

І. Ф. Баланюк, Н. В. Гой

**ОПЕРАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ
У М'ЯСОПЕРЕРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ**

Монографія

**Івано-Франківськ
Прикарпатський національний університет
імені Василя Стефаника**

2016

I. F. Balaniuk, N. V. Goy

**OPERATIONAL MANAGEMENT IN MEAT
PROCESSING PLANTS**

Monograph

Ivano-Frankivsk

2016

УДК 658.5.012.1
ББК 65.050.я9
Б20

Рекомендовано до друку Вченою радою ДВНЗ “Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника” (протокол № 1 від 2 лютого 2016 р.)

Рецензенти:

- Липчук В. В.** – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри статистики і аналізу Львівського національного аграрного університету;
- Сахацький М. П.** – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри маркетингу Одеської державної академії будівництва та архітектури;
- Ткач О. В.** – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту і маркетингу ДВНЗ “Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника”.

Баланюк І. Ф.

Б20 Оперативний менеджмент у м'ясопереробних підприємствах : монографія / І. Ф. Баланюк, Н. В. Гой. – Івано-Франківськ : Вид-во Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника, 2016. – 242 с.

ISBN 978-966-640-419-3

У монографії представлено результати дослідження теоретичних і методичних засад оперативного менеджменту в м'ясопереробних підприємствах. Розкрито сутність, роль та значення оперативного менеджменту для забезпечення результативної діяльності суб'єктів господарювання м'ясопереробної галузі. Визначено основні напрями вдосконалення оперативного менеджменту як складної організаційно-планової системи з урахуванням окремих особливостей переробки м'яса, зокрема обмеженості терміну зберігання сировини та готової продукції. Наведено результати дослідження впливу внутрішніх і зовнішніх факторів на результативність оперативного менеджменту в м'ясопереробних підприємствах, доповнено їх класифікацію. Здійснено оцінку оперативного менеджменту процесів заготівлі сировини, поточного виробництва і реалізації готової продукції м'ясопереробними підприємствами регіону.

Запропоновано заходи з удосконалення механізму оперативного менеджменту в м'ясопереробних підприємствах. Розроблено пропозиції щодо забезпечення системності оперативного менеджменту, які підвищать результативність виробничої діяльності м'ясопереробних підприємств.

The monograph presents the results of research of theoretical and methodical bases operational management in meat processing plants. The essence, role and importance of operational management in ensuring effective business activity in meat processing industry have been developed. There have been set the main directions of improvement in operational management as a complex organizational and planning system in direct connection with the strategic management of a plant taking into account the specific characteristics of meat processing, in particular, the limited shelf life of raw and processed meat. The study results of the influence of internal and external factors on the effectiveness of operational management in meat processing plants have been shown, their classification have been supplemented. Operational management of the procurement of raw meat, current production and selling the ready produce of meat processing plants in the region have been estimated.

The measures for improvement of operational management in meat processing plants have been suggested. The proposals to ensure systematicity of operational management that will enhance the efficiency of the production of meat processing plants have been developed.

УДК 658.5.012.1
ББК 65.050.я9
Б20

ISBN 978-966-640-419-3

© Баланюк І. Ф., Гой Н.В., 2016

© ДВНЗ “Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника”, 2016

ЗМІСТ

Вступ (українською і англійською мовами)	7
Розділ 1. Теоретико-методологічні засади оперативного менеджменту в м'ясопереробних підприємствах	11
1.1. Теоретичні основи і сутність оперативного менеджменту в м'ясопереробних підприємствах	11
1.2. Функціональне забезпечення процесу оперативного менеджменту в м'ясопереробних підприємствах	26
1.3. Методика дослідження оперативного менеджменту в м'ясопереробних підприємствах	43
Висновки до розділу 1	55
Розділ 2. Тенденції розвитку системи оперативного менеджменту в м'ясопереробних підприємствах	57
2.1. Аналіз сучасного стану системи оперативного менеджменту в м'ясопереробних підприємствах	57
2.2. Вплив зовнішнього і внутрішнього середовища на організацію процесу оперативного менеджменту	78
2.3. Оцінка результативності оперативного менеджменту в м'ясопереробних підприємствах	98
Висновки до розділу 2	114
Розділ 3. Шляхи вдосконалення оперативного менеджменту в м'ясопереробних підприємствах	117
3.1. Удосконалення механізму оперативного менеджменту регіональних м'ясопереробних підприємств	117
3.2. Забезпечення системності оперативного менеджменту підприємницької діяльності м'ясопереробних підприємств	132
3.3. Інформаційно-аналітичне забезпечення оперативного менеджменту в м'ясопереробних підприємствах	146
Висновки до розділу 3	156
Післямова (українською і англійською мовами)	158
Список використаних джерел	164
Додатки	181

CONTENTS

Preface (Ukrainian, English)	7
Section 1. Theoretical and Methodical Bases Operational Management in Meat Processing Plants	11
1.1. Theoretical bases and essence operational management in meat processing plants	11
1.2. Функціональне забезпечення процесу оперативного менеджменту в м'ясопереробних підприємствах	26
1.3. Functional ensuring of operational management proceeding in meat processing plants	43
Summary of Chapter 1	55
Section 2. Tendencies of Development System of Operational Management in Meat Processing Plants	57
2.1. The analysis of modern state of operational management system in meat processing plants	57
2.2. The influence of internal and external environment on the organization operational management process	78
2.3. Evaluation the effectiveness of operational management in meat processing plants	98
Summary of Chapter 2	114
Section 3. The Improvement Trends of Operational Management in Meat Processing Plants	117
3.1. The improvement of the mechanism of operational management system in regional meat processing plants	117
3.2. The providing of systematicity of operational management of entrepreneurship activity in meat processing plants	132
3.3. Informational and analytical ensuring of operational system in meat processing plants	146
Summary of Chapter 3	156
Concluding remarks (Ukrainian, English)	158
The list of scientific and informational sources	164
Appendixes	181

ВСТУП

Конкуренентоспроможність м'ясопереробних підприємств взаємопов'язана з удосконаленням їх управлінської системи. Реалізація визначених завдань в умовах сьогодення можлива завдяки використанню сучасних принципів і методів оперативного менеджменту, роль і масштаби практичного застосування якого в м'ясопереробній галузі значно зростають. Удосконалення механізму оперативного менеджменту забезпечить вирішення проблемних питань шляхом впливу на поточні процеси виробництва та їх регулювання. Розробка пропозицій щодо забезпечення системності оперативного менеджменту підвищуватиме ефективність функціонування м'ясопереробних підприємств.

Багатогранність процесу оперативного менеджменту потребує пошуку нових теоретичних підходів і розробки практичних рекомендацій щодо їх розвитку. Незважаючи на великий обсяг і різноспрямованість наукових досліджень, недостатньо вивченою залишається проблема оцінки впливу внутрішніх і зовнішніх факторів на результативність оперативного менеджменту в м'ясопереробних підприємствах. Її вирішення забезпечить удосконалення функціонуючого управлінського механізму на основі аналізу якісних і кількісних показників ресурсного забезпечення процесу виробництва та збуту готової продукції.

Метою наукового дослідження є розробка теоретико-концептуальних засад, науково-методичних і практичних рекомендацій щодо вдосконалення оперативного менеджменту в м'ясопереробних підприємствах.

Авторами запропоновано методи вдосконалення оперативного менеджменту суб'єктів господарювання м'ясопереробної галузі за рахунок забезпечення системності управлінського процесу, що передбачає взаємозв'язок й узгодженість управлінських методів і засобів, періодичну повторюваність їх застосування, розробку відповідного інформаційно-аналітичного забезпечення та врахування особливостей організації виробничої діяльності.

Подальші дослідження управлінських процесів у м'ясопереробних підприємствах зумовлені необхідністю реалізації системного підходу до організації оперативного менеджменту, що передбачає своєчасне отримання інформації про результати виробничої й збутової діяльності, адже головним критерієм оцінки ефективності управлінської системи є показник ритмічності виробничих процесів та забезпечення попиту на ринку м'ясної продукції.

Реалізація сучасних управлінських методів та вдосконалення оперативного менеджменту спрямовані на забезпечення високої результативності виробництва м'ясопереробних підприємств.

Підготовка та написання рукопису монографії відбулося завдяки авторській наполегливій праці та допомозі й підтримці науковців, менеджерів-практиків.

При проведенні наукових досліджень важливими для нас стали новаторські пропозиції, ідеї та рекомендації наукового наставника, доктора економічних наук, професора, академіка Національної академії аграрних наук України Володимира Васильовича Юрчишина.

Вдячність за надані консультації та цінні настанови при підготовці рукопису складаємо рецензентам – доктору економічних наук, професору Липчуку Василю Васильовичу, доктору економічних наук, професору Сахацькому Миколі Павловичу, доктору економічних наук, професору Ткачу Олегу Володимировичу.

Дякуємо колективу кафедри обліку і аудиту ДВНЗ “Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника” за дружню допомогу, доброзичливість і сприяння у написанні монографії.

Особливу подяку автори висловлюють близьким та рідним за терпіння, підтримку й розуміння.

PREFACE

The competitiveness of meat processing enterprises (plants) is interrelated with the improvement of their management system. Implementation certain tasks in today's conditions is possible through the use of modern principles and methods of management, the role and scale of practice for the application of which in the meat industry significantly increased. Improving the mechanism will provide operational management solution of problems by influencing the current production process and their regulation. Development of proposals to ensure operational systematicity management will increase the efficiency of the meat processing enterprises.

The many operational process management needs to find new theoretical approaches and practical recommendations for their development. Despite the large amount of scientific and different direction researches, remains under studied problem of assessment of influence of internal and external factors on the effectiveness of operational management in meat processing plants. Its solution will provide a mechanism for improving the functioning of management based on qualitative and quantitative indicators of resource support for the process of production and sales of finished goods.

The purpose of scientific research is to develop theoretical and conceptual bases, scientific, methodological and practical recommendations to improve operational management in meat processing plants.

The authors proposed methods to improve operational management of entities meat processing industry by providing systematic management process that involves interrelationship and consistency of management methods and tools, periodic repetition of their use, development of relevant information and analytical ensuring and taking into account the characteristics of industrial activity.

Further research management processes in meat processing plants are generally caused by the necessity of implementing a systematic approach to organization of operational management, providing timely receipt information about the results of productive and sales activities as the main criterion evaluation the effectiveness of management systems is an indicator of the rhythm of production processes and ensure market demand for meat products.

Implementation of modern management methods and improvement of operational management focused on providing high performance production in meat processing plants.

Preparation and writing of the manuscript of the monograph was due to hard work of the authors and the help and support of scientists, managers and practitioners.

When conducting scientific research very important for us is to become a new innovational suggestions, ideas and recommendation of a scientific supervisor, doctor of economic sciences, professor, academician of the National Academy of Agrarian Sciences of Ukraine Volodymyr Yurchyshyn.

Gratitude for providing valuable advice and instructions in the preparations of manuscript we are very much obliged to reviewers – doctor of economics, professor Vasyl Lypchuk, doctor of economics, professor Mykola Sakhatskyi, doctor of economics, professor Oleg Tkach.

We thank the staff of the Accounting and Auditing Vasyl Stefanyk Precarpathian National University for friendly help, goodwill, and assistance in writing monograph.

Special thanks to the authors express their friends and family for their patience, support and understanding.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ОПЕРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В М'ЯСОПЕРЕРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

1.1. Теоретичні основи і сутність оперативного менеджменту в м'ясопереробних підприємствах

У сучасних умовах трансформації економіки України виникає об'єктивна необхідність удосконалення оперативного менеджменту м'ясопереробних підприємств. Успішне функціонування таких підприємств значною мірою залежить від швидкості реагування на зміни зовнішнього середовища та обґрунтування оперативних управлінських рішень, оскільки процес закупівлі сировини, виробництва та реалізації продукції з метою отримання прибутку відбувається щоденно. Це потребує вдосконалення форм і методів організації ефективного процесу оперативного менеджменту суб'єктів господарювання.

Узагальнення багаторічної управлінської практики є основою сформованої наукової термінології [1 – 11]. Різні підходи до визначення поняття “оперативний менеджмент (управління)” свідчать про неоднозначність розуміння його змісту та трактування сутності.

В українському законодавстві не наведено визначення оперативного менеджменту (управління). Господарським кодексом України (ст. 65) встановлено загальні положення та особливості управління підприємством, зокрема, наголошено, що “управління підприємством здійснюється відповідно до його установчих документів на основі поєднання прав власника щодо господарського використання свого майна і участі в управлінні трудового колективу” [12]. В економічних словниках розглядають в основному загальне поняття “управління підприємством” як сукупність методів і прийомів керівництва колективом людей, усіма ланками підприємства для організації та координації їх діяльності в процесі виробництва [13, с. 245]. У “Великому тлумачному словнику сучасної української мови” знаходимо визначення оперативного управління як управління поточними діями [14, с. 845]. “Тлумачний словник економіста” пропонує також доповнення – “... що поєднує оперативне планування, оперативний облік та оперативний контроль” [13, с. 202]. Згідно із визначенням “Економічної енциклопедії”, оперативне управління – це “... управління поточними подіями, що охоплює оперативне планування, облік і контроль” [15].

Процес управління підприємством розглядали основоположники концепції наукового управління Г. Емерсон, Ф. У. Тейлор, А. Файоль, Г. Форд. Згідно з цією концепцією, “управляти – означає передбачати, організувати, розпоряджатися, координувати і контролювати на основі запровадження наукових методів управління підприємством, які забезпечують зростання продуктивності праці”.

В умовах економічного зростання Г. Форд вказує на підвищення ролі та значення виробничого управління й контролю за якістю. Досліджуючи сутність економічної категорії, А. Файоль виокремлює конкретний вид управлінської діяльності – управлінську функцію, яка реалізується певними прийомами й способами досягнення цілей управління: прогнозуванням, плануванням, організацією, координацією та контролем, які складають основу управління як технологічного процесу [16, с. 271].

Досліджуючи загальні питання менеджменту, фінські економісти Е. Воутилайне, І. Х. Ніссінен, П. Поренне, Т. Санталайнен дійшли висновку, що управління підприємством базується на принципі управління за результатами. Згідно з цією концепцією, управління має на меті досягнення необхідних результатів діяльності. Управління за результатами передбачає вплив на процес реалізації визначеної мети на всіх етапах – на стадіях планування, виконання та контролю за виконанням. Науковці розглядають оперативне управління як вплив на організацію, що складається з планування діяльності, постановки виробничих завдань, створення системи вимірювання й оцінки виконаної роботи, контролю за виконанням завдань, подальшого удосконалення процесу управління [17, с. 20–23].

Наведені теоретичні положення стали основою для визначення сутності економічної категорії “оперативне управління” у підприємстві іншими авторами. Погляди зарубіжних та українських учених щодо суті та значення поняття “оперативне управління” уможливають наступну систематизацію (табл. 1.1).

1. Оперативний менеджмент (управління) як управління за результатами (Е. Воутилайне, І. Х. Ніссінен, П. Поренне, Т. Санталайнен, Д. Хан).

Беручи за основу концепцію фінських науковців із проблем управління за результатами, Д. Хан стверджує, що оперативне управління базується, як і стратегічне, на принципі управління за результатами, цілями. Автор розглядає систему оперативного управління як багатоступеневий процес узгодження цілей, що поділяються на підцілі (показники результату за періодами й центрами прибутку). На його переконання, першочерговим завданням оперативного управління є забезпечення прибутковості бізнесу та досягнення

стратегічних цілей на оперативному рівні. Відповідно, головним інструментом системи оперативного управління підприємством Д. Хан вважає показник виробничого результату, який визначається як різниця між виручкою від реалізації та витратами [18]. Згідно з дослідженнями Д. Хана, оперативне управління за цілями стимулює ефективне планування та сприяє виробленню дієвих методів контролю. Однак при надмірному акцентуванні автором на кількісних цілях і нехтуванні якісними цілями виникає загроза втрати гнучкості управлінських методів.

Таблиця 1.1

Визначення поняття “оперативне управління”

Автори	Трактування сутності та значення економічної категорії
Е. Воутилайне, І. Х. Ніссінен, П. Поренне, Т. Санталайнен, Д. Хан	Оперативне управління як управління за результатами
А. І. Ільїн, В. М. Нелеп, В. В. Патрахіна, Л. М. Синиця, Г. М. Тарасюк, Л. І. Федулова, Л. І. Шваб	Оперативне управління як система взаємопов’язаних функцій
Н. Л. Зайцев, Л. А. Некрасов, А. Г. Поршнев, З. П. Рум’янцева, Н. А. Саломатін, Ю. В. Скворцов	Ототожнення оперативного управління з оперативним плануванням на виробничому підприємстві
В. Н. Єсаулов, Н. І. Новицький, В. П. Пашуто, С. Г. Чернета	Оперативне управління як цілісність (єдність) управлінського процесу та структури управління
І. А. Дубровін, Н. С. Сачко, Т. В. Чернова, В. А. Циганков	Оперативне управління як комплекс методів, організаційних форм і техніко-економічних розрахунків

Джерело: узагальнено авторами за даними джерел [16 – 34].

2. Оперативний менеджмент (управління) як система взаємопов’язаних функцій (А. І. Ільїн, В. М. Нелеп, В. В. Патрахіна, Л. М. Синиця, Г. М. Тарасюк, Л. І. Федулова, Л. І. Шваб).

Основою для наукових досліджень А. І. Ільїна, Л. М. Синиці стали базові положення концепції наукового управління А. Файоля, Г. Емерсона, Ф. У. Тейлора, Г. Форда, які виокремлюють насамперед функції, що зумовлені сутністю управління, пов’язаного з цілісною діяльністю підприємства та всіх його складових елементів. Вони зазначають, що категорія “оперативне управління на підприємстві” виражає об’єктивно зумовлену систему функцій, яка має назву управлінського циклу, а самі функції називають стадіями управлінського циклу [19, с. 5–12; 20, с. 3–6].

У дослідженнях В. В. Патрахіної оперативне управління виступає як об'єктивно визначена певна система функцій, а планування автор виокремлює як базову функцію [21, с. 139].

Українські вчені також мають вагомий внесок у галузі оперативного управління, більшість яких стосується визначення теоретичної сутності досліджуваної категорії. Зокрема, В. М. Нелеп звертає увагу на посилення нестабільності сфери функціонування підприємств у динамічних умовах ринкової економіки, що підвищує роль оперативного планування, і вважає його основним важелем оперативного управління [22, с. 109]. Г. М. Тарасюк, Л. І. Шваб деталізують і доповнюють загальновідомі управлінські функції та вважають планування основою для прийняття управлінських рішень у структурованому за різновидами оперативному управлінні. Автори звертають увагу на те, що в ринкових умовах управлінські інструменти, які необхідні для формування й досягнення цілей, повинні бути результативними та ефективними [23, с. 7]. Л. І. Федулова розглядає досліджувану категорію як виконання завдань оперативного забезпечення ритмічного виробничого процесу за раціонального використання ресурсів, наголошуючи на вирішальній ролі сучасного розвитку інформаційних технологій для вдосконалення та підвищення ефективності процесу прийняття й узгодження управлінських рішень, методів контролю за їх виконанням [24, с. 209; 25, с. 18–26].

Ці визначення найбільш змістовні та науково обґрунтовані й враховують базові положення наукового управління підприємством, а саме: розглядають оперативний менеджмент як низку взаємопов'язаних управлінських функцій, приділяють велике значення вдосконаленню інформаційно-аналітичного забезпечення управлінського процесу, виокремлюють оперативне планування як основу для прийняття управлінських рішень.

3. Ототожнення оперативного менеджменту (управління) з оперативним плануванням на виробничому підприємстві (Н. Л. Зайцев, Л. А. Некрасов, А. Г. Поршнеєв, З. П. Рум'янцева, Н. А. Саломатін, Ю. В. Скворцов).

Ю. В. Скворцова, Л. А. Некрасова розглядають досліджувану категорію як диспетчерування виробничого процесу, що спрямоване на забезпечення ритмічного й комплексного випуску продукції згідно із встановленим планом за допомогою оперативного контролю [26, с. 452]. Конкретизуючи об'єкти управління, Н. Л. Зайцев визначає суть оперативного управління як забезпечення своєчасності виконання запланованих робіт на основі використання оперативно-календарних планів стосовно кожного виробничого підрозділу, дільниці, робочого місця [27, с. 396].

А. Г. Поршнєв, З. П. Рум'янцева, Н. А. Саломатін виокремлюють, насамперед, суттєве значення чіткої регламентації в часі виконання планових завдань [28, с. 71, 623]. Розглядаючи теоретичні аспекти досліджуваної економічної категорії, науковці не наголошують на взаємозв'язку та значенні управлінських функцій та методів оперативного управління. Автори такого підходу не враховують впливу зовнішньої інформації, яка забезпечує тісну взаємодію всіх підсистем підприємства – від маркетингу й технічної підготовки виробництва до відвантаження та реалізації готової продукції, – чим обмежують їх роль у визначенні економічної сутності оперативного управління.

4. Оперативний менеджмент (управління) як цілісність (єдність) управлінського процесу та структури управління (В. Н. Єсаулов, Н. І. Новицький, В. П. Пашуто, С. Г. Чернета).

Прихильники цього підходу наголошують на взаємопроникненні функцій управління та функцій-планових виробничих завдань, які притаманні оперативному управлінню. Виконання кожної функції-завдання передбачає поетапне здійснення функцій оперативного управління. Н. І. Новицький, В. П. Пашуто відзначають нормативну регламентацію роботи як забезпечення раціонального функціонування підприємства [29, с. 529–535]. В. Н. Єсаулов, С. Г. Чернета у своїх дослідженнях управлінських процесів на виробництві звертають увагу на вплив як зовнішнього ринкового середовища, так і внутрішніх факторів впливу [30, с. 69]. Таким чином науковці уточнюють і деталізують визначення сутності оперативного управління у підприємстві.

5. Оперативний менеджмент (управління) як комплекс методів, організаційних форм і техніко-економічних розрахунків (І. А. Дубровін, Н. С. Сачко, Т. В. Чернова, В. А. Циганков).

У визначенні оперативного управління І. А. Дубровін враховує доведення заданих показників плану до кожного виконавця та контроль їх виконання за умови визначення робіт усіх структурних підрозділів підприємства та забезпечення поставок на ринок товарів у необхідному асортименті, певної якості, у встановлені терміни, найефективнішим використанням виробничих ресурсів. Визначаючи поняття оперативного управління, автор зараховує до об'єктів оперативного управління процеси (виробництво, ремонт, транспортування) й ресурси (сировина й матеріали, трудові ресурси, праця, потужність підприємства) [31, с. 46]. Т. В. Чернова, В. А. Циганков розглядають дане поняття як конкретизацію плану випуску продукції в просторі й часі, як комплекс методів безперервного контролю за його виконанням, виокремлюючи етапи процесу управління – планування, облік, контроль,

аналіз і регулювання. Вони пропонують об'єднати облік, контроль, аналіз і регулювання в єдину функцію диспетчерування [32, с. 8; 33, с. 71]. Н. С. Сачко наголошує на забезпеченні підтримки показників і параметрів функціонування підприємства з випуску продукції в заданих планом межах у реальному масштабі часу [34, с. 449]. Зазначені автори не враховують значення взаємозв'язку оперативного управління із стратегічним управлінням підприємством, що свідчить про відсутність логічної послідовності в трактуванні його економічної сутності.

Проаналізувавши різні трактування категорії “оперативний менеджмент” в сучасній українській та зарубіжній науковій літературі [35 – 46], можна зробити висновок, що оперативний менеджмент є визначальною ланкою системи організації діяльності підприємства й перебуває в постійному взаємозв'язку зі стратегічним управлінням підприємством.

Узагальнюючи наведені вище тлумачення науковців, вважаємо доцільним уточнення поняття “оперативний менеджмент” як економічну категорію: оперативний менеджмент – це система функцій та методів, що забезпечують процес управління, організаційних форм і техніко-економічних розрахунків, спрямованих на конкретизацію поточних прогнозів і планів, доведення заданих показників до кожного виконавця й контроль за їх виконанням на основі вже існуючої стратегічної позиції підприємства та з урахуванням окремих особливостей переробки м'ясної продукції, зокрема, обмеженості терміну зберігання сировини та готової продукції [47, с. 53].

Основним завданням оперативного менеджменту в м'ясопереробних підприємствах є визначення обсягу робіт для структурних підрозділів, що забезпечить поставки на ринок м'ясної продукції високої якості та у необхідному асортименті, згідно із встановленими термінами, з найефективнішим використанням виробничих ресурсів. Саме це має на меті узгодження роботи усіх цехів і дільниць, забезпечення ритмічності виробництва, пропорційність завантаження обладнання, скорочення тривалості виробничого циклу. У процесі оперативного менеджменту в м'ясопереробних підприємствах показники конкретизують у часі (розбивкою річних планів на короткі проміжки часу – квартал, місяць, декада, доба, зміна і година) і у просторі (деталізацією завдань кожного підрозділу підприємства). Відповідальні працівники доводять виробничі показники до безпосередніх виконавців у підрозділах, організовують поточний контроль і оперативний облік процесу виробництва. Відповідно до виробничої ситуації та наданої інформації, керівники своєчасно вживають запобіжні заходи та усувають можливі диспропорції та невідповідності у виробничому процесі.

Об'єктами оперативного менеджменту в м'ясопереробному підприємстві є матеріально-технічне забезпечення, процес виробництва, збут продукції, персонал, фінансові ресурси, облік і аналіз господарських операцій та контроль за виконанням планових завдань.

Раціональна організація системи оперативного менеджменту можлива за умови чіткої регламентації та оптимальної структури управлінського процесу. Таке управління передбачає наявність цілісного комплексу суб'єктів та об'єктів системи, визначення мети та вибір методів реалізації управлінських рішень (рис. 1.1).

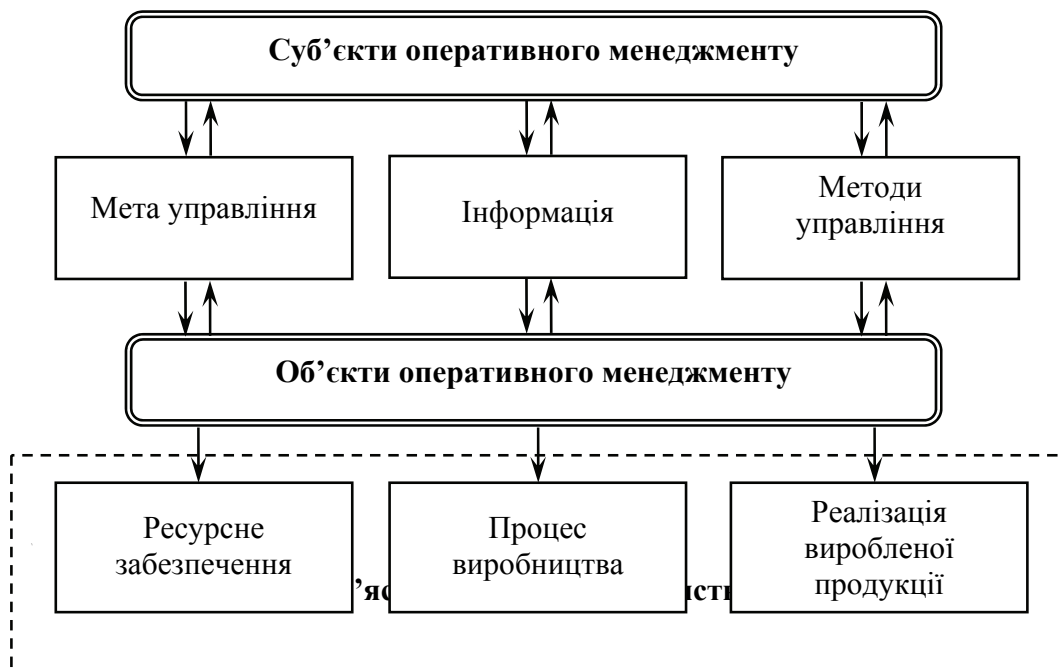


Рис. 1.1. Організація оперативного менеджменту в м'ясопереробних підприємствах

Джерело: узагальнено авторами на основі джерел [48 – 53].

Комплексність досліджуваної управлінської системи передбачає наявність цілісної сукупності її об'єктів. Основними забезпечуючими складовими, на які безпосередньо впливають управлінські методи (рис. 1.1), є ресурсне забезпечення, процес виробництва, реалізація виробленої продукції. Впровадження такої організаційної структури оперативного менеджменту і забезпечення системності її функціонування дозволить у найефективніший спосіб управляти названими об'єктами.

