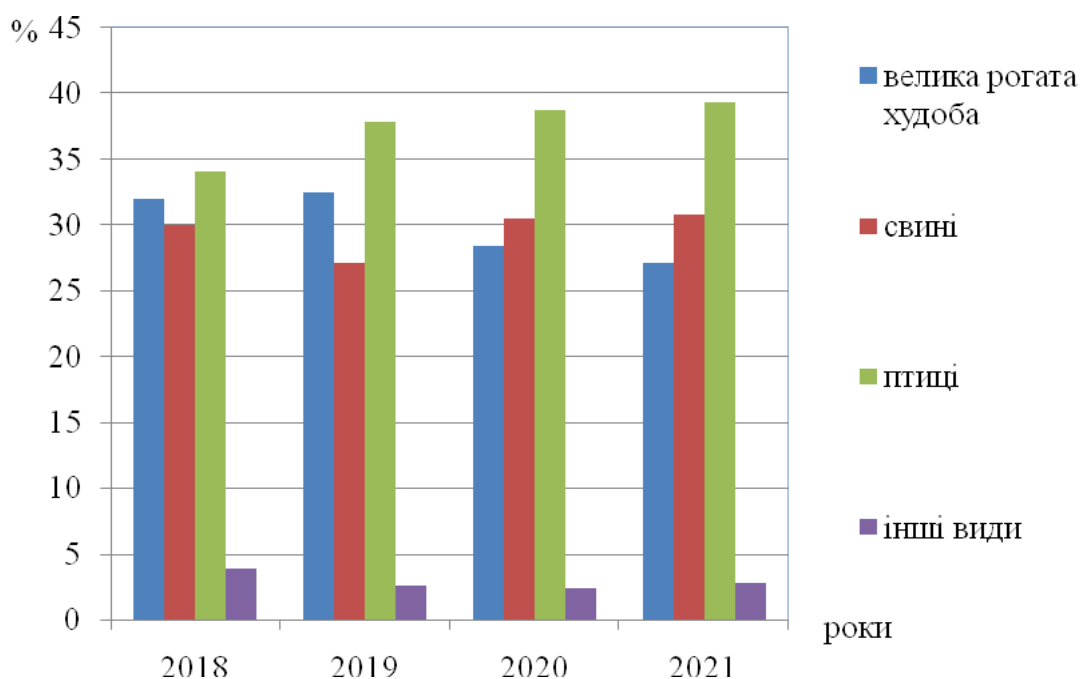


Рисунок 2.1 – Структура надходження тваринницької продукції на переробні підприємства Івано-Франківського регіону за видами, % [29,30]

Зокрема, на підприємства м'ясопереробної промисловості Івано-Франківської області від всіх категорій товаровиробників у останні роки надійшло близько 23 тис. т птиці і худоби (жива вага) [32, с. 22].

Виконаний аналіз та оцінка статистичної інформації та розрахунки щодо реалізації птиці і худоби (жива вага) суб'єктам господарювання із перероблення сільськогосподарської продукції засвідчують про те, що ключовими постачальниками сировини є саме сільськогосподарські виробники, частка яких у звітному році становила близько 35 %, а відносна частка господарств населення складає майже 27 %.

Від усіх категорій товаровиробників на підприємства м'ясопереробної галузі Івано-Франківської області надійшло 24 тис. т птиці і худоби (жива вага). У загальнодержавних обсягах надходження птиці та худоби на м'ясопереробні підприємства (у тому числі використання власного виробництва продукції) відносна частка Прикарпатського регіону складає близько 2 %.

Дослідження показали, що підприємствами м'ясопереробної промисловості для переробки використовують близько 10 тис.т власної вирощеної птиці і худоби.

Загалом, за аналізований період із загального обсягу за видами постачання тваринницької продукції переважає птиця, понад 39 % загального обсягу.

При виборі напрямків реалізації свиней і великої рогатої худоби агрофірми надають переваги переробним підприємствам, котрим впродовж останніх років продано близько 85 %. Забезпечення ресурсами господарських зв'язків м'ясопереробних підприємств та сільського господарства є основними для виробничого процесу, а їх оптимізація відіграє ключове значення для ефективності виробничих систем суб'єктів господарювання і підвищення конкурентоспроможності кінцевої продукції.

За досліджуваний період із загального об'єму за видами надходження тваринницької продукції переважає м'ясо птиці від загального об'єму сировини.

У практиці закупівель економічно розвиненими європейськими країнами вироблено загальні рекомендації, найважливішою із яких є забезпечення підтримки постійних контактів із своїми постачальниками сировинних ресурсів [33, с. 12].

Пріоритетними напрямками покращення ефективності діяльності підприємств м'ясопереробної галузі є відповідна реконструкція матеріальної та технічної бази на основі застосування новітніх технологій, удосконалення економічних відносин між сільськогосподарськими виробниками та м'ясопереробними підприємствами, покращення якості тваринницької продукції [34, с. 78].

Слід зазначити, що в Україні через зміни на продовольчих ринках пропозицій м'ясної продукції дещо зросло споживання м'яса і м'ясопродуктів (приблизно на 3,5 %) [28].

У Івано-Франківському регіоні функціонують як середні так і невеликі підприємства м'ясопереробної промисловості із обсягами виробництва готової м'ясопродукції близько 50 т [41; 31].

Динаміка чисельності виробників м'ясопродукції у Івано-Франківській області за останні роки відображено на рис. 2.2.

У результаті виконаних досліджень встановлено, що на рівні регіону переважають саме фізичні особи-підприємці у порівнянні із невеликими об'ємами виробництва та реалізації м'ясопродукції.

Середні виробники головним чином сконцентровано у м. Івано-Франківську, Коломийському районах, що обумовлено відносно зручною логістикою, забезпеченням сировиною та матеріалами, розвинутими мережами закладів торгівлі.

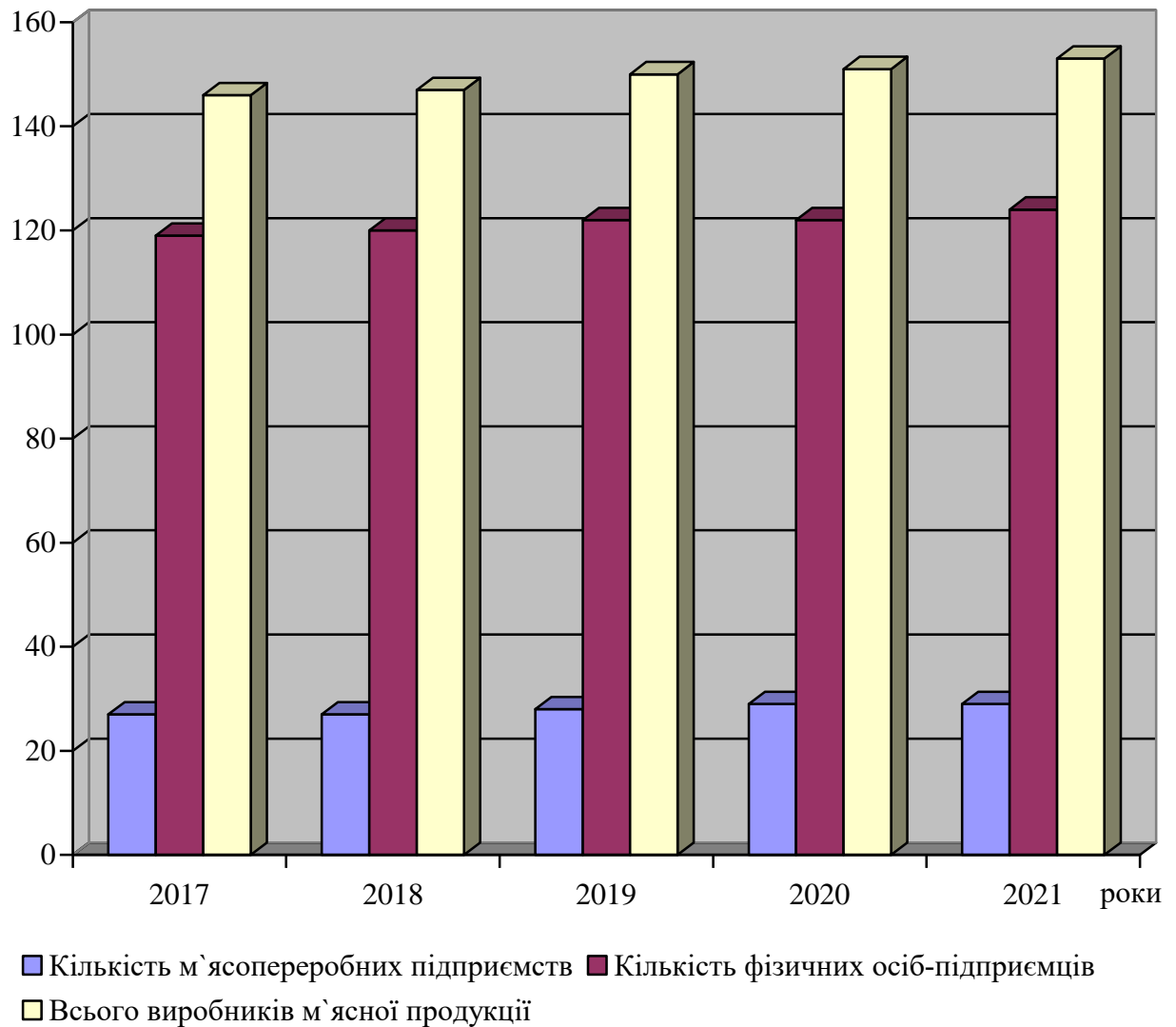


Рисунок 2.2 – Динаміка чисельності виробників м'ясопродукції у ІваноФранківській області за 2017-2021 рр.[29,30]

На розвиток підприємств м'ясопереробної промисловості у регіоні досить негативно впливають певні об'єктивні чинники, зокрема, зниження купівельної спроможності населення через інфляцію, недостатність оборотних коштів для здійснення закупівлі якісної сировини, зниження рентабельності підприємств м'ясопереробної галузі та збитковість сільськогосподарського виробництва [39, с. 75], розширення цінових диспропорцій між м'ясопереробними підприємствами та виробниками сільськогосподарської

продукції, що спричинило руйнування взаємозв'язків із постачальниками якісних сировинних ресурсів [40, с. 20].

Одним із найбільших виробників м'ясопродуктів регіону за досліджуваний період (2017-2021 рр.) є ПАТ «Івано-Франківський м'ясокомбінат».

Серед малих суб'єктів господарювання основними виробниками м'ясопродуктів є приватні підприємства «Терези», «Струмок». При виробництві м'ясопродукції малому бізнесу належить досить вагома частка.

Так, ними забезпечується близько 100 % готових і консервованих із м'яса або субпродуктів домашньої птиці, майже 30% м'яса великої рогатої худоби охолодженого або свіжого, близько 5 % охолодженого і свіжого м'яса свиней.

У звітному році обсяг реалізації продукції харчової галузі становив близько 32 % обсягу реалізованої продукції у м'ясопереробній промисловості.

Випуск харчових продуктів здійснювало 185 підприємств Івано-Франківського регіону. Зростання обсягу випущеної продукції суттєво сприяло діяльності ПАТ «Івано-Франківський м'ясокомбінат» [35].

Підприємствами м. Івано-Франківська з виробництва харчових продуктів за досліджуваний період збільшено обсяг реалізації продукції на 19 % порівняно з попереднім роком, головним чином, за рахунок збільшення обсягів реалізації ПАТ «Івано-Франківський м'ясокомбінат».

Внесок Прикарпаття у загальний обсяг реалізованих харчових продуктів України становить більше 1 % [36; 37].

У 2021 р. порівняно із попереднім роком приріст обсягів продукції на м'ясопереробних підприємствах становить понад 35 % [38].

Це зумовлено зростанням виробництва м'яса птиці, м'яса великої рогатої худоби.

Структуру виробництва м'ясопродукції у Івано-Франківській області за досліджувані роки представлено на рисунку 2.3.