Узагальнивши підходи науковців до поняття “оперативний менеджмент”, доцільно наголосити на тісному взаємозв'язку таких економічних категорій, як оперативний менеджмент і стратегічне управління підприємством, що частково залишилось поза увагою більшості досліджень.

Важливо зауважити, що оперативний менеджмент використовує вже

існуючу стратегічну позицію підприємства з метою перетворення його потенціалу в реальний прибуток; в свою чергу, стратегічне управління забезпечує довготривалу життєздатність підприємству в нестабільних сучасних умовах ринкової економіки. Ці категорії відрізняються певними характеристиками, що відображено в порівняльній таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

**Порівняльна характеристика ознак
оперативного та стратегічного управління**

Ознаки	Оперативне управління	Стратегічне управління
Цілі управління підприємством	підприємство функціонує з метою одержання прибутку від реалізації вироблених товарів, налагодження безперервного виробничого процесу	формування позитивного іміджу, вихід на нові ринки збуту, існування підприємства в довгостроковій перспективі завдяки встановленню динамічної рівноваги з зовнішнім середовищем, досягнення стабільного економічного зростання
Предмет управління	пошук шляхів ефективного використання ресурсів, внутрішня структура підприємства, збут виробленої продукції	вивчення впливу зовнішнього середовища, забезпечення конкурентоздатності, аналіз змін зовнішнього середовища та адаптація до них
Врахування часового вимірника	короткострокова перспектива	довгострокова перспектива
Складові системи управління	функції, методи, організаційна структура управління, технології управління, організація ефективного процесу управління залежно від виробничої ситуації	інформаційне забезпечення, моральні та матеріальні заохочення, попит на ринку, конкурентоспроможність на ринку
Управління персоналом	персонал як ресурс підприємства	персонал як науково-технічний потенціал
Оцінка результативності системи управління	ефективність використання ресурсної бази підприємства та виробничих потужностей, обсяги реалізації виробленої продукції	своєчасне реагування на зміни зовнішнього середовища для забезпечення фінансової стійкості та конкурентоздатності

Джерело: власні дослідження авторів.

Тісний взаємозв'язок стратегічного й оперативного управління є важливою передумовою забезпечення ефективного функціонування вітчизняних підприємств на ринку. Поєднання стратегічного та оперативного управління має на меті узгодження перспективних і короткострокових цілей підприємства. Раціональна побудова стратегічного управління дозволяє забезпечити ефективність виробництва у майбутньому, скоригувавши поточні дії. Водночас завданням оперативного управління є організація діяльності в

поточному періоді часу та реалізація оперативних планових завдань суб'єктів господарської діяльності.

В управлінській практиці неспроможність взаємно пов'язати стратегічний рівень управління підприємством з оперативним зумовлює недостатню ефективність останнього [54, с. 79]. Оперативні завдання управління підприємством пов'язані із забезпеченням безперервного та ефективного процесу виробництва сільськогосподарської продукції, її переробки та реалізації в поточному періоді. Стратегічні завдання спрямовані на досягнення в перспективі стабільного економічного зростання.

Сучасна ситуація в економіці вимагає від підприємств орієнтації на майбутнє, динамічного пристосування до умов суспільного відтворення, врахування невизначеності та ризику в прийнятті управлінських рішень. Водночас загострення конкуренції українських підприємств з іноземними виробниками на ринку продуктів харчування потребує підвищення ефективності використання всіх видів ресурсів підприємства, формування оптимального асортиментного ряду, покращення якості продукції [55, с. 6]. Але й за таких умов м'ясопереробні підприємства внаслідок великого попиту на їх продукцію забезпечують позитивний приріст обсягів продовольчих товарів, до того ж зростання обсягів виробництва відбувається більш високими темпами порівняно з іншими галузями економіки [56, с. 7].

У практиці вітчизняних підприємств стратегічне й оперативне управління виробничими процесами, як правило, не є взаємопов'язаними. Одним з найважливіших напрямів удосконалення управлінської системи є спрямованість оперативного управління на досягнення стратегічних цілей та завдань, які повинні відображатися в оперативних планах їх досягнення. Це забезпечить підвищення результативності та цілісності процесів стратегічного й оперативного управління.

У контексті даного дослідження ефективний взаємозв'язок стратегічного й оперативного управління м'ясопереробними підприємствами ґрунтується на дотриманні певних вимог [57, с. 61].

Першою з цих вимог є пріоритетність стратегічного управління, що передбачає розроблення стратегічного плану для розкриття змісту цілей та взаємодії окремих підрозділів підприємства, визначення ключових показників узгодження оперативних планів. Одержані результати оперативного управління є підставою для аналізу їх відповідності стратегії розвитку. Як наслідок, на підприємствах зростає ефективність діяльності за рахунок отри-

мання високих оперативних результатів, що забезпечують досягнення стратегічних цілей.

Друга вимога передбачає взаємозумовленість й опосередкованість стратегічних і оперативних показників управління суб'єктами господарювання, оскільки оперативні показники виступають як інструменти досягнення стратегічних, а стратегічні, у свою чергу, – орієнтирами оперативної діяльності. Як результат, створюється єдиний комплекс стратегічних і оперативних показників.

Третя вимога визначає дотримання стійкості зв'язку між стратегічними та оперативними показниками виробничої діяльності з метою підвищення ефективності поточного управління підприємством та його довгострокової конкурентоспроможності; саме це забезпечить гнучкість й адаптацію методів управління до постійних змін ринкових умов.

Четверта вимога акцентує увагу на раціональній організації взаємозв'язку стратегічного й оперативного управління, передбачає чітку послідовність процесів управління підприємством від стратегічного до оперативного управління. Ця вимога забезпечуватиме створення механізму організації оперативної діяльності відповідно до стратегічних завдань, а стратегічної – залежно від оперативних можливостей системи управління на підприємстві.

Виконання зазначених вимог оптимізує управлінську діяльність щодо забезпечення високих стратегічних і оперативних результатів з мінімальними затратами економічних ресурсів. Успішне функціонування м'ясопереробних підприємств значною мірою залежить від швидкості реагування на зміни зовнішнього середовища та обґрунтування оперативних управлінських рішень, оскільки процеси закупівлі сировини, виробництва та реалізації продукції з метою отримання прибутку відбуваються щоденно. Це потребує розвитку ефективних форм та методів організації управлінської системи.

У сучасних умовах загострення боротьби за ринки сировини та збуту продукції удосконалення системи оперативного менеджменту є важливим забезпечуючим фактором конкурентної стійкості м'ясопереробних підприємств. Виробнича діяльність в умовах розбудови ринкової економіки потребує вирішення низки складних взаємопов'язаних проблем впродовж максимально короткого періоду. Важливим завданням для підприємств є забезпечення наукової організації оперативного менеджменту, що сприятиме підвищенню ефективності виробництва в поточному періоді часу. Зокрема, удосконалення управлінських методів забезпечить вирішення проблемних

щоденних питань оперативного менеджменту – впливу на поточні процеси виробництва та управління ними залежно від виробничої ситуації.

Науковці приділяють значну увагу питанням удосконалення управлінських процесів [58 – 68]. Проблема удосконалення оперативного менеджменту в підприємствах м'ясопереробної галузі існує та потребує наукового підходу при розробці теоретико-методологічних і практичних рекомендацій щодо її вирішення. Система управління є формою реалізації управлінських взаємозв'язків. Процес удосконалення оперативного менеджменту характеризує певний рівень впорядкованості, якісного зростання та не може існувати як окреме явище. Управлінська система підприємства розвивається та удосконалюється згідно з науковими принципами функціонування та перетворення у більш досконалу структуру [69, с. 53].

Глобалізація сучасної світової економіки створює необхідні передумови для якісних змін у процесах оперативного менеджменту. Виникають нові фактори та інструменти модернізації управлінської системи. Удосконалення оперативного менеджменту є закономірною зміною системи, що реалізується за допомогою взаємопов'язаних дій та заходів. В умовах конкурентного середовища існує потреба постійної гнучкості та готовності до організаційних перетворень у процесі управління.

Удосконалення методів і форм оперативного менеджменту в м'ясопереробних підприємствах сприятиме сталому розвитку галузі. Удосконалення системи управління – це постійний пошук господарюючим суб'єктом ефективних заходів щодо впровадження і реалізації нововведень в управлінську практику, які зумовлюють поліпшення кількісних та якісних характеристик діяльності підприємства, забезпечують прибуток від реалізації м'ясної продукції та раціональне використання ресурсної бази. Саме перехід економіки України на ринкові принципи функціонування обумовив необхідність удосконалення методів і засобів оперативного менеджменту в м'ясопереробних підприємствах. Успішне вирішення цієї проблеми дасть змогу оптимально пов'язати наявні можливості виробництва продукції відповідної якості з попитом і пропозицією на споживчому ринку.

Оперативний менеджмент у м'ясопереробному підприємстві є складним організаційним процесом. Доцільно визначити наступність етапів оперативного менеджменту, а саме: постановка виробничих завдань, послідовність обробки інформації, прийняття рішень, виконання поставлених завдань і контролю за їх виконанням.

Процес оперативного менеджменту реалізується за принципом зворотного зв'язку (рис. 1.2). Саме його поетапність забезпечує раціональність та оперативність вирішення щоденних виробничих завдань.

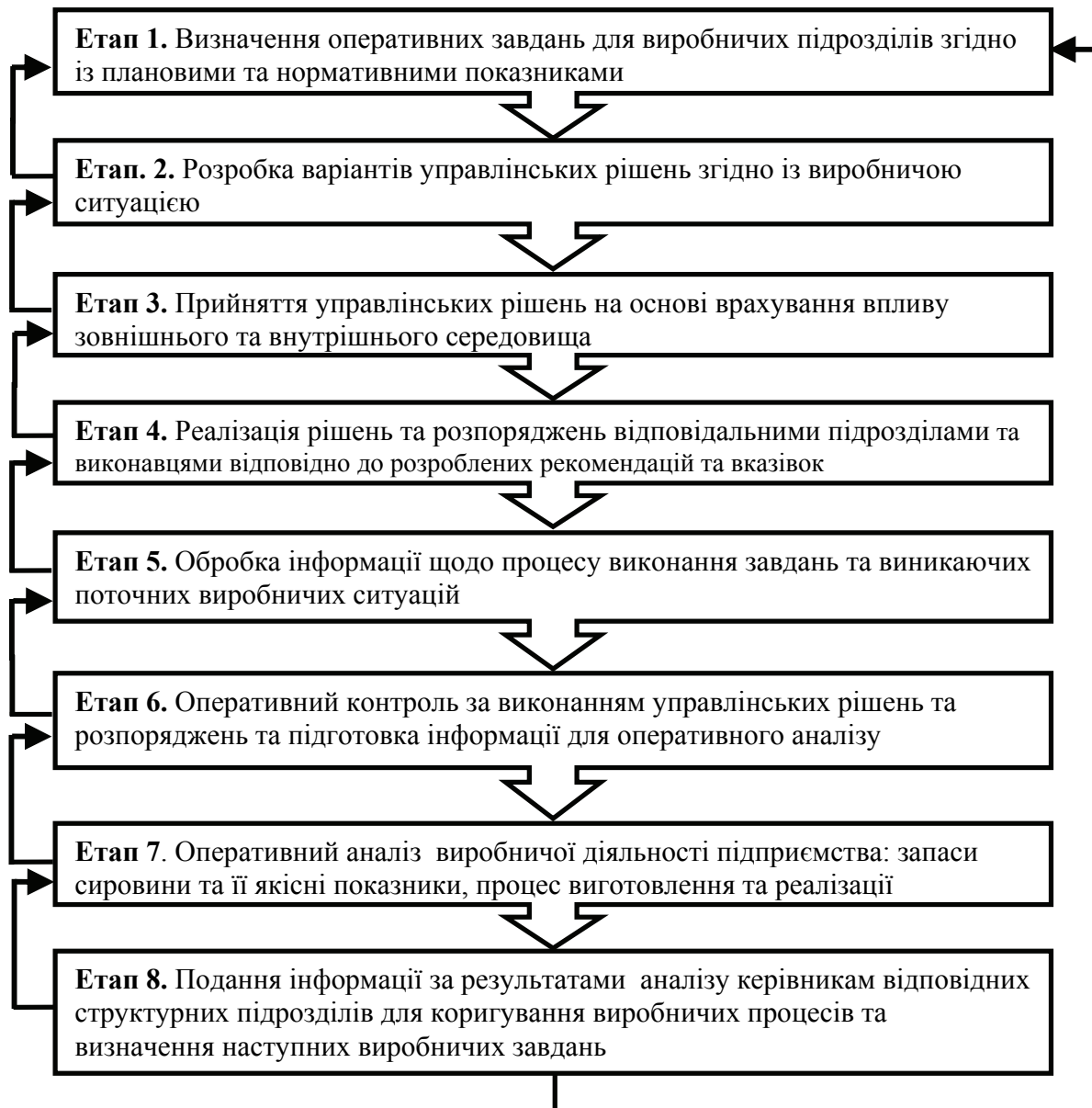


Рис. 1.2. Етапи процесу оперативного менеджменту в м'ясопереробному підприємстві

Джерело: узагальнено авторами за даними джерел [70–76].

Механічне перенесення в конкретні умови діяльності м'ясопереробних підприємств завдань і змісту оперативного менеджменту, які властиві для інших галузей економіки, є неефективним. Оскільки необхідно враховувати особливості та специфіку м'ясопереробної галузі, що формується під впливом таких чинників: тип підприємства, умови збуту, забезпечення сировиною та матеріалами, якість і джерела надходження сировини, методи організації та технологічні особливості виробничих процесів тощо [77, с. 57; 56, с. 6].

Тип виробництва визначає стабільність роботи м'ясопереробного підприємства та його підрозділів. У масовому виробництві обсяг завдань за кількістю та номенклатурою відносно сталий, а отже, можливо заздалегідь розробити стандартні графіки виготовлення м'ясної продукції згідно з конкретними умовами виробництва. Відповідно до цього узгоджуються оперативні плани реалізації готової продукції та забезпечення сировиною й матеріалами, встановлюється система контролю й регулювання процесу виробництва. Таким чином, коригування планових графіків стосується в основному обсягів виготовлення товарів протягом певного періоду часу (дня, декади, місяця).

Для серійного виробництва продукції м'ясопереробних підприємств зміна попиту визначає її кількість та асортимент. Плани-графіки випуску товарів деталізуються з урахуванням цих вимог для передбачення найефективнішого використання робітників і устаткування, врахування умов постачання та збуту. За такої ситуації в оперативних планах необхідно визначити обсяги виробництва, які відповідатимуть попиту на товари, відображуваному в заявках-замовленнях покупців м'ясної продукції.

М'ясопереробні підприємства реалізують продукцію через роздрібну торгівлю, власну торговельну мережу, заклади громадського харчування та оптові розподільчі бази, взаємовідносини з якими ґрунтуються на договірних засадах. Асортимент та обсяги продукції уточнюються за допомогою щоденних заявок, тому система оперативного менеджменту повинна забезпечити гнучкість виробництва та сповна задовольнити попит на товари.

Умови збуту м'ясної продукції обмежені термінами її реалізації та конкретизуються графіками завезення в торговельну мережу. Враховуючи різну тривалість виготовлення і терміни зберігання м'ясних виробів, організація роботи окремих цехів і дільниць ведеться з випередженням у часі, достатнім для виробництва та реалізації визначеного асортименту продукції. При цьому процес виготовлення та відвантаження м'ясної продукції регламентується погодинним планом-графіком, що дозволяє заздалегідь розподілити виробничі завдання на поточний період, враховуючи рівномірне завантаження устаткування та робітників. Це забезпечує система оперативного менеджменту у виробництві.

Особливість організації оперативного менеджменту на м'ясопереробних підприємствах визначається такими умовами: оптимальне забезпечення матеріалами та сировиною відповідної якості, дотримання термінів зберігання та сезонністю їх надходження.

Сезонність – один з головних факторів, що ускладнює оперативний менеджмент на виробництві. Її наслідком є нерівномірність завантаження робітників й виробничих потужностей, додаткові втрати сировини, зростання собівартості та погіршення якості продукції. Тому необхідно збалансувати кількість постачальників, узгодити обсяги реалізації та асортимент товарів, забезпечивши черговість виготовлення м'ясної продукції тривалого зберігання й швидкої реалізації [78, с. 137].

Виробничі графіки на м'ясокомбінатах повинні забезпечити рівномірність надходження сировини. На м'ясопереробних підприємствах плани виробництва необхідно погоджувати з графіками щоденного приймання сировини від постачальників, тривалістю його перевезення. Однак високий рівень роздрібності сировинної бази в господарствах населення, які на сьогодні є основним виробником, створює низку труднощів для переробних підприємств при заготівлі якісної сировини для виробництва конкурентоспроможної продукції [79, с. 265; 80, с. 19].

Особливу роль в процесі переробки м'яса відіграє якість сировини. У м'ясопереробному виробництві структура сировини має вирішальний вплив на формування асортименту й залежить від умов відгодівлі та утримання худоби. Проте на підприємствах по переробці м'яса на виробництво впливає тривалість природних процесів при виготовленні дієтичної та іншої продукції, а також терміни зберігання цих виробів [81, с. 63]. Ефективне оперативне управління забезпечує реалізацію стратегічних планів м'ясопереробного підприємства, передбачає розробку оперативних цілей, планових щоденних завдань, які повинні чітко виконуватись та контролюватися. Оперативний менеджмент охоплює основні напрями виробничої діяльності господарюючого суб'єкта м'ясопереробної галузі (рис. 1.3).

Оперативний менеджмент є найважливішим інструментом щоденного впливу на господарську діяльність підприємства м'ясопереробної галузі, засобом управління виробництвом та структурними підрозділами господарюючого суб'єкта.

Провідна роль належить оперативному менеджменту в забезпеченні безперебійного режиму роботи виробничих підрозділів і підприємства в цілому. Ці завдання вирішуються завдяки взаємодії технічної підготовки виробництва, оперативного-виробничого планування та таких функцій організації виробничої діяльності, як вдосконалення виробничої структури підприємства, налагодження міжцехових зв'язків, раціональної організації складського і транспортного господарства.



Рис. 1.3. Основні напрями оперативного менеджменту в м'ясопереробних підприємствах

Джерело: власні дослідження авторів.

Основними завданнями оперативного менеджменту в м'ясопереробних підприємствах є досягнення оптимальної відповідності між потребами в сировині та обсягами її заготівлі, передбачення переробки вторинних ресурсів, забезпечення постачання на споживчий ринок м'ясної продукції у необхідному асортименті та високої якості, у визначені терміни та ефективному використанні ресурсів. Врахування наведених особливостей оперативного менеджменту в м'ясопереробних підприємствах є основою їх стабільності та ефективної діяльності, що забезпечує конкурентоспроможність на ринку товарів.

Для комплексного і своєчасного виконання плану заготівлі сировини, виготовлення та постачання м'ясної продукції, при максимальному використанні наявних ресурсів підприємства, оперативний менеджмент можна розглядати як сукупність взаємодіючих методів технічного забезпечення виробництва, організації планування, обліку, аналізу та регулювання процесу виробництва. За допомогою інструментів оперативного менеджменту вирішується головне завдання м'ясопереробного підприємства – виконання виробничого плану в установлені терміни.

Оперативний менеджмент у м'ясопереробних підприємствах як економічну категорію доцільно розглядати як складну організаційно-планову систему в безпосередньому зв'язку зі стратегічним управлінням, що охоплює функціональну, елементну та організаційну підсистеми.

Отже, оперативний менеджмент є визначальною ланкою організації виробничої діяльності. Удосконалення управлінського процесу та його розвиток забезпечить зміцнення конкурентних позицій м'ясопереробних підприємств на ринках збуту продукції та ресурсів, врахування вимог споживачів, сприятиме урізноманітненню асортименту м'ясних виробів, розвитку інфраструктури постачання та збуту продукції, впровадженню досягнень науково-технічного прогресу.

1.2. Функціональне забезпечення процесу оперативного менеджменту в м'ясопереробних підприємствах

Сучасні ринкові закони спонукають м'ясопереробні підприємства виробляти конкурентоспроможну, високоякісну продукцію, здатну задовольнити різнобічний попит споживачів, ефективно використовувати матеріальні, трудові та фінансові ресурси, запроваджувати енерго- та ресурсозберігаючі технології, і на цій основі знижувати собівартість і здійснювати прибуткове виробництво продукції. За таких умов для забезпечення ефективного управління задля досягнення позитивних показників фінансово-господарської діяльності необхідно постійно володіти даними про стан виробництва, а також про зміни, які в ньому відбуваються. Досягти цих показників неможливо без раціональної організації процесу оперативного планування, калькулювання собівартості продукції, наявності раціонально побудованої інформаційної системи обліку та контролю, створення якісно нової системи оперативного менеджменту, від якої залежить прийняття своєчасних та обґрунтованих рішень щодо управління виробництвом на м'ясопереробних підприємствах. Це зумовлює пошук дієвих інструментів, які забезпечать ефективність оперативного менеджменту. Відповідно дедалі частіше виникає виробнича необхідність використання науково обґрунтованого підходу до застосування управлінських функцій.

Оперативний менеджмент на м'ясопереробних підприємствах у пореформений період ще не сформувався як система. Тому, розглядаючи його сучасний стан, необхідно зазначити, що окремі функції оперативного менеджменту слабо розвинуті або не виконуються взагалі.

Сутність і призначення оперативного менеджменту в сучасному м'ясопереробному підприємстві повніше виражається у взаємопов'язаних функціях. Вони втілюються в щоденній практиці визначеними прийомами та методами.

Функція (лат. function – здійснення, виконання) трактується як “діяльність, роль об’єкта в рамках деякої системи відносин, робота, що виконується органом, організмом” [82].

Уперше управління підприємством було визначено як універсальний процес, що складається із взаємопов’язаних функцій, у дослідженнях представників адміністративної школи (А. Файоль, М. Блумфілд, М. Вебер). Ці науковці розглядали управління підприємством як сукупність (процес) послідовно виконуваних управлінських функцій, кожна з яких у свою чергу теж є процесом. Згідно з цією теорією, основа управління – це діяльність, що поєднує комплекс управлінських дій, які є функціями управління, а саме: прогнозування, планування, організація, координація та контроль [16, с. 271]. Отже, управлінські дії зводяться до певного переліку функцій як складових замкненого управлінського циклу, що поєднує процес прийняття управлінських рішень, їх реалізацію та контроль за виконанням.

Таким чином, управлінська дія (функція) – це конкретний вид управлінської діяльності, який реалізується певними прийомами та методами досягнення визначеної мети оперативного менеджменту. Виокремлюють такі основні характеристики функцій управління [28, с. 70–74]:

- ✓ однорідність виконуваних завдань у межах певної функції;
- ✓ цілеспрямованість управлінської діяльності;
- ✓ відокремленість комплексу визначених завдань.

На м’ясопереробних підприємствах система оперативного менеджменту побудована, як правило, за ієрархічним принципом, із розподілом функцій централізованого і децентралізованого управління. Основною метою цієї системи є створення умов для планомірної та безперервної роботи підприємства, що є головним критерієм оцінки результативності його діяльності [24, с. 209].

Опрацювавши наукові джерела, пропонуємо виокремити основні функції оперативного менеджменту, що забезпечують господарську діяльність м’ясопереробного підприємства. До них належать прогнозування та маркетинг, оперативне планування, організація, нормування, координація, мотивація, оперативний контроль, що поєднує оперативний облік й оперативний аналіз, та регулювання [83, с. 103].

Таким чином, ефективність оперативного менеджменту в м’ясопереробних підприємствах зумовлюється узгодженням виконуваних функцій (рис. 1.4).

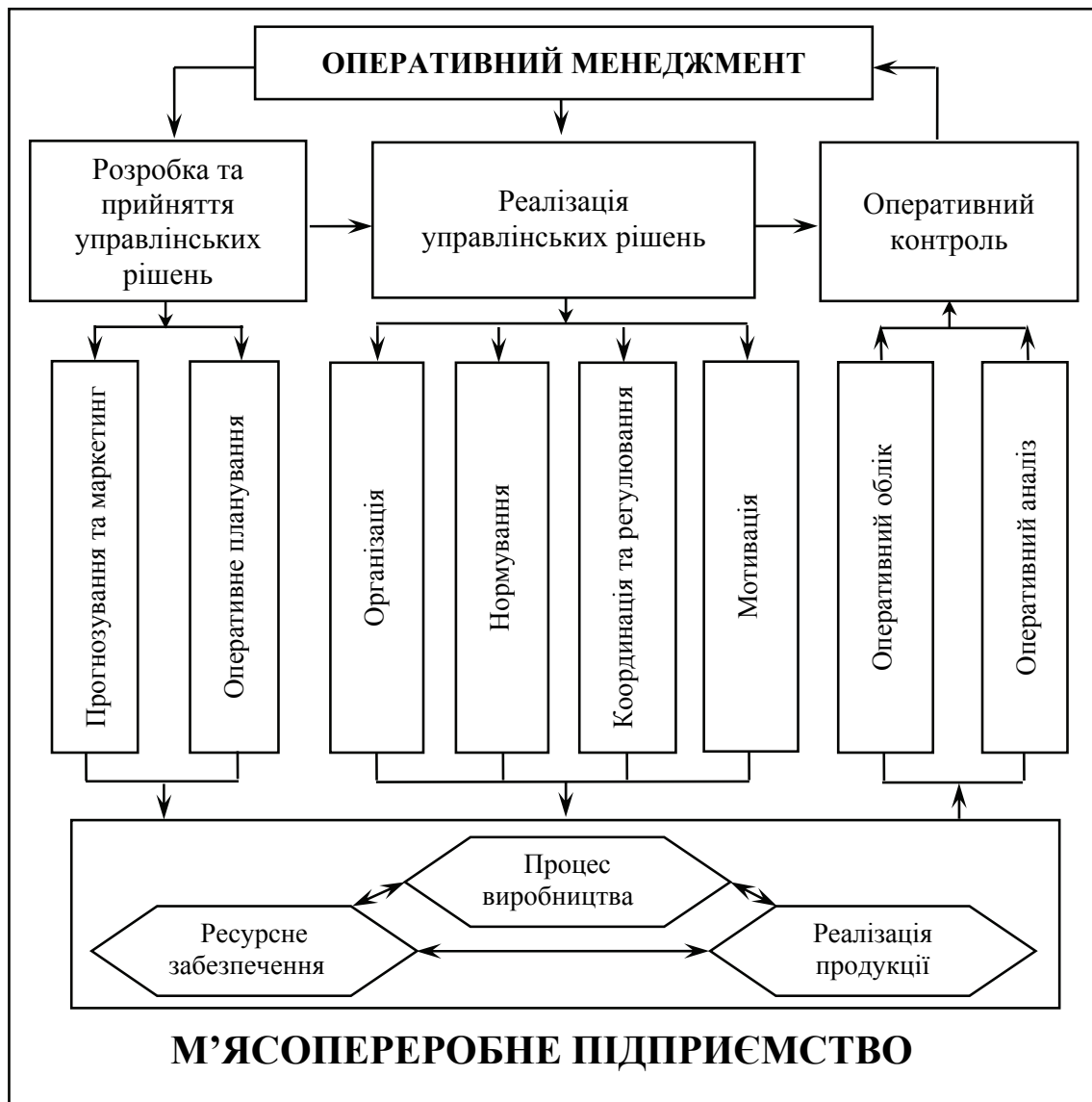


Рис. 1.4. Взаємозв'язок функцій оперативного менеджменту в м'ясопереробних підприємствах

Джерело: сформовано авторами на основі [28, с. 70–74; 24, с. 209; 84, с. 166–170; 85, с. 410–412; 88, с. 4; 90, с. 109; 92, с. 510; 93, с. 18].

У сучасних умовах функцію прогнозування необхідно розглядати в тісному взаємозв'язку з маркетингом як дієвим інструментом просування товарів на ринках збуту, адже основним показником ефективної роботи підприємства м'ясопереробної галузі є обсяги продажу, а успішна організація збуту неможлива без продуманої маркетингової стратегії. Вивчення ринку передбачає прогнозування порядку доставки продукції, визначення каналів збуту (роздрібна торгівля, оптові бази тощо), планування рекламних кампаній, розробку упаковки, забезпечення асортименту. Збут визначає результати виробничої діяльності підприємства й перспектив його технічного розвитку [84, с. 166–170; 85, с. 410–413]. Поступове відродження національної

економіки, покращення умов функціонування м'ясопереробних підприємств і зростання конкурентної боротьби зумовили потребу в достовірній та своєчасній інформації про ринкове середовище, розвиток маркетингових досліджень задля підвищення ефективності процесу оперативного менеджменту виробничої діяльності. Результативність господарювання на ринкових засадах суттєво залежить від використання підприємством прогресивних технологій маркетингу.