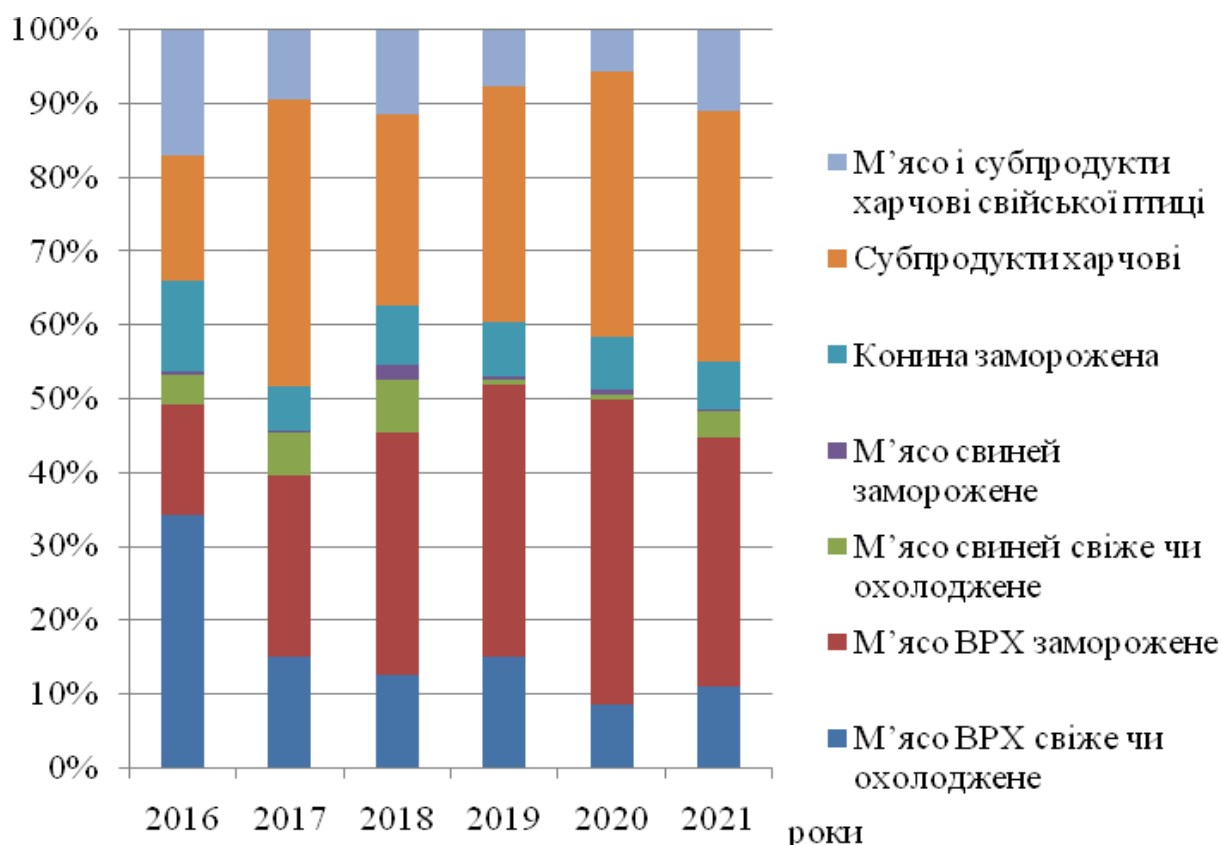


Рисунок 2.3 – Структуру виробництва м'ясопродукції у Івано-Франківській області за 2016-2021 рр.[30]

Представлені дані засвідчують, що за досліджувані роки спостерігається зниження обсягів виробництва м'ясопродукції майже по всіх видів м'яса ВРХ і конини, окрім м'яса птиці і свинини.

За обсягами виробництва м'яса птиці, охолодженого чи свіжого, Івано-Франківська область займає третє місце в межах західного регіону після Чернівецької та Львівської областей. Разом з тим, відносна частка Івано-Франківського регіону у загальному державному виробництві м'ясопродукції свійської птиці є незначна і становить близько 1 % [32, с. 131–139].

2.1.2 Аналіз та оцінка виробничо-господарської діяльності ПАТ «Івано-Франківський м'ясокомбінат»

Для оцінювання ефективності реалізації бізнес-стратегії, необхідно виконати дослідження загального стану підприємств м'ясопереробної промисловості. Розглянемо характеристику і проведемо аналіз основних техніко-економічних показників провідного підприємства Івано-Франківського регіону: ПАТ «Івано-Франківський м'ясокомбінат».

До основних техніко-економічних показників віднесено: чистий дохід від реалізації продукції, чистий прибуток, собівартість реалізованої продукції, рентабельність операційної діяльності, продуктивність праці. Також, з метою більш ґрунтовного дослідження, проаналізуємо їхню динаміку за останні 5 років.

ПАТ «Івано-Франківський м'ясокомбінат» – одне із найстаріших і найбільших підприємств м'ясної промисловості Івано-Франківської області.

М'ясокомбінат було засновано на базі старої міської бойні, яку було збудовано магістратом міста ще в 1899 році. Вона містила 7 приміщень: будівля для забою великої рогатої худоби, будинок для забою свиней, холодильники, котельню з двома паровими котлами і компресорною дільницею із обладнанням для виробництва холоду. У 1939 році усі приміщення бойні було передано новоствореному м'ясокомбінату.

Відповідно до прийнятих в Україні нормативно-законодавчих актів в кінці 1993 року колективом м'ясокомбінату реалізовано право на приватизацію майна через акціонування. 22 квітня 1994 року було створено відкрите акціонерне товариство «Івано-Франківський м'ясокомбінат».

Перші загальні збори акціонерів було проведено 26 грудня 1995 року.

Підприємство виготовляє наступну продукцію:

- м'ясо в блоках заморожене;
- м'ясо охолоджене, заморожене на кістці;

- жир харчовий;
- субпродукти 1 і 2 категорії;
- натуральна киш. оболонка;
- борошно м'ясокосне;
- шкіри мокросолені;
- напівфабрикати м'ясні.

В 2010 році ВАТ «Івано-Франківський м'ясокомбінат» було перейменовано у Публічне акціонерне товариство «Івано-Франківський м'ясокомбінат». Реалізації м'ясопродукції товариства у нашому регіоні і за його межами можлива тільки за рахунок якісної продукції і, відносно, невисоких відпускних цін.

Якісні показники м'ясопродукції ПАТ «Івано-Франківський м'ясокомбінат» підтверджено сертифікатами України.

Використовуючи звітну інформацію [43,44] в таблиці 2.2 відобразимо техніко-економічні показники ПАТ «Івано-Франківський м'ясокомбінат».

Таблиця 2.2 – Основні техніко-економічні показники ПАТ «Івано-Франківський м'ясокомбінат»

Основні техніко-економічні показники	Роки				
	2017	2018	2019	2020	2021
1. Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	97882	27939	72300	19879	18200
2. Собівартість реалізованої продукції, тис.грн	96978	33661	40570	18510	17100
3. Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	-11286	-21342	-6698	-5768	-5100
4. Продуктивність праці, тис.грн/ос	564,2	692	574,7	992	770,6
5. Рентабельність (збитковість) операційної діяльності,%	15,6	26,1	-4,8	1,5	29,8

Для детальнішого дослідження змін основних техніко-економічних показників виробничо-господарської діяльності ПАТ «Івано-Франківський м'ясокомбінат» за 2017-2021 рр. аналіз та оцінку проведемо із використанням

відповідних характеристик динамічних рядів. У таблиці 2.3 наведено динаміку основних техніко-економічних показників.

Таблиця 2.3 – Динаміка основних техніко-економічних показників ПАТ «Івано-Франківський м'ясокомбінат»

Роки	Значення показника	Абсолютні прирости		Темпи росту,%		Темпи приросту,%		Середньо-річні темпи росту, %
		Ланц.	Базис.	Ланц.	Базис.	Ланц.	Базис.	
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн								
2017	97882	-		100		-		101,3
2018	27939	-69943	-69943	28,5	28,5	-71,5	-71,5	
2019	72300	44361	-25582	258,8	73,9	158,8	-26,1	
2020	19879	-52421	-78003	27,5	20,3	-72,5	-79,7	
2021	18200	-1679	-79682	91,6	18,6	-8,4	-81,4	
Собівартість реалізованої продукції, тис.грн								
2017	96978	-		100		-		78,6
2018	33661	-63317	-63317	34,7	34,7	-65,3	-65,3	
2019	40570	6909	-56408	120,5	41,8	20,5	-58,2	
2020	18510	-22060	-78468	45,6	19,1	-54,4	-80,9	
2021	17100	-1410	-79878	92,4	17,6	-7,6	-82,4	
Чистий прибуток (збиток), тис. грн								
2017	-11286	-		100		-		-
2018	-21342	-10056	-10056	-	-	-	-	
2019	-6698	14644	4588	31,4	-	107,2	-	
2020	-5768	930	5518	86,1	-	-13,9	-	
2021	-5100	668	6186	-	-	-	-	
Продуктивність праці, тис.грн/ос								
2017	564,2	-		100		-		111,2
2018	692	127,8	127,8	122,7	122,7	22,7	22,7	
2019	574,7	-117,3	10,5	83,0	101,9	-17,0	1,9	
2020	992	417,3	427,8	172,6	175,8	72,6	75,8	
2021	770,6	-221,4	206,4	77,7	136,6	-22,3	36,6	
Рентабельність операційної діяльності, %								
2017	15,6	-		100		-		-
2018	26,1	10,5	10,5	167,3	167,3	67,3	67,3	
2019	-4,8	-30,9	-20,4	-	-	-	-	
2020	1,5	6,3	-14,1	-	9,6	-	-90,4	
2021	29,8	28,3	14,2	1986,7	191,0	1886,7	91,0	

Для більш наочного вигляду представимо базисні темпи зростання основних техніко-економічних показників на рисунку 2.4.

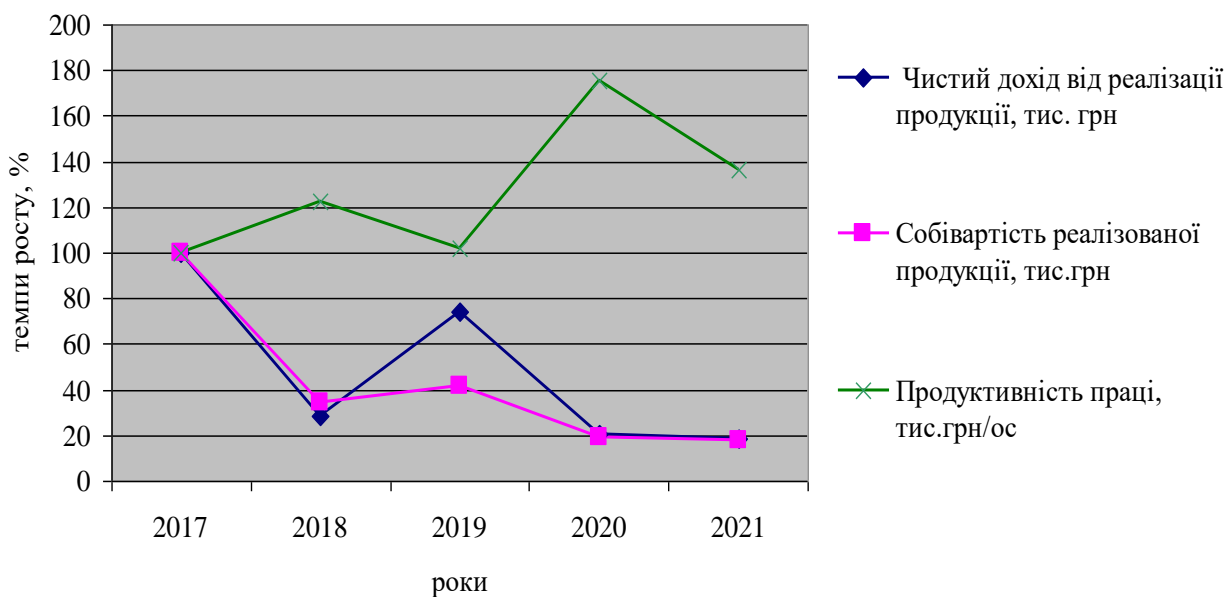


Рисунок 2.4 – Динаміка основних техніко-економічних показників ПАТ «Івано-Франківський м'ясокомбінат» за 2017-2021 рр.

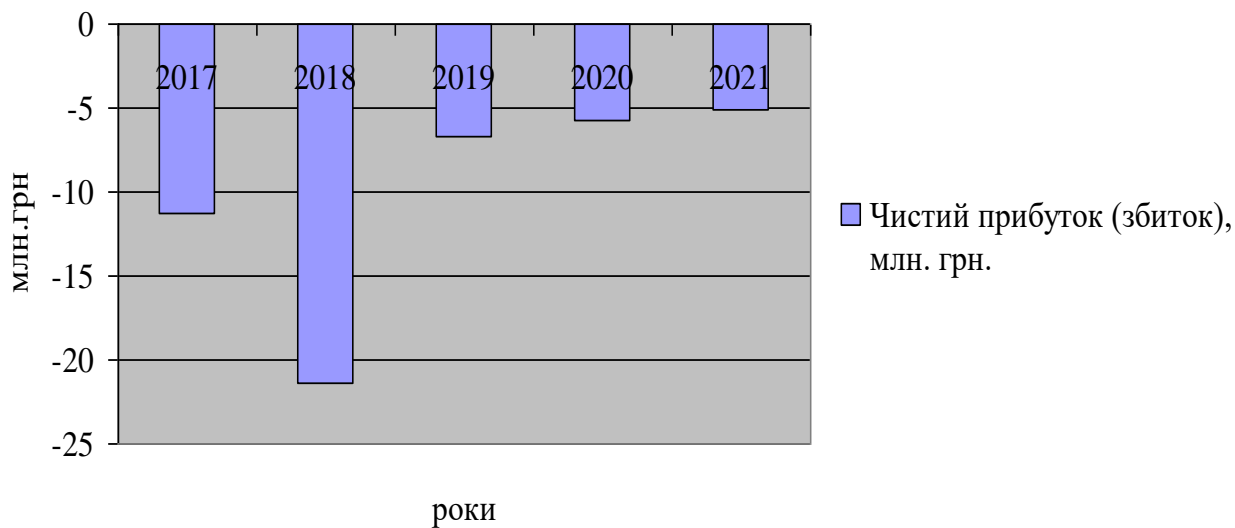


Рисунок 2.5 – Динаміка чистого прибутку (збитку) ПАТ «Івано-Франківський м'ясокомбінат» за 2017-2021 рр.

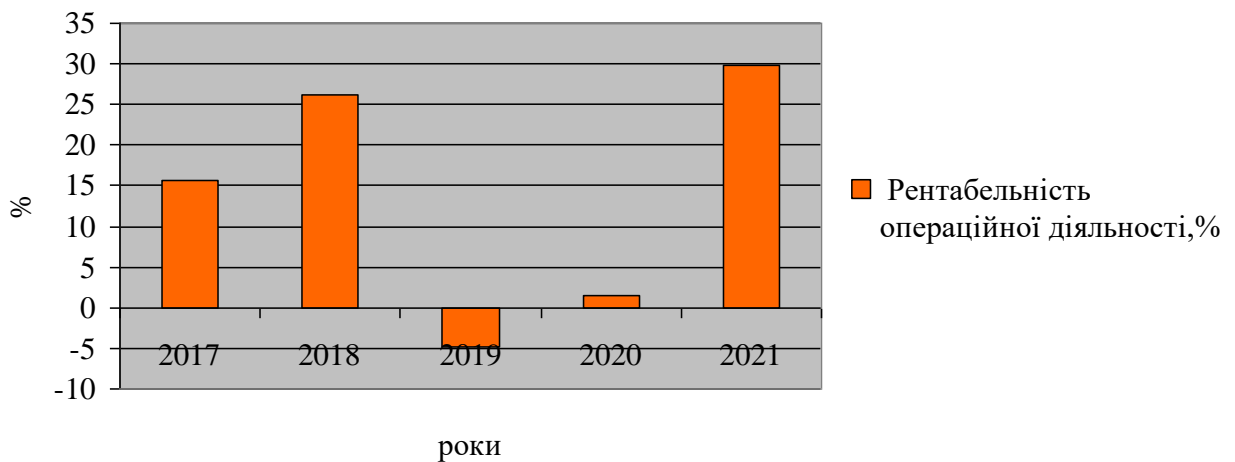


Рисунок 2.7 – Динаміка рентабельності операційної діяльності ПАТ «Івано-Франківський м'ясокомбінат» за 2017-2021 рр.

Отже, виконані дослідження основних техніко-економічних показників дають змогу зробити висновки щодо виробничо-господарської діяльності ПАТ «Івано-Франківський м'ясокомбінат» за 2017 – 2021 рр.

Зокрема, як бачимо із табл. 2.3 чистий дохід від реалізації продукції з 2017 по 2021 рр. змінюється стрибкоподібно. Так, у 2017 році його значення становило 97882 тис.грн, а у 2018 – 27939 тис.грн (28,5%) від рівня базисного 2017 року. Проте, у 2019– 2021 роках чистий дохід підприємства знижується майже у 4 рази.

Темпи падіння у 2019 році складають 26,1 % у порівнянні із 2017 роком, а у 2021 становлять 81,4 %. Середьорічні темпи росту з 2017 по 2021 роки складають 101,3 %.

Дана негативна тенденція спричинене, в основному, збільшенням кількості конкурентів на ринку м'ясопродуктів, які пропонують більш ширший асортимент продукції і мають у наявності більшу кількість торгових точок з зручним місцем розташування.

Аналогічним чином до динаміки чистого доходу від реалізації продукції змінюється і собівартості реалізованої продукції. Темпи зниження якого у 2018 році становлять 34,7 % (33661тис.грн) у порівнянні із значенням за 2017 рік та

різко знижуються у 2021 році – 17,6% (17100 тис.грн) порівняно з базисним роком. Стрімке зниження собівартості за звітний 2021 р. обумовлено стрімким спадом об'ємів реалізації продукції ПАТ «Івано-Франківський м'ясокомбінат».

Показник продуктивності праці на підприємстві у 2021 р. порівняно із 2020 роком знижується і становить 770,7 тис.грн/ос (77,7% від значення за 2020 рік). Проте, порівняно із 2017-2019 роками дещо збільшився. Середньорічні темпи росту продуктивності праці за 2017-2021 роки становлять 111,2%.

На зростання продуктивності праці вплинули фактори, які не пов'язані із збільшення об'ємів виробництва м'ясопродуктів: з 2017 по 2021 рр. на ПАТ «Івано-Франківський м'ясокомбінат» чисельність працівників скоротилась майже у 2 рази.

За звітний період ПАТ «Івано-Франківський м'ясокомбінат» є збитковим. Зокрема, чистий збиток підприємства складає 5100 тис.грн. Потрібно зазначити, що такою ж складною є ситуація із прибутковістю на підприємстві і в 2017 році: чистий збиток складав 11286 тис.грн. З 2018 по 2020 рр. чистий прибуток (збиток) постійно зростав і у 2020 році темпи росту склали 86,1 % порівняно із 2019 роком. Чистий збиток у 2021 році отримали за рахунок зростання адміністративних витрат на підприємстві.

Показник рентабельності операційної діяльності є відємним у 2019 році – 4,8 %. З 2020 по 2021 роки темпи приросту рентабельності складають 1986,7 %. Так, у 2020 році абсолютне значення рентабельності було 1,5 %, а в 2021 році – 29,8 %. Відємне значення показника рентабельності у 2019 році було спричинене перевищенням затрат операційної діяльності над рівнем отриманого прибутку від операційної діяльності, внаслідок здорожчання сировинних ресурсів, а також зростання цін на енергоносії.

На рисунку 2.8 наведено прогнозування собівартості реалізованої продукції на 2022-2023 рр.

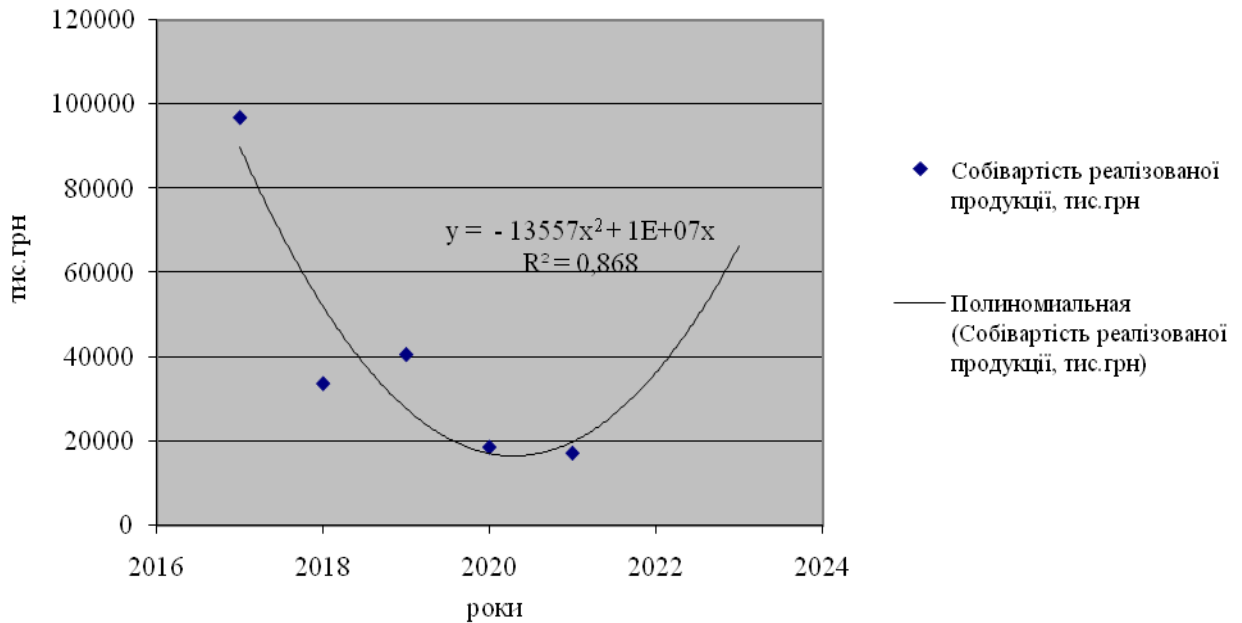


Рисунок 2.8 – Прогнозовані значення собівартості реалізованої продукції ПАТ «Івано-Франківський м'ясокомбінат» на 2022-2023 роки

Як бачимо у ПАТ «Івано-Франківський м'ясокомбінат» собівартість реалізованої продукції буде поступово зростати у 2022-2023 рр.

Отже, виконані дослідження основних техніко-економічних показників показали, що в майбутньому у ПАТ «Івано-Франківський м'ясокомбінат» необхідні докорінні реформи щодо політики управління та перерозподілу власних ресурсів.

2.2 Стратегічний аналіз виробничо-господарської діяльності підприємств м'ясопереробної промисловості України

М'ясопереробні підприємства України відіграють ключову роль у забезпеченні продовольчої безпеки держави та зміцнення ринкових позицій в світовій економіці.

Стратегічний аналіз підприємств м'ясопереробної промисловості являє

собою етап виконання стратегічного планування, підчас якого здійснюють аналіз та оцінку середовища функціонування для виявлення та реалізації існуючих можливостей. Після проведення стратегічного аналізу визначається інформаційна база, що дає змогу ефективно виконати процес відвибору стратегічних альтернатив [57].

Отже, перш за все проаналізуємо фактори зовнішнього середовища, що чинять вплив на діяльність підприємств м'ясопереробної промисловості.

Політико-правові фактори. Потрібно зазначити, політична ситуація у державі є нестабільною. Суттєво змінилась ситуація у зовнішніх стосунках із світовою спільнотою: покращення відносин із країнами ЄС і США, покращення відносин із азійськими країнами, налагодження продуктивнішої взаємодії із африканськими країнами.

Це чинить вагомий вплив на напрями і масштаби зовнішньої економічної діяльності підприємств м'ясопереробної промисловості.

Членство у СОТ та подальші євроінтеграційні процеси вимагають від суб'єктів господарювання запровадження міжнародних стандартів і норм ведення виробничо-господарської діяльності. Запровадження у роботу підприємств м'ясопереробної промисловості сертифікації м'ясопродукції за системою ISO стає нормами ведення бізнесу.

Багато нарікань споживачів на якісні показники м'ясопродукції, зокрема на значні заміни м'ясної сировини рослинного походження матеріалами, а також все ширше використання низької якості сировини тваринного походження, змусило органи державного управління розв'язувати окреслені проблеми. Так, із 1 серпня 2016 р. чинними є сучасні національні стандарти м'ясопереробній галузі, які узгоджено із європейськими стандартами - ДСТУ 7680:2015 – Продукти м'ясні та вироби м'ясомісткі. Номенклатура та вимоги до назв [46].

На сьогоднішній день виробники зобов'язані вказувати на етикетках м'ясопродукції чи це є «м'ясний продукт» або «м'ясовмісний». Це, у свою

чергу, захищатиме споживачів та не дасть змогу виробникам завищувати ціни на низькоякісні дешеві м'ясопродукти.

Економічні фактори впливають на функціонування підприємств м'ясопереробної промисловості через державну галузеву підтримку.

Відбулися також зміни і в державній політиці. Зокрема, суб'єкти господарювання, що займаються розведенням великої рогатої худоби молочних порід, іншої великої рогатої худоби та тварин і виробництво м'ясопродукції замість автоматичного повернення ПДВ можуть користуватись дотаціями, що, в свою чергу, знижує обсяг державної підтримки.

Бюджетні дотації надають виробникам, які виконують виробничо-господарську діяльність, визначену в Законі України «Про державну підтримку сільського господарства України» [47]. Порядок надання дотацій визначено у механізмі розподілу грошових коштів та які спрямовують за напрямком «Бюджетні дотації сільськогосподарським виробникам для розвитку сільськогосподарських виробників та стимулювання виробництв продукції сільського господарства» [48].

Потрібно те ж відмітити негативні процеси девальвації української валюти, що, загалом, чинить негативний вплив на економічну ситуацію в державі.

Одним із ключових економічних факторів, які впливають на величину попиту і пропозиції м'ясопродукції є купівельна спроможність населення в Україні. Ціни на м'ясопродукцію кожного року зростають майже на 20% через зростання собівартості (збільшення ціни на сировинні та енергетичні ресурси, затрат на оновлення виробничих фондів і зростання фонду оплати праці).

Соціально-демографічні фактори чинять вплив і на ринкову міскість та попит на м'ясопродукцію українських підприємств. Так, обсяги реалізації, головним чином, залежать від кількості населення.

Щоб відтворити чисельність населення станом на 2001 р. необхідно збільшити рівень народжуваності до 2,2 дитини на батьків.

Зниження показника народжуваності призводить до того, що на сьогоднішній день понад 30% населення є пенсіонерами. Сучасну демографічну ситуацію в державі, можна визначати як кризову ще й із тої причини, що депопуляція чинить істотний вплив на погіршення здоров'я населення, що проявляється у стрімкому зниженні тривалості життя. За останні роки тривалість життя при народженні в Україні складає 68,6 років (74,8 – жінки, 62,8 років – чоловіки) [49, 50].

Технологічні фактори. Визначено, що на підприємствах м'ясопереробної промисловості інноваційну діяльність реалізують за такими напрямками: запровадження ресурсних та енергетичних зберігаючих технологій для забезпечення відповідної якості м'ясопродукції, розробка геронтологічних ціннісних продуктів. Побудова інноваційно-технологічних схем із перероблення сировини і виробництво продукції має виконуватись через гнучкі режими роботи відповідних ділянок, що дає змогу покращити якість м'ясопродукції, сприяє зменшенню природних втрат та трудомісткості виробництва м'ясопродукції і поданню продукції споживачеві у потрібний для нього час [51].

Серед основних вагомих причин, які уповільнюють виконання інноваційних процесів в Україні є: відсутність достатніх обсягів фінансових ресурсів (власних, позикових та залучених); кваліфікованого персоналу на підприємстві; труднощі через отримання державних субсидій для інноваційної діяльності; відсутність бізнес-партнерів для співпраці; нечітко визначений попит на сучасні інноваційні ідеї; занадто високий рівень ринкової конкуренції.