За визначенням М. Амстронга, маркетинг – це управлінський процес, метою якого є прогнозування, встановлення і задоволення запитів споживачів з огляду на вигоди організації [86, с. 56]. Маркетинг за своєю сутністю має ознаки як функції, так і процесу менеджменту одночасно, тому основні його характеристики ототожнюються з іншими функціональними завданнями й забезпечують в сукупності процес управління підприємством [87]. В. В. Россоха, звертаючи увагу на орієнтований на ринок управлінський стиль мислення з характерними для нього творчими, комплексними й нерідко агресивними підходами, визначає маркетинг як цілісну систему, що є частиною менеджменту з усім різноманіттям його завдань і цілей [88, с. 108]. Таким чином, саме маркетинг формує, інтегрує, видозмінює та спрямовує управлінські функції задля інтересів споживачів і перетворює потреби покупця в прибуток підприємства. Маркетинг у м'ясопереробній промисловості розглядається як комплекс заходів з організації оперативного управління виробничо-збутовою діяльністю, що ґрунтується на дослідженні ринку продукції, плануванні товарного асортименту, цінової політики, реклами та стимулювання збуту. Успіху суб'єкт господарювання може досягти лише тоді, коли використовуватимуться всі складові комплексу маркетингу, які, взаємодіючи, досягатимуть системного розвитку, спрямованого на забезпечення визначеного сегмента ринку необхідними товарами при мінімальних затратах [89, с. 31].

Проведені дослідження та практика діяльності м'ясопереробних підприємств підтверджують важливість маркетингового забезпечення управлінської діяльності, що є основою ефективної організації виробництва, посилення конкурентоспроможності продукції. Актуальним завданням оперативного управління м'ясопереробним підприємством є забезпечення ефективної виробничої діяльності на основі використання інструментів маркетингу [90, с. 130].

Однією з основних функцій оперативного менеджменту в м'ясопереробному підприємстві є оперативне планування, яке конкретизує обсяги

виготовлення й асортимент продукції, визначає графіки роботи та поточні завдання для окремих підрозділів. Ефективна діяльність м'ясопереробних підприємств в умовах ринкової економіки певною мірою залежить від якісного планування виробничого процесу [91, с. 52–54]. Цілі планування визначають завдання та порядок їх виконання. Зокрема, оперативне планування відіграє значну роль у забезпеченні своєчасного випуску та постачанні продукції споживачам на основі раціонального використання ресурсів за певний проміжок часу, а його вдосконалення сприятиме успішному розвитку м'ясопереробних підприємств.

Оперативне планування є основною ланкою всіх управлінських рішень. Л. М. Фільштейн, досліджуючи сучасні методи управління, виокремлює “систему оперативного планування виробництва як сукупність пов’язаних між собою короткотермінових планів та графіків оперативного управління виробничими процесами та поточною діяльністю з метою досягнення найбільш ефективних результатів” [92, с. 4]. При цьому передбачається раціональне використання наявних ресурсів підприємства та його структурних підрозділів, ухвалення оптимальних рішень для реалізації розроблених планів із мінімальними витратами.

В. М. Тимошенко характеризує оперативне планування як сукупність різних методик та технологій планової роботи [93, с. 59]. У. С. Расулова вважає, що “якість оперативного планування обумовлюється повнотою та достовірністю інформації, тому що, як і будь-яка інша функція оперативного управління, воно являє собою процес перетворення вихідної інформації про стан і умови функціонування суб’єкта господарювання в інформацію про ресурси і методи досягнення поставлених перед ним цілей та задач” [94, с. 5].

Плановий процес здійснюється за певною технологією, яка передбачає послідовність етапів його розробки для реалізації управлінських рішень [95, с. 83; 96, с. 138; 97, с. 200]. Зокрема, у системі оперативного планування у м'ясопереробних підприємствах виокремлюють такі етапи:

- ✓ вибір виду продукції, визначення номенклатури та асортименту, типу виробництва на основі маркетингових досліджень;
- ✓ вибір постачальників сировини;
- ✓ розрахунок норми витрат на планово-облікову одиницю сировини, матеріалів, встановлення трудових і календарно-планових нормативів, величини запасів, які забезпечуватимуть безперебійне виробництво;
- ✓ визначення планового обсягу випуску продукції та складання планової калькуляції собівартості;

✓ забезпечення контролю за виконанням поточних завдань.

В. В. Іванова вважає, що оперативне планування сприяє забезпеченню ритмічної роботи підприємства, дає можливість скоротити тривалість виробничого циклу та прискорити доставку продукції до споживача [98, с. 349]. Ця управлінська функція відіграє вирішальну роль у забезпеченні своєчасного випуску та реалізації вироблених товарів на основі раціонального використання ресурсів упродовж певного проміжку часу, а її вдосконалення сприяє зростанню ефективності виробництва м'ясної продукції в ринкових умовах.

На думку В. М. Нелепа, оперативне планування є завершальним етапом у системі планування діяльності підприємства, дієвим засобом виконання планів і одним із важелів оперативного управління виробництвом; його суть полягає в детальній розробці планів підприємств та їх виробничих структур на короткі проміжки часу [22, с. 109]. Однак у ринкових умовах сучасного господарювання якість оперативного планування на м'ясопереробних підприємствах є не завжди задовільною.

Організація оперативного менеджменту передбачає створення умов для досягнення визначених цілей на певний період часу з мінімальними витратами виробничих ресурсів, а отже, безпосередньо стосується реалізації кожної з управлінських функцій [19, с. 6]. Відомий американський економіст Е. Остром вбачає суть організації в запровадженні змін, за яких замість одномоментних, невмотивованих і десинхронізованих рішень приймалися б послідовні рішення з урахуванням обставин; організація – це послідовні дії, які здійснюються у визначеному порядку [99, с. 62].

Функція нормування є процесом розробки та встановлення технічно обґрунтованих норм і нормативів, які використовуються в процесі оперативного менеджменту виробництва продукції [29, с. 510]. Ця функція впливає на діяльність м'ясопереробного підприємства шляхом встановлення норм виробничих завдань, забезпечення рівномірності та ритмічності виробничого процесу. Визначені норми часу, виробітку, чисельності є підставою для розрахунку календарно-планових нормативів (обсягів заготівлі сировини, тривалості виробничого циклу, кількості виготовленої продукції та її реалізації тощо), що є основою для оперативного планування. Разом із тим, на м'ясопереробних підприємствах важливу роль відіграють нормативи, що визначають її технічний рівень (стандарти й технічні умови), а також нормативні документи, які регламентують роботу підрозділів (положення про відділи й служби, посадові обов'язки та інструкції, методики виконання певних технологічних завдань тощо) [33, с. 18].

Функція координації та регулювання спрямована на забезпечення узгодженої й злагодженої роботи виробничих, допоміжних та обслуговуючих підрозділів для досягнення визначених завдань оперативного менеджменту. Ця функція реалізується у формі впливу на первинні колективи, зайняті в процесі виробництва та його обслуговуванні.

Мотивація для процесу оперативного менеджменту є визначальною, оскільки вона:

- 1) сприяє виконанню та досягненню цілей організації виробничого процесу;
- 2) слугує задоволенню потреб людей;
- 3) є фактором створення позитивних взаємостосунків у колективі;
- 4) формує організаційну культуру підприємства;
- 5) уможливорює оцінку праці людей за допомогою винагороди.

Мотивація як форма впливу активізує роботу та підвищує результативність усієї системи оперативного менеджменту в м'ясопереробному підприємстві. Основною метою мотивації, на думку Т. О. Єгоркіної, є стимулювання бажаної виробничої поведінки працівників для її спрямування на досягнення поточних завдань підприємства; саме мотивація істотно впливає на формування собівартості продукції [100, с. 8]. Ми розділяємо думку Ф. Грецьбера, що мотивація – це процес, за допомогою якого менеджер спонукає фахівців працювати для забезпечення реалізації цілей управління підприємством, задовольняючи власні потреби виконавців [101].

В оперативному менеджменті виробництва у сучасних вітчизняних м'ясопереробних підприємствах застосовуються дві основні форми мотивації: за результатами роботи та згідно з чинним посадовим статусом. При цьому винагорода залежить від якості та термінів виконання конкретного завдання чи відносно відокремленого етапу роботи. Мотивація залежно від статусу чи згідно посадового рангу є основою інтегральної оцінки діяльності співробітника, яка враховує рівень його кваліфікації, якість праці, ставлення до роботи та інші показники, що визначаються конкретними умовами виду діяльності у м'ясопереробному підприємстві.

Основою побудови ефективної системи оперативного контролю на підприємствах м'ясопереробної галузі є оперативний облік та аналіз, за допомогою яких фактичні дані про хід виробництва порівнюються із нормативними. Водночас здійснюється реєстрація, накопичення та систематизація даних про роботу кожного підрозділу. Оперативний контроль забезпечує своєчасне надання інформації про відхилення в роботі м'ясопереробного

підприємства від визначених графіків випуску продукції шляхом зіставлення з даними оперативного обліку. Основним завданням оперативного обліку А. Г. Поршнев вважає одержання інформації про результати діяльності підрозділів підприємства за певний період часу з метою їх використання для контролю та регулювання процесу виробництва, реалізацію якого забезпечить створення комплексної автоматизованої системи оперативного обліку [28, с. 637].

Вирішальне значення в підготовці інформації, яка необхідна для обґрунтування рішень щодо регулювання процесу виробництва, відіграє оперативний аналіз, який дає всебічну оцінку діяльності підприємства, визначає можливі альтернативні управлінські рішення та виявляє виробничі резерви [29, с. 511]. Г. І. Купалова характеризує оперативний аналіз як аналіз поточної діяльності підприємства, в межах якого відбувається її контроль [102, с. 84]. З огляду на це, О. Н. Гальчина та Т. А. Пожидаєва розглядають оперативний аналіз як повсякденне комплексне дослідження економічних явищ і процесів, а також їх змін і відхилень від плану [103, с. 197]. Таким чином, оперативний аналіз орієнтований на оцінку виконання короткотермінових завдань і, як правило, виконується за певними показниками, що періодично переглядаються [104, с. 37].

Своєчасність отримання інформації – головна перевага цього виду аналізу. М. І. Яцків зазначає, що оперативний аналіз має свої особливості, а саме: застосовується в системі оперативного менеджменту як повсякденне вивчення діяльності підприємства з метою своєчасного втручання у процес виробництва для забезпечення безперервного й ефективного функціонування господарського механізму [105, с. 55]. Оперативний аналіз проводиться безпосередньо у процесі виробництва на м'ясопереробному підприємстві для швидкої об'єктивної оцінки господарських ситуацій, що склались на окремих ділянках, і дає змогу своєчасно з'ясувати причини відхилень і прийняти відповідні управлінські рішення.

Досліджуючи аналіз виробничої діяльності підприємств АПК, С. О. Заїка зазначає, що для ефективного вирішення проблем постачання сировини і матеріалів, розпорядження й управління матеріальними запасами оперативний аналіз має здійснюватися безперебійно у чітко визначених підрозділах господарства [106, с. 88]. Об'єктом оперативного економічного аналізу у м'ясопереробних підприємствах, що призначений для забезпечення зменшення собівартості продукції, є передовсім дотримання норм витрачання сировини та матеріалів. Важливою передумовою для організації

оперативного аналізу є наявність відповідної нормативної бази. Оперативний аналіз у м'ясопереробному підприємстві здійснюється за такими напрямками:

- ✓ аналіз виробництва продукції та її якості;
- ✓ оперативний аналіз забезпечення сировиною та матеріалами;
- ✓ оперативний аналіз реалізації виробленої продукції.

Оперативний аналіз сприяє своєчасному регулюванню процесу виробництва для підвищення його ефективності, продуктивності, покращення якості продукції [106, с. 93].

Основою для реалізації цієї функції оперативного контролю є інформація про хід виконання виробничих завдань на м'ясопереробному підприємстві та виявлені відхилення від встановлених показників. На думку Д. І. Шеленко, ефективність та якість оперативного контролю як методологічної основи управління визначається складом його елементів, які створюють передумови для оптимального управління підприємством; його роль полягає у забезпеченні розвитку та адаптації підприємства до зовнішнього середовища [107, с. 367].

Оперативний контроль, як одна із важливих функцій управлінської системи, забезпечує стійкий взаємозв'язок між процесом реалізації управлінських рішень і поточними цілями оперативного управління. Роль і значення цього виду контролю визначається тим, що він забезпечує управлінські підрозділи інформацією про своєчасне виконання виробничих завдань, координує оперативне планування, використовуючи систему інформаційного забезпечення управлінського процесу та оперативного аналізу.

Система оперативного контролю включає такі етапи:

- ✓ визначення об'єктів контролю та їх параметрів (вибір показників);
- ✓ оцінка стану об'єктів, що підлягають контролю, відповідно до прийнятих нормативів та стандартів;
- ✓ здійснення відповідних коригувань на основі проведеного оперативного аналізу виробничої ситуації.

Об'єктами оперативного контролю є показники ефективності використання ресурсної бази і параметри, за якими оцінюються внутрішньо-організаційні процеси на м'ясопереробному підприємстві. Заключним етапом оперативного контролю є оцінка результатів, отриманих на попередньому етапі, та прийняття рішень щодо їх коригування. Основними напрямками вдосконалення системи оперативного контролю у м'ясопереробних підприємствах є впровадження новітніх технологій контролю, орієнтованих на управління виробничими процесами.

Результативність оперативного контролю забезпечують такі чинники:

- ✓ застосування інноваційних методів і форм контролю;
- ✓ точність і доступність управлінської інформації;
- ✓ єдність організаційної структури оперативного управління, цілей та форм контролю.

Г. М. Тарасюк, характеризуючи роль функції оперативного контролю в системі управління, зазначає, що “оперативний контроль спрямований на досягнення короткострокових цілей, головна мета оперативного контролю – своєчасне виявлення відхилень від поставлених орієнтирів, цілей і завдань, розробка заходів для вирішення конкретних проблем, його базою є оперативний аналіз і відповідні інструменти управління” [108, с. 380]. Оперативний контроль, як функція оперативного менеджменту, побудований за процесуально-технологічним принципом, здійснюється у режимі реального часу за економічними елементами кожного етапу виробничої діяльності (собівартість сировини і матеріалів, виробнича собівартість, витрати за економічними елементами, витрати за функціональними ознаками, доходи тощо) [109, с. 191]. Його призначення полягає у своєчасному регулюванні реалізації планів на основі своєчасного виявлення досягнутих результатів та порівняння їх із запланованими. Отже, “система контролю повинна бути простою, гнучкою і в той же час забезпечувати всіх осіб, що приймають ключові рішення, своєчасною інформацією, щоб вони вчасно могли вжити не тільки коригувальних заходів у випадку виникнення відхилень, але й попереджувати негативні впливи на результати діяльності підприємства” [110, с. 298].

Таким чином, оперативний контроль є важливим інструментом удосконалення механізму оперативного менеджменту в м'ясопереробних підприємствах. Ефективна система такого контролю має діяти постійно та задовольняти такі вимоги:

- ✓ оперативність та своєчасність надходження інформації про хід виробництва;
- ✓ відповідність інформаційної бази, що містить оперативні дані про стан контрольованих процесів.

Розглянуті підходи щодо організації оперативного контролю більш точно та повно розкривають його суть і визначають роль у системі оперативного управління у м'ясопереробних підприємствах [111, с. 76]. Традиційно контроль є заключним етапом управління виробництвом. Функціональні завдання оперативного менеджменту в м'ясопереробному підприємстві відображені на рис. 1.5.



Рис. 1.5. Функціональні завдання оперативного менеджменту в м'ясопереробному підприємстві

Джерело: власні дослідження авторів.

Їх реалізацію забезпечує взаємодія технічної підготовки виробництва, оперативно-виробничого планування та ефективної організації діяльності, зокрема, вдосконалення виробничої структури підприємства і його цехів, узгодження міжцехових зв'язків, раціональної організації складського й транспортного господарства. Аналіз функцій оперативного менеджменту на

основі їх взаємодії дає можливість сформувані наступні узагальнення щодо їх вагомості у забезпеченні результативності виробництва у м'ясопереробному підприємстві. Оперативний менеджмент виробничих процесів є:

- ✓ основним важелем щоденного керівництва виробничою діяльністю підприємства;

- ✓ підґрунтям для забезпечення узгодженості та взаємозв'язку ключових складових безперервної діяльності підприємства м'ясопереробної галузі (заготівлі сировини та матеріалів, виробництвом продукції та її реалізації на ринку);

- ✓ засобом впливу на структуру загального управління виробництвом та його складових, досягнення стратегічних цілей м'ясопереробного підприємства;

- ✓ важливим інструментом забезпечення чіткого режиму ритмічної роботи виробничих підрозділів зокрема та у м'ясопереробному підприємстві в цілому;

- ✓ необхідним інструментом контролю за процесами оперативного менеджменту основного виробництва продукції, який забезпечує ритмічну та злагоджену роботу цехів, ділянок, окремих робочих місць і рівномірний випуск продукції.

Структурна схема оперативного менеджменту в м'ясопереробному підприємстві визначає складові безперервного управлінського процесу. Основою цієї структури є забезпечення виконання виробничих планів заготівлі сировини, налагодження основного виробництва та реалізації продукції, технічної підготовки виробничих потужностей і повне використання наявних технологій [112, с. 74].

Удосконалення структури оперативного менеджменту виробництва у м'ясопереробному підприємстві є багатоаспектним процесом, який визначає конкретні заходи та дії, передбачає складну організаційну та науково-методичну систему, елементи якої відображають послідовність реалізації управлінських функцій (рис. 1.6).

Для ефективного управління базовим є оперативне планування, що передбачає розробку календарних планів, організацію щоденного планування роботи підрозділів і визначення програм виробничої діяльності для цехів і ділянок. Важливими складовими системи оперативного менеджменту в м'ясопереробному підприємстві є регулювання виробничих процесів, виявлення проблем та їх усунення, забезпечення оперативного обліку та контролю заготівлі сировини, виробництва продукції та її реалізації.



Рис. 1.6. Структурна схема оперативного менеджменту в м'ясопереробному підприємстві

Джерело: розроблено авторами.

На основі даних управлінського обліку необхідно здійснювати оперативний аналіз щодо виконання планових завдань, результати якого безпосередньо впливатимуть на подальше оперативне планування виробничої діяльності, організацію роботи з постачальниками сировини та матеріалів, замовниками і покупцями виробленої м'ясної продукції.

Оперативна звітність є важливим елементом оперативного менеджменту в м'ясопереробному підприємстві. Вона передбачає складання звітності про рух товарно-матеріальних цінностей (зазвичай окремо по сировині, напівфабрикатах, незавершеному виробництву, готовій продукції та матеріалах), про фактичний стан виробництва у порівнянні з календарним планом,

про виконання поточних замовлень м'ясної продукції в асортименті. Складові елементи структури оперативного менеджменту суб'єкта господарської діяльності функціонують з метою узгодженості виконання поставлених завдань і цілей, забезпечення рентабельності м'ясопереробних підприємств, дотримання стандартів високої якості продукції, закріплення конкурентних позицій на ринку як у масштабах держави, так і на міжнародному рівні.

Для повноцінної реалізації функцій оперативного менеджменту діяльністю суб'єкта господарювання м'ясопереробної галузі необхідно забезпечити їх тісний взаємозв'язок, який передбачає дотримання певних вимог (рис. 1.7).

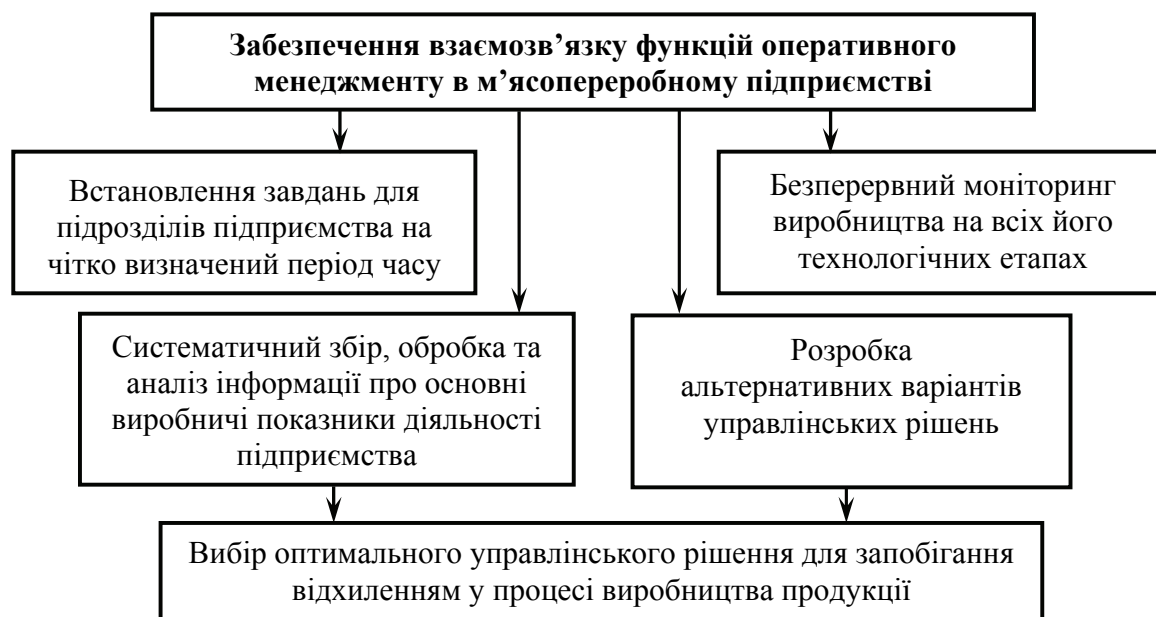


Рис. 1.7. Основні вимоги щодо забезпечення взаємозв'язку функцій оперативного менеджменту в м'ясопереробному підприємстві

Джерело: розроблено авторами.

Визначені в наукових дослідженнях функції оперативного менеджменту в м'ясопереробному підприємстві реалізуються за допомогою засобів впливу на об'єкт управління, сукупністю яких виступають методи управління. Серед них виділяють: організаційні, адміністративні, економічні та соціально-психологічні.

Організаційні методи є системоутворюючими для інших управлінських методів, передують адміністративним, економічним і соціально-психологічним. Їх використання дозволяє створити необхідні умови для функціонування м'ясопереробного підприємства, забезпечення сировиною та матеріалами, безперебійного процесу виробництва, дотримання технологій та стандартів якості продукції, налагодження зв'язків з постачальниками сировини та

матеріалів, потенційними покупцями м'ясної продукції. Ці методи забезпечують проектування, установку та формування управлінських і виробничих структур, розробку стандартів, норм, правил та інструкцій.

Організаційні методи забезпечують цілісність управлінської системи, її узгодженість і впорядкованість, а саме: постійну підтримку сформованих відносин і зв'язків, обмін видами діяльності та здібностями, ресурсами й інформацією із зовнішнім середовищем та всередині підприємства. До методів організації оперативного менеджменту відносять: структурування, композицію, регламентацію, орієнтацію. Ці методи тісно взаємопов'язані і зазвичай здійснюються паралельно. При структуруванні визначається склад підрозділів, їх внутрішня структура, завдання, що стоять перед ними. Композиція передбачає узгодження елементів у системі оперативного менеджменту. Методом регламентації вважають спосіб розробки правил і процедур, яких необхідно дотримуватись при виконанні виробничих завдань та управлінських рішень.

Організаційне забезпечення оперативного менеджменту реалізується методами організаційного проектування та організаційної раціоналізації. Метод раціоналізації передбачає впровадження нових і вдосконалення діючих елементів системи управління, особливо у процесі її реорганізації чи модернізації завдяки сучасним інформаційним технологіям. Раціоналізація стосується діючих управлінських структур із стійкими взаємозв'язками.

Адміністративні методи орієнтовані на пряме спонукання працівників до виконання завдань оперативного менеджменту або на створення умов до таких дій. Методи адміністративного впливу (накази, розпорядження, інструкції) спрямовані на однозначні способи діяльності щодо вирішення поставлених завдань. Ініціатива персоналу тут зведена до мінімуму, вся відповідальність за результати діяльності покладається на керівників підрозділів. Окрім цього, адміністративні методи відрізняються суб'єктивністю підходів окремих керівників. Адміністративні методи управління зорієнтовані на досягнення результату чітко та однозначно визначеними діями. Вони були характерні для командно-адміністративного стилю керівництва. Використання таких методів у ринкових умовах є доцільним тільки при виконанні чітко регламентованих робіт згідно з відповідними інструкціями.

Реалізація соціально-психологічних методів управління забезпечується безпосереднім впливом на поведінку працівників підприємства, зростанню їх трудової активності. Методи соціально-психологічного впливу сприяють

максимальній самореалізації співробітників, підвищенню результативності їх діяльності.

Економічні методи впливу передбачають види матеріальної винагороди, що встановлюються за своєчасність і якість виконаних робіт Виконавцям встановлюються цілі, завдання, ресурсні обмеження та конкретні інструкції щодо реалізації цих завдань. Розмір заохочувальних виплат (премій, надбавок) залежить від досягнутих фінансових результатів, тобто працівники економічно зацікавлені в їх зростанні.

Окрім зазначених методів світова практика пропонує широкий спектр сучасних інструментів управління [113 – 115], які можна використовувати в оперативному менеджменті м'ясопереробного підприємства. Такими інноваціями є бенчмаркінг та реінжиніринг. Бенчмаркінг забезпечує пошук, вивчення та впровадження в практичну діяльність найкращих із відомих методів оперативного менеджменту [116; 117; 118, с. 254]. Бенчмаркінг є комплексом управлінських засобів, що уможливають систематичний пошук та оцінку позитивного досвіду оперативного управління у підприємствах – лідерах м'ясопереробної галузі та використовувати його у своїй роботі. Бенчмаркінг сприяє формуванню інноваційного управлінського стилю та допомагає у пошуках проблем, що виникають на різних етапах виробничого процесу.

В оперативному управлінні доцільно використовувати процесний бенчмаркінг, який дає позитивний ефект від впровадження в короткостроковому періоді, коли основна увага акцентується на щоденних управлінських процесах і операціях [119, с. 250]. Удосконалення оперативного менеджменту стосується основних напрямків виробничої діяльності м'ясопереробного підприємства: заготівлі якісної сировини, процесу виробництва та реалізації м'ясної продукції.

Основним у концепції реінжинірингу для оперативного менеджменту є оптимізація управлінських процесів. Для ефективного реінжинірингу потрібно абстрагуватись від існуючої функціональної організації управління, переглянути зміст і наявні методи управління [119, с. 249]. Ідеї реінжинірингу виникли на початку 90-х років минулого століття. У сучасних умовах реінжиніринг передбачає розроблення нових управлінських процесів шляхом радикального перепроектування існуючих [120; 121 с. 68], що забезпечить покращення ключових показників оперативного управління.

Одним із основних засобів реінжинірингу є сучасні інформаційні технології. Використання комп'ютерних технологій і сучасних методів зв'язку дає змогу домогтися принципово вищої якості управлінських процесів і

своєчасності прийняття раціональних рішень щодо забезпечення результативності виробничої діяльності м'ясопереробного підприємства.

Для забезпечення ефективності оперативного менеджменту вважаємо за доцільне використовувати у практичній діяльності суб'єктів господарювання м'ясопереробної галузі постійно діючі виробничі наради. Їх впровадження забезпечить оптимізацію процесів надання інформації керівникам підрозділів, можливість виявлення та обговорення виникаючих поточних проблем, їх оперативний аналіз і прийняття відповідних управлінських рішень за допомогою сучасних методів зв'язку незалежно від розташування структурних підрозділів, місцезнаходження керівників чи відповідальних виконавців. За допомогою постійно діючих виробничих нарад своєчасно приймаються розпорядження щодо вирішення поточних виробничих ситуацій та здійснюється ефективний контроль за господарською діяльністю м'ясопереробного підприємства.