З метою систематизації охарактеризованих факторів зовнішнього середовища, що впливають на виробничо-господарську діяльність підприємств м'ясопереробної промисловості, застосуємо PEST-аналіз (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – PEST – аналіз

Р	Політика	Е	Економіка
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Нестабільність політичної ситуації. 2. Продовження євроінтеграційних процесів. 3. Зміни у податковому законодавстві. 4. Необхідність адаптації українського законодавства до вимог країн ЄС. 5. Розроблення нових стандартів, які регламентують виробничо-господарську діяльність підприємств м'ясопереробної промисловості. 		<ol style="list-style-type: none"> 1. Скасування спеціального режиму оподаткування суб'єктів господарювання, які займаються розведенням тварин і виробництвом м'ясопродуктів; 2. Девальвація української валюти; 3. Низький рівень купівельної спроможності населення; 4. Високий показник безробіття; 5. Високий показник інфляції; 6. Зменшення реальних доходів населення; 7. Наявність певних експортних квот на м'ясопродукцію власного виробництва, яку звільнено від сплати мит. 8. Активізація Азійського і Африканського напрямку в зовнішньо-економічній діяльності .
S	Соціум	Т	Технологія
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Зменшення показника чисельності населення. 2. Зниження показника народжуваності і підвищення смертності населення. 3. Погіршення здоров'я населення. 4. Висока відносна частка людей похилого віку у віковій структурі населення. 5. Відтік кваліфікованих працівників за кордон. 		<ol style="list-style-type: none"> 1. Низький показник інноваційної активності на підприємствах харчової промисловості . 2. Низький рівень фінансування інноваційної діяльності суб'єктів господарювання. 3. Формування нових видів м'ясопродукції. 4. Формування сучасних технологічних процесів .

Підприємства м'ясопереробної промисловості функціонують за умов дефіциту у сировинних ресурсах, тому важливою є надання підтримки та розвитку тваринництва шляхом удосконалення державного регулювання і

фінансування м'ясопереробної галузі, оптимізація структури поголів'я, активізації наукових досліджень і інше.

За допомогою SWOT-аналізу виконаємо діагностику ресурсної бази і можливостей підприємств м'ясопереробної промисловості під впливом зовнішніх факторів, тобто здійснено оцінювання стану і потенціалу розвитку підприємств м'ясопереробної промисловості, зокрема, їхніх сильних і слабких сторін, загроз та можливостей для виокремлення головних причин їхньої незадовільної роботи [52, 60].

Слід відмітити, що можливості та загрози охарактеризовують рівень впливу зовнішнього середовища на виробничо-господарську діяльність підприємств м'ясопереробної промисловості, тобто відображають рівень впливу факторів, на які підприємство не може прямо впливати, тому детально на них зупинемося.

Можливості є факторами зовнішнього середовища, застосування котрих може забезпечити переваги у функціонуванні м'ясопереробних підприємств на ринку. Зокрема, зростання чисельності лояльних покупців за допомогою розширення інформаційної бази для потенційних споживачів та покращення якісних показників вітчизняної м'ясопродукції сприятиме збільшенню частку на ринку і відповідний рівень рентабельності м'ясопереробних підприємств. Окрім зазначених можливостей підприємства м'ясопереробної промисловості мають низку інших, зокрема:

- зростання чисельності лояльних покупців і розширення інформованості потенційних споживачів;
- розширення ринків збуту та асортименту м'ясопродукції;
- вдосконалення дилерських мереж;
- покращення попиту населення через зменшення імпорту м'ясопродукції в державу;
- полегшений доступ на зовнішні ринки країн членів СОТ;

- поширення на національний агропродовольчий сектор економіки міжнародних правил у сфері торгівлі, кредитування, страхування, інвестування та ін., що дасть змогу захистити українських експортерів від недостатньо обґрунтованих бар'єрів у зовнішній торгівлі;

- зростання іноземних інвестицій у м'ясопереробну галузь, що юуде сприяти техніко-технологічному оновленню суб'єктів господарювання, відповідно до світових стандартів;

- покращення якості вітчизняної м'ясопродукції завдяки конкурентному ринковому середовищу;

- збільшення обсягів виробництва м'ясопродукції із врахуванням орієнтування на експортні можливості;

- покращення контролюючих механізмів якісних показників та безпеки м'ясопродуктів;

- забезпечення інтеграційних процесів із суміжними галузями.

Загрози це є фактори, що можуть потенційно послабити ринковий стан підприємства. Зокрема, зниження купівельних можливостей населення можуть привести до зниження попиту на м'ясопродукцію, зниження чистого доходу від реалізації м'ясопродукції і відповідно рівень прибутковості діяльності підприємств м'ясопереробної промисловості. Окрім зазначених загроз, м'ясопереробні підприємства стикаються із наступними:

- високий галузевий рівень конкуренції;

- значний рівень цінової залежності від ринкової ситуації на ринку продукції сільського господарства і купівельної спроможності [52];

- законодавче регулювання у харчовій промисловості, зокрема, у м'ясопереробній галузі;

- економічна ситуація у державі;

- зміни тенденцій попиту на м'ясопродукцію і ринкове перенасичення різноманітними м'ясопродуктами [53, с. 73];

– протекціоністська (захисна) політика держав імпортерів, що пов'язано із світовою кризою продовольства;

– нестабільність української валюти та необхідність переведення на стандарти Європейського Союзу;

– пониження ступеня захищеності внутрішнього ринку;

– зменшення обсягів реалізації м'ясопродукції у короткостроковій перспективі;

– ймовірність банкрутства малих підприємств м'ясопереробної промисловості через недостатність внутрішніх фінансових ресурсів для оновлення виробництв та можливості переходу покупців до інших виробників без додаткових затрат [54, с. 19].

До сильних сторін відносять:

– наявність ресурсно-сировинної бази і можливостей вирощування сировини;

– висококваліфікований персонал та відносно дешева робоча сила;

– налагоджена мережа збуту м'ясопродукції та розширений асортимент м'ясопродукції;

– наявність у Івано-Франківському регіоні вільних виробничих площ і земельних ділянок з метою розширення виробництв;

– стале вкорінення смакових традицій у споживанні м'ясопродукції;

– територіально-регіональна наближеність виробників до кінцевого покупця;

– укладання договорів про співпрацю між областю і регіонами сусідніх країн;

– збільшення попиту на екологічно чисту, органічну м'ясопродукцію.

До слабких сторін віднесено:

– недостатній рівень фінансування для розвитку м'ясопереробної промисловості;

– низький рівень мотивації збутового персоналу;

- недосконала система управління збутом;
- наявність морально та фізично застарілого обладнання підприємств м'ясопереробної промисловості;
- низький рівень кваліфікації персоналу із збуту м'ясопродукції;
- недостатнє використання технологій переробки та виробництва м'ясопродукції;
- збільшення конкуренції зі сторони іноземних підприємств імпортерів м'ясопродукції;
- низький рівень платоспроможності населення;
- високий рівень трудової міграції кваліфікованих працівників;
- незбалансованість зв'язку між сільськогосподарськими виробниками і м'ясопереробними підприємствами;
- недосконала законодавча база у сфері забезпечення конкуренції.

Отже, виконані дослідження за допомогою PEST і SWOT-аналізу, у поєднанні із іншими аналітичними методами дають змогу генерувати відповідні управлінські рішення для використання можливостей зовнішнього середовища та з врахуванням специфіки виробничо-господарської діяльності м'ясопереробних підприємств.

2.3 Оцінка ефективності реалізації бізнес-стратегії м'ясопереробними підприємствами Івано-Франківської області

Для визначення ефективності реалізації бізнес-стратегії підприємств м'ясопереробної промисловості Івано-Франківського регіону використаємо методику наведену у п.1.3. Виконаємо дослідження ефективності реалізації бізнес-стратегії на прикладі провідного м'ясопереробного підприємства Прикарпатського регіону: ПАТ «Івано-Франківський м'ясокомбінат».

Інформацію про критерії ефективності виробничої діяльності підприємств, фінансовий стан, ефективність збуту та просування продукції та

конкурентоздатність м'ясопродукції за 2017-2021 роки представлено у таблиці 2.5. Показник конкурентоздатності товару визначимо за формулою 1.2.

Таблиця 2.5 – Показники ефективності реалізації бізнес-стратегії ПАТ «Івано-Франківський м'ясокомбінат»

Критерії і показники конкурентоздатності	2017	2018	2019	2020	2021
1. Показники ефективності виробничої діяльності підприємства (Кв)					
1.1. Витрати на виробництво од. продукції, грн / грн	0,81	0,84	0,96	0,95	0,98
1.2. Показник фондівдачі, грн / грн	1,85	2,3	1,21	1,45	1,12
1.3. Рентабельність продукції, %.	21,7	17,52	2,7	5,96	0,91
1.4. Продуктивність праці, грн / ос	564,2	692	574,7	992	770,6
2. Показники фінансового стану підприємства (Кфс)					
2.1. Коефіцієнт автономії	0,035	0,15	0,021	0,121	0,08
2.2. Коефіцієнт платоспроможності	0,041	0,12	0,024	0,134	0,011
2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,0062	0,0011	0,00012	0,00025	0,0025
2.4. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	0,43	0,472	0,22	0,255	0,21
3. Показники ефективності організації збуту і просування продукції (Кзп)					
3.1. Рентабельність (прибутковість) продажу, %	17,84	14,91	2,65	5,61	0,93
3.2. Коефіцієнт відвантаження	0,82	0,88	0,83	0,81	0,82
3.3 Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей	0,88	0,88	0,72	0,74	0,71
3.4. Коефіцієнт ефективності реклами діяльності та засобів стимулювання збуту	1,35	1,25	1,04	1,12	1,02
4. Показники конкурентоздатності продукції (Кп)					
4. Конкурентоздатність продукції (Кп)	1,05	1,025	0,88	0,91	0,83

Для визначення показників ефективності виробничої операційної діяльності підприємства, фінансового становища підприємства і ефективності організації збуту та просування продукції скористаємось методикою представленою у п.1.3.

Результати виконаних розрахунків по ПАТ «Івано-Франківський м'ясокомбінат» представимо у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Результати розрахунку груп показників ефективності виробничої діяльності, фінансового стану і ефективності організації збуту та просування продукції ПАТ «Івано-Франківський м'ясокомбінат»

Роки	Показники ефективності виробничої діяльності підприємства (Кв)	Показники фінансового стану підприємства (Кфс)	Показники ефективності організації збуту і просування продукції (Кзп)
2017	1,02	0,101	1,174
2018	0,944	0,108	1,13
2019	0,5	0,046	0,963
2020	0,67	0,058	0,997
2021	0,498	0,046	0,44

Наведемо графічну інтерпретацію на рисунках 2.9 – 2.12 динаміки груп показників, що буде використано при розрахунку показників ефективності бізнес-стратегії м'ясопереробного підприємства.

Як видно із результатів виконаних розрахунків найвищих групових показників ПАТ «Івано-Франківський м'ясокомбінат» досягав у 2017 році.

Зокрема, за показниками ефективності операційної виробничої діяльності найвищими показники даної групи були у 2017-2018 рр. (відповідно значення у 2017 році складає 1,02, а у 2018 р. – 0,944), що зумовлено високими показниками фондівдачі (1,85 у 2017 році та 2,3 в 2018 році) та рівня рентатабельності м'ясопродукції у ПАТ «Івано-Франківський м'ясокомбінат».

Так показник прибутковості м'ясопродукції у 2017 році становить 21,7%, а у 2018 дещо знизився та становив 17,52%.

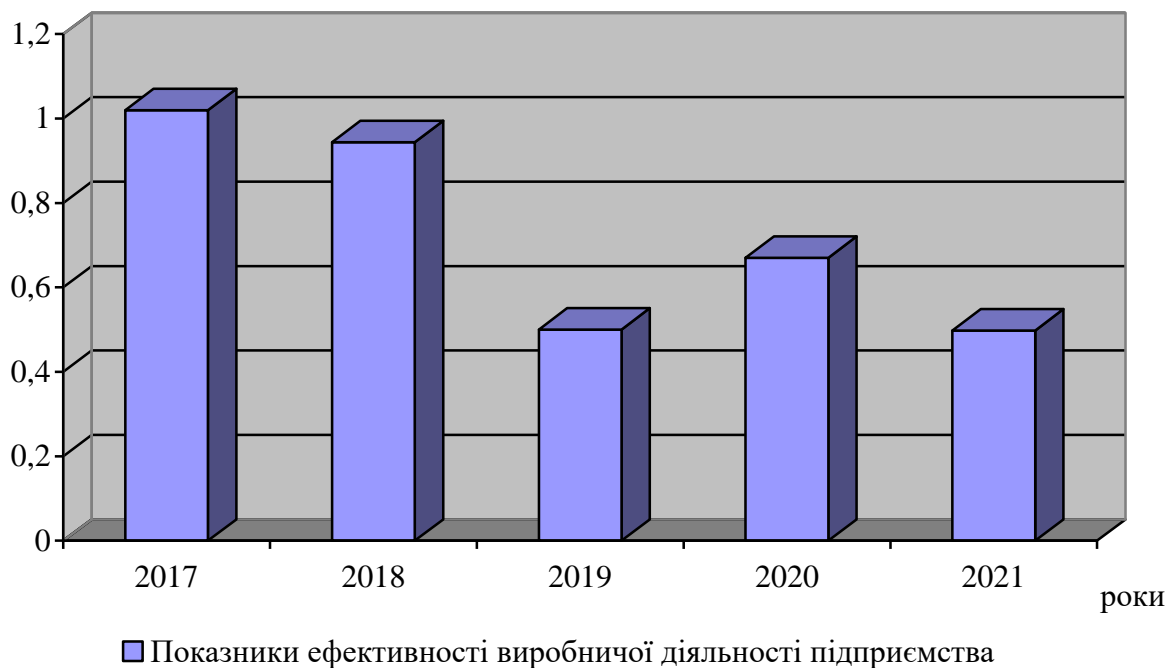


Рисунок 2.9 – Динаміка показників ефективність виробничої діяльності ПАТ «Івано-Франківський м'ясокомбінат»