Наведені методи доцільно використовувати в комплексі, що розглядається як сукупність засобів впливу на працівників підприємства для ефективної реалізації функцій оперативного менеджменту в м'ясопереробному підприємстві.

Визначене вище дає підстави стверджувати, що вирішення основних завдань оперативного менеджменту шляхом реалізації взаємозв'язку його функціональних складових забезпечить узгодження управлінського процесу, підвищить його результативність та якість контролю на підприємстві. Аналіз управлінських функцій є основою для вдосконалення інструментів існуючої системи оперативного менеджменту виробництва у м'ясопереробному підприємстві.

Отже, оперативний менеджмент у м'ясопереробних підприємствах доцільно розглядати як процес безперервних, взаємопов'язаних і взаємозумовлених дій, кожна з яких забезпечує реалізацію управлінських функцій.

Використання сучасних прийомів і методів оперативного менеджменту уможлиблює своєчасне отримання інформації про результати виробничої діяльності, адже головним критерієм оцінки ефективності управлінської системи є показник ритмічності роботи м'ясопереробного підприємства, забезпечення попиту на ринку якісної м'ясної продукції, підвищення конкурентоспроможності.

1.3. Методика дослідження оперативного менеджменту в м'ясопереробних підприємствах

Забезпечення успішного процесу виробництва на м'ясопереробних підприємствах передбачає обґрунтування методологічних аспектів оперативного менеджменту. Формування ринкової економіки в Україні істотно вплинуло на умови функціонування суб'єктів господарської діяльності, у зв'язку з чим існуюча управлінська система потребує детальнішого вивчення та перегляду. Удосконалення управлінського процесу, впровадження та розроблення сучасних методів і принципів оперативного менеджменту є важливими передумовами конкурентоспроможності м'ясопереробних підприємств.

Побудова ефективної системи оперативного менеджменту виробничих процесів потребує ґрунтовного вивчення його методології, подальшого вдосконалення підходів, принципів і методів організації управління для забезпечення економічної стійкості суб'єктів господарської діяльності м'ясопереробної галузі.

У науковій літературі методологія (грец. *methodos* – спосіб пізнання й *logos* – вчення) трактується як учення про систему визначених способів і прийомів, які застосовуються в різних сферах діяльності [122]; як загальна теорія методу, теорія в дії [123, с. 17]; узагальнений підхід до здійснення наукового дослідження, який ґрунтується на певних світоглядних позиціях і загалом не конкретизується стосовно об'єкта дослідження [124, с. 18–19]; “філософське вчення про методи пізнання і перетворення дійсності, застосування принципів світогляду до процесу пізнання і духовної діяльності”, основою якого є закони діалектики [123, с. 17–18; 125, с. 19]; способи організації та побудови теоретичної та практичної діяльності [124, с. 49]; сукупність принципів і методів, що використовуються для вивчення досліджуваного об'єкта з метою отримання достовірної інформації про нього [126, с. 10; 127, с. 52].

В економічних словниках розглядають в основному загальне поняття “методологія” як сукупність загальних принципів, методів і способів управління; як учення про принципи побудови й способи наукового пізнання предмету дослідження [13, с. 185; 128, с. 191]. У “Великому тлумачному словнику сучасної української мови” знаходимо визначення методології як вчення про науковий метод пізнання й перетворення світу, його філософську, теоретичну основу; як сукупність методів дослідження, що застосовуються в будь-якій науці відповідно до специфіки об'єкта її пізнання [14, с. 672]. А. О. Івченко пропонує доповнення – “це наука, що вивчає методи наукових

досліджень, їхню придатність та результативність; сукупність методів дослідження, застосованих у певній науковій праці” [129, с. 236]. Методологія – це принципи побудови методів, їх наукове узагальнення [130, с. 345]. На думку Ф. І. Хміля, вивчення методології управління підприємством забезпечує можливість розроблення науково обґрунтованих форм, методів, прийомів, систем управління, а також рекомендацій для вирішення конкретних організаційно-управлінських проблем [131, с. 16].

Методологія оперативного менеджменту в м'ясопереробних підприємствах стосується сутності цього процесу як об'єкта дослідження; охоплює вивчення проблеми розвитку та формування ефективного управлінського механізму для забезпечення стійкого фінансового стану та підвищення рентабельності суб'єкта господарювання [132, с. 78], що відповідає цілям і завданням виробничої діяльності; розглядає основні засади, підходи, методи та принципи оперативного менеджменту (рис. 1.8).

У результаті досліджень сформовано методологічні засади оперативного менеджменту в м'ясопереробному підприємстві:

- ✓ забезпечення ефективності управлінського процесу. Однією з вимог ринкової економіки є наявність дієвого механізму оперативного менеджменту в м'ясопереробному підприємстві. Для забезпечення результативної діяльності в сучасних умовах керівникам виробничих підрозділів необхідно впроваджувати сучасні управлінські методи та прийоми, використовувати управлінський досвід успішних підприємств м'ясопереробної галузі;

- ✓ урахування ролі менеджерів усіх рівнів у здійсненні оперативного менеджменту виробництвом. Вагомим чинником впливу на динаміку управлінського процесу є досвід і знання керівного складу як професіоналів, фахівців у сфері оперативного менеджменту, що розвиваються професійно й систематично підвищують свій кваліфікаційний та освітній рівень [133, с. 47]. Для успішної реалізації щоденних управлінських завдань менеджерам м'ясопереробного підприємства необхідно володіти сучасними засобами зв'язку та інформаційними технологіями;

- ✓ різноплановість у трактуванні оперативного менеджменту. Система оперативного менеджменту розглядається як напрям наукових досліджень, навчальна дисципліна, різновид управлінської діяльності, як складова загальної системи управління підприємством, процес, діяльність людини (групи людей), тому необхідно вивчати її на всіх зазначених рівнях;

- ✓ єдність суб'єкта та об'єкта оперативного менеджменту. Характерною особливістю оперативного менеджменту в м'ясопереробному підприємстві є цілісність керуючої та керованої систем – того, хто здійснює

вплив (суб'єкта), і того, на кого він спрямований (об'єкта – процесу оперативного управління у м'ясопереробному підприємстві);

✓ взаємозв'язок організаційних і функціональних заходів управлінської системи. Оперативний менеджмент у м'ясопереробних підприємствах передбачає визначення поточних планових завдань і напрямів їх своєчасної реалізації та безпосереднє виконання управлінських функцій залежно від виробничої ситуації. Якість управлінського процесу досягається за умови налагодження взаємозв'язку між складовими системи оперативного менеджменту;

✓ одночасна орієнтація на досягнення поточних та довгострокових цілей підприємства. Одержані результати оперативного менеджменту є підставою для аналізу їх відповідності стратегії розвитку. Як наслідок, на підприємствах зростає ефективність діяльності за рахунок отримання високих оперативних результатів, що забезпечують досягнення стратегічних цілей управління;

✓ дотримання ринкових принципів господарювання. Для вдосконалення оперативного менеджменту необхідно підвищувати ефективність роботи управлінських підрозділів, враховувати сучасні вимоги до якості прийняття та реалізації управлінських рішень, що забезпечить своєчасне реагування на зміни в попиті споживачів на м'ясну продукцію та конкурентоспроможність підприємства на ринку;

✓ результативність оперативного менеджменту. Економічну доцільність діючої системи оперативного менеджменту повинні підтверджувати результати, отримані від управлінської діяльності: забезпечення якісною сировиною, ритмічність виробництва та реалізація м'ясної продукції, одержання прибутку;

✓ раціональна організація взаємозв'язку стратегічного й оперативного менеджменту. Передбачає чітку послідовність етапів управління підприємством – від стратегічного до оперативного, що забезпечуватиме організація оперативної управлінської діяльності відповідно до стратегічних завдань, а стратегічної – залежно від оперативних можливостей;

✓ урахування особливостей виробництва у м'ясопереробних підприємствах. Особливості організації оперативного менеджменту в цих підприємствах визначаються такими умовами: оптимальним забезпеченням сировиною відповідної якості, дотриманням термінів її зберігання та сезонністю надходження, нетривалим зберіганням готової продукції;

✓ комплексне інформаційне забезпечення управлінського процесу. Від рівня організації процесу збору, накопичення, зберігання, пошуку, передачі

інформації та методів її обробки значною мірою залежить ефективність системи управління підприємством [28, с. 649]. Для ефективного управління необхідно впроваджувати сучасні інформаційні технології, використовувати наукові розробки в галузі оперативного менеджменту для збирання інформації та її аналізу;

✓ забезпечення виробництва якісної продукції. В умовах жорсткої конкуренції виробників на ринку м'ясної продукції основним завданням для оперативного менеджменту є своєчасне реагування на зміни у споживчому попиті, налагодження зв'язків із постачальниками сировини відповідної якості, ритмічність виробництва, розширення асортименту продукції. Показник високої якості та безпечності готової продукції є вирішальним фактором для завоювання нових споживчих ринків та конкурентоздатності м'ясопереробного підприємства;

✓ регламентація процесу оперативного менеджменту. Передбачає встановлення та чітке дотримання визначених правил, інструкцій, положень і нормативів, які ґрунтуються на наукових принципах оперативного менеджменту. Розпорядження, накази й інструкції повинні належним чином відображати конкретні, зрозумілі плани та засоби реалізації поточних управлінських завдань.

Для дослідження будь-якої сфери управлінської діяльності використовують відповідну методика, яка є узагальненням досвіду, способів, прийомів її здійснення [124, с. 53–66], конкретизацією методу та чітким алгоритмом механізму його застосування [130, с. 344]. За визначенням А. Я. Баскакова та М. В. Туленкова, методика досліджує послідовність вирішення певного наукового чи практичного завдання, а також відображає сукупність відповідних методів і порядок їх застосування [124, с. 18].

Метод вважається засобом досягнення мети, сукупністю прийомів, заходів, шляхів, принципів та операцій теоретичного й практичного дослідження економічних процесів [124, с. 85; 126, с. 10; 134, с. 16; 135, с. 10; 136, с. 6], способом “пізнання дійсності та її відтворення в мисленні, який ґрунтується на відображенні об'єктивних економічних законів і зумовлюється особливостями предмета дослідження, відтвореними у свідомості” [124, с. 53]. На думку М. М. Гацалова, метод виступає інструментом детального пізнання економічної реальності, надає системного характеру окремим фактам і явищам, встановлює взаємозв'язок між ними та виявляє на цій основі тенденції їх розвитку [128, с. 189].

МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ		МЕТОДИ
<ul style="list-style-type: none"> • забезпечення ефективності управлінського процесу • урахування ролі менеджерів усіх рівнів у здійсненні оперативного управління • різноплановість у трактуванні оперативного менеджменту • єдність суб'єкта та об'єкта оперативного менеджменту • взаємозв'язок організаційних і функціональних заходів управлінської системи • одночасна орієнтація на досягнення поточних і довгострокових цілей підприємства • дотримання ринкових принципів господарювання • результативність оперативного менеджменту • раціональна організація взаємозв'язку стратегічного й оперативного менеджменту • врахування особливостей виробництва у м'ясопереробних підприємствах • комплексне інформаційне забезпечення управлінського процесу • забезпечення виробництва якісної продукції • регламентація процесу оперативного менеджменту 	<ul style="list-style-type: none"> • узагальнення • спостереження • систематизація • аналіз • синтез • індукція • дедукція • аналогія • порівняння • кореляційний аналіз • системно-структурний аналіз • соціологічне опитування • експертне оцінювання • статистико-економічний • монографічний • системний • графічний • історичний • логічний 	
МЕТОДОЛОГІЯ ОПЕРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ		
ПІДХОДИ	ПРИНЦИПИ	
<ul style="list-style-type: none"> • комплексний • системно-структурний • синергійний • процесний • ситуаційний 	<ul style="list-style-type: none"> • науковості та прогресивності • єдності теорії та практики • цілеспрямованості • послідовності • розвитку • функціональної спеціалізації в поєднанні з універсальністю • гнучкості • гуманізму та соціальної спрямованості • спільної зацікавленості всіх учасників процесу управління в досягненні цілей підприємства • безперервності • організованості • реалістичності • перспективності • узгодженості • багатоваріантності • доцільності • історизму 	

Рис. 1.8. Методологічні засади, методи, підходи та принципи дослідження оперативного менеджменту в м'ясопереробних підприємствах

Джерело: розроблено авторами.

За допомогою методу теоретичного узагальнення здійснюється дослідження напрацювань учених у галузі оперативного управління підприємством, уточнення понятійного апарату, розробка механізму оперативного менеджменту на основі маркетингового підходу. Для аналізу господарської діяльності м'ясопереробних підприємств використовується метод спостереження, який передбачає можливість дослідження процесу оперативного менеджменту в динаміці його розвитку. Метод систематизації застосовується для впорядкування теорій, уявлень, понять, поглядів дослідників на процес оперативного менеджменту та його складові.

Методи аналізу та синтезу використовують для вивчення особливостей та закономірностей удосконалення оперативного менеджменту, що дає можливість досліджувати цей процес на рівні його елементів, детально вивчити управлінські особливості на м'ясопереробних підприємствах, здійснити вивчення впливу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища на управління та його складові.

З допомогою методів індукції та дедукції розкривається сутність і зміст оперативного менеджменту в м'ясопереробних підприємствах; формується загальне поняття про об'єкт дослідження на основі об'єднання його попередньо виокремлених складових.

Метод аналогії використовується для дослідження сутності оперативного менеджменту, пов'язаних із ним понять і внесення пропозицій щодо вдосконалення управлінського процесу шляхом перенесення на цей процес законів інших наукових галузей.

З метою аналізу впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на результативність оперативного менеджменту та заходів із його удосконалення застосовуються порівняння (зіставлення показників за певний період), деталізація (поділ загальних і зведених показників на складові), відносні величини, ряди динаміки.

Кореляційний аналіз як метод дослідження використовується для встановлення ступеня взаємозв'язку (кореляційної залежності) між результативними показниками діяльності м'ясопереробного підприємства та специфічними показниками оперативного менеджменту, проведення оцінки результативності діючої системи оперативного менеджменту в м'ясопереробному підприємстві.

Експертне оцінювання забезпечує в процесі дослідження м'ясопереробного підприємства отримання фахових висновків науковців і спеціалістів стосовно значення впливу зовнішнього та внутрішнього середовища на процес оперативного менеджменту.

У ході системно-структурного аналізу розкриваються причинно-наслідкові зв'язки між елементами управлінської системи та закономірності її удосконалення.

При анкетуванні менеджерів м'ясопереробних підприємств застосовується експертне опитування згідно заздалегідь окресленої проблематики, що передбачає надання інформації за узгодженими формами.

Статистико-економічний метод забезпечує збір, обробку статистичних даних, їх групування, дослідження динаміки економічних параметрів, табличне та графічне подання отриманих результатів дослідження ефективності управлінського процесу.

Монографічний метод використовується для поглибленого вивчення організації та розвитку оперативного менеджменту у м'ясопереробних підприємствах, обґрунтування механізму його удосконалення.

Згідно із системним методом наукового дослідження, оперативний менеджмент в м'ясопереробних підприємствах є сукупністю складових управлінської системи.

Графічний метод застосовується в процесі дослідження для унаочнення ілюстративної, статистичної й аналітичної інформації, узагальнення методологічних і методичних основ оперативного менеджменту.

Історичний та логічний методи призначені для визначення актуальних проблем та перспектив удосконалення оперативного менеджменту у м'ясопереробних підприємствах.

Для методології дослідження, окрім методів, важливу роль відіграють підходи. У науковій літературі підхід трактується як “сукупність єдиноспрямованих за змістом принципів і методів, які не виходять за рамки підходу”, “думка, погляд, з позиції якої розглядається об'єкт”, “напрямок у науці, дослідженнях” [137]. Ф. І. Хміль вважає, що сучасна наука управління потребує комплексного та системно-структурного підходу до вирішення управлінських проблем [131, с. 18]. На думку В. М. Бесенюк, науковими є структурний, функціональний, системний, цілісний, регуляторний підходи до управління, впровадження яких забезпечить ефективне використання ресурсів у підприємстві [138, с. 72–74].

Базові положення наукового управління виробничою діяльністю, що запропоновані основоположниками менеджменту М. Месконом, Ф. Хедоури, М. Альбертом, передбачають розроблення принципів, інструментів і методів на основі методологічних підходів, ключовими серед яких є процесний, системний та ситуаційний [139, с. 341].

Важливою умовою забезпечення ефективного функціонування на ринку м'ясопереробних підприємств є розроблення й впровадження моделі системи оперативного менеджменту на основі комплексного підходу. Комплексний підхід передбачає дослідження процесу оперативного менеджменту з урахуванням взаємозв'язків і взаємообумовленостей різних методів, які застосовуються не тільки наукою управління, але й іншими науками, що вивчають ці економічні поняття.

Сучасна концепція оперативного менеджменту в м'ясопереробних підприємствах ґрунтується на взаємозв'язку процесного, ситуаційного та системно-структурного підходів [140; 141]. Для реалізації цих підходів необхідно створити відповідний організаційно-економічний механізм забезпечення управлінського процесу, основними складовими якого є цілі, задачі, принципи, функції та методи.

Системно-структурний підхід полягає, з одного боку, в розгляді системи оперативного менеджменту, зокрема, всієї сукупності управлінсько-організаційних зв'язків як єдиного динамічно розвиненого організму, а з іншого – в поділі його на структурні елементи, що має на меті вивчення суті, місця та ролі кожного з них в системі взаємодії з іншими елементами досліджуваного управлінського процесу. Системно-структурний підхід є основою методології науки управління та характеризує оперативне управління як сукупність управлінсько-організаційних зв'язків, як єдиний динамічний організм, що має на меті вивчення суті, місця та ролі кожного елемента процесу. Згідно з цим підходом способи впливу на об'єкт управління є цілісною системою управлінських методів, створення управлінського механізму у м'ясопереробному підприємстві передбачає певну злагоджену структуру [58, с. 58–60]. Для ефективної організації виробничої діяльності на м'ясопереробних підприємствах з урахуванням принципів системно-структурного підходу необхідно використовувати інформаційну базу, що є основою для прийняття об'єктивних управлінських рішень. Сучасні інформаційні технології дозволяють швидко моделювати різні варіанти напрямків удосконалення управлінської системи, з високою точністю прогнозувати їх результати та обрати найоптимальніший варіант у поточній виробничій ситуації.

Процесний підхід до оперативного менеджменту в м'ясопереробному підприємстві розглядає сутність управління виробничими процесами на основі сукупності послідовних етапів. При процесному підході оперативне управління розглядається як перетворення ресурсів у виробничому процесі в готову продукцію. Цей підхід до оперативного менеджменту передбачає побудову системи управління на основі організації сукупності виробничих

процесів, зокрема, виконання певних дій, спрямованих на досягнення результату. До таких дій належать функції, черговість виконання яких забезпечує цілісність управлінського процесу у м'ясопереробному підприємстві. Згідно з таким підходом оперативне управління – це процес, який складається із сукупності логічних етапів, що мають власну структурну характеристику та поєднуються у динамічну систему [142, с. 64].

Управлінська система є складним багатоетапним процесом і вимагає врахування впливу внутрішніх і зовнішніх чинників, належного ресурсного забезпечення. Процесний підхід у теорії управління є природним кроком еволюції теорії та практики менеджменту й включає в себе основні підходи різних теоретичних шкіл управління [10, с. 136].

Оперативний менеджмент у м'ясопереробних підприємствах на засадах використання процесного підходу охоплює такі етапи :

- ✓ виконання управлінських функцій (прогнозування та маркетинг, оперативне планування, організація, нормування, координація, мотивація, оперативний контроль, що поєднує оперативний облік й оперативний аналіз, регулювання);

- ✓ формування економічних, технологічних, соціально-психологічних управлінських методів;

- ✓ забезпечення реалізації ухвалених управлінських рішень.

Синергетичний підхід до оперативного менеджменту відноситься до інноваційних технологій, який розширює уявлення про природу самоорганізації й розвитку управлінського процесу. Цей підхід обумовлює концепцію попереджуючого розвитку системи оперативного менеджменту. Синергетичний ефект проявляє себе тоді, коли технологічний, економічний, управлінський та інші ефекти, взаємодоповнюючи і підсилюючи один одного, створюють загальний ефект, що багаторазово та якісно перевершує результат дієвості кожного з чинників, залучених в економічний процес, зокрема [143; 144, с. 20–23].

Процес оперативного менеджменту в м'ясопереробних підприємствах необхідно спрямовувати на отримання синергетичного ефекту від раціональної організації його складових та їх сукупної дії. Оперативний менеджмент не може бути розрізненим процесом окремих управлінських дій чи методів впливу, оскільки саме синергетизм передбачає взаємодію управлінських процесів на системному рівні. Інтеграція управлінських засобів забезпечить синергетичний ефект, при якому узгоджене використання управлінських інструментів забезпечує високу результативність оперативного менеджменту. Складові елементи цієї системи необхідно спрямовувати на взаємоузгоджене досягнення визначених завдань.

Сутність ситуаційного підходу полягає в тому, що оперативний менеджмент реалізується за допомогою стандартного набору управлінських інструментів, які використовуються залежно від ситуації та впливають на результативність управління на певному етапі. Аналіз конкретної ситуації робить можливим вибір дієвих методів та інструментів для виконання управлінських рішень. В. В. Байда вважає за доцільне застосування на підприємстві таких видів управління, які ґрунтуються на ситуаційному підході, що передбачає прийняття управлінських рішень, виходячи з наявної ситуації у виробництві й на ринку м'ясної продукції [145, с. 103–106]. Відповідно до основних положень ситуаційного підходу організація та методи оперативного менеджменту визначаються залежно від виробничої ситуації. Її зміна викликає необхідність зміни у методах управління та інструментах організаційного впливу. Ситуаційний підхід забезпечує використання процесного та системного підходів [146].

Досліджуючи методіку оперативного менеджменту, необхідно враховувати особливості виробничої діяльності підприємств м'ясопереробної галузі, відображено на рис. 1.9.

З методами управління тісно пов'язані його принципи. Вони є важливою складовою методіки оперативного менеджменту та визначають головні напрями управлінської діяльності на всіх етапах виробничого процесу. Принципом (від лат. *principium* – основа, початок) вважається головне, вихідне положення наукової теорії, що є першим і найабстрактнішим визначенням ідеї, як початкова форма систематизації знань [125, с. 13]; основні правила діяльності; загальноприйняті та широко розповсюджені правила господарської діяльності; властивості економічних процесів [147].

На думку Н. І. Грекова, принципи управління визначають головні ознаки управлінської діяльності на підприємстві, формують вимоги до діючої системи управління [148, с. 11]. О. О. Гетьман і В. М. Шаповал вважають застосування системи наукових принципів управління основою ефективного функціонування на підприємствах організаційних управлінських структур [149, с. 107]. І. М. Бойчик управлінськими принципами називає “певні заходи і правила, якими керуються менеджери в процесі управлінської діяльності” [126, с. 61]. Сучасні загальні принципи управління підприємством ґрунтуються на основних принципах наукового управління Ф. Тейлора [150]. О. С. Віханський, І. Н. Герчікова, О. Г. Туровець, Р. А. Фатхутдінов вважають також актуальними принципи, розроблені А. Файолем, а процес їх впровадження на підприємстві називають найважливішим етапом побудови управлінської системи [58, с. 45–49; 84, с. 153; 59, с. 430–433; 60, с. 148–154].

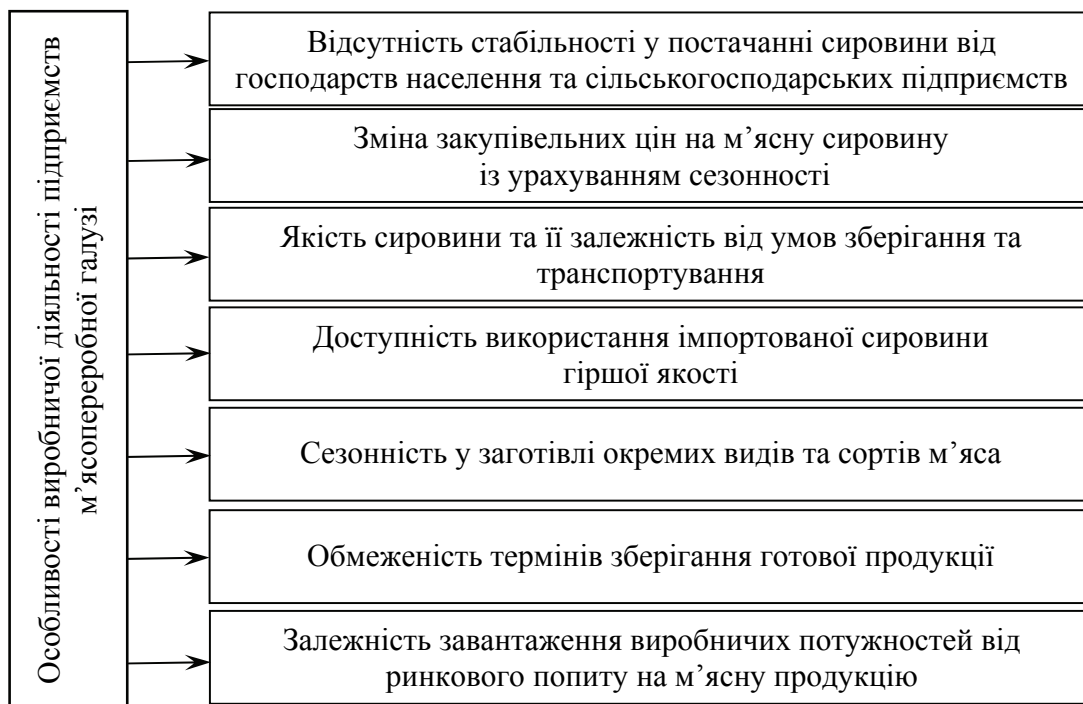


Рис. 1.9. Особливості виробничої діяльності підприємств м'ясопереробної галузі

Джерело: розроблено авторами.

Погоджуючись із викладеними вище тлумаченнями науковців, вважаємо за доцільне виокремити основні принципи оперативного менеджменту в м'ясопереробних підприємствах:

- ✓ науковості та прогресивності, що ґрунтуються на врахуванні новітніх наукових українських і зарубіжних розробок та технологій в галузі оперативного управління;

- ✓ єдності теорії та практики, що забезпечує відповідність практичного впровадження управлінських рішень логіці, принципам, методам та законам управління;

- ✓ цілеспрямованості, що зумовлюється необхідністю спрямування оперативного менеджменту на виконання поточних завдань і досягнення поточних цілей діяльності м'ясопереробного підприємства;

- ✓ послідовності, відповідно до якої етапи оперативного менеджменту підприємства вибудовуються в певному логічному порядку, наступність управлінських дій має циклічний характер (це стосується планування, оперативного аналізу та оперативного контролю, маркетингових технологій, регулювання виробничих процесів);

- ✓ розвитку, що передбачає розробку нових методів і підходів для вдосконалення діючого механізму оперативного менеджменту в м'ясопереробному підприємстві;

✓ функціональної спеціалізації у поєднанні з універсальністю, згідно з яким кожен об'єкт впливу оперативного менеджменту потребує окремого підходу, який враховує його специфіку;

✓ гнучкості, що передбачає можливість зміни елементів та методів оперативного менеджменту відповідно до впливу зовнішніх та внутрішніх умов функціонування: попиту на ринку м'ясної продукції, якості сировинної бази, діючих виробничих потужностей підприємства;

✓ гуманізму та соціальної спрямованості, що зумовлює орієнтацію на потреби й інтереси персоналу м'ясопереробного підприємства;

✓ забезпечення спільної зацікавленості всіх учасників процесу управління в досягненні поточних цілей виробничої діяльності, що реалізується шляхом мотивації, заохочення, максимального залучення виконавців у процес підготовки управлінських рішень на всіх етапах роботи;

✓ безперервності, згідно з яким оперативний менеджмент у м'ясопереробному підприємстві розглядається як постійний процес, етапи якого повторюються з певною періодичністю, забезпечуючи постачання сировини та матеріалів, ритмічність виробництва продукції та її реалізацію;

✓ організованості, що передбачає високий рівень автоматизації управлінських процесів, використання сучасних технологій в інформаційному забезпеченні оперативного менеджменту, наявність інструкцій та розпоряджень щодо регламентації управлінських дій залежно від виробничої ситуації;

✓ реалістичності, відповідно до якого поточні завдання оперативного менеджменту на підприємстві повинні бути можливими для виконання, враховуючи вплив зовнішніх і внутрішніх чинників управлінського процесу;

✓ перспективності – забезпечує врахування об'єктивних умов розвитку управлінської системи господарюючих суб'єктів, тенденцій та напрямків, які характеризуватимуть досліджуваний процес у майбутньому;

✓ узгодженості – зумовлює своєчасність необхідних взаємоузгоджених управлінських дій, які відповідають меті й цілям функціонування м'ясопереробного підприємства у ринкових умовах;

✓ багатоваріантності – передбачає розробку кількох варіантів рішень для забезпечення ефективного процесу оперативного менеджменту залежно від виробничої ситуації;

✓ доцільності – методи та засоби, що використовуються в оперативному менеджменті, забезпечують реалізацію та виконання основних завдань й цілей діяльності м'ясопереробного підприємства;

✓ історизму – вивчення та врахування передового досвіду, прогресивних технологій здійснення оперативного менеджменту в галузевих підприємствах України та у світовій практиці.

За допомогою визначених принципів оперативного менеджменту реалізуються взаємозв'язки окремих структурних елементів управлінської системи та поточні завдання на всіх етапах управління діяльністю суб'єктів господарювання.

Дослідження методологічних аспектів оперативного менеджменту в м'ясопереробному підприємстві охоплює засади, наукові методи, підходи та принципи, врахування яких сприятиме ефективному здійсненню цього процесу, його удосконаленню, економічному зростанню та стабільному функціонуванню господарюючих суб'єктів м'ясопереробної галузі в ринкових умовах.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

1. Проведений аналіз наукових підходів щодо визначення поняття “оперативний менеджмент у м'ясопереробних підприємствах” доводить його значущість для системи організації управлінської діяльності суб'єктів господарювання м'ясопереробної галузі. Оперативний менеджмент як економічну категорію доцільно розглядати в безпосередньому зв'язку зі стратегічним управлінням. Обґрунтовано, що ринкові умови господарювання вимагають від м'ясопереробних підприємств взаємоузгодженості управлінської діяльності як на стратегічному так і на оперативному рівні, яке сприятиме розвитку наявного виробничого потенціалу та відповідності перспективних і короткострокових цілей.

2. Визначено, що оперативний менеджмент у м'ясопереробних підприємствах є складною організаційно-плановою системою, впровадження якої передбачає виконання виробничих планів заготівлі сировини, налагодження основного виробництва та реалізації продукції, технічну підготовку виробничих потужностей, повне використання наявних технологій. Удосконалення управлінської системи зумовлює врахування окремих особливостей діяльності підприємств м'ясопереробної галузі у сучасних умовах, зокрема, обмеженості терміну зберігання сировини та готової м'ясної продукції.

3. Обґрунтовано, що оперативний менеджмент у м'ясопереробному підприємстві функціонує як система, складовими якої є взаємопов'язані виробничим процесом управлінські елементи (мета, засоби та методи реалізації управлінських завдань, функції, що забезпечують цілеспрямовану

діяльність). Систему оперативного менеджменту запропоновано розглядати як складну організаційну структуру, що поєднує функціональну, елементну та організаційну підсистеми.

4. Результативність оперативного менеджменту в м'ясопереробних підприємствах досягається завдяки реалізації сучасних методів управління, організаційних форм і техніко-економічних розрахунків, спрямованих на конкретизацію поточних прогнозів і планів, доведення заданих показників до кожного виконавця й контроль за їх виконанням. Визначено, що головним критерієм оцінки результативності управлінської діяльності є створення сприятливих умов для планомірного й безперервного виробництва якісної м'ясної продукції та її реалізації. Основним фактором конкурентної стійкості м'ясопереробних підприємств в умовах зростання боротьби за ринки сировини та збуту продукції є удосконалення системи оперативного менеджменту виробничої діяльності.

5. Запропоновано використовувати в оперативному менеджменті підприємств м'ясопереробної галузі, окрім традиційних управлінських методів, широкий спектр сучасних інструментів управління, що успішно впроваджуються у світовій практиці, зокрема, елементи процесного бенчмаркінгу, концептуальні прийоми реінжинірингу щодо оптимізації управлінських процесів, постійно діючі виробничі наради для узгодження управлінських рішень та якісного контролю за їх виконанням.

6. Обґрунтовано методологічні аспекти оперативного менеджменту для забезпечення успішного процесу виробництва у м'ясопереробних підприємствах. Основними методологічними засадами оперативного менеджменту є визначення й врахування особливостей та специфіки м'ясопереробної галузі, що формується під впливом таких чинників, як тип підприємства, умови збуту м'ясної продукції, забезпечення якісною сировиною та матеріалами, методи організації та технологічні особливості виробничих процесів. Результативність оперативного менеджменту потребує ґрунтовного вивчення його методології, подальшого вдосконалення підходів, принципів і методів організації управлінських процесів.

7. Доведено, що системний підхід щодо оперативного менеджменту в м'ясопереробних підприємствах передбачає своєчасне отримання інформації про результати виробничої й збутової діяльності, адже головним критерієм оцінки ефективності управлінської системи є показник ритмічності виробничих процесів та забезпечення попиту на ринку м'ясної продукції.

РОЗДІЛ 2.

ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ ОПЕРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В М'ЯСОПЕРЕРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

2.1. Аналіз сучасного стану оперативного менеджменту в м'ясопереробних підприємствах

У сучасних ринкових умовах забезпечення зростання обсягів виробництва та якості продукції є пріоритетними завданнями суб'єктів господарювання вітчизняної м'ясопереробної галузі. Головне завдання таких підприємств – максимальне задоволення споживчого попиту на м'ясну продукцію, підвищення результативності виробничої діяльності, забезпечення поступового розвитку галузі.

М'ясопереробна промисловість України включає м'ясне тваринництво та птахівництво, комбікормову промисловість, які тісно пов'язані між собою. Галузь характеризується складною виробничо-організаційною структурою, між окремими елементами якої встановлена чітка взаємозалежність: неможливо збільшити обсяги споживання м'яса та м'ясних продуктів до раціонально обґрунтованого рівня без наявності високопродуктивних м'ясних порід, їх повноцінної відгодівлі, доведення поголів'я до високо вагових кондицій та забезпечення повної переробки живої ваги, ефективно організованої оптової та роздрібною торгівлі [151].

Аграрний сектор є важливою складовою економіки України, від функціонального стану якого в прямій залежності знаходиться продовольча безпека та незалежність держави, розвиток внутрішнього й зовнішнього ринків, а отже, і рівень життя населення.

До основних проблем м'ясопереробної галузі у сучасних умовах відносять: зростання цін на ресурси (корми, ветеринарні препарати, електроенергію) і логістику; необхідність збільшення показників відтворення та збереження тварин; загострення конкуренції на ринку – споживачі віддають перевагу більш дешевому м'ясу птиці; необхідність введення квот на імпорт та посилення контролю якості імпортованого м'яса; низьку купівельну спроможність населення.

М'ясопереробна галузь становить базис продовольчого комплексу України, але нині вона має низку невирішених проблем, пов'язаних з відсутністю державної підтримки, непродуманою стратегією розвитку галузі, зниженням рентабельності виробництва продукції тваринництва тощо.

Останніми роками відбувається суттєва зміна структури українського ринку м'яса, що відображається у зменшенні частки яловичини та відповідному зростанні частки м'яса птиці [152, с. 127]. У 2013 р. державні дотації були спрямовані на збереження та утримання молодняка ВРХ – 364 млн. грн., компенсацію вартості будівництва та реконструкції тваринницьких комплексів – 245 млн. грн., здачу худоби на переробні підприємства – 81 млн. грн. Зокрема, тваринникам було виділено у 2013 р. дотацій на суму 468 млн. грн.

Підприємства м'ясної галузі за видами діяльності науковці поділяють за сферами виробництва [153, с. 12]:

- ✓ переробка продукції тваринництва (великої рогатої худоби, свиней, овець);
- ✓ переробка птиці (курей, качок, гусей, індиків);
- ✓ переробка кролів;
- ✓ переробка яєць на меланж і сухий яєчний порошок;
- ✓ виробництво технічних фабрикатів (білкових кормів, технічного жиру);
- ✓ ковбасно-кулінарне виробництво;
- ✓ виробництво м'ясних та м'ясо-рослинних консервів;
- ✓ виробництво продукції з волосся, кісток, рогу та інші;
- ✓ виробництво лікувальних і ферментних препаратів;
- ✓ допоміжне та обслуговуюче виробництво;
- ✓ фірмова торгівля.

М'ясопереробні підприємства є важливою ланкою в господарському комплексі Івано-Франківщини, тому виникає потреба в детальному дослідженні стану та ефективності управління ними. За інформацією Івано-Франківської обласної державної адміністрації, промисловості належить провідна роль в економіці області – її внесок у створення валової доданої вартості протягом останніх років складає близько 24,0 %.

Івано-Франківщина є однією з промислово розвинених областей Західного регіону країни та забезпечує близько 2,0 % загальнодержавного обсягу реалізованої промислової продукції. Понад 54,6 % загальних обсягів реалізованої промислової продукції забезпечується у переробній промисловості, де провідні місця належать підприємствам хімічної та нафтохімічної галузі – 34,0 %, з виробництва харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів – 19,1 % [154, с. 7-10; 155, с. 181; 156].

Виробництво продуктів харчування – важлива складова частина промислового комплексу Івано-Франківщини. Їх внесок у загальний доробок у

2013 р. склав понад 14 % обсягу реалізованої промислової продукції, 13,3 % – кількості найманих працівників та 38 % – обсягу капітальних інвестицій. За темпами зростання виробництва харчових продуктів і напоїв Івано-Франківщина посідає перше місце серед сусідніх областей. У харчовій промисловості регіону важливе місце займає м'ясопереробна промисловість [157; 158].

У 2011 р. вдалося подолати негативну тенденцію зменшення обсягів виробництва м'яса та м'ясних продуктів, що тривала впродовж 2009–2010 рр., і досягти приросту продукції на 1,2 %, у 2012 р. – на 3,3 %. У 2013 р. проти попереднього року приріст обсягів продукції на підприємствах з виробництва м'яса та м'ясних продуктів склав 35,2 %. Це обумовлено збільшенням виробництва м'яса свійської птиці свіжого чи охолодженого на 2004 т, м'яса великої рогатої худоби свіжого чи охолодженого – на 1785 т, м'яса великої рогатої худоби замороженого – на 1223 т, м'яса свиней свіжого чи охолодженого – на 1071 т, м'яса свиней замороженого – на 795 т, м'яса свійської птиці замороженого – на 113 т.

У 2013 р. в Івано-Франківській області у виробництві м'яса та м'ясних продуктів індекс промислової продукції склав 84,1 %. Серед видів продукції проти відповідного періоду попереднього року збільшилось виробництво м'яса свиней замороженого (у 2,2 рази), м'яса свійської птиці замороженого (на 71 т або на 7,6 %). Водночас спостерігалось зменшення випуску м'яса великої рогатої худоби замороженого на 46,2 %, м'яса великої рогатої худоби, свіжого чи охолодженого – на 34,7 %, м'яса свиней свіжого чи охолодженого – на 8,4 %, м'яса свійської птиці свіжого чи охолодженого – на 7,4 %.

Обсяги та якість продукції м'ясопереробної галузі залежить від поступлення на переробку продуктів тваринного походження. У регіоні основу сировинної бази для функціонування переробних підприємств формують переважно сільськогосподарські підприємства та господарства населення. Саме вони забезпечують локальний потенціал сировини для місцевих м'ясопереробних підприємств.

Зміни основних тенденцій у структурі виробництва продукції тваринництва залежні від умов ринкової економіки. Однак за останні роки позитивних зрушень, які б суттєво вплинули на розвиток тваринництва в аграрному секторі економіки України, не відбулося.

У галузі тваринництва в 2012–2013 рр. було рентабельним вирощування свиней на м'ясо. Порівняно з 2012 р. зменшилася прибутковість вирощування свиней на м'ясо з 2,0 % до 0,2 %. У тваринництві загальний

рівень рентабельності становив 11,4 % у 2013 р. (у 2012 р. відповідно – 3169,6 млн. грн. і 14,3 %).

У сільськогосподарських підприємствах у 2013 р. порівняно з 2012 р. обсяг вирощування худоби та птиці збільшено на 11,9 %, у т.ч. свиней – на 15,6 %, птиці всіх видів – на 12,4 %, але скорочено вирощування великої рогатої худоби (на 1,4 %); відношення обсягу вирощування худоби та птиці до їхньої реалізації на забій становило 105,4 % (у 2012 р. – 107,1 %).

Аналізуючи чисельність поголів'я худоби у Івано-Франківській області за 2000–2013 рр. (табл. 2.1), необхідно зазначити, що поголів'я великої рогатої худоби (ВРХ) скоротилося на 41,11 %, корів на 42,19 %, а овець та кіз – на 36,23 %, чисельності коней – на 41,18 %. Тенденції до зменшення чисельності худоби спостерігається за всіма показниками, окрім поголів'я свиней і птиці, де зростання відбулося відповідно на 144,02 % і 182,69 %. Зазначимо, що основна частка скорочення поголів'я ВРХ спостерігається у сільськогосподарських підприємствах і господарствах населення, при незначному зменшенні їх чисельності у фермерських господарствах.

Найбільше зростання чисельності птиці характерне для сільськогосподарських підприємств і фермерських господарств. Поголів'я свиней суттєво зросло у сільськогосподарських підприємствах – на 1437,17 %, зменшення спостерігається у господарствах населення – на 35,18 %.

Наведені дані свідчать, що за досліджуваний період загалом зросло поголів'я птиці у господарствах усіх категорій на 2723,5 тис. гол. і становило у 2013 р. 6017,0 тис. гол. Чисельність свиней протягом визначеного періоду зросла у сільськогосподарських підприємствах на 151,1 тис. гол. і у 2013 р. становила 162,4 тис. гол. Зменшення чисельності коней відбулося у господарствах усіх категорій, найбільше скорочення поголів'я зазначено у господарствах населення – на 5,6 тис. гол.

У забезпеченні м'ясопереробних підприємств сировиною зростає роль сільськогосподарських підприємств, частка яких у загальних обсягах надходження на переробні підприємства худоби та птиці (у живій вазі) зросла з 69 % у 2012 р. до 83 % у 2013 р. У 2013 р. агроформуваннями закуплено 90 % загальнообласних обсягів худоби та птиці. Налагодження збуту сільгосп-продукції від індивідуальних господарств залежить від мережі закупівельних пунктів: у 2013 р. в області діяло 54 пункти із закупівлі худоби.

Таблиця 2.1

**Чисельність худоби в господарствах усіх категорій
Івано-Франківської області у 2000–2013 рр., тис. гол.**

Показник	Роки						Абсолютне відхилення	2013 р. у % до 2000 р.
	2000	2005	2010	2011	2012	2013		
Господарства усіх категорій								
ВРХ	320,6	258,8	185,8	182,5	192,2	188,8	– 131,8	58,89
у т.ч. корови	202,2	164,3	121,4	119,4	119,6	116,9	– 85,3	57,81
Свині	195,8	178,8	242,8	262,6	273,8	282,0	86,2	144,02
Вівці та кози	46,1	30,0	24,6	26,5	28,5	29,4	– 16,7	63,77
у т.ч. вівці	22,4	9,4	7,1	8,0	8,7	9,2	– 13,2	41,07
Коні	23,8	20,4	15,8	15,1	14,6	14,0	– 9,8	58,82
Птиця	3293,5	4731,3	6761,0	5993,5	5993,7	6017,0	2723,5	182,69
Сільськогосподарські підприємства								
ВРХ	40,4	17,2	8,7	9,3	10,0	11,2	– 29,2	27,72
у т.ч. корови	12,1	5,8	3,5	3,6	3,7	3,8	– 8,3	31,40
Свині	11,3	29,2	124,1	144,7	155,8	162,4	151,1	1437,17
Вівці та кози	0,4	1,0	0,8	1,1	1,8	2,3	1,9	575,00
у т.ч. вівці	0,4	1,0	0,7	1,0	1,7	2,1	1,7	525,00
Коні	4,6	1,3	0,5	0,5	0,4	0,4	– 4,2	8,70
Птиця	213,8	1591,7	3847,9	3113,5	2898,7	2917,0	2703,2	1364,36
у т.ч. фермерські господарства								
ВРХ	3,4	3,3	1,9	2,3	2,6	3,2	– 0,2	94,12
у т.ч. корови	1,4	1,0	0,8	0,9	0,9	1,0	– 0,4	71,43
Свині	0,8	1,4	3,3	2,8	3,3	3,4	2,6	425,00
Вівці та кози	0,4	0,6	0,5	0,7	1,1	1,3	0,9	325,00
у т.ч. вівці	0,4	0,6	0,4	0,6	1,0	1,1	0,7	275,00
Коні	0,3	0,2	0,1	0,1	0,1	0,1	– 0,2	33,33
Птиця	2,6	5,2	33,9	20,8	13,1	8,4	5,8	323,08
Господарства населення								
ВРХ	280,2	241,6	177,1	173,2	182,2	177,6	– 102,6	63,38
у т.ч. корови	190,1	158,5	117,9	115,8	115,9	113,1	– 77,0	59,50
Свині	184,5	149,6	118,7	117,96	118,0	119,6	– 64,9	64,82
Вівці та кози	45,7	29,0	23,8	25,4	26,7	27,1	– 18,6	59,30
у т.ч. вівці	22,0	8,4	6,4	7,0	7,0	7,1	– 14,9	32,27
Коні	19,2	19,1	15,3	14,6	14,2	13,6	– 5,6	70,83
Птиця	3079,7	3139,6	2913,1	2880,0	3095,0	3100,0	20,3	100,66

Джерело: складено і розраховано авторами за даними Головного управління статистики в Івано-Франківській області

Вищезазначені тенденції щодо зміни чисельності худоби в господарствах усіх категорій Івано-Франківської області чітко характеризують дані, представлені на рис. 2.1.

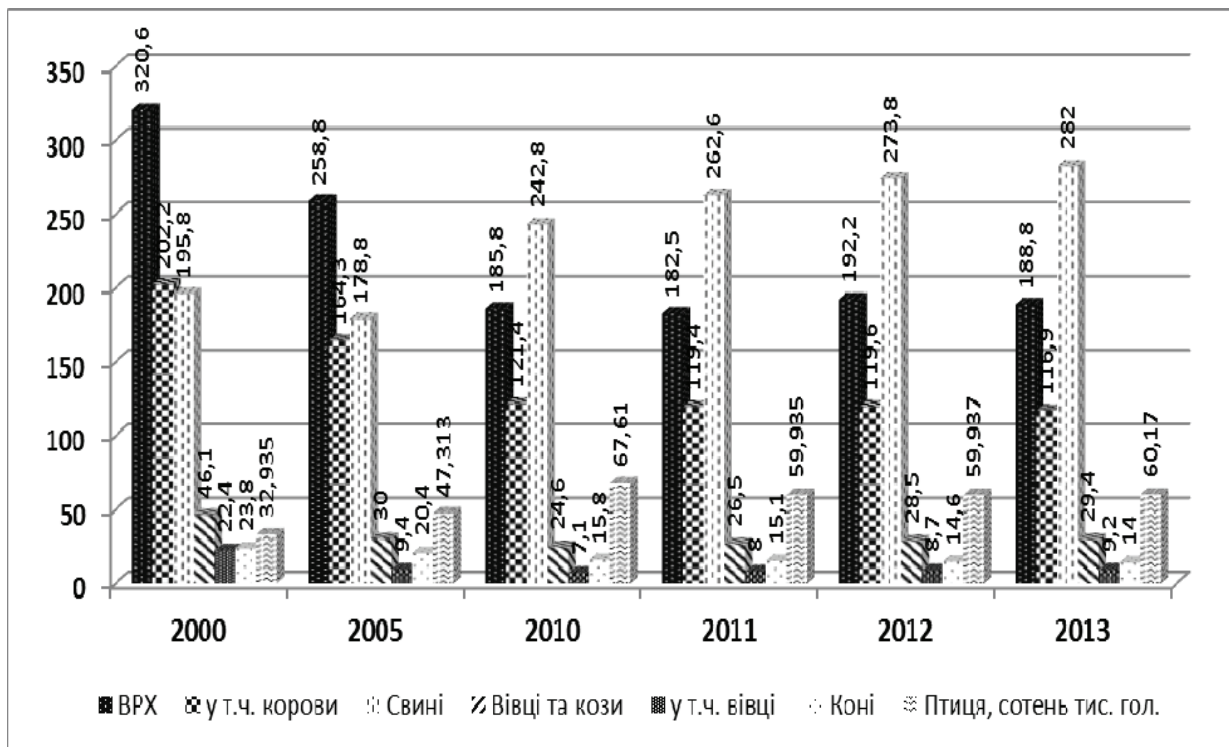


Рис. 2.1. Чисельність худоби в усіх категоріях господарств Івано-Франківської області у 2000-2013 рр., тис. гол.

Джерело: складено і розраховано авторами за даними Головного управління статистики в Івано-Франківській області.

Отже, у 2013 р. не вдалося змінити несприятливу тенденцію щорічного зниження поголів'я ВРХ, що склалася у господарствах усіх категорій, яке у 2013 р. становило 188,8 тис. гол., у тому числі корів – 116,9 тис. гол.

Трансформаційні процеси у агропромисловому секторі економіки зумовили зміну структури виробництва продукції тваринництва в господарствах усіх категорій Івано-Франківської області у 2000–2013 рр. (табл. 2.2).

Дані таблиці 2.2 свідчать, що за досліджуваний період відбулося загальне зростання виробництва м'яса у господарствах усіх категорій на 26,5 тис. тонн, окрім яловичини та телятини, виробництво яких зменшилося на 3,96 % і становило 26,7 тис. тонн у 2013 р.

Найбільшими за обсягом є показники виробництва у сільськогосподарських підприємствах, де зростання виробництва м'яса у забійній вазі за вказаний період становило 28,0 тис. т, свинини – 19,8 тис. т, м'яса птиці – 10,2 тис. т.

У господарствах населення протягом досліджуваного періоду скоротилося виробництво м'яса на 3,17 %, зокрема, свинини – на 41,42 %, що становить 7 тис. т у забійній вазі.

Таблиця 2.2

Показники виробництва продукції тваринництва в господарствах усіх категорій Івано-Франківської області у 2000-2013 рр., тис. т.

Показник	роки						Абсолютне відхилення	2013 р. у % до 2000 р.
	2000	2005	2010	2011	2012	2013		
Господарства усіх категорій								
М'ясо (у забійній вазі)	52,4	56,4	64,3	71,7	75,7	78,9	26,5	150,57
у т.ч. яловичина і телятина	27,8	27,4	26,7	25,8	25,4	26,7	-1,1	96,04
свинина	17,5	15,9	20,7	25,4	28,70	30,3	12,8	173,14
м'ясо птиці	6,5	12,0	16,1	19,7	20,8	21,0	14,5	323,08
Сільськогосподарські підприємства								
М'ясо (у забійній вазі)	5,1	10,2	18,0	26,2	30,1	33,1	28,0	649,02
у т.ч. яловичина і телятина	4,1	3,8	0,7	1,1	1,2	2,1	-2	51,22
свинина	0,6	1,6	10,7	15,4	18,2	20,4	19,8	3400,00
м'ясо птиці	0,4	4,8	6,6	9,7	10,7	10,6	10,2	2650,00
у т.ч. фермерські господарства								
М'ясо (у забійній вазі)	0,2	0,3	0,5	1,0	1,0	1,7	1,5	850,00
у т.ч. яловичина і телятина	0,2	0,3	0,2	0,7	0,7	1,2	1	600,00
свинина	0,0	0,0	0,1	0,2	0,2	0,2	0,2	
м'ясо птиці	0,0	0,0	0,2	0,1	0,1	0,3	0,3	
Господарства населення								
М'ясо (у забійній вазі)	47,3	46,2	46,3	45,5	45,6	45,8	-1,5	96,83
у т.ч. яловичина і телятина	23,7	23,6	26,0	24,7	24,2	24,6	0,9	103,80
свинина	16,9	14,3	10,0	10,0	10,5	9,9	-7	58,58
м'ясо птиці	6,1	7,2	9,5	10,0	10,1	10,4	4,3	170,49

Джерело: складено і розраховано авторами за даними Головного управління статистики в Івано-Франківській області.

Зазначені зміни показників виробництва продукції тваринництва в господарствах всіх категорій Івано-Франківської області у 2000–2013 рр. відображено на рис. 2.2.

Як засвідчують дані проведеного аналізу, протягом досліджуваного періоду спостерігається сприятлива тенденція щорічного зростання показників виробництва продукції тваринництва. Така ситуація склалася у господарствах усіх категорій, зокрема, загальне зростання виробництва м'яса у забійній вазі становило 150,57 %, свинини – 173,14 %, м'яса птиці – 323,08 %. Необхідно зазначити, що значний ріст обсягів виробництва м'яса

птиці та свинини досягнуто у регіоні в основному за рахунок використання високопродуктивних кормів, а також запровадження сучасних інноваційних технологій відгодівлі.

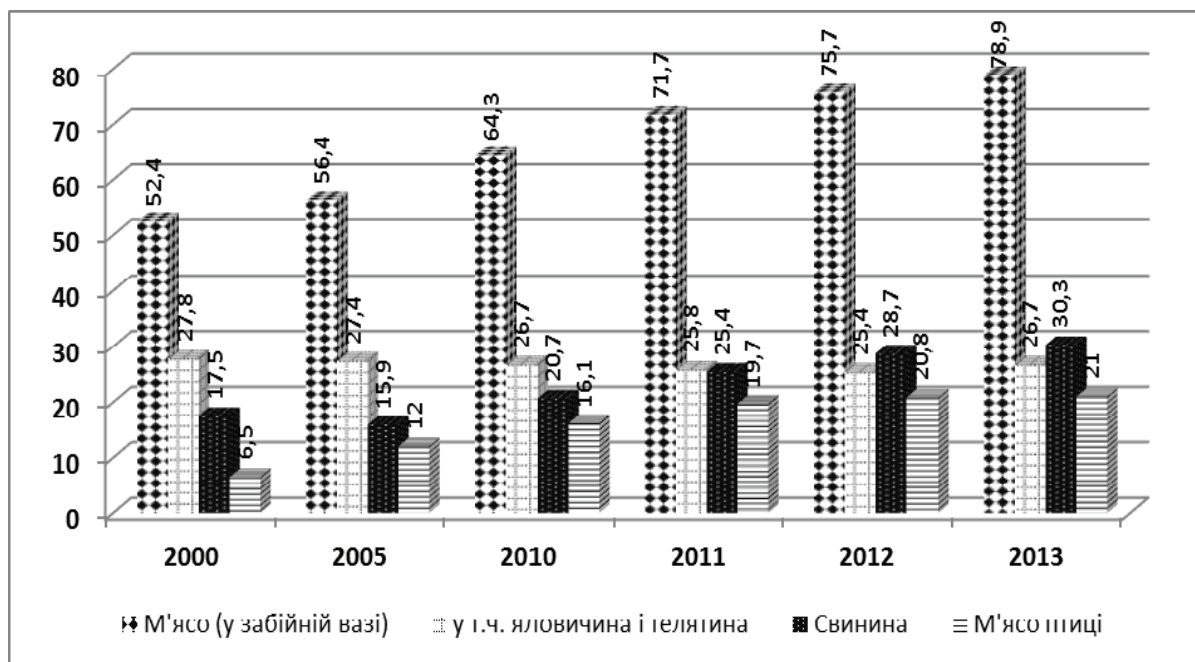


Рис. 2.2. Показники виробництва продукції тваринництва в господарствах усіх категорій Івано-Франківської області у 2000–2013 рр., тис. т.

Джерело: складено і розраховано авторами за даними Головного управління статистики в Івано-Франківській області.

З метою проведення комплексного аналізу показників виробництва продукції досліджуваної галузі розглянемо структуру надходження продукції тваринництва на м'ясопереробні підприємства Івано-Франківської області (табл. 2.3). Зокрема, на м'ясопереробні підприємства області від усіх категорій сільськогосподарських товаровиробників у 2013 році надійшло 23,3 тис. т худоби та птиці (у живій вазі) (на 4,5 % більше, ніж роком раніше) [159, с. 22].

Проведений аналіз статистичних даних та відповідні розрахунки щодо реалізації худоби та птиці (у живій вазі) підприємствам із переробки сільськогосподарської продукції свідчать про те, що основними постачальниками сировини є сільськогосподарські підприємства, частка яких становила у 2011 році 34,76 %, частка господарств населення є дещо меншою – 27,04 %.