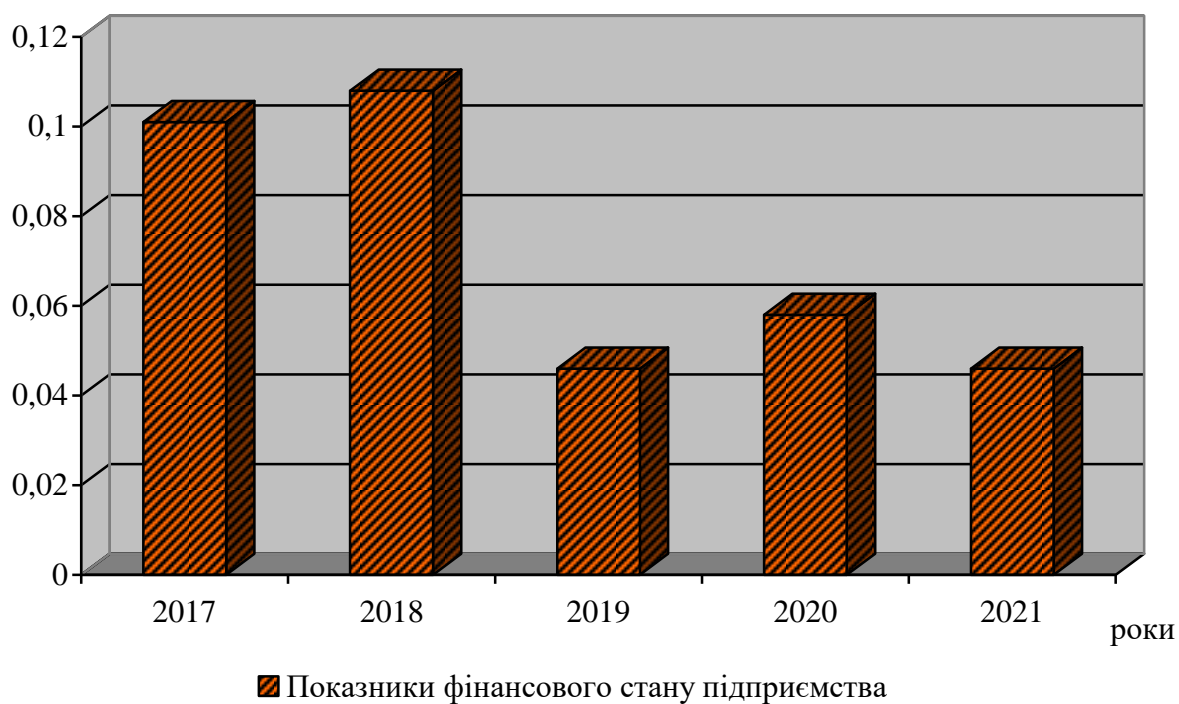


Рисунок 2.10 – Динаміка показників фінансового стану ПАТ «Івано-Франківський м'ясокомбінат»

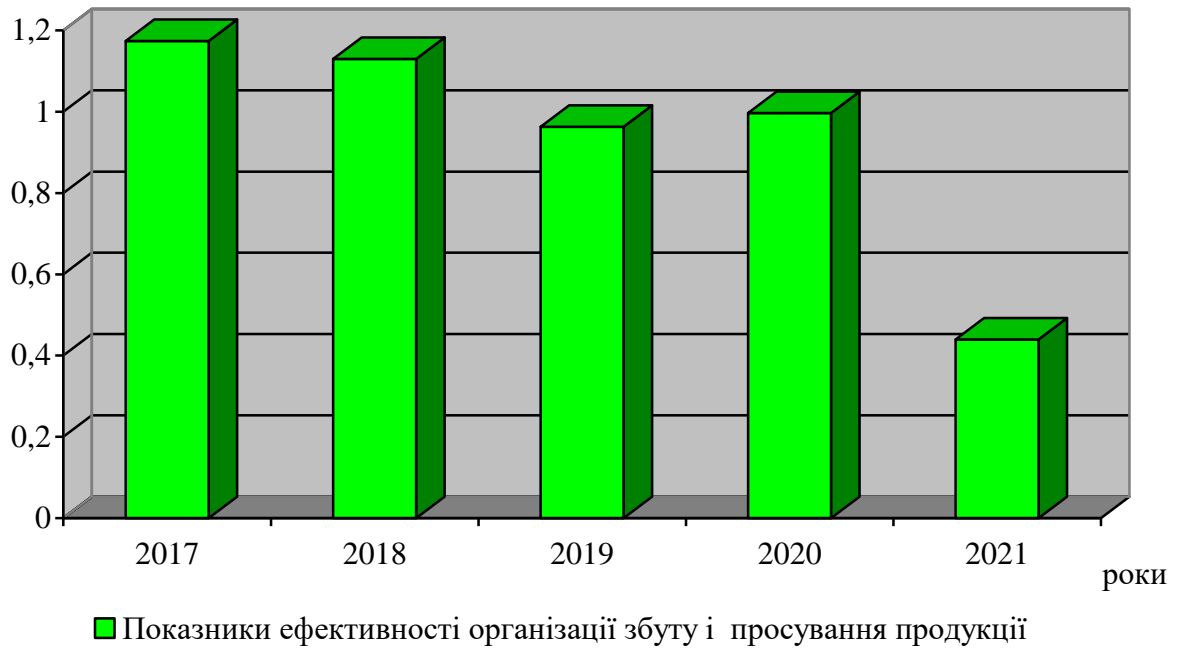


Рисунок 2.11 – Динаміка показників ефективності організації збуту та просування продукції ПАТ «Івано-Франківський м'ясокомбінат»

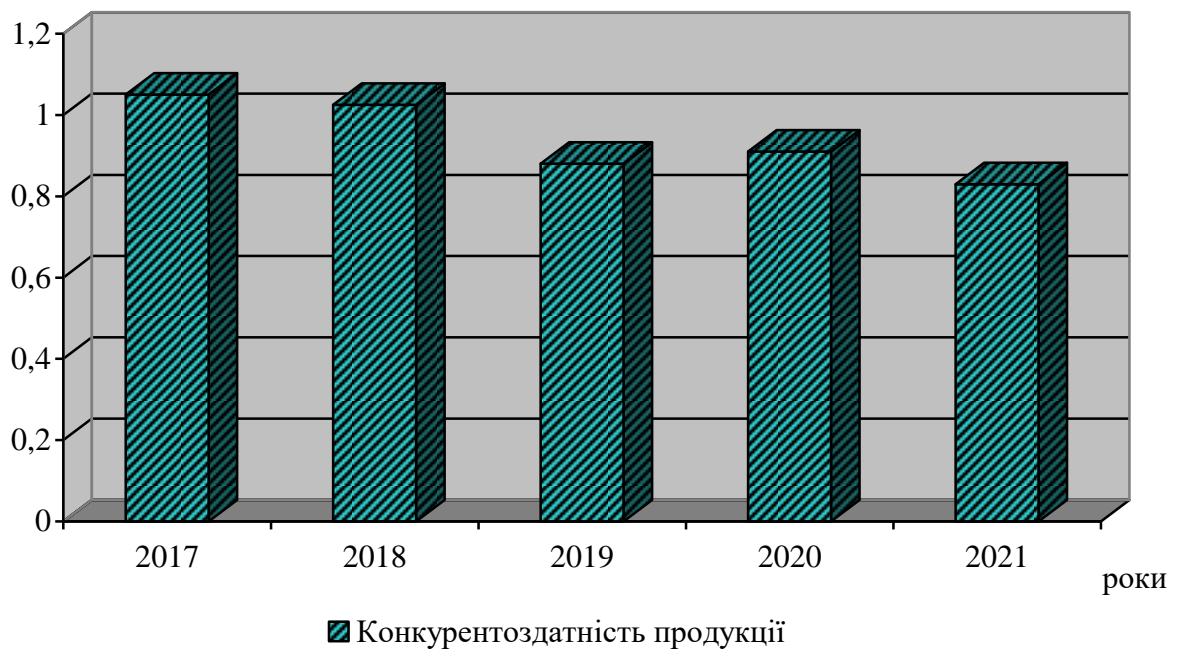


Рисунок 2.12 – Динаміка показників конкурентоздатності продукції ПАТ «Івано-Франківський м'ясокомбінат»

Показники фінансового стану з 2017 по 2021 роки змінюються стрибкоподібно. Зокрема, у 2017 році значення показників становить 0,101, у 2018 році зростає до 0,108, а у 2019 р. знижується майже у два рази, в порівнянні із попереднім роком. Найбільше впливають на значення даної групи у 2017 році коефіцієнти абсолютної ліквідності та оборотності оборотних коштів; у 2018 році на досліджувану групу найвагомніше вплинули коефіцієнти автономії та оборотності оборотних коштів.

Потрібно відмітити, що у 2020 році простежується позитивна тенденція до зростання показників групи (значення показників становить 0,058), головним за рахунок високого коефіцієнта платоспроможності.

Проведені дослідження показали, що надзвичайно складним є питанням використання збутової політики і реклами ПАТ « Івано-Франківський м'ясокомбінат». Зокрема, у 2017-2020 роках значення показників даної групи було в межах 1,0. Найвагоміший вплив був критеріїв рентабельності (прибутковості) продажу і коефіцієнта ефективності реклами діяльності та засобів стимулювання збуту. Проте, у 2021 р. значення показників ефективності організації збуту і просування продукції знизило майже у 2,5 разів (значення складає 0,44). Така негативна тенденція обумовлена стрімким зниженням критерію рентабельності продажу (значення у 2021 р. становить 0,93%).

Проведені розрахунки конкурентоздатності м'ясопродукції засвідчили, що у ПАТ «Івано-Франківський м'ясокомбінат» даний показник знаходився в межах одиниці в 2017-2018 рр., проте у наступні роки поступово знижується та досягає у 2021 році значення 0,8. Отже, можна зазначити, що з кожним роком якісні показники дещо знижуються порівняно із динамікою ринкових цін.

Завершальним етапом оцінювання ефективності реалізації бізнес-стратегії ПАТ «Івано-Франківський м'ясокомбінат» відповідно до сформованої у 1 розділі магістерської роботи моделі є розрахунок показника ефективності реалізації бізнес-стратегії м'ясопереробного підприємства.

Розрахунок показника ефективності реалізації бізнес-стратегії підприємства виконаємо за формулою 1.1 і результати відобразимо у таблиці 2.7 і графічно зобразимо на рисунку 2.13.

Таблиця 2.7 – Розрахунок показника ефективності реалізації бізнес-стратегії ПАТ «Івано-Франківський м'ясокомбінат»

Роки	Показник ефективності реалізації бізнес-стратегії
2017	0,81
2018	0,77
2019	0,61
2020	0,64
2021	0,38

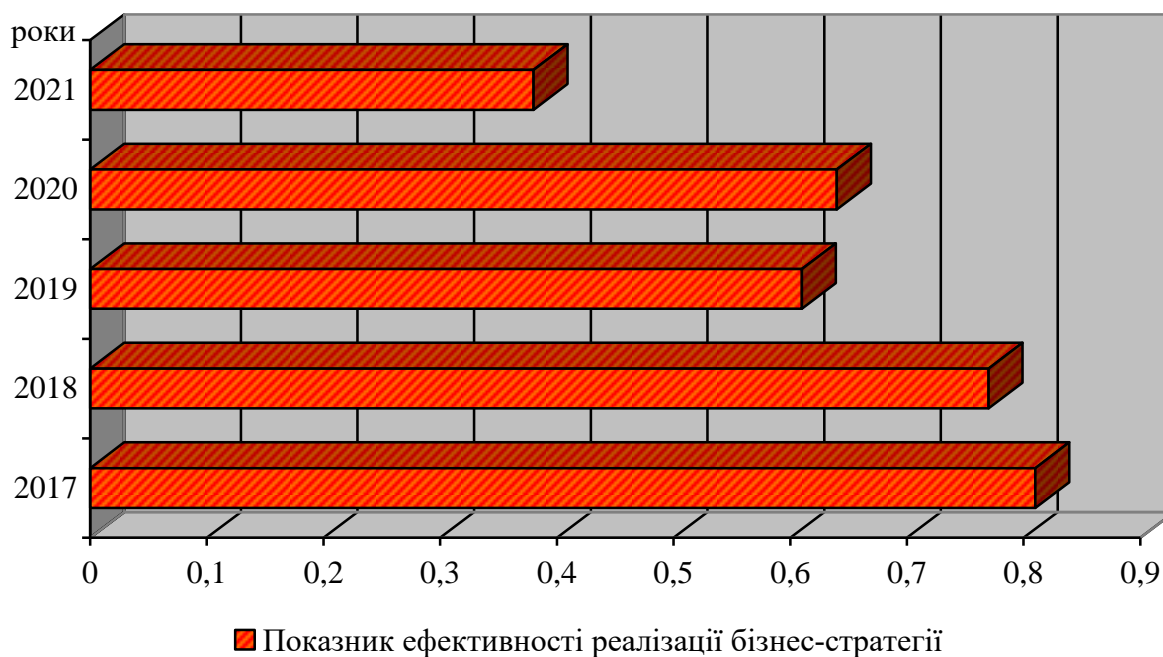


Рисунок 2.13 – Динаміка показника ефективності реалізації бізнес-стратегії ПАТ «Івано-Франківський м'ясокомбінат» за 2017 – 2021 рр.

Отже, на основі проведених розрахунків в табл.2.7 та графічної інтерпретації (рис.2.13) можна зробити висновки, що з кожним роком показник ефективності реалізації бізнес-стратегії ПАТ «Івано-Франківський

м'ясокомбінат» поступово знижується і у 2021 році є майже вдвічі нижчим за рівень 2017 року (значення показника у 2021 становить 0,38).