У 2013 р. від усіх категорій сільськогосподарських товаровиробників на м'ясопереробні підприємства області надійшло 23,4 тис. т худоби та птиці (у живій вазі), що в 1,6 рази більше порівняно з 2012 р. У загальнодержавних обсягах поступлення худоби та птиці на переробні підприємства (включаючи

використання власно виробленої продукції) частка області у 2013 р. складала 1,9 %.

Таблиця 2.3

Структура надходження продукції тваринництва на переробні підприємства Івано-Франківської області (2010–2013 рр.)

Продукція тваринництва	2010		2011		2012		2013		У середньому за 2010-2013 рр.	
	тис. тонн	%	тис. тонн	%	тис. тонн	%	тис. тонн	%	тис. тонн	%
Худоба та птиця (у живій вазі)										
Всього	39,1	100	26,9	100	22,3	100	23,4	100	27,9	100
у т. ч. від сільсько-господарських підприємств	11,6	29,67	7,5	27,88	7,1	31,84	8,1	34,76	8,58	31,04
господарств населення	12,5	31,97	6,7	24,91	7,8	34,98	6,3	27,04	8,33	29,73
інших господарських структур	5,8	14,83	2,1	7,8	0,1	0,5	0,2	0,9	2,05	6,01
Із загального обсягу за видами										
велика рогата худоба	18,7	47,83	9,2	34,20	8,2	36,77	7,2	30,90	10,83	37,43
свині	11,6	29,67	7,3	27,14	7,1	31,84	7,4	31,76	8,35	30,10
птиця	8,7	22,25	10,3	38,29	6,9	30,94	8,5	36,48	8,6	32,00

Джерело: складено і розраховано авторами за даними Головного управління статистики в Івано-Франківській області.

М'ясопереробними підприємствами у 2013 р. для переробки також використано 10 тис. т власно вирощеної худоби та птиці (на 9,1 % менше, ніж у 2013 р.); у січні-червні 2013 р. – відповідно 6,1 тис. т (на 29,2 % більше, ніж за цей період торік). У загальнодержавних обсягах поступлення худоби та птиці на переробні підприємства (включаючи використання власно виробленої продукції) частка області у 2013 р. складала 1,9 %, у січні-червні 2013 р. – 1,7 %. У середньому протягом досліджуваного періоду із загального обсягу за видами надходження продукції тваринництва переважає велика рогата худоба – 37,43 % від загального обсягу сировини. При виборі напрямків збуту великої рогатої худоби та свиней агроформування надають перевагу продажу переробним підприємствам, яким протягом 2013 р. продано відповідно 86 % та 57 % від загального обсягу реалізації цих видів худоби, у першому півріччі 2013 р. – 84 % та 53 % відповідно.

Ресурсозабезпечуючі господарські зв'язки переробних підприємств і сільського господарства є фундаментальними для процесу виробництва, а

оптимізація їх формування відіграє визначальну роль в ефективності виробничої системи суб'єкта господарювання та підвищенні конкурентоздатності кінцевої продукції. У практиці закупівельної діяльності економічно розвинених європейських країн вироблено низку загальних рекомендацій, найважливішою з яких є підтримка стабільних контактів зі своїми постачальниками сировини [160, с. 12]. Пріоритетними напрямками підвищення ефективності роботи переробних галузей є реконструкція матеріально-технічної бази на основі науково-технічного прогресу, вдосконалення економічних відносин між виробниками сільськогосподарської сировини та її переробниками, підвищення якості продукції тваринництва [161, с. 78]. В Україні у зв'язку зі зміною на продовольчому ринку пропозиції м'яса та м'ясної продукції у 2013 р. проти 2012 р. збільшилося споживання м'яса та м'ясних продуктів на 3,5 % (становило 56,3 кг на одну особу за рік) [162].

Упродовж досліджуваного періоду в Івано-Франківській області спостерігалось зменшення обсягів виробництва найважливіших видів харчових продуктів і напоїв на одну особу, окрім виробництва свинини, м'яса і субпродуктів харчові свійської птиці. Зростання сукупних доходів населення Івано-Франківської області у 2005–2013 рр. зумовило підвищення купівельної спроможності населення, що в свою чергу забезпечило збільшення споживання м'ясних продуктів у регіоні (рис. 2.3).

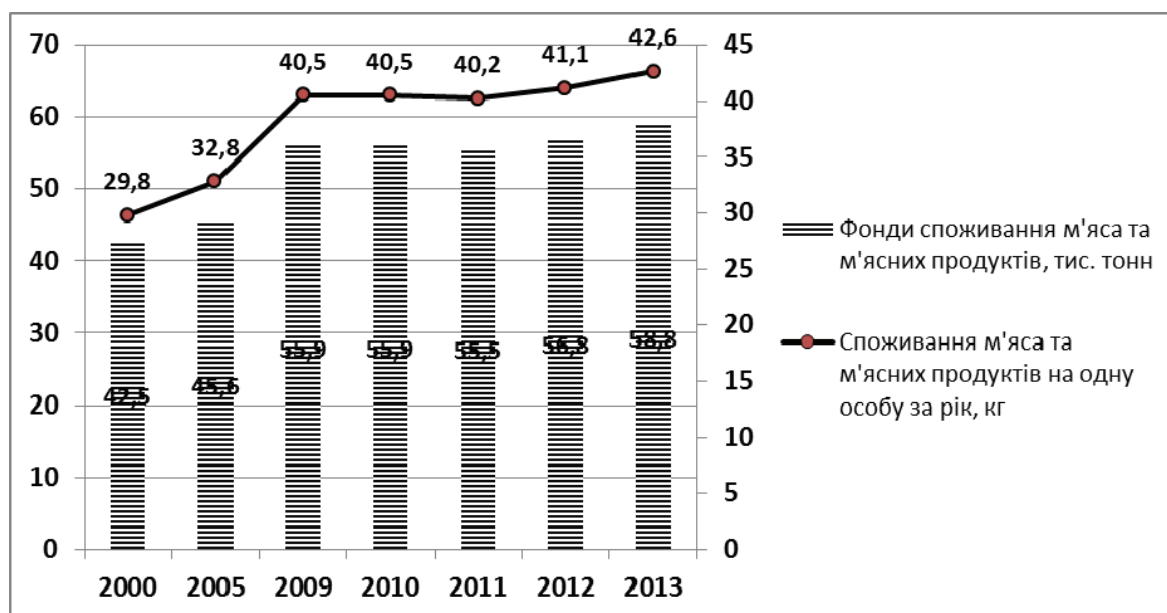


Рис. 2.3. Динаміка фонду споживання та споживання на одну особу за рік м'яса та м'ясопродуктів в Івано-Франківській обл.

Джерело: складено і розраховано авторами за даними Головного управління статистики в Івано-Франківській області.

Споживання м'яса та м'ясопродукції в Івано-Франківській області на одну особу в 2013 р. порівняно з попереднім роком зросло тільки на 1,04 % або на 1,5 кг. Водночас споживання м'яса і м'ясних продуктів у регіоні залишається нижче науково обґрунтованої норми (74–80 кг на людину за рік). Показники споживання м'яса і м'ясних продуктів у регіоні є дещо меншими від загальнодержавних: в Україні за аналогічний період споживання м'яса та м'ясопродукції на одну особу в 2013 р. становило 56,1 кг на рік, порівняно з попереднім роком зросло тільки на 1,7 кг (рис. 2.4).

У 2013 р. у розрахунку на одного жителя в Україні вироблено 17,1 кг м'яса свійської птиці свіжого чи охолодженого, 4,8 кг – м'яса свиней свіжого чи охолодженого, 1,4 кг – м'яса великої рогатої худоби свіжого чи охолодженого, 0,6 кг – м'яса великої рогатої худоби замороженого, 6,5 кг – виробів ковбасних.

Як правило, в сучасних умовах перевищення попиту над пропозицією перекривається за рахунок ввезення м'яса та м'ясних продуктів з інших регіонів та імпорتنних поставок продовольства. Головні причини, які гальмують розвиток системоутворюючих галузей тваринництва посилення диспаритету цін на продукцію тваринництва і виробничих ресурсів для відтворення худоби; низька дієвість заходів державної підтримки вітчизняних виробників і захисту внутрішнього ринку; відсутність відповідної інфраструктури підприємств галузі [156].

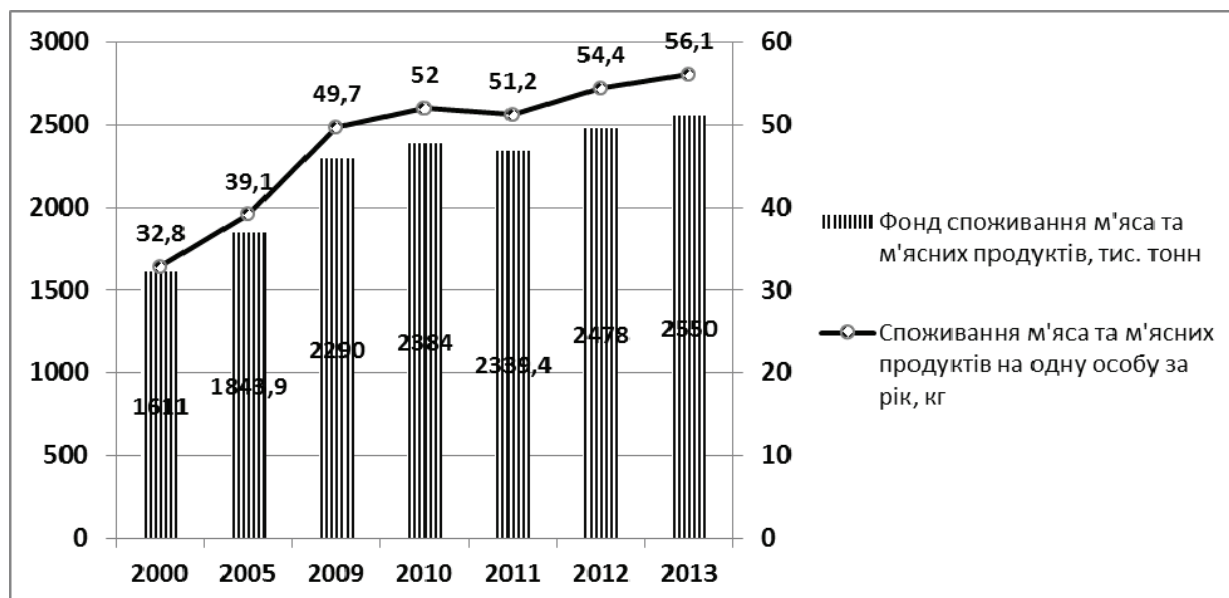


Рис. 2.4. Динаміка фонду споживання та споживання на одну особу за рік м'яса та м'ясопродуктів в Україні

Джерело: складено і розраховано авторами за даними Головного управління статистики в Івано-Франківській області.

За підсумками 2013 р. м'ясопереробними підприємствами області в розрахунку на одного жителя вироблено 6,1 кг м'яса свиней свіжого чи охолодженого, 5,8 кг – м'яса свійської птиці, свіжого чи охолодженого, по 2 кг м'яса великої рогатої худоби свіжого чи охолодженого та замороженого.

Розглянемо структуру виробництва м'яса та м'ясної продукції в Івано-Франківській області для проведення ґрунтовного аналізу діяльності м'ясопереробних підприємств (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Структура виробництва м'яса у Івано-Франківській області

Вид м'яса	2011 р.		2012 р.		2013 р.		У середньому за 2011–2013 рр.	
	тис. т	%	тис. т	%	тис. т	%	тис. т	%
М'ясо ВРХ (свіже чи охолоджене)	1088	6,5	974	5,5	2759	11,0	1607,0	8,1
М'ясо ВРХ заморожене	2568	15,4	1535	8,6	2758	11,0	2287,0	11,5
М'ясо свиней (свіже чи охолоджене)	6241	37,5	7377	41,3	8448	33,7	7355,3	37,1
М'ясо свиней заморожене	92	0,6	111	0,6	906	3,6	369,7	1,9
Конина заморожена	82	0,5	125	0,7	16	0,1	74,3	0,4
Субпродукти харчові	1234	7,4	1229	6,9	1638	6,5	1367,0	6,9
М'ясо свійської птиці (свіже чи охолоджене)	5006	30,1	6056	33,9	8060	32,1	6374,0	32,1
Субпродукти харчові свійської птиці	312	1,9	440	2,5	487	1,9	413,0	2,1
Усього	16623	100	17847	100	25072	100	19847,3	100

Джерело: складено і розраховано авторами за даними Головного управління статистики в Івано-Франківській області.

Наведені у таблиці 2.4 розрахунки свідчать про те, що у структурі виробництва м'яса найбільшу частку становить м'ясо свиней та м'ясо птиці – 37,1 % та 32,1 % відповідно від загального обсягу. За період аналізу зберігається тенденція до нарощування виробництва всіх видів м'яса, крім м'яса ВРХ замороженого (скорочення за період аналізу на 4,4 % у загальному виробництві) та конини замороженої (скорочення за період аналізу на 0,4 % у загальному виробництві). У 2013 р. проти попереднього року спостерігався приріст обсягів продукції на підприємствах з виробництва м'яса та м'ясних продуктів Івано-Франківської обл. на 35,2 %. Підприємства з виробництва м'яса та м'ясних продуктів займають одну з провідних позицій у виробництві харчових продуктів і напоїв, їх внесок у загальний обсяг реалізації галузі у 2013 р. склав понад 23 %. У 2011 р. вдалося подолати негативну тенденцію

зменшення обсягів виробництва м'яса та м'ясних продуктів, що тривала впродовж 2009–2010 рр., і досягти приросту продукції на 1,2%, у 2012 р. – на 3,3 %.

Одними з найбільших виробників м'яса та м'ясних продуктів регіону у 2013 р. є ПАТ «Івано-Франківський м'ясокомбінат», дочірнє підприємство м'ясопереробний комплекс «Росана» ТОВ «Росан-агро» (23,1 % від загального обсягу реалізованої продукції). Серед підприємств малого бізнесу першість у виробництві м'яса і м'ясопродуктів посідають приватні підприємства «Струмок», «Терези».

У виробництві м'яса та м'ясопродуктів малим підприємницьким структурам належить вагома частка. Зокрема, ними забезпечено 100 % продуктів готових чи консервованих з м'яса або субпродуктів свійської птиці, 29 % – м'яса великої рогатої худоби свіжого чи охолодженого, 4,9 % – м'яса свиней свіжого чи охолодженого.

У 2013 р. обсяг реалізованої продукції харчової промисловості склав 3136 млн. грн. у діючих цінах або 32,1 % обсягу реалізації у переробній промисловості.

У 2013 р. випуск продуктів харчування здійснювало 186 підприємств Івано-Франківської області. Збільшенню випуску продукції суттєво сприяла діяльність ПАТ «Івано-Франківський м'ясокомбінат» [163]. Підприємствами м. Івано-Франківська з виробництва харчових продуктів за звітний період збільшено обсяги реалізації своєї продукції на 19,2 % в порівнянні з 2012 роком, в основному за рахунок зростання обсягів реалізації на ПАТ «Івано-Франківський м'ясокомбінат» (більш ніж на 65 %). Внесок Івано-Франківщини у загальний обсяг реалізації харчових продуктів України складає більше 1 % [164; 165].

У 2013 р. проти попереднього року приріст обсягів продукції на підприємствах з виробництва м'яса та м'ясних продуктів склав 35,2 % [166]. Це обумовлено збільшенням виробництва м'яса свійської птиці свіжого чи охолодженого на 2004 т, м'яса великої рогатої худоби свіжого чи охолодженого – на 1785 т, м'яса великої рогатої худоби замороженого – на 1223 т, м'яса свиней свіжого чи охолодженого – на 1071 т, м'яса свиней замороженого – на 795 т, м'яса свійської птиці замороженого – на 113 т.

Аналіз основних показників виробництва м'яса в Івано-Франківській області за 2005–2013 рр. відображено у таблиці 2.5. Наведені дані свідчать, що за досліджуваний період спостерігається скорочення обсягів виробництва практично усіх видів м'яса ВРХ та конини, за винятком м'яса птиці та

свинини. Так, обсяги виробництва м'яса ВРХ скоротилися на 3370 т у 2013 р., конини – на 62 т, а м'яса птиці зросло на 281,80 % і становило 8547 т у поточному році, зростання виробництва свинини у 2013 р. – на 5996 т.

Таблиця 2.5

**Показники виробництва м'яса в Івано-Франківській області
за 2005-2013 рр., тонн (у забійній вазі)**

Показник	Роки						Абсолютне відхилення	2013 р. до 2005 р., %
	2005	2009	2010	2011	2012	2013		
Усього	17832	17476	16489	16623	17847	25072	7240	140,60
М'ясо ВРХ свіже чи охолоджене	3015	1661	1873	1088	974	2759	– 256	91,51
М'ясо ВРХ заморожене	6128	2545	2139	2568	1535	2758	– 3370	45,01
М'ясо свиней свіже чи охолоджене	2655	4310	5419	6241	7377	8448	5793	318,19
М'ясо свиней заморожене	703	948	1086	92	111	906	203	128,88
Конина заморожена	78	27	342	82	125	16	– 62	20,51
Субпродукти харчові	2220	1029	1328	1234	1229	1638	– 582	73,78
М'ясо і субпродукти харчові свійської птиці	3033	6956	4302	5318	6496	8547	5514	281,80

Джерело: складено і розраховано авторами за даними Головного управління статистики в Івано-Франківській області.

За обсягами виробництва м'яса свійської птиці, свіжого чи охолодженого, область посідає третє місце серед областей західного регіону після Львівської і Чернівецької областей. Разом із тим, частка Івано-Франківщини у загальнодержавному виробництві м'яса свійської птиці є незначною і складає 1 % [159, с. 131–139].

Лідерами у виробництві м'яса у досліджуваному періоді є такі області (рис. 2.5): Черкаська – 318 тис. т, Київська – 241 тис. т, Дніпропетровська – 227 тис. т, Вінницька – 178 тис. т, Львівська – 133 тис. т. Івано-Франківська область у загальнодержавному виробництві займає 3,3 % (79 тис. т у забійній вазі).

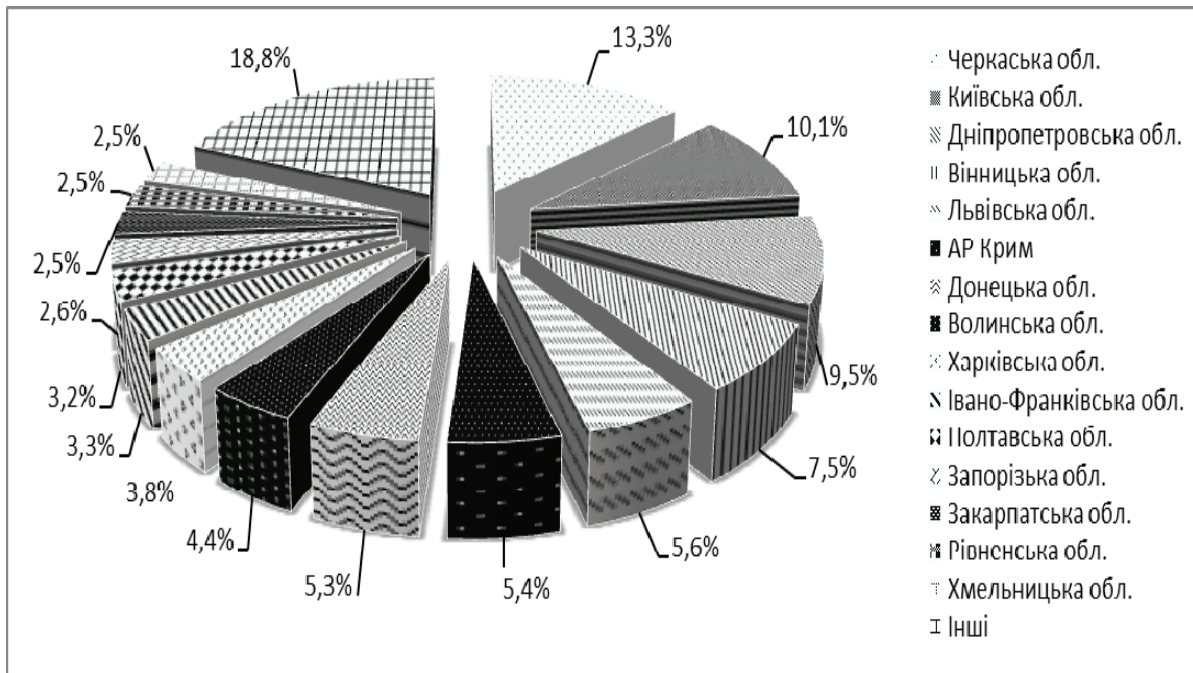


Рис. 2.5 Виробництво м'яса за регіонами у 2013 р., у %.

Джерело: складено і розраховано авторами за даними Головного управління статистики в Івано-Франківській області.

У загальному обсязі виробництва ковбасних виробів Івано-Франківської області, випуск яких у 2013 р. становив 1645 т, домінують вироби ковбасні варені, сосиски, сардельки (33,3 %) та ковбаси напівкопчені (31,6 %). У січні-серпні 2013 р. випуск виробів ковбасних склав 829 т, що на 25,3% менше відповідного періоду 2012 р.

Івано-Франківщина з випуску виробів ковбасних серед сусідніх областей у 2013 р. посіла третє місце після Львівської та Чернівецької областей з часткою 11,8 % [167; 168].

На підприємствах м'ясопереробної галузі Івано-Франківської області виробляють різноманітні види м'ясної продукції (табл. 2.6).

Виробництво ковбасних виробів впродовж досліджуваного періоду загалом зменшилося на 48,16 % (на 1528 т), збільшення обсягів виробництва спостерігається у виробництві ковбас варено-копчених, напівсухих, силов'ялених, сирокочених – на 129 т. Така ситуація на вітчизняному ринку зумовлена незадовільним станом пропозиції м'ясної сировини для виробництва ковбасних виробів, нестабільністю цінових параметрів.

Основними тенденціями сучасного ринку м'ясної продукції є: скорочення обсягів виробництва; зростання чи падіння ціни на сировину; зміна у структурі на користь дешевших сортів м'яса (м'ясо птиці); висока собівартість вітчизняної сировини та доступність імпорту.

Таблиця 2.6

**Структура виробництва ковбасних виробів в
Івано-Франківській області за 2005-2013 рр., тонн**

Показник	Роки						Абсолютне відхилення	2013 р. в % до 2005 р.
	2005	2009	2010	2011	2012	2013		
Вироби ковбасні, з них	3173	2431	2382	1868	1923	1645	- 1528	51,84
вироби ковбасні варені, сосиски та сардельки	1512	982	975	739	722	548	- 964	36,24
ковбаси напівкопчені	1002	620	632	488	526	520	- 482	51,90
ковбаси варенокопчені, напівсухі, сиров'ялені, сирокоччені,	48	161	159	143	185	177	129	268,75
вироби ковбасні інші	502	545	428	367	351	289	- 213	57,60

Джерело: складено і розраховано авторами за даними Головного управління статистики в Івано-Франківській області.

Регіональний розподіл обсягів виробництва ковбасних виробів наведено на рис. 2.6.

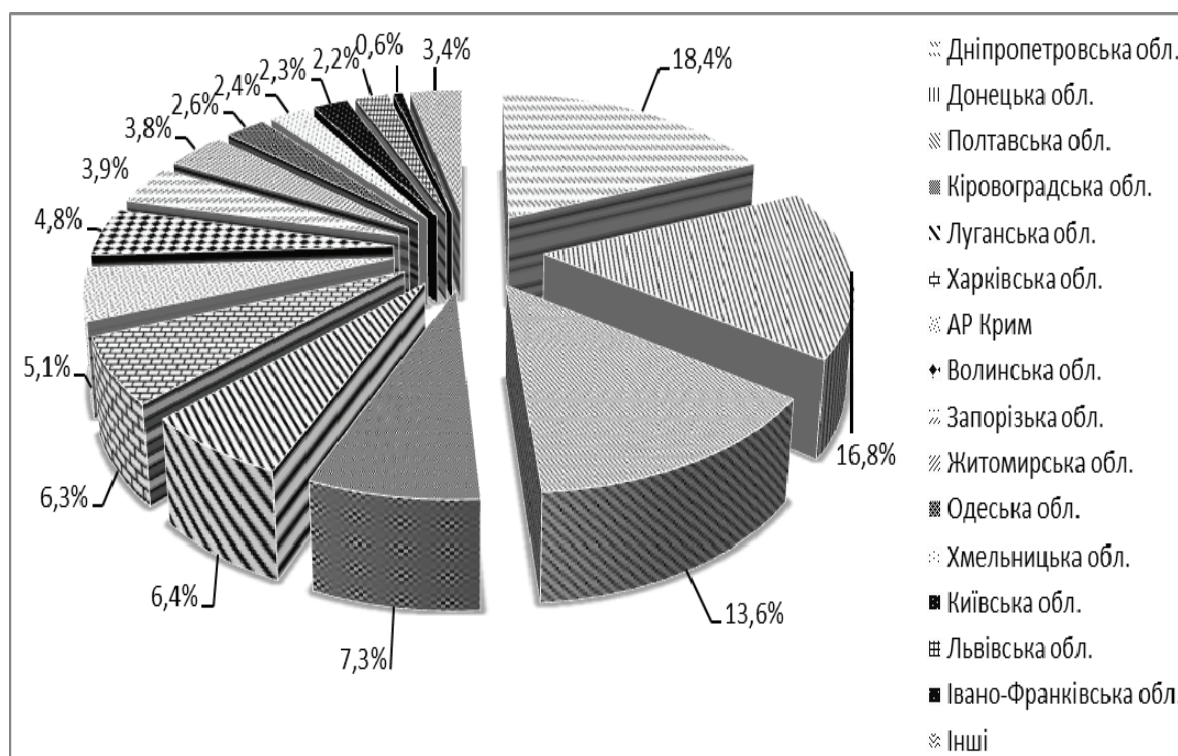


Рис. 2.6. Виробництво ковбасних виробів за регіонами

Джерело: складено і розраховано авторами за даними Головного управління статистики в Івано-Франківській області.

Найбільші обсяги виробництва ковбасних виробів усіх видів закріплено у 2013 р. за такими областями: Дніпропетровська – 52,3 тис. т, Донецька – 47,6 тис. т, Полтавська – 38,7 тис. т, Кіровоградська – 20,8 тис. т, Харківська – 20,0 тис. т. Частка Івано-Франківської області у загальнодержавному виробництві ковбасних виробів складає 0,6 % (1,6 тис. т).

У таблиці 2.7 на основі проведених досліджень подано динаміку виробництва основних видів м'ясної продукції в Україні та Івано-Франківській області.

Таблиця 2.7

Виробництво основних видів м'ясної продукції за 2005–2013 рр.

Продукція	Роки						2013 р. у % до 2005 р.
	2005	2009	2010	2011	2012	2013	
Україна							
М'ясо великої рогатої худоби свіже чи охолоджене, тис. т	143	94,3	87,2	64,0	61,8	62,8	43,92
М'ясо великої рогатої худоби заморожене, тис. т	50,1	26,9	24,1	17,8	16,2	25,4	50,70
М'ясо свиней свіже чи охолоджене, тис. т	81,4	130	164	202	190	220	270,27
М'ясо свиней заморожене, тис. т	18,0	5,4	7,5	8,6	13,3	10,6	58,89
М'ясо свійської птиці свіже чи охолоджене, тис. т	274	649	693	689	691	778	287,60
М'ясо свійської птиці заморожене, тис. т	57,9	90,1	90,7	68,9	75,5	139	240,06
Вироби ковбасні, тис. т	309	272	283	292	294	294	95,15
Івано-Франківська область							
М'ясо великої рогатої худоби свіже чи охолоджене, т	3015	1661	1873	1088	974	2759	91,51
М'ясо великої рогатої худоби заморожене, т	6128	2545	2139	2568	1535	2758	45,00
М'ясо свиней свіже чи охолоджене, т	2655	4310	5419	6241	7377	8448	318,19
М'ясо свиней заморожене, т	703	948	1086	92	111	906	128,87
Конина, т	78	27	44	82	125	16	20,51
Субпродукти харчові свіжі (парні), охолоджені чи морожені, т	2220	1029	1328	1234	1229	1638	73,78
М'ясо і субпродукти харчові свійської птиці, свіжі чи охолоджені, т	3033	6956	4302	5318	6496	8547	281,80
М'ясо і субпродукти харчові свійської птиці, морожені, т	2177	2019	2007	2003	2000	1998	91,78
Вироби ковбасні, т	3173	2431	2382	1868	1923	1645	51,85

Джерело: складено і розраховано авторами за даними Головного управління статистики в Івано-Франківській області.