Таким чином, виконані дослідження відібраних груп показників ефективності реалізації бізнес-стратегії на прикладі ПАТ «Івано-Франківський м'ясокомбінат» засвідчили, що підприємству необхідно запроваджувати радикальні заходи для покращення ведення бізнесу у сучасних ринкових умовах.

Висновки за розділом 2

Підприємства м'ясопереробної промисловості є одними із ключових у харчовій галузі України, проте в сучасних ринкових умовах їхній розвиток, головним чином, залежить від формування адекватного бізнес-середовища.

Виконані дослідження показали, що на ринку м'ясопродукції спостерігаються тенденції до зменшення використання яловичини і зростання частки м'яса птиці.

В результаті виконаного аналізу операційної діяльності м'ясопереробних підприємств встановлено, що головними постачальниками сировини є сільськогосподарські фірми. Дослідження об'ємів виробництва м'ясопродукції в Івано-Франківській області за 2017-2021 рр. показало, що в області спостерігається зменшення виробництва практично всіх видів м'яса худоби та конини, окрім м'яса птиці і свинини.

Проведений аналіз техніко-економічних показників діяльності провідного м'ясопереробного підприємства Івано-Франківської області ПАТ «Івано-Франківський м'ясокомбінат» засвідчив, що на підприємстві простежується негативна тенденція до зменшення об'ємів реалізації м'ясопродукції у 2021 р. і як результат, отримання збитків в розмірі 5100 тис. грн.

Стратегічний аналіз із використанням PEST та SWOT методів показав, що в умовах дефіциту сировинних ресурсів основими для м'ясоперобних підприємств є підтримка і розвиток тваринництва, удосконалення державного регулювання і фінансування, використання наукових розробок та генерування відповідних управлінських рішень.

Оцінювання ефективності реалізації бізнес-стратегії на основі сформованого у першому розділі роботи відповідного алгоритму, показало що підприємству потрібно запроваджувати відповідні заходи для покращення операційної діяльності.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ БІЗНЕС-СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ М'ЯСОПЕРЕРОБНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

3.1 Особливості формування та забезпечення бізнес-стратегії м'ясопереробних підприємств

З метою покращення бізнес-стратегії і утримання відносно високого рівня ефективності функціонування суб'єктів господарювання м'ясопереробній галузі необхідно поступово випереджати конкурентів не тільки за виробничими технологіями, але й критеріями основної виробничо-господарської діяльності, за рівнем управління.

Своєчасне забезпечення керівництва інформацією про операційну діяльність є підґрунтям для забезпечення ефективності реалізації бізнес-стратегії підприємств м'ясопереробної промисловості.

Результативність операційної діяльності, головним чином, залежить не тільки від правильності прийнятих управлінських рішень, а й від можливості інтегруватись і поєднувати зміни внутрішньо виробничих ситуацій. Основними цілями підвищення ефективності реалізації бізнес-стратегій підприємств м'ясопереробної промисловості є формування умов для реалізації цілей діяльності організаційними та управлінськими методами, що, складаються із необхідних важелів впливу. Розбудова ефективної системи удосконалення бізнес-стратегії на м'ясопереробних підприємствах потребує розроблення дієвих управлінських механізмів, які є базовими складовими даної системи. Управління виконується на основі окреслених стратегій і передбачає формування оперативних планів та відповідних управлінських рішень, котрі потребують чіткого вирішення, оперативної оцінки та аналізу виробничих критеріїв та постійного контролю; основною його метою є досягнення певної ефективності в управлінському процесі із врахуванням його особливостей.

Механізм удосконалення бізнес-стратегії слід розглядати як досить складну систему, котра є динамічним елементом в управлінському процесі на підприємствах м'ясопереробної промисловості. Використо

вуючи внутрішні складові (засоби, методи, прийоми, технології) та основні управлінські функції механізм безпосередньо чинить вплив на структурні підрозділи підприємства, удосконалює їхню операційну діяльність, коригує, оптимізує, та сприяє покращенню функціонально-процесної взаємодії між ними [58].

Виконані дослідження дали змогу систематизувати напрямки формування та забезпечення бізнес-стратегії підприємств м'ясопереробної промисловості (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Напрямки формування та забезпечення бізнес-стратегії підприємств м'ясопереробної промисловості

Напрямки формування та забезпечення бізнес-стратегії	Форми формування та забезпечення бізнес-стратегії	Види формування та забезпечення бізнес-стратегії
1	2	3
Удосконалення існуючих технологій	Модернізація і оновлення основних фондів	закупівля або лізинг технологічних ліній з виробництва м'ясопродукції, холодильних устаткувань
	Впровадження новітніх засобів зв'язку і програмного забезпечення організаційних та управлінських процесів	Будівництво відповідних сучасних пунктів з прийому м'яса і належне облаштування бойні
		закупівля засобів зв'язку і сучасних управлінських програм
Диверсифікація виробничо-господарської діяльності	Реконструкція	закупівля виробничих ліній з виробництва нових видів м'ясопродукції
		Закупівля обладнання для переробки вторсировини
	Формування нових об'єктів	будівництво сучасних цехів і боєнь у місцях розміщення сировинних зон
		обладнання високотехнологічних пунктів заготівель сировини
		інвестування у сировинну базу

Продовження таблиці 3.1

1	2	3
Активізація маркетингової діяльності	Створення маркетингового відділу	залучення фахівців високої кваліфікованих
		активізація маркетингових досліджень у сфері маркетингу для забезпечення споживчого попиту на м'ясопродукцію
		Застосування даних оперативного аналізу реалізації м'ясопродукції для планування заготівлі сировини і завантаження потужностей
	Розширення торгівельної мережі	дослідження ринків збуту
Управління персоналом	Мотивації управлінського персоналу	зaproвадження гнучких систем преміювання і винагородження виконаної роботи
		формування системи санкцій за порушення
	Підвищення кваліфікаційного рівня	участь управлінців в різноманітних семінарах, тренінгах, організації підвищення кваліфікації

Виконані дослідження операційної діяльності підприємств м'ясопереробної промисловості підтверджують важливість врахування напрямів формування та забезпечення бізнес-стратегії для досягнення ефективності організації виробничого процесу.

Використання пропонованих напрямків сприятиме змінам у складових елементах потенціалу підприємств м'ясопереробної промисловості (організаційного, технологічного, майнового, кадрового, виробничого, кадрового, маркетингового, фінансового, інвестиційно-інноваційного тощо), реструктуризація функціональних систем, упорядкування і реалізація управлінських задач та ін.

Дослідженнями визначено ключові структурні елементи, які є необхідними для формування та забезпечення бізнес-стратегії підприємств м'ясопереробної промисловості:

1) управлінські засоби, тобто інструменти і важелі, що відповідають визначеним цілям, показникам, критеріям їхнього вибору і оцінки;

2) організаційні і економічні управлінські методи, що включають прийоми, способи і технології приведення в дію і використання управлінських засобів.

Підчас дослідження визначено основні вимоги щодо формування та забезпечення бізнес-стратегії із врахуванням особливостей виробництва м'ясопродукції на підприємствах м'ясопереробної промисловості:

- маркетингове забезпечення виробничо-господарської діяльності;
- визначення систем цілей, мотивів поточної діяльності і управлінських методів;
- аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на процес управління;
- формування оптимальної організаційно-виробничої структури розробки процесів ресурсозабезпечення, виробництва і реалізації м'ясопродукції;
- визначення систем показників для оцінювання якості за звітний період;
- періодичність оцінки дієвості механізму удосконалення бізнес-стратегії підприємств м'ясопереробної промисловості;
- формування інформаційного забезпечення взаємозв'язку між елементами (складовими) підвищення ефективності реалізації бізнес-стратегії.

Процес формування та забезпечення бізнес-стратегії підприємств м'ясопереробної промисловості є сукупністю взаємопов'язаних методів та засобів, які впливають на внутрішньо-виробничий потенціал, параметри середовища функціонування із врахуванням ринкових тенденцій.

Процеси забезпечення бізнес-стратегії є базовими складовими загальної системи управління підприємствами м'ясопереробної промисловості.

Прикладне застосування зазначених у таблиці 3.1 напрямів повинно забезпечувати високу якість операційної діяльності, науковість та гнучкість

планування, контроль діяльності, оптимізацію процесів заготівлі сировини, ритмічність виробництва і виробництво висококонкурентної м'ясопродукції.

На основі виконаних досліджень виокремлено забезпечуючі складові елементи покращення бізнес-стратегії м'ясопереробних підприємств:

- системи планування, прогнозування і оперативного аналізу та оцінки виробничих процесів в короткотерміновому періоді;
- сукупність показників та критеріїв оцінювання результативності функціонуючих систем підприємств м'ясопереробної промисловості;
- системи нормативів, стандартів, правил, інструкцій та положень, які регулюють управлінську діяльність;
- системи стимулювання м'ясопереробних підприємств;
- сукупності економіко-організаційних заходів для запровадження новітньої техніки та технологій, розробок у сфері інформаційного забезпечення процесів управління;
- системи техніко-економічної інформації, яка використовується у виробництві, науковій організації праці та управлінні.

Елементи покращення бізнес-стратегії в синергії забезпечують умови для ефективності функціонування підприємств м'ясопереробної промисловості.

Необхідними умовами досягнення контрольованості і оперативності управлінських процесів є використання відповідного інформаційного забезпечення, що сприятиме удосконаленню, покращенню аналітичності і гнучкості систем виробничо-господарської діяльності.

Інформаційне забезпечення виробничо-господарської діяльності підприємств м'ясопереробної промисловості є основами для формування управлінських рішень, що дає змогу виокремити недоліки в забезпеченні ефективності реалізації бізнес-стратегії та перспектив її подальшого удосконалення.

При розробці процесу забезпечення бізнес-стратегії необхідно застосовувати новітні методи і сучасні технічні засоби для побудови

інформаційних систем, в тому числі, оновлення інформаційної і технічної бази на основі запровадження автоматизації в управлінського обліку, складової системи управління на підприємстві м'ясопереробної промисловості.

Автоматизовані системи із підтримки управлінських процесів на оперативних рівнях дають можливість проведення детального аналізу виробничо-господарської діяльності, що містить збір та реєстрацію даних про процес виробництва.

Значні переваги на ринку матимуть підприємства м'ясопереробної промисловості, які оперативно будуть відстежувати кількість і якість сировини, що буде надходити від постачальників, їхні запаси, ціну виробництва м'ясопродукції, ритмічність виробництва, обсяги реалізації, ринковий попит.

3.2 Пріоритетні напрямки покращення бізнес-стратегії підприємств м'ясопереробної промисловості

Сприятливі умови господарської діяльності у національній економіці формуються, головним чином, за рахунок досягнення стійкого функціонування та відповідного рівня конкурентоспроможності первинної ланки виробничої сфери – підприємства.

У сучасних ринкових умовах будуть зростати тільки конкурентоздатні підприємства.

Стратегії бізнесу (конкурентоздатності) є необхідними для забезпечення ефективності використання усіх можливостей та сильних сторін операційної діяльності суб'єкта господарювання із урахуванням позиції у галузі.

Залежно від класифікації суб'єктів господарювання визначають базові бізнес-стратегії забезпечення їхньої конкурентоздатності.

У таблиці 3.2 представлено основні базові бізнес-стратегії підприємств, які становлять значний інтерес в умовах формування ринкових відносин.

Таблиця 3.2 – Базові стратегії бізнесу суб'єктів господарювання

Суб'єкт господарювання	Характеристика типів суб'єктів господарювання	Можливі базові стратегії бізнесу
1	2	3
Технологічний тип	Функціонують на базі системи технологічних процесів, заміщення яких призведе до зміни профілю суб'єкта господарювання	Стратегія лідерства у витратах, тобто концентрація на низьких затратах
Кон'юнктурний тип	Грунтуються на взаємодії із ринком, не володіють сталими технологіями та випускають продукцію, котра не потребує складного освоєння виробництв	Стратегія оптимальних затрат
Маркетинговий тип	Орієнтуються на потреби ринку, намагається вчасно підготувати технології до вимог ринку, чинять активний вплив на ринковий попит у майбутніх періодах	Стратегія запобіжних ударів
«Технологічна атака»	Еволюційно змінюється технологія виробництва під впливом науково-технічного прогресу	Наступальні стратегії
Віоленти	Підприємства-гіганти, на яких виготовлення стандартизованих товарів налагоджують більш ефективно та з меншими затратами, ніж виготовлення невеликих партій різноманітних товарів	Віолентні стратегії, акцентовані на зниженні затрат на виробництво
Патієнти	Вузькоспеціалізовані підприємства, які виробляють специфічну продукцію	Патієнтні стратегії полягають у випуску обмеженої кількості спеціалізованих продукцій високої якості
Комунанти	Невеликі неспеціалізовані підприємства	Комунантні стратегії полягають у задоволенні локальних ринкових потреб

Продовження таблиці 3.2

1	2	3
Експлеренти	Підприємства, котрі займаються ризиковим бізнесом і першими виходять на ринок із новою продукцією	Експлерентні стратегії, які зорієнтовані на радикальні інновації
Із моно-сегментним ринком постачальників	Співробітництво із однією групою постачальників і закупівля в них близько 90 % ресурсів певних видів	Стратегії вертикальної диверсифікації
Із доміантно-сегментним ринком постачальників	Обсяг закупівель ресурсів в одного постачальника становить 70-90 %	Стратегії якості ресурсів, стратегії вертикальної диверсифікації
Із полі-сегментним ринком постачальників	Підприємства співробітничать із великою чисельністю постачальників	Стратегії якості ресурсів
Лідери	Підприємства посідають основне місце, розвивають новітні технології, пропонують ринку сучасні продукт	Стратегії оборони і закріплення
Що іде за лідером	Копіювання дій лідерів, витрачання значних ресурсів на адаптацію виробництв до номенклатурної зміни лідера	Наступальні стратегії; стратегії імітації
Аутсайдери	Працюють на завершальних стадіях життєвих циклів виробів	Стратегії «збирання врожаю» або відступу
Функціонують на насичених ринках	Зменшують обсяги виробництва, стимулюють попит	Експортні стратегії (стратегії скорочення затрат на виробництво і реалізацію продукції, стратегії використання конкурентних переваг)

Продовження таблиці 3.2

1	2	3
Діє на ненасичених ринках	Складності при виборі ефективніших технологій і переваг у властивостях товарів	Стратегії інноваційного підходів до маркетингу; стратегії стимулювання торгівлі
Діє на застійних ринках	Функціонує в умовах послаблення попиту і зниження прибутковості продукції	Стратегії виокремлення ключових бізнес-напрямків, концентрування

Різноманітним групам суб'єктів господарювання властивими є різноманітні види бізнес-стратегій.