Згідно зі статистичними даними, у структурі реалізованої продукції переробної промисловості регіону переважає виробництво інших харчових продуктів (45,3 %), де найбільш вагомим за обсягами є виробництво м'яса та м'ясних продуктів (17,1 %) [169; 170]. Упродовж 2005 – 2013 років в Івано-Франківській обл. спостерігалось зменшення обсягів виробництва найважливіших видів харчових продуктів і напоїв на одну особу: м'яса ВРХ свіжого на 9,1 %, м'яса ВРХ замороженого – на 55,5 %, виробів ковбасних – на 47,83 %, крім виробництва свинини, м'яса харчові свійської птиці (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Виробництво найважливіших видів м'ясних харчових продуктів на одну особу Івано-Франківської області у 2005 – 2013 рр., кг

Види м'ясних харчових продуктів	2005	2009	2010	2011	2012	2013		2013 р. до 2005 р., %
						область	Україна	
М'ясо великої рогатої худоби свіже чи охолоджене	2,2	1,2	1,4	0,8	0,7	2,0	1,4	90,9
М'ясо великої рогатої худоби заморожене	4,5	1,8	1,5	1,9	1,1	2,0	0,6	44,5
М'ясо свиней свіже чи охолоджене	1,9	3,1	3,9	4,5	5,3	6,1	4,8	321,0
М'ясо свиней заморожене	0,5	0,7	0,8	0,1	0,1	0,7	0,2	140,0
М'ясо свійської птиці, свіже чи охолоджене	3,8	5,0	3,1	3,9	4,4	5,8	17,1	152,63
Вироби ковбасні	2,3	1,8	1,7	1,4	1,4	1,2	6,5	52,17

Джерело: складено і розраховано авторами за даними Державної служби статистики України.

Зокрема, впродовж 2005 – 2013 років виробництво свинини свіжої збільшилося у 3,2 рази, виробництво свинини мороженої – у 1,4 рази, м'яса свійської птиці – у 1,5 разів. У порівнянні із загальнодержавними показниками Івано-Франківська область у 2013 р. має вищі показники за виробництвом м'яса ВРХ та свинини, однак виробів ковбасних на одну особу у регіоні виробляється менше, ніж в Україні на 5,3 кг.

За досліджуваний нами період постачання м'яса та м'ясної продукції з України на експорт відображає стійку тенденцію до зростання обсягів як у натуральному, так і в грошовому виразі щодо реалізації м'яса ВРХ і ковбасних виробів. Крім того, у сучасних умовах господарювання для основних вітчизняних підприємств м'ясопереробної промисловості більш привабливою

є реалізація власної продукції на внутрішньому ринку, а не експортна діяльність. Це викликано наступними причинами: висока прибутковість внутрішнього ринку; невідповідність більшості виробленої м'ясної продукції загальноприйнятим міжнародним стандартам; високий рівень конкуренції на зовнішніх ринках і значні фінансові витрати, що зумовлені просуванням власної продукції. Основні зовнішні ринки реалізації м'яса та м'ясної продукції України – це європейські країни. Структуру експорту з України м'яса та м'ясної продукції відображено у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

**Динаміка експорту з України м'яса й м'ясопродуктів
в 2005 – 2013 рр.**

Продукція		Роки						2013 р. у % до	
		2005	2009	2010	2011	2012	2013	2005 р.	2012 р.
М'ясо великої рогатої худоби, свіже або охолоджене	тонн	34659,31	45,15	201,95	4613,35	8148,12	11407,84	32,91	140,01
	млн. дол. США	94,8	0,15	0,72	22,07	38,57	46,22	48,76	119,83
М'ясо великої рогатої худоби, морожене	тонн	16798,02	18873,12	13185,65	8381,79	7271,20	12252,51	72,94	168,51
	млн. дол. США	32,4	59,34	45,03	38,56	32,61	46,82	144,51	143,58
Свинина, свіжа, охолоджена або морожена	тонн	12809,13	4,31	610,95	12515,22	18798,91	4619,35	36,06	24,57
	млн. дол. США	27,3	0,052	2,69	57,60	86,55	20,89	76,52	24,14
Ковбаси й аналогічні продукти з м'яса, м'ясних субпродуктів або крові, харчові продукти, виготовлені на їхній основі	тонн	590,43	150,25	233,19	681,37	1470,33	1401,16	237,31	95,30
	млн. дол. США	2,5	0,69	1,24	2,58	5,61	6,09	243,60	108,56
Готові або консервовані продукти з м'яса, м'ясних субпродуктів або крові інші	тонн	12170,28	530,44	680,23	1122,25	2366,03	1561,08	12,83	65,98
	млн. дол. США	10,6	1,82	2,89	5,62	10,77	8,51	80,28	79,02

Джерело: складено і розраховано авторами за даними Державної служби статистики України.

За досліджуваний період відбулися зміни у структурі експортних поставок: збільшується реалізація м'яса птиці, а поставки м'яса ВРХ та свинини зменшуються [165].

Обсяг експорту яловичини (свіжої, охолодженої та мороженої) у 2013 р. становив 3,45 тис. т, що у 24,6 рази більше ніж у 2012 р. Головними

покупцями української яловичини у 2013 р. були Білорусь – 56,8 % або 1,96 тис. т, Російська Федерація – 27,5 % або 0,95 тис. т та Молдова – 9,9 % або 0,34 тис. т. Середня ціна експортованої яловичини свіжої та охолодженої у 2013 р. становила 9,92 дол./кг (79,29 грн.), що нижче від рівня 2012 р. У Російську Федерацію у 2013 р. експортовано свинини 70,1 % (0,45 тис. т), Молдову – 20,9 % (0,13 тис. т) та Білорусь – 8,5% (0,05 тис. т) від загального обсягу експорту свинини. Свинина експортувалася за середньою ціною 4,3 дол./кг (30,13 грн.). Експорт ковбаси у 2013 р. становив 1401 т. Середня експортна ціна – 4,00 дол./кг. Найбільшими країнами-покупцями були Російська Федерація – 74,2 % (164 т за ціною 4,19 дол./кг) та Молдова – 24,9 % (55 т за ціною 3,24 дол./кг) від загального обсягу експорту ковбаси.

У 2013 р. проти 2012 р. імпорт м'яса та м'ясопродуктів в Україну зріс за всіма показниками (табл. 2.10), крім ковбасних виробів, що пов'язане із негативними наслідками фінансових криз, падінням купівельної спроможності населення, зі зменшенням внутрішнього виробництва у м'ясопереробній галузі.

Таблиця 2.10

Динаміка імпорту в Україну м'яса та м'ясопродуктів в 2005–2013 рр.

Продукція		Роки						2013 р. у % до	
		2005	2009	2010	2011	2012	2013	2005 р.	2012 р.
М'ясо великої рогатої худоби, свіже або охолоджене	тонн	46324,1	3,74	50,64	381,72	85,77	107,30	0,23	125,10
	млн. дол. США	35,4	0,02	0,22	1,42	0,92	1,21	3,42	131,52
М'ясо великої рогатої худоби, морожене	тонн	90212,4	8869,36	3629,73	3122,33	3549,66	3608,36	4,00	101,65
	млн. дол. США	47,3	11,22	7,14	12,34	11,66	13,89	29,37	119,13
Свинина, свіжа, охолоджена або морожена	тонн	124246,2	140729,91	108598,95	86207,22	1884,56	15021,77	12,09	797,10
	млн. дол. США	87,4	266,76	200,80	160,56	416,30	388,64	44,46	93,36
Ковбаси й аналогічні продукти з м'яса, м'ясних субпродуктів або крові, харчові продукти, виготовлені на їхній основі	тонн	11501,23	758,05	979,63	3321,91	1329,25	1052,32	9,15	79,17
	млн. дол. США	16,4	1,97	2,60	8,49	5,48	6,28	38,29	114,60
Готові або консервовані продукти з м'яса, м'ясні субпродукти	тонн	12491,3	4276,52	5674,16	7427,32	9899,00	9508,61	76,12	96,06
	млн. дол. США	17,2	12,56	15,39	19,46	25,04	27,34	158,95	109,19

Джерело: складено і розраховано авторами за даними Державної служби статистики України.

Імпорт яловичини (свіжої, охолодженої та мороженої) у 2013 р. становив 3,70 тис. т, що на 2,6 % менше ніж у 2012 р. Імпорт яловичини свіжої та охолодженої у 2013 р. здійснювався за ціною 11,46 дол./кг (91,60 грн.) (на 5,6 % перевищує рівень 2012 р. – 10,85 дол./кг), а яловичини мороженої – 3,85 дол./кг (30,77 грн.), що на 15,6 % вище від рівня 2012 р. (3,33 дол./кг). У 2013 р. з Бразилії завезено 66,8% (2,47 тис. т) та Австралії – 27,3 % (1,01 тис. т) від загального обсягу імпорту яловичини.

Найбільші обсяги поставок свинини в Україну у 2013 р. здійснені з Бразилії – 49,6 % (4,97 тис. т за ціною 2,75 дол./кг), Німеччини – 13,0 % (1,31 тис. т за ціною 3,15 дол./кг), США – 10,2 % (1,03 тис. т за ціною 2,75 дол./кг) та Канади – 9,1 % (0,92 тис. т за ціною 2,62 дол./кг) від загального обсягу імпорту свинини. У 2013 р. імпортовано 1052 т ковбасних виробів.

Зростання частки імпорту в споживанні м'ясних продуктів зумовлено неспроможністю вітчизняних товаровиробників задовольнити збільшення попиту на відповідну продукцію.

Сучасна ситуація на ринку м'яса та м'ясопродуктів відображає негативні тенденції в діяльності м'ясопереробних підприємств: залежність від іноземної сировини, яка є економічно вигіднішою (завдяки відносно невисоким закупівельним цінам) і дає змогу знизити витрати на виготовлення готової продукції; розбалансованість взаємозв'язків із вітчизняними постачальниками; відсутність взаємоузгодженості між товаровиробниками щодо регулювання цін і розроблення єдиних стандартів якості продукції.

Суттєвий вплив на загальне подорожчання на продовольчому ринку Івано-Франківщини мало зростання цін на м'ясо та м'ясопродукти, зумовлене підвищенням цін виробників м'яса та м'ясних продуктів на 17,8 % у 2013 р. Ціни на м'ясо та м'ясопродукти зросли на 16,6 % проти зниження на 1,3 % в минулому році. Серед продуктів цієї групи, зокрема, подорожчали окремі порційні частини курячі, м'ясо птиці, натуральні напівфабрикати зі свинини, свинина, філе куряче, вирізка свиняча, ковбаси варені першого гатунку, фарш курячий (на 32,5–17,4 %).

На основі проведеного дослідження можна зробити висновок про те, що планово-економічні важелі використовуються недостатньо ефективно, внаслідок чого необхідно шукати нові шляхи для забезпечення результативності системи оперативного менеджменту м'ясопереробним підприємством. Особливу роль у процесі виробництва м'яса та м'ясної продукції відіграє якість сировини. Необхідно враховувати особливості та специфіку галузі, що

формується під впливом таких чинників: тип підприємства, умови збуту, забезпечення сировиною й матеріалами, методи організації та технологічні особливості виробничих процесів тощо [171, с. 57]. Якщо враховувати все вище наведене – ефективність управлінського процесу зумовлена основними зовнішніми та внутрішніми факторами впливу й умовами функціонування суб'єктів господарювання м'ясопереробної галузі національної економіки.

Актуальними завданнями розвитку м'ясопереробних підприємств залишаються:

- ✓ збільшення обсягів реалізації м'ясної продукції, освоєння нових ринків збуту, ефективне використання наявного ресурсного потенціалу;
- ✓ підвищення безпеки продовольчих товарів;
- ✓ створення умов для здорової конкуренції;
- ✓ оновлення матеріально-технічної бази підприємств, спрямоване на інтенсифікацію технологічних процесів, створення нових виробничих фондів, упровадження принципово нових технологій, покликаних гарантувати збереження цінних властивостей сировини та значне підвищення якості готової продукції;
- ✓ створення сприятливих умов для залучення як іноземних, так і вітчизняних інвесторів;
- ✓ розширення інноваційної діяльності, освоєння нових конкурентоспроможних видів продукції;
- ✓ налагодження тісних зв'язків з господарствами населення – основними виробниками сільськогосподарської продукції.

Дослідження й порівняльний аналіз господарювання м'ясопереробних підприємств на різних рівнях показали, що необхідно розвивати таку систему оперативного менеджменту, яка б протидіяла спаду обсягів виробництва й сприяла його стабілізації; забезпечувала виробничі потужності підприємства якісною сировиною вітчизняних постачальників – господарств населення та сільськогосподарських підприємств; була спрямована на створення нових, конкурентоздатних на внутрішньому й зовнішньому ринках видів м'ясної продукції.

2.2. Вплив зовнішнього та внутрішнього середовища на організацію процесу оперативного менеджменту

Забезпечення конкурентоспроможності та досягнення сталого економічного зростання м'ясопереробних підприємств нерозривно пов'язані з удосконаленням і розвитком управлінської системи. Реалізація цих завдань в

умовах ринкової економіки можлива завдяки використанню сучасних принципів і методів оперативного менеджменту процесів виробництва, оскільки значно зростає його роль і масштаби практичного застосування у м'ясопереробних підприємствах. Все це зумовлює необхідність виваженого підходу до організації системи оперативного менеджменту, особливо щодо врахування впливу зовнішнього та внутрішнього середовища.

Діяльність господарюючих суб'єктів у м'ясопереробній галузі загалом та кожен виробничий і управлінський процес зокрема перебувають під дією значної кількості чинників. Організація оперативного менеджменту є складовою загальної управлінської системи виробничою діяльністю, а тому формується під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів. Успішність організації процесу оперативного менеджменту в сучасному м'ясопереробному підприємстві забезпечується детальним вивченням впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища.

Упродовж досліджуваного періоду існує позитивна динаміка щодо зростання загальної кількості м'ясопереробних підприємств (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Динаміка кількості м'ясопереробних підприємств в Україні залежно від обсягів виробництва м'ясної продукції (2005 – 2013 рр.)

Обсяги виробництва м'ясної продукції		Група I	Група II	Група III	Всього м'ясопереробних підприємств
		понад 50 т	10–40 т	до 10 т	
Рік					
2005	кількість підприємств	18	49	1225	1292
	у % до 2005 р.	100	100	100	100
2009	кількість підприємств	18	51	1258	1327
	у % до 2005 р.	100	104,1	102,7	102,7
2010	кількість підприємств	19	52	1298	1369
	у % до 2005 р.	105,5	106,1	106,0	106,0
2011	кількість підприємств	19	53	1306	1378
	у % до 2005 р.	105,5	108,2	106,6	106,7
2012	кількість підприємств	20	54	1388	1462
	у % до 2005 р.	111,1	110,2	113,3	113,2
2013	кількість підприємств	20	56	1318	1394
	у % до 2005 р.	111,1	114,3	107,6	107,9

Джерело: складено і розраховано авторами за даними Державної служби статистики України.

Проведено групування підприємств-виробників залежно від обсягів виробництва м'ясної продукції та визначено, що в Україні найбільше функціонує з обсягами виробництва м'ясної продукції від 10 т до 40 т. Усього кількість м'ясопереробних підприємств упродовж 2005–2013 рр. зросла на 7,9 %, що свідчить про нестабільність ситуації на ринку м'ясної продукції, несприятливі умови для виробництва у м'ясопереробній галузі, проблеми із постачанням якісної сировини, низьку рентабельність. 38 % всієї м'ясної продукції виробляють та реалізують 10 найбільших виробників м'ясопереробної галузі України: Глобинський м'ясокомбінат, Тавр-Плюс, м'ясна фабрика "Фаворит", м'ясокомбінат "Ятрань", Луганський м'ясокомбінат, Кременчукм'ясо, Горлівський м'ясокомбінат, м'ясокомбінат "Ювілейний", Житомирський м'ясокомбінат, м'ясопереробна фабрика "Алан".

На рис. 2.7, 2.8 відображена частка найбільших українських виробників на ринку м'ясної продукції за їх доходами.

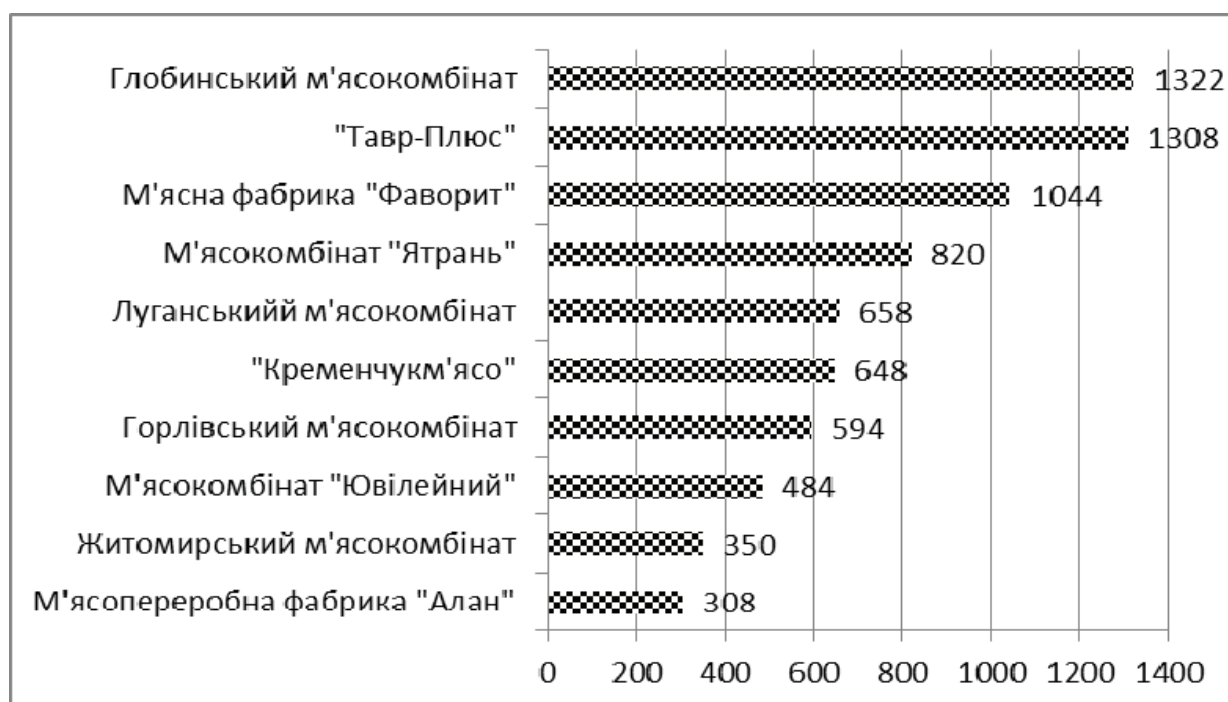


Рис. 2.7. Частка найбільших виробників України на ринку м'ясної продукції за їх доходами (у тис. грн)

Джерело: складено і розраховано авторами за даними Державної служби статистики України.

М'ясопереробна промисловість – найбільш розвинута галузь харчової промисловості, це система спеціалізованих галузей, пов'язаних із кормовиробництвом, виробництвом м'яса, його промисловою переробкою, реалізацією кінцевої продукції, виробничою та соціальною інфраструктурою, що обслуговує ці галузі [172, с. 106].

Основним типом таких підприємств є м'ясокомбінати, які розташовані як у великих промислових центрах, так і у невеликих містах.

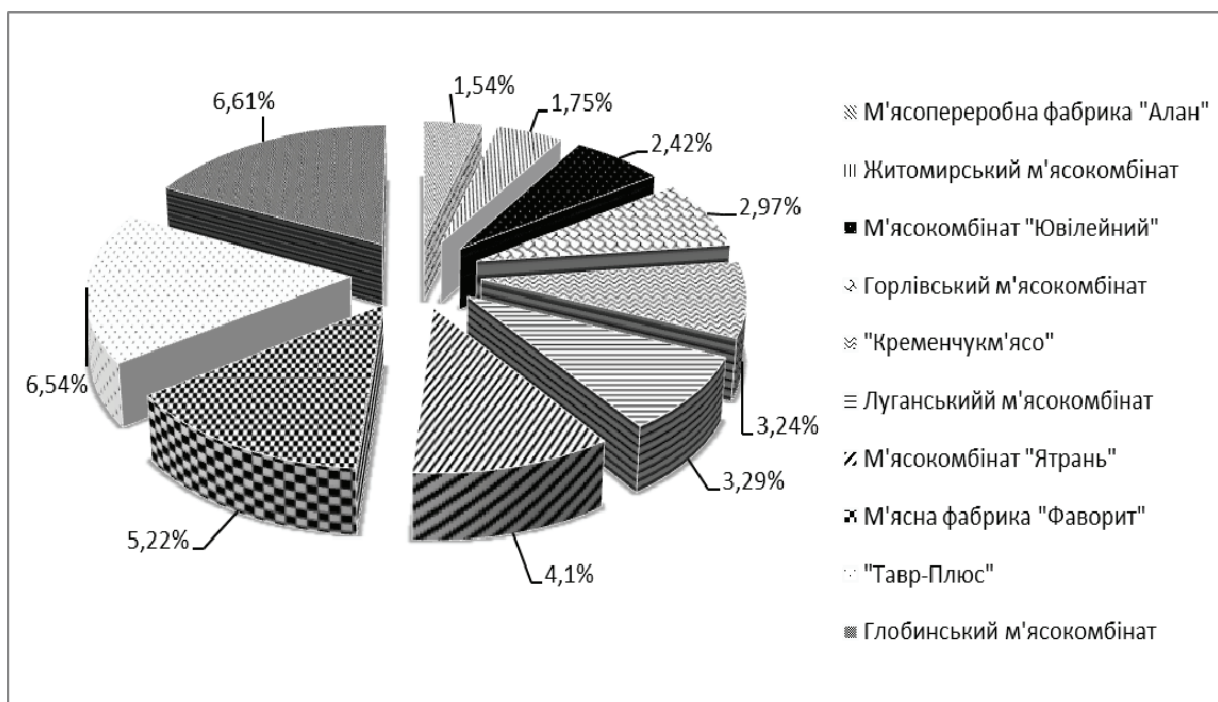


Рис. 2.8. Частка найбільших виробників України на ринку м'ясної продукції за їх доходами (у відсотках)

Джерело: складено і розраховано авторами за даними Державної служби статистики України.

В Івано-Франківській області функціонують середні та невеликі м'ясопереробні підприємства з обсягами виробництва готової м'ясної продукції до 50 т [157; 158]. Динаміка кількості виробників м'ясної продукції Івано-Франківської області за 2005–2013 рр. відображена на рис. 2.9.

Дослідженнями встановлено, що на регіональному рівні переважають фізичні особи-підприємці порівняно з невеликими обсягами виробництва і реалізації м'ясної продукції. Середні товаровиробники сконцентровані в основному у м. Івано-Франківську, Коломийському та Тисменицькому районах, що зумовлено зручними логістичними зв'язками, відповідним забезпеченням сировиною і матеріалами, розвинутою мережею торгівельних закладів.

На розвиток м'ясопереробної галузі в регіоні негативно впливають об'єктивні чинники: зниження купівельної спроможності населення внаслідок інфляції, нестача оборотних коштів для закупівлі якісної сировини, падіння рівня прибутковості м'ясопереробних підприємств і збитковість сільського господарства [173, с. 75], поширення цінової диспропорції між м'ясопереробною галуззю та сільським господарством, яка спричинила руйнування зв'язків із постачальниками якісної сировини [174, с. 20].

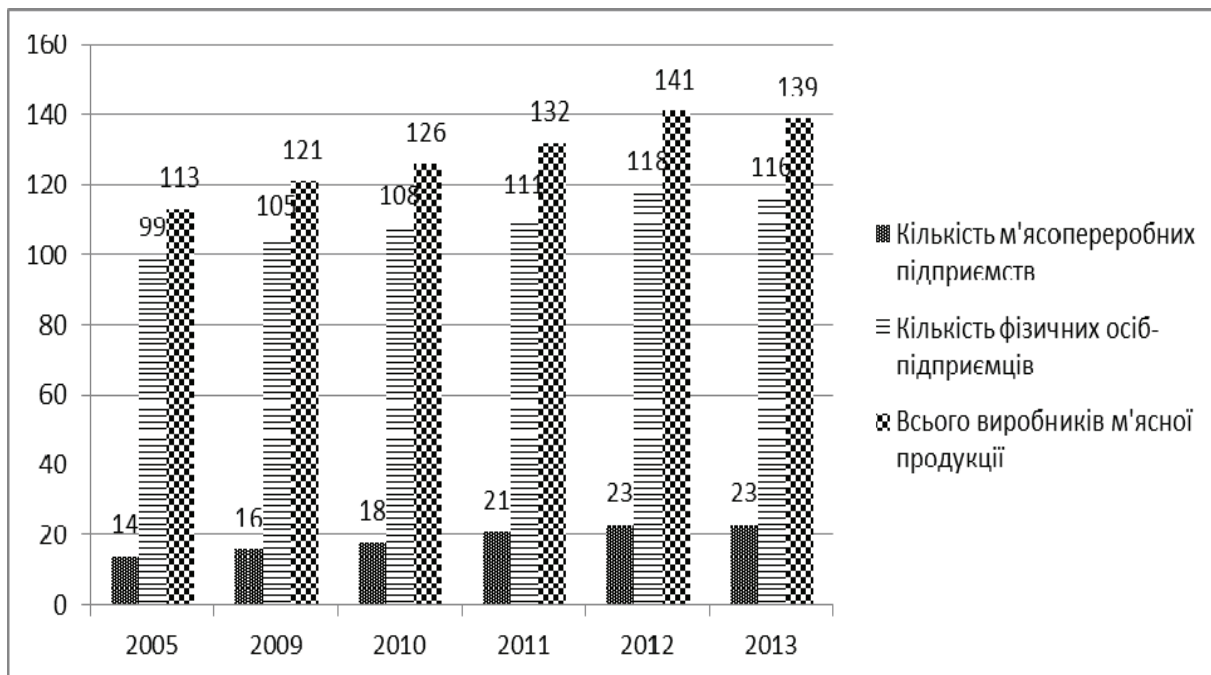


Рис. 2.9. Динаміка кількості виробників м'ясної продукції Івано-Франківської області (2005–2013 рр.)

Джерело: складено і розраховано авторами за даними Головного управління статистики в Івано-Франківській області.

Відсутність організаційно-економічних механізмів регулювання взаємовідносин у ланцюгу “заготівля – переробка – виробництво – торгівля” призводить до непропорційного розподілу доходів між його учасниками [175, с. 7].

У тлумачних словниках сучасної української мови визначення чинника (фактора) трактується як “умова, рушійна сила, причина будь-якого процесу чи явища, що визначає його характер або одну з основних рис” [14, с. 1526, 1601; 129, с. 521]. Згідно із визначенням “Словаря современных экономических терминов”, фактор (англ. factor – агент, посередник) – це рушійна сила економічних, виробничих процесів, які впливають на результат економічної діяльності [130, с. 400]. Економічні категорії “чинник” і “фактор” у більшості словників ототожнені, із тією тільки відмінністю, що фактор – це умова будь-якого процесу, а чинник є не тільки умовою, а ще й причиною процесу та визначає його характер [176, с. 881; 177, с. 644; 178, с. 262].

Л. І. Нечаюк та Н. Ю. Телеш наголошують на залежності якісного рівня й результатів управлінської діяльності від технічних, організаційних, економічних і соціальних факторів [179, с. 31]. О. Г. Мельник та О. Є. Кузьмін вважають факторами впливу на організацію управління рушійні сили виробничо-господарської діяльності, які забезпечують необхідний рівень функціонування підприємства [180, с. 449].

В. М. Гончаров та І. Є. Алфьорова виокремлюють групи факторів, які зумовлюють ефективність управління підприємством: фінансово-економічні, якісні, соціальні та екологічні [181, с. 27].