Зазначені стратегії, в свою чергу, мають особливі можливості для реалізації.

Зокрема, для великих технологічних компаній довгострокове зростання конкурентоздатності пов'язано, перш за все, зі зміною апарату виробництва.

Для суб'єктів господарювання із високим науковим потенціалом рішення стратегічного характеру, передбачають формування нових видів продукції і її запровадження на ринку.

Для суб'єктів господарювання, що спрямовують свою операційну діяльність на задоволення основних потреб населення, найважливішими із яких є раціональна поведінка на ринках власної продукції.

Забезпечення ефективності операційної діяльності підприємств м'ясопереробної промисловості є можливе при їхній адаптації до теперішніх умов господарювання через формування стратегій.

Очевидним є, що бізнес-стратегії підприємств м'ясопереробної промисловості є програми дій із реалізації основних стратегічних напрямів виробничо-господарської діяльності.

Напрямки удосконалення бізнес-стратегії підприємств м'ясопереробної промисловості



Рисунок 3.2 – Напрямки удосконалення бізнес-стратегії підприємств м'ясопереробної промисловості

Їхню основу складають процеси формування складових елементів і тактичних підходів суб'єктів господарювання для забезпечення м'ясопродуктами жителів регіону [61].

Підчас виконаного дослідження встановлено, що до головних напрямків удосконалення бізнес-стратегії підприємств м'ясопереробної промисловості належать: сировинний, споживчий, транспортний і промисловий (рис. 3.2).

Встановлено, що рівень застосування та покращення зазначених напрямків залежить від біологічних та фізичних специфічних властивостей сировинних ресурсів та готової м'ясопродукції, їхньої транспортабельності і можливостей зберігання, тому виробнича діяльність, промислова переробка, реалізація м'ясопродуктів виокремлено у окрему сферу суспільних виробництв.

У зв'язку з тим, що тваринництво є постачальником сировинних ресурсів для підприємств м'ясопереробної промисловості, виникає потреба розвитку аграрного виробництва на міжгалузевих та міжгосподарських рівнях за рахунок проведення інтенсифікації і поглиблення відповідних зв'язків [1].

У результаті виконаних досліджень у другому розділі роботи визначено, що існує певний дисбаланс між сировинними секторами агропромислового комплексу та м'ясопереробною промисловістю.

Зокрема, зростання собівартості на усіх стадіях виробничого циклу, зменшення ефективності у сфері виробництва та переробки, збільшення цін на м'ясопродукцію є ключовими причинами незадовільного забезпечення споживачів м'ясними продуктами на загальнодержавному і регіональному рівнях, що, у свою чергу, створює умови для розвитку конкуренції в м'ясопереробній галузі.

Висновки за розділом 3

Забезпечення ефективності бізнес-стратегії підприємств м'ясопереробної промисловості є пріоритетними задачами функціонування м'ясопереробних підприємств в Україні.

Виконані дослідження в третьому розділі роботи дають змогу сформулювати пріоритетні напрями забезпечення ефективності реалізації бізнес-стратегії.

Серед них виокремлюють удосконалення технологій за рахунок модернізації і підвищення ефективності застосування основних засобів, запровадження новітніх засобів зв'язку і відповідного програмного забезпечення організаційного і управлінського процесів; виконання диверсифікації операційної діяльності через реконструкцію і створення сучасних об'єктів.

Також під час проведених досліджень виокремлено ключові структурні елементи та вимоги щодо забезпечення покращення ефективності бізнес-стратегії із врахуванням специфічних особливостей виготовлення м'ясопродукції.

У магістерській роботі розглянуто детально основні базові стратегії бізнесу, які необхідні для ефективного використання можливостей і сильних сторін діяльності підприємства.

Відповідно до представленої класифікації визначено основні базові стратегії бізнесу.

Удосконалення бізнес-стратегії підприємств м'ясопереробної промисловості запропоновано виконувати у контексті споживчих, сировинних, промислових і транспортних напрямків.

ВИСНОВКИ

1. На основі висвітленого можна стверджувати, що розробка і реалізація підприємствами бізнес-стратегії є досить складним механізмом її запровадження через формування системи стратегічних заходів для підсилення або закріплення компаніями сильних довгострокових позицій на ринках.

Бізнес-стратегію визначають, як стратегію окремих складових підрозділів (бізнес-одиниць), що, в свою чергу, визначає напрямки дій для забезпечення конкурентних переваг компаній у сучасних ринкових умовах.

2. Виконані дослідження ключових підходів до класифікації чинників впливів на конкурентоздатність суб'єктів господарювання дало можливість стверджувати, що пошук шляхів покращення ефективності виробничо-господарської діяльності підприємств є неможливим без детального аналізу внутрішніх і зовнішніх чинників середовища, оскільки вони визначають рівень ризикованості підприємницької діяльності.

Виконані дослідження засвідчили, що найвагоміший вплив на ефективність реалізації бізнес-стратегії підприємств м'ясопереробної промисловості мають ті чинники, що не підлягають прямому впливу ринкових суб'єктів, а визначаються політикою держави та ринковим середовищем (чинники макро економічних впливів); ті, що безпосередньо впливають на ефективність операційної діяльності підприємств м'ясопереробної промисловості (мезорівень); ті, що формуються безпосередньо учасниками ринку (мікрорівень).

3. Враховуючи значну кількість різних методів, виконано їх систематизацію у три ключові групи: методи, що характеризують ринкові позиції суб'єкта господарювання (продукції); методи, що характеризують рівні розвитку менеджменту на підприємстві; методи, що характеризують рівні фінансової та економічної діяльності підприємств.

Головними методами стратегічного аналізу середовища підприємства, які були використані у другому розділі роботи визначено PEST-аналіз та SWOT-аналіз.

Для визначення ефективності реалізації бізнес-стратегії підприємств м'ясопереробної промисловості детально досліджено метод, що заснований на теорії конкуренції.

В основу методу покладено оцінку чотирьох групових показників – критеріїв ефективності реалізації бізнес-стратегії. Визначення критеріїв та коефіцієнта ефективності реалізації бізнес-стратегії підприємства проводять за формулою середньої арифметичної.

У магістерській роботі сформовано алгоритм оцінювання ефективності бізнес-стратегії підприємств м'ясопереробної промисловості, що передбачає виконання таких етапів, як: 1. аналіз та оцінка основних техніко-економічних показників підприємств; 2. виконання PEST – аналізу; 3. проведення SWOT – аналізу підприємства; 4. визначення групових показників – критеріїв ефективності бізнес-стратегії підприємств; 5. розрахунок показника ефективності реалізації бізнес-стратегії підприємства.

4. У теперішніх ринкових умовах забезпечення збільшення об'ємів виробництва та якості м'ясопродукції є головними завданнями суб'єктів господарювання м'ясопереробної галузі.

До основних проблемних питань підприємств м'ясопереробної промисловості у сучасних ринкових умовах відносять: зростання цін на ресурси та логістику; необхідність покращення показників відтворення і збереження тварин; зростання конкуренції на ринках; необхідності запровадження квот на імпорт та підсилення контролю якості імпортованої м'ясапродукції; низька купівельна спроможність населення.

Підприємства м'ясопереробної промисловості становлять базис продовольчого комплексу України, проте нині вони мають низку невирішених питань, що пов'язані із відсутністю державної підтримки, недостатньо

продуманими стратегіями розвитку м'ясопереробної промисловості, зниження рентабельності виробництва м'ясопродукції тваринництва тощо.

Впродовж аналізованого періоду (2017-2021 рр.) у Івано-Франківській області спостерігалось зниження обсягів виробництва найважливіших харчових продуктів та напоїв на одну особу, крім виробництва свинини, м'яса та субпродуктів птиці.

У Івано-Франківському регіоні функціонують середні і невеликі підприємства м'ясопереробної промисловості із обсягами виробництва готової м'ясопродукції до 50 тонн. Середнє виробництво, головним чином, сконцентровано у м. Івано-Франківську та Коломийському районі.

Найбільшим виробником м'яса та м'ясопродуктів регіону в 2021 році є ПАТ «Івано-Франківський м'ясокомбінат».

5. Виконаний аналіз основних техніко-економічних показників ПАТ «Івано-Франківський м'ясокомбінат» дав змогу зробити наступні висновки.

Чистий дохід від реалізації м'ясопродукції за 2017-2021 рр. змінюється стрибкоподібно. Зокрема, у 2019-2021 роках чистий дохід знижується майже у 4 рази.

Така негативна тенденція обумовлена збільшенням кількості конкурентів, які пропонують більший асортимент продукції і мають більшу кількість торгових точок.

Аналогічно до динаміки чистого доходу від реалізації продукції і змінюється показник собівартості реалізованої продукції. Стрімке падіння собівартості у звітному 2021 році обумовлено зниженням обсягів реалізації продукції у ПАТ «Івано-Франківський м'ясокомбінат».

Продуктивність праці на підприємстві у 2021 р. у порівнянні із 2020 роком знизилась і становила 770,7 тис.грн/ос (77,7% за 2020 рік).

На зростання продуктивності вплинули фактори, що не пов'язані із збільшення обсягів виробництва м'ясопродуктів: на ПАТ «Івано-Франківський

м'ясокомбінат» чисельність працівників за досліджуваний період скоротилась майже в 2 рази.

У звітному періоді ПАТ «Івано-Франківський м'ясокомбінат» було збитковим.

6. У результаті виконаного стратегічного аналізу діяльності суб'єктів господарювання у м'ясопереробній промисловості України за допомогою PEST-аналізу та SWOT-аналізу – встановлено, що м'ясопереробні підприємства функціонують в умовах дефіциту сировинних ресурсів, тому й потребують підтримки від держави і відповідного галузевого регулювання, активізації науково-прикладних досліджень і інше.

Встановлено, що зростання кількості лояльних покупців через покращення інформування потенційних споживачів та покращення якості м'ясопродукції дасть змогу збільшити ринкову частку ринку та прибутковість підприємств.

7. Проведене дослідження ефективності реалізації бізнес-стратегії підприємств на прикладі провідного м'ясопереробного підприємства Івано-Франківської області : ПАТ «Івано-Франківський м'ясокомбінат» за групами показників ефективності виробничої діяльності підприємств, фінансовий стан, ефективності організації збуту і просування продукції та конкурентоздатності продукції за 2017-2021 роки показало, що ефективність виробничо-господарської діяльності з кожним роком знижується.

Зокрема, за показниками ефективності операційної виробничої діяльності найвищими показники групи були у 2017-2018 рр, що обумовлено високими показниками фондівіддачі і рентатабельності м'ясопродукції.

Показники фінансового стану з 2017 по 2021 роки змінюються стрибкоподібно у ПАТ «Івано-Франківський м'ясокомбінат».

Досить складним є використання збутової політики та реклами у ПАТ «Івано-Франківський м'ясокомбінат». Зокрема, в 2017-2020 рр. значення показників даної групи було в межах 1,0.

Проведені розрахунки конкурентоздатності м'ясопродукції засвідчили, що у ПАТ «Івано-Франківський м'ясокомбінат» даний показник знаходився в межах одиниці в 2017-2018 рр., проте у наступні роки поступово знижується та досягає у 2021 році значення 0,8.

На завершальному етапі визначення ефективності реалізації бізнес-стратегії розраховано показник ефективності реалізації бізнес-стратегії. З кожним роком показник ефективності реалізації бізнес-стратегії ПАТ «Івано-Франківський м'ясокомбінат» знижується і в 2021 р. є майже у два рази меншим за рівень 2017 року.

8. У результаті виконаних досліджень проведено систематизацію пріоритетних напрямів формування і забезпечення бізнес-стратегії підприємств м'ясопереробної промисловості: покращення технологій за рахунок модернізації і оновлення основних фондів та впровадження відповідних засобів зв'язку і програмного забезпечення процесів; диверсифікації виробничої діяльності шляхом виконання реконструкції та формування нових об'єктів; активізація збуту через формування відділу маркетингу і власних торгових мереж; вдосконалення процесів управління персоналом за рахунок мотивації та підвищення кваліфікації.

Запровадження зазначених напрямків буде сприяти якісним та кількісним змінам складових потенціалу підприємств м'ясопереробної промисловості, реструктуризації функціональної підсистеми, реалізації відповідних управлінських завдань і ін.

9. Удосконалення бізнес-стратегії є необхідною умовою для покращення ефективності використання можливостей та сильних сторін виробничо-господарської діяльності м'ясопереробного підприємства.

Проведені дослідження показали, що до головних напрямків удосконалення бізнес-стратегії підприємств м'ясопереробної промисловості належать споживчі, промислові, сировинні, і транспортні напрями.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ НА ДЖЕРЕЛА

1. Притула Н.І. Практичні аспекти реалізації бізнес-стратегії на прикладі торговельного підприємства // С. Ю. Кулакова, Н. І. Притула // Ефективна економіка [Електронний ресурс]. – 2017. – № 12. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5959>.

2. Щурко У.В. Підходи до формування та реалізації конкурентних стратегій/ У.В.Щурко// Економіка і суспільство. Електронне наукове фахове видання. – Мукачевський державний університет – 2018. – Вип. 17. – С.402. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : https://economyandsociety.in.ua/journals/17_ukr/60.pdf

3. Оберемчук В.Ф. Стратегія підприємства. Курс лекцій./ В.Ф.Оберемчук – К.: МАУП, 2000.

4. Біловодська О.А. Маркетинговий менеджмент: навч. посіб. К. : Знання, 2010. 332 с.

5. Дикань В. Л. Стратегічне управління : навч. посіб. [Електронний ресурс] / В. Л. Дикань, В. О. Зубенко, О. В. Маковоз, [та ін.]. – К. : ЦУЛ, 2013. – Режим доступу : <http://westudents.com.ua/knigi/-strategchne-upravlnnya-dikan-vl.html>

6. Рильська Н. В. Бізнес-стратегія торговельного підприємства як алгоритм досягнення концептуальної стратегічної мети [Електронний ресурс] // Економічні науки – № 5 : Економіка підприємств. – Режим доступу : <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=525>

7. Porter, Michael Cluster and the New Economics of Competitions, Harvard Business Review, Nov. – Dec. 1998.

8. Porter M. Competitive strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: The Free Press, 1998. 422 p

9. Luenendonk Martin. URL: <https://www.cleverism.com/lexicon/competitive-advantage>

10. Competitive Strategy. MBAskool. URL: <https://www.mbaskool.com/business-concepts/marketing-and-strategy-terms/7394-competitive-strategy.html>

11. Войтович Н.В. Стратегічний аналіз моделей управління підприємницькими ризиками. Збірник наукових праць Подільського державного аграрно-технічного університету. 2008. Т. 2. Вип. 16. С. 65–67.

12. Ступак І. О. Конкурентні стратегії як управлінська категорія. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Проблеми економіки та управління. 2010. № 684. С. 249–254.

13. Клименко Н. А. Румянцев А.П. Конкурентна стратегія: сутність та класифікація. Актуальні проблеми економіки та управління. 2007. Вип. 1. С. 22–24.

14. Грановська В. Г. Конкурентні стратегії розвитку аграрних підприємств у глобалізованому світі. Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка і менеджмент». 2016. Вип. 1. С. 84–90.

15. Конкурентоспроможність національної економіки / за ред. Б. Є. Кваснюка. – К.: Фенікс, 2005. – 582 с.

16. Велика економічна енциклопедія [Електронний ресурс]. – Режим доступу : https://uk.wikipedia.org/wiki/Економічна_енциклопедія

17. Кузьмін О. Є. Основи менеджменту: підруч. [для студ. вищ. навч. закл.] / Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. – Львів. Національний університет "Львівська політехніка", "Інтелект-Захід". – 2002. – 344 с.

18. Стратегія економічного і соціального розвитку України (2004–2015 рр.) «Шляхом Європейської інтеграції» / [А. С. Гальчинський, В. М. Геєць, С. Г. Бабенко, та ін.]. – Офіц. вид. – К.: ІВЦ Держкомстату України, 2004. – 416 с.

19. Розвиток підприємницької діяльності в Україні: історія та сьогодення: Матер. II міжнар. наук. практ. конф., 10-11 черв. 2004 р. – Тернопіль, 2004. – 264 с.

20. Антонюк Г. Я. Зовнішні чинники конкурентоспроможності молоко-переробної промисловості в умовах розширення ЄС / Антонюк Г. Я. // Вісник Львівської комерційної академії: [зб. наук. праць]. – Л.: ЛКА, 2006. – Вип. 23. – С. 156-159.

21. Управління конкурентоспроможністю підприємства: [навч.-метод. посібн.] / [Клименко С. М., Омеляненко Т. В., Барабась Д. О., Вакуленко А. В.]. – К.: КНЕУ, 2006. – 272 с.

22. Шандова Н. В. Ключові елементи системи забезпечення конкурентних переваг підприємства / Н. В. Шандова // Актуальні проблеми економіки, 2004. – № 11 (41). – С. 48–58.

23. Хрущ Н. А. Конкурентні стратегії: процеси створення та реалізації: [монографія] / Н. А. Хрущ, М. В. Желіховська; [за наук. ред. докт. екон. наук, проф. Н. А. Хрущ]. – К.: Освіта України, 2010. – 316 с.

24. Ілляшенко С. М. Управління інноваційним розвитком: проблеми, концепції, методи: [навч. посіб.] / С. М. Ілляшенко. – Суми, 2003. – 278 с.

25. Смолін І. В. Стратегічне планування розвитку організації / І. В. Смолін. – К.: КНТЕУ, 2004. – 174 с.

26. Карпенко Л.М. Методичні підходи до оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства/ Л.М. Карпенко // Вісник соціально-економічних досліджень. – О.: ОНЕУ 2013. - №3 (50), ч. 2. – с.24-31 с.

27. Березівський П. С. Організація, прогнозування та планування АПК / П. С. Березівський. – Львів : Магнолія плюс, 2006. – 443 с.

28. Слободяник Н. П. Ринок м'ясопродуктів в Україні: Аналіз тенденцій та перспектив розвитку / Н. П. Слободяник // Наука й економіка. – 2010. – №4 (20). – С. 125–129.

29. Драган О. І. Вдосконалення організаційної структури підприємств м'ясної промисловості / О. І. Драган // Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту. – 2010. – № 1 (7). – С. 11–15.

30. Статистичний збірник “Регіони України” – К. : Держ. служба статистики України, 2021. – 700 с.

31. Інформація про виконання Програми економічного і соціального розвитку міста в розрізі промисловості та інвестиційної діяльності [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.mvk.if.ua>

32. Промисловість Івано-Франківщини за 2020 рік: стат. зб. – Івано-Франківськ : Головне управління статистики в Івано-Франківській області, 2021. – 120 с.

33. Розвиток села Івано-Франківщини : стат. зб. / За ред. Л. В. Зброй. – Івано-Франківськ : Головне управління статистики в Івано-Франківській області, 2016. – 300 с.

34. Точилін В. О. Продовольча безпека як концепція ринкових реформ в аграрному секторі економіки України / В. О. Точилін, Т. О. Остапенко, В. В. Городній. – К. : Інститут економічного прогнозування НАН України, 2003. – 60 с.

35. Гой Н. В. Формування сировинної бази підприємств із переробки сільськогосподарської продукції / Н. В. Гой // Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: економіка. – Випуск 2 (39). – Ч.2 – 2013. – С. 72–78.

36. Визначено кредитний рейтинг облігацій ПАТ «Івано-Франківський м'ясокомбінат». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ibi.com.ua/ua/press-release/obligacijam-pao-ivano-frankovskijmyasokombinat-serii-a-prisvoen-kreditnyj-rejting-na-urovne-uab.html>.

37. Підсумковий збірник “Результати реалізації I етапу Стратегії економічного та соціального розвитку територій області до 2015 року”. – Івано-Франківськ, 2016. – 89 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.if.gov.ua/files/monit.pdf>

38. Статистичний щорічник України за 2020 рік – К. : Держ. служба статистики України, 2021. – 500 с.

39. Головне управління статистики в Івано-Франківській області [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.ifstat.gov.ua/ex_in/p4.htm.

40. Білоус Л. Й. Основні аспекти виробництва продукції підприємствами харчової промисловості / Л. Й. Білоус // Сталій розвиток економіки. – 2012. – № 2 (12). – С. 74–76.

41. Головня Ю. І. Сутність і структура господарських зв'язків аграрних і переробних підприємств [Електронний ресурс] / Ю. І. Головня // Агросвіт. – 2009. – № 4. – С. 18–21. – Режим доступу: <http://www.agrosvit.info/?op=4&z=34&p=1>.

42. Баланюк І. Ф. Оперативний менеджмент у м'ясопереробних підприємствах : монографія / І. Ф. Баланюк, Н. В. Гой. – Івано-Франківськ : Вид-во Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника, 2016. – 220 с.

43. Баланси (звіти про фінансовий стан) ПАТ «Івано-Франківський м'ясокомбінат» за 2017-2021 рр.

44. Звіти про фінансові результати (Звіти про сукупний дохід) ПАТ «Івано-Франківський м'ясокомбінат» за 2017-2021 рр.

45. Романенко І.П. Маркетингове забезпечення конкурентоспроможності м'ясопереробних підприємств: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. ек. наук: спец. 08.00.04 «економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)»/ Романенко І.П. – Київ, 2008. – 17 с.

46. Заремба П.О. Стратегія стабілізації та розвитку м'ясопереробної промисловості України: автореф. Дис. На здобуття наук. Ступеня доктора ек.наук: спец. 08.00.03 «економіка та управління національним господарством»/ Заремба П.О. – Донецьк, 2008. – 34 с.

47. Ніколін П.О. М'ясопереробна галузь у системі стратегічного розвитку економіки: автореф. Дис. На здобуття наук. Ступеня канд.ек. наук:

спец. 08.00.03 «економіка та управління національним господарством»/ Ніколін П.О. – Херсон, 2011. – 35 с.

48. Драган О.І. Формування інноваційної стратегії на підприємствах м'ясної промисловості / О.І.Драган // Економіка ринкових відносин. – 2011. – №7. – С.158 – 162.

49. Коляда А. Л. SWOT-аналіз як аналітичний засіб підвищення ефективності функціонування м'ясопереробних підприємств / А. Л. Коляда // Міжнародна науково-практична конференція для студентів, аспірантів та молодих вчених «Тенденції планування та реформування економіки в сучасних умовах» (м. Київ 25-26 березня 2016 року). – 2016. - С. 85-87.

50. Шевчук Н. С. Анализ материальных ресурсов в управлении конкурентоспособностью предприятия / Н. С. Шевчук, О. Н. Гайдаенко // Экономика: теория и практика. – 2014. - №2. – С. 70-75.

51. Янковий О. Г. Управління беззбитковістю на рівні підприємства за допомогою СВР-аналізу / О. Г. Янковий, В .О. Янковий // Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. – 2015. – № 1 (72). – С. 12–25.

52. Гой Н. В. Забезпечення системності оперативного управління на підприємствах із переробки сільськогосподарської продукції / Н. В. Гой // Обліково-аналітичне забезпечення господарської діяльності: [монографія]. За ред. І. Ф. Баланюка, Н. І. Пилипів, В. М. Якубів. – Івано-Франківськ : Фоліант, 2014. – С. 175–184.

53. Дьяченко Ю. В. Управління конкурентною стратегією м'ясопереробних підприємств: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. ек.наук: спец. 08.00.04 – «економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / Ю.В. Дьяченко – Одеса, 2018. – 24 с.

54. Теоретичні, методологічні та практичні аспекти конкурентоспроможності підприємств : монографія / за загальною редакцією професора О.Г. Янкового. – Одеса, Атлант, 2017. – 514 с.

55. Іваночко Н.В. Застосування SWOT – аналізу для формування стратегії управління збутовою діяльністю м'ясопереробних підприємств регіону [Електронний ресурс] / Н.В. Іваночко// «ЕКОНОМІЧНИЙ ДИСКУРС» - Випуск 2 (2017) – Режим доступу: <http://ed.pdatu.edu.ua/article/view/126077/120762>.

56. Віханський О.С. Стратегічне управління: примірник/ О.С. Віханський – 2-ге вид., перероб. та доп. – М.: Гардарики, 1998.

57. Портер М. Стратегія конкуренції: Пер. з англ. О.Олійника, С. Сільського. / М.Портер – К.: Основи, 1998.

Бібліографічна довідка

Тема магістерської роботи: «Удосконалення бізнес-стратегії підприємств м'ясопереробної промисловості»

Обсяг пояснювальної записки – 101 сторінка.

Перелік графічного матеріалу:

1. Групи чинників впливу на бізнес-стратегію м'ясопереробних підприємств.
2. Динаміка чисельності виробників м'ясопродукції у ІваноФранківській області за 2017-2021 рр.
3. Динаміка основних техніко-економічних показників ПАТ «Івано-Франківський м'ясокомбінат» за 2017-2021 рр.
4. Динаміка чистого прибутку (збитку) ПАТ «Івано-Франківський м'ясокомбінат» за 2017-2021 рр. Динаміка рентабельності операційної діяльності ПАТ «Івано-Франківський м'ясокомбінат» за 2017-2021 рр.
5. Прогнозовані значення собівартості реалізованої продукції ПАТ «Івано-Франківський м'ясокомбінат» на 2022-2023 роки
6. Динаміка показників ефективності виробничої діяльності ПАТ «Івано-Франківський м'ясокомбінат». Динаміка показників фінансового стану ПАТ «Івано-Франківський м'ясокомбінат».
7. Динаміка показників ефективності організації збуту та просування продукції ПАТ «Івано-Франківський м'ясокомбінат». Динаміка показників конкурентоздатності продукції ПАТ «Івано-Франківський м'ясокомбінат».
8. Динаміка показника ефективності реалізації бізнес-стратегії ПАТ «Івано-Франківський м'ясокомбінат» за 2017 – 2021 рр.
9. Напрямки удосконалення бізнес-стратегії підприємств м'ясопереробної промисловості

12.12.2022

Борецька Н.В.