Л. В. Пельтек, О. М. Кушніренко доводять доцільність визначення зовнішніх і внутрішніх факторів впливу на управлінську систему суб'єкта господарювання, що розглядаються як основа для підвищення якості управлінських рішень [182, с. 3; 183, с. 261].

Т. І. Балановська, С. С. Гаркавенко, О. П. Гоголя і Л. А. Євчук наголошують, що в умовах економічного зростання успішність функціонування підприємств залежить від рівня їх виробничого управління та впливу економічних, соціально-культурних, політико-правових, технологічних, природно-географічних факторів [184; 185, с. 48].

Чинники впливу за відношенням до управлінської системи можуть бути зовнішніми, тобто впливати із зовнішнього оточуючого середовища й не залежати від діяльності підприємства, та внутрішніми, які формуються усередині суб'єкта господарювання. Чинники впливають на управлінську діяльність й певним чином взаємодіють між собою [186, с. 23–26]. При цьому зовнішні чинники мають як прямий, так і опосередкований вплив на систему оперативного управління, а внутрішні – безпосередньо впливають на її організацію та розвиток [187, с. 201].

Для ефективного функціонування товаровиробників м'ясопереробної галузі та удосконалення економічних взаємовідносин “заготівля сировини – переробка – реалізація продукції” актуальним питанням є виділення найважливіших чинників, які забезпечують ефективну роботу кожної складової. Оскільки м'ясопереробні підприємства є інтеграторами у цій ланці, то на дієвість їх управлінської системи та функціонування загалом впливають чинники з боку постачальників сировини, виробників і споживачів м'ясної продукції, так і внутрішні умови діяльності: забезпечення фаховими управлінськими кадрами, інформаційне та комп'ютерне забезпечення оперативного менеджменту, якість і своєчасність отримання інформації відповідальними працівниками, використання сучасних виробничих технологій, нормативне забезпечення управлінських процесів.

Вважаємо, що основні чинники впливу слід розділити на дві основні групи: внутрішні, що переважно залежать від самих виробників, і зовнішні, тобто такі, що створюють середовище, в якому виробники м'ясної продукції функціонують (рис. 2.10).



Рис. 2.10. Основні чинники, що формують рівень ефективності оперативного менеджменту в м'ясопереробних підприємствах

Джерело: розроблено авторами.

Від впливу на систему оперативного менеджменту зовнішніх і внутрішніх факторів суттєво залежить ефективність виробничої діяльності м'ясопереробних підприємств. Вибір інструментів і методів оперативного менеджменту залежить від багатьох факторів, основним серед яких є специфіка та особливості виробництва продукції м'ясопереробними підприємствами. Вплив внутрішніх і зовнішніх чинників на управлінську діяльність має

вагоме значення для створення нових виробничих структур у м'ясопереробній галузі України та ефективного функціонування вже існуючих підприємств. Організація оперативного менеджменту як невід'ємної складової управлінського процесу у підприємствах м'ясопереробної галузі набуває важливого значення. Для її ефективної реалізації необхідно враховувати низку виокремлених зовнішніх та внутрішніх чинників впливу. В умовах ринкової економіки актуальною залишається проблема аналізу впливу найважливіших факторів на процес оперативного менеджменту на виробництві. На м'ясопереробних підприємствах доцільно проводити анкетне опитування управлінського персоналу з метою виявлення впливу на результативність і своєчасність управлінських рішень чинників зовнішнього та внутрішнього середовища.

Використання тільки статистичних даних не дозволяє у повному обсязі оцінити поточну виробничу ситуацію у м'ясопереробному підприємстві. Дослідженнями встановлено, що на дієвість управлінської системи та функціонування суб'єктів господарювання м'ясопереробної галузі загалом впливають фактори з боку постачальників сировини, виробників і споживачів продукції [188, с. 94].

Питанням збору інформації, проведенню та опрацюванню експертних оцінок в управлінській діяльності приділяється значна увага українських і закордонних вчених [189–199]. У наукових дослідженнях експертні методи прогнозування використовували І. Г. Бабець, В. Т. Белов, Л. В. Голованов, Ю. В. Міронова, А. І. Орлов, С. А. Сарнісов, В. І. Чумаков, О. Шершньова та ін. Значний внесок у розвиток теорії та практики експертних оцінок зробили українські науковці Б. Є. Грабовецький, Г. М. Гнатієнко, В. М. Геєць, В. М. Глушков, Г. М. Добров, Т. С. Клебанова, М. В. Михалевич, В. Є. Снитюк, Ф. М. Хилюк, О. І. Чернек, Н. З. Шор, С. М. Ямпольський та ін. Методи колективних експертних оцінок мають переваги щодо надійності експертизи. Водночас досить складним є процес їх підготовки та проведення [189, с. 12]. До колективних методів експертних оцінок відносять насамперед метод комісій і метод “Дельфі” [190]. Серед інших методів колективної експертної оцінки метод “Дельфі” вирізняють анонімність, регульований зворотній зв'язок, статистична обробка експертних даних.

Проведене анкетування передбачало дотримання певних принципів:

- ✓ до експертного опитування залучали висококваліфікованих спеціалістів і науковців м'ясопереробної галузі;
- ✓ в експертних висновках відображаються якісно нові ідеї щодо організації досліджуваного процесу;

- ✓ переважаюча думка в групі експертів вважалася базовою для характеристики досліджуваної проблеми;
- ✓ чітко визначені завдання та конкретні запитання уможливили отримання відповідей фахівців у систематизованій формі;
- ✓ при опрацюванні анкетних даних експерти творчо використали надану інформацію, удосконалювали власні відповіді задля підвищення вірогідності й об'єктивності оцінок [191, с. 33].

Дослідженнями встановлено такі етапи проведення експертного опитування [191, с. 59]:

- ✓ постановка проблеми, її методологічне обґрунтування;
- ✓ формування групи організаторів експертизи;
- ✓ відбір експертів, визначення складу експертної групи;
- ✓ розробка опитувальної анкети;
- ✓ визначення кількісних параметрів за даними експертного опитування;
- ✓ оцінка ступеня узгодженості думок експертів;
- ✓ аналіз результатів експертного опитування.

Результати проведених досліджень забезпечили виокремлення відносної важливості показників – внутрішніх та зовнішніх факторів впливу, що забезпечують комплексну та об'єктивну оцінку результативності оперативного менеджменту в м'ясопереробних підприємствах Івано-Франківської області. До анкетного опитування залучалися м'ясопереробні підприємства, які функціонують тривалий період на ринку м'ясної продукції та сформували відповідні конкурентні позиції, що забезпечить всебічну й вичерпну оцінку можливостей та напрямів удосконалення оперативного менеджменту.

Нижче наведено результати дослідження, проведені на основі опитувальних анкет ПАТ “Івано-Франківський м'ясокомбінат”, ДП М'ясопереробний комплекс “Росана” ТОВ “Росан-агро”, Птахофабрика ЗАТ “Авангард” (дод. А). При організації та проведенні експертного опитування й обробки даних опитувальних анкет було визначено низку проблем, зокрема, визначення чисельності експертної групи та кількість турів проведення експертизи [189; 191; 196]. За результатами опитування експертів на основі розробленої у процесі дослідження та реалізованої за допомогою комп'ютерної техніки методики була сформована система статистичних характеристик, яка потрібна для ранжування факторів впливу зовнішнього та внутрішнього середовища на ефективність оперативного менеджменту в досліджуваних м'ясопереробних підприємствах; визначено перелік факторів, що включений в опитувальну анкету для оцінки їх експертами [191; 197].

Введемо такі позначення:

m – кількість експертів, що взяли участь в колективному експертному оцінюванні ($i \in \{1, 2, \dots, m\}$ – можливі номери експертів). У проведеному нами опитуванні $m = 30$;

n – кількість факторів, які досліджуються і запропоновані експертам для оцінювання ($j \in \{1, 2, \dots, n\}$ – можливі номери факторів). У нашому опитуванні $n = 10$;

m_j – кількість експертів, що оцінили j -ий фактор ($m_j \in \{1, 2, \dots, m\}$);

$m_{j,100}$ – кількість максимально можливих оцінок, отриманих j -им фактором ($m_{j,100} \in \{1, 2, \dots, m\}$);

c_{ij} – оцінка відносної ваги, наданої i -им експертом j -му фактору;

w_{ij} – середня вага (нормована оцінка), надана i -им експертом j -му фактору.

Отримані від експертів оцінки c_{ij} розташуємо в окрему матрицю (дод. Б.1, Б.2). У дод. Б.3, Б.4 наведено дані щодо середньої ваги w_{ij} , наданої i -им експертом j -му фактору.

Порядковий номер, що визначає місце кожного фактора в загальній сукупності факторів, називають рангом. Найважливішому, на думку експерта, фактору присвоюється ранг, рівний одиниці, число n присвоюється фактору з мінімальним впливом на досліджуваний процес [191, с. 85]. Якщо експерт присвоює однакову кількість балів декільком факторам, то їм надаються стандартизовані ранги, тобто частки від ділення суми місць, зайнятих факторами з однаковими балами, на загальну кількість таких альтернатив [191, с. 86].

Позначимо через r_{ij} ранг, встановлений i -им експертом j -му фактору. Перетворимо тепер вище викладеним методом матрицю балів у таблицю (матрицю) рангів (дод. Б.5, Б.6).

При розробці результатів експертизи щодо відносної важливості факторів визначаємо низку статистичних характеристик, на основі яких буде проводитись оцінка кожного фактору.

За даними таблиці суму рангів S_j , призначених експертами j -му фактору, обчислюємо за формулою

$$S_j = \sum_{i=1}^m r_{ij}. \quad (2.1)$$

Сума рангів зростає зі зниженням відносної важливості досліджуваних факторів. Очевидно, що чим менша сума рангів, тим важливішим є певний фактор.

Середній ранг $S_{j,c}$ для кожного фактора дослідження обчислюємо за формулою

$$S_{j,c} = \frac{1}{m} \sum_{i=1}^m r_{ij} = \frac{S_j}{m}. \quad (2.2)$$

Порівнюючи відносну важливість різних факторів за середнім рангом $S_{j,c}$, найбільш важливим вважають той фактор, що характеризується найменшим значенням середньої величини рангу.

Для кожного фактора важливим показником є середня величина в балах

$$M_{j,c} = \frac{1}{m_j} \sum_{i=1}^m c_{ij}, \quad (2.3)$$

що набуває значення від 0 до 100 балів залежно від оцінки, яку відповідно з важливістю дали експерти відповідному фактору. Чим більше значення показника $M_{j,c}$, тим вища, на думку експертів, відносна важливість j -го фактора.

Оцінюючи важливість кожного окремого фактора, звертають увагу також на показник $K_{j,100}$ частоти максимально можливих оцінок, отриманих кожним фактором. Цей показник, який обчислюється за формулою

$$K_{j,100} = \frac{m_{j,100}}{m_j}, \quad (2.4)$$

може набувати значення від 0 до 1 (зі зростанням $K_{j,100}$ збільшується важливість j -го фактора).

Активність експертів щодо j -го фактору обчислюється за допомогою коефіцієнта активності $k_{j,a}$ за формулою

$$k_{j,a} = \frac{m_j}{m}, \quad (2.5)$$

де m_j – кількість експертів, що оцінили j -ий фактор, m – кількість всіх експертів.

Для обчислення розмаху P_j оцінок (у балах), виставлених експертами j -му фактору, використовуватимемо формулу

$$P_j = c_{j,\max} - c_{j,\min}, \quad (2.6)$$

де $c_{j,\max}, c_{j,\min}$ – максимальна і мінімальна оцінки відповідно, виставлені експертами j -му фактору

Окрім наведених абсолютних і середніх величин оцінювання важливості певного фактора, при обробці даних опитувальних анкет використовують також деякі відносні показники. Для цього спочатку показники нормуються (здійснюється перехід від абсолютних величин до відносних), а потім розраховуються середньозважені величини. Наприклад, середня вага W_j кожного фактора обчислюється за формулою

$$W_j = \sum_{i=1}^m w_{ij} \left(\sum_{j=1}^n \sum_{i=1}^m w_{ij} \right)^{-1}, \quad (2.7)$$

де $W_j = c_{ij} \left(\sum_{j=1}^n c_{ij} \right)^{-1}$ – вага (нормована оцінка), надана i -им експертом j -му фактору. Оскільки сума відносних значень, виставлених кожним експертом усім факторам, дорівнює 1, то подвійна сума $\sum_{j=1}^n \sum_{i=1}^m w_{ij}$ зі знаменника формули (2.7) дорівнює кількості експертів, що беруть участь в опитуванні. Отже,

$$\sum_{j=1}^n \sum_{i=1}^m w_{ij} = m = 30, \quad W_j = \frac{1}{m} \sum_{i=1}^m w_{ij}.$$

Статистичні характеристики анкет опитування, отримані на основі формул (2.1)–(2.7), наведені у дод. Б.7, Б.8. У дод. Б.9, Б.10 фактори розміщені в міру зниження їх відносної важливості щодо впливу на рівень ефективності управління виробництвом і перспектив його розвитку. Порівнюючи досліджувані показники, на основі знайдених статистичних характеристик, визначаємо, що найважливішим є фактор із максимальним значенням середнього балу та середньої ваги (нормованої оцінки) і мінімального значення середнього рангу. Як свідчать дані дослідження (дод. Б.7, Б.8), перевага при наданні відносної важливості факторів надається середньому рангу. У цілому показники, що характеризують відносну важливість факторів, змінюються послідовно.

Повний та обґрунтований аналіз результатів анкетного опитування проводиться тільки після оцінки ступеня узгодженості думок експертів, який визначається за коефіцієнтом конкордації [191, с. 125]

$$\sigma = \frac{12 \sum_{j=1}^n d_j^2}{m^2(n^3 - n) + m \sum_{q=1}^L (t_q^3 - t_q)}, \quad (2.8)$$

де

$$d_j = s_j - \frac{1}{n} \sum_{j=1}^n s_j,$$

L – кількість груп однакових рангів; t_q – кількість однакових рангів у поточній групі [191, с. 126], а число s_j визначається формулою (2.1).

Обчислимо коефіцієнт конкордації для проведеного нами дослідження. Провівши необхідні обчислення, одержуємо такі результати:

$$L = 73, \quad \sum_{j=1}^n d_j^2 = 13884,$$

$$\sum_{q=1}^L (t_q^3 - t_q) = 708,$$

а отже, з (2.8) отримуємо значення коефіцієнта конкордації після першого туру анкет: $\sigma \approx 0,15837$ (для внутрішніх факторів впливу) і $\sigma \approx 0,19156$ (для зовнішніх факторів). Результати обробки опитувальних анкет вважаються прийнятними, якщо $\sigma > 0,5$.

У проведеному нами дослідженні після першого туру опитування не досягнуто високої ступені узгодженості думок експертів щодо внутрішніх і зовнішніх факторів впливу, а тому був проведений другий тур опитування, процес та його результати відображені у дод. Б.11 – Б.16. Статистичні характеристики анкет другого туру опитування, отримані на основі формул (2.1) – (2.7), наведені у дод. Б.17, Б.18.

У дод. Б.19, Б.20 фактори розміщені в міру зниження їх відносної важливості щодо впливу на рівень ефективності оперативного менеджменту на виробництві. Обчисливши коефіцієнт конкордації для проведеного дослідження після другого туру опитування, одержуємо значення коефіцієнта конкордації після першого туру $\sigma \approx 0,475994$ (для внутрішніх факторів впливу) і $\sigma \approx 0,465267$ (для внутрішніх факторів).

Оскільки в обох випадках $\sigma < 0,5$, то й після другого туру не досягнуто високої ступені узгодженості думок експертів, а тому нами був проведений третій тур експертного опитування.

Процес третього туру опитування та його результати відображені у дод. Б.21 – Б.26. Статистичні характеристики анкет опитування експертів у м'ясо-

переробних підприємствах, отримані за допомогою формул (2.1)–(2.7), наведені у табл. 2.12 (для внутрішніх факторів впливу) і табл. 2.13 (для зовнішніх факторів впливу).

Таблиця 2.12

Статистична оцінка порівняльної значимості внутрішніх факторів впливу на оперативний менеджмент

Номер фактора впливу	Статистичний показник					
	Середнє значення, $M_{j,c}$	Середній ранг, $S_{j,c}$	Частота 100-бал. оцінок, $K_{j,100}$	Коефіцієнт активності експертів, $k_{j,a}$	Середня вага, W_j	Розмах оцінок в балах, P_j
1	92,000	2,267	0,433	1,0	0,132	30,0
2	75,667	4,650	0,100	1,0	0,109	50,0
3	57,000	7,433	0,000	1,0	0,082	40,0
4	64,667	6,117	0,000	1,0	0,093	40,0
5	47,667	8,633	0,000	1,0	0,068	50,0
6	47,333	8,683	0,000	1,0	0,068	40,0
7	53,333	7,933	0,000	1,0	0,077	30,0
8	82,667	3,533	0,000	1,0	0,119	20,0
9	91,000	2,333	0,400	1,0	0,131	30,0
10	84,667	3,417	0,167	1,0	0,122	40,0

Таблиця 2.13

Статистична оцінка порівняльної значимості зовнішніх факторів впливу на оперативний менеджмент

Номер фактора впливу	Статистичний показник					
	Середнє значення, $M_{j,c}$	Середній ранг, $S_{j,c}$	Частота 100-бал. оцінок, $K_{j,100}$	Коефіцієнт активності експертів, $k_{j,a}$	Середня вага, W_j	Розмах оцінок в балах, P_j
1	90,667	2,367	0,367	1,0	0,145	30,0
2	93,667	1,967	0,467	1,0	0,150	20,0
3	78,667	3,700	0,000	1,0	0,126	30,0
4	92,667	2,233	0,367	1,0	0,149	20,0
5	61,667	5,400	0,000	1,0	0,099	50,0
6	41,667	7,933	0,000	1,0	0,067	20,0
7	38,000	8,333	0,000	1,0	0,061	20,0
8	24,667	9,933	0,000	1,0	0,039	20,0
9	54,333	6,283	0,000	1,0	0,087	40,0
10	48,667	6,850	0,000	1,0	0,078	20,0

У табл. 2.14, 2.15 фактори розміщені в міру зниження їх відносної важливості щодо впливу на рівень ефективності оперативного менеджменту в м'ясопереробному підприємстві.

Таблиця 2.14

Ранжування внутрішніх факторів впливу на оперативний менеджмент по мірі зниження значимості, оціненої за середніми значеннями балів, рангів, ваги

Відносна важливість фактора	Фактор		Середній ранг, $S_{j,c}$	Середнє значення в балах, $M_{j,c}$	Середня вага, W_j
	№	Назва			
1	1	Наявність засобів для передачі інформації для оперативного менеджменту	2,267	92,000	0,132
2	9	Система мотивації та стимулювання трудової діяльності працівників	2,333	91,000	0,131
3	10	Кваліфікація управлінського персоналу	3,417	84,667	0,122
4	8	Рівень організації праці та її оплати на підприємстві	3,533	82,667	0,119
5	2	Забезпеченість відповідальними підрозділами (працівниками), які здійснюють оперативне управління	4,650	75,667	0,109
6	4	Обробка та передача інформації	6,117	64,667	0,093
7	3	Зміст наданої інформації	7,433	57,000	0,082
8	7	Забезпечення моніторингу (контролю) щодо оперативного виконання управлінських рішень	7,933	53,333	0,077
9	5	Оперативність виконання управлінських рішень	8,633	47,667	0,068
10	6	Забезпеченість оперативною інформацією всіх структурних підрозділів	8,683	47,333	0,068

Обчисливши коефіцієнт конкордації після третього туру опитування, аналогічно до попереднього одержуємо такі результати:

$$L = 83, \quad \sum_{j=1}^n d_j^2 = 65036,5,$$

$$\sum_{q=1}^L (t_q^3 - t_q) = 966,$$

а отже, з формули (2.8) отримуємо значення коефіцієнта конкордації після третього туру експертного опитування

$$\sigma \approx 0,90536.$$

Оскільки $\sigma > 0,5$, то результати обробки опитувальних анкет є прийнятними. Таким чином, у проведеному нами дослідженні після третього туру досягнуто високої ступені узгодженості думок експертів.

Таблиця 2.15

**Ранжування зовнішніх факторів впливу на оперативний менеджмент по
мірі зниження значимості, оціненої за середніми значеннями балів,
рангів, ваги**

Відносна важливість фактора	Фактор		Середній ранг, $S_{j,c}$	Середнє значення в балах, $M_{j,c}$	Середня вага, W_j
	№	Назва			
1	2	Ціни на сировину	1,967	93,667	0,150
2	4	Ціни на матеріали, паливно-енергетичні ресурси	2,233	92,667	0,149
3	1	Стабільність постачання сировини	2,367	90,667	0,145
4	3	Якість сировинної бази	3,700	78,667	0,126
5	5	Купівельна спроможність населення	5,400	61,667	0,099
6	9	Відповідність технологій підприємства світовим стандартам	6,283	54,333	0,087
7	10	Рівень конкуренції між підприємствами галузі України	6,850	48,667	0,078
8	6	Вплив засобів масової інформації на формування іміджу підприємства	7,933	41,667	0,067
9	7	Державна політика щодо розвитку м'ясопереробної галузі	8,333	38,000	0,061
10	8	Ефективність діючої нормативно-правової бази у сфері оп. управління	9,933	24,667	0,039

Статистична істотність коефіцієнта конкордації перевірено за критерієм Пірсона χ_p^2 :

$$\chi_p^2 = \frac{12 \sum_{j=1}^n d_j^2}{mn(n+1) + \frac{1}{n-1} \sum_{i=1}^m T_i}, \quad (2.9)$$

де χ_p^2 – розрахункове значення критерія Пірсона. Розрахункове значення χ_p^2 порівнюється з табличним значенням χ_T^2 для $(n-1)$ ступенів свободи та довірчої ймовірності ($p = 0,95$ або $p = 0,99$).

Якщо $\chi_p^2 > \chi_T^2$, то коефіцієнт конкордації статистично істотний. Згідно з проведеними розрахунками

$$\chi_p^2 = \frac{12 \cdot 65036,5}{30 \cdot 10 \cdot 11 - \frac{966}{30-1}} \approx 244,447.$$

Якщо $p = 0,99$, то

$$\chi_T^2 = 30,58.$$

Оскільки $\chi_p^2 > \chi_T^2$, то можна стверджувати про статистичну істотність коефіцієнта конкордації.

Згідно проведеного аналізу розрахунків (табл. 2.14, 2.15), виокремлено найвагоміші внутрішні фактори впливу:

- 1) наявність засобів для передачі інформації для оперативного менеджменту;
- 2) система мотивації та стимулювання трудової діяльності працівників;
- 3) кваліфікація управлінського персоналу;
- 4) рівень організації праці та її оплати на підприємстві;
- 5) забезпеченість відповідальними підрозділами (працівниками), які здійснюють оперативне управління.

У першу п'ятірку зовнішніх факторів впливу за рівнем статистичних характеристик увійшли:

- 1) стабільність постачання сировини;
- 2) ціни на сировину;
- 3) якість сировинної бази;
- 4) ціни на матеріали, паливно-енергетичні ресурси;
- 5) купівельна спроможність населення.

Такі результати цілком обґрунтовані. У ринкових умовах результативність виробництва у м'ясопереробних підприємствах неможлива без стабільності постачання якісної сировини, що забезпечить випуск конкурентної м'ясної продукції. Зокрема, наявність високої купівельної спроможності населення стимулює нарощування виробництва, підвищення якості продукції та розширення асортименту, зниження витрат на виробництво. Ці фактори зазвичай не істотно залежать від переробників продукції, тому експерти надали високий рейтинг якості сировинної бази. Ціни на матеріали, паливно-енергетичні ресурси безпосередньо впливають на собівартість виробленої продукції та прибуток від її реалізації.

Експерти звернули увагу на наявність засобів для передачі інформації для оперативного менеджменту, прогресивної техніки і технологій для забезпечення інформаційного забезпечення управлінських процесів. Високий рейтинг експертів отримала система мотивації та стимулювання трудової діяльності працівників, кваліфікація управлінського персоналу, які суттєво впливають на успішне функціонування м'ясопереробного підприємства. Також суттєвим є вплив на результативність оперативного менеджменту рівня організації праці та її оплати на м'ясопереробному підприємстві.

Для подальшого аналізу побудуємо матрицю переваг на основі даних табл. 2.16, 2.17.

Таблиця 2.16

**Матриця переваг для внутрішніх факторів впливу
на оперативний менеджмент**

Номер фактора	Номер фактора									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	–	21	29	29	29	30	30	21	10	15
2	3	–	20	19	28	29	26	8	4	6
3	0	4	–	7	17	16	13	0	29	0
4	0	5	18	–	27	24	18	3	3	2
5	0	0	7	1	–	12	9	0	0	0
6	0	0	5	2	12	–	7	0	0	0
7	0	2	3	2	16	17	–	0	0	0
8	3	17	30	26	20	30	29	–	4	11
9	11	24	0	25	30	30	30	19	–	18
10	3	17	27	25	29	30	30	12	4	–

За допомогою матриці переваг можна оцінити, скільки експертів надають перевагу певному фактору впливу порівняно з іншими факторами (фактично визначається кількість випадків, коли j -ий фактор експерт вважає більш важливим, ніж k -ий фактор) [191].

Матриця переваг, показники якої розраховані на основі дод. Б.25 (для внутрішніх факторів впливу) і дод. Б.26 (для зовнішніх факторів впливу), наведені у табл. 2.16, 2.17.

Таблиця 2.17

**Матриця переваг для зовнішніх факторів впливу на оперативний
менеджмент**

Номер фактора	Номер фактора									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	–	9	19	8	28	30	30	30	30	3
2	14	–	26	11	30	30	30	30	30	30
3	1	1	–	3	25	30	30	30	28	27
4	11	8	21	–	29	30	30	30	30	30
5	1	0	1	1	–	29	29	30	14	22
6	0	0	0	0	0	–	11	28	1	3
7	0	0	0	0	1	2	–	28	0	2
8	0	0	0	0	0	0	0	–	0	0
9	0	0	1	0	6	21	23	30	–	16
10	0	0	0	0	2	18	19	30	10	–

Підсумовуючи вищевикладене, можна з впевненістю стверджувати, що метод експертного опитування Дельфі є ефективним інструментом оцінки

факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, які впливають на результативність оперативного менеджменту м'ясопереробного підприємства.

Дослідженнями встановлено, що аналіз впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища на оперативний менеджмент у м'ясопереробному підприємстві та врахування у виробничій діяльності аналітичних висновків сприятиме ефективності управлінського процесу, високій результативності збутової діяльності та зростанню прибутку.

Збут м'ясної продукції є заключним етапом виробничого процесу, а сама збутова діяльність – значимою сферою функціонування підприємства м'ясопереробної галузі. В умовах ринкової економіки актуальним є ефективний маркетинг як функція управління на м'ясопереробних підприємствах. Маркетингова служба проводить дослідження ринку та формує портфель поточних замовлень м'ясної продукції, що забезпечує ритмічність виробництва [97, с. 200]. Важливим аспектом діяльності підприємств м'ясопереробної галузі є точність планування продажу, адже особливістю реалізації м'ясної продукції є обмеженість термінів зберігання, велика конкуренція на ринку, цінова політика, купівельна спроможність споживачів.

Розглянемо показники реалізації продукції м'ясопереробних підприємств Івано-Франківської області за досліджуваний період (табл. 2.18).

Таблиця 2.18

Динаміка обсягу реалізації через торгову мережу продукції м'ясопереробних підприємств Івано-Франківської обл. (2005–2013 рр.)

Показники	2005 р.	2010 р.	2012 р.	2013 р.
Обсяг реалізації продукції харчової промисловості, млн. грн	465,6	1540,8	2538,0	2782,7
Обсяг реалізації м'ясної продукції, млн. грн	38,9	180,7	275,2	294,8
Частка м'ясної продукції у загальному обсязі реалізованої харчової продукції, %	8,4	11,7	10,8	10,6
Структурні зрушення, п.п.	–	3,3	– 0,9	– 0,2
Базисний абсолютний приріст, млн. грн	–	141,8	236,3	255,9
Ланцюговий абсолютний приріст, млн. грн	–	141,8	94,5	19,6
Базисний темп зростання, %	–	464,5	707,5	757,8
Ланцюговий темп зростання, %	–	464,5	152,3	107,1
Базисний темп приросту, %	–	364,5	607,5	657,8
Ланцюговий темп приросту, %	–	364,5	52,3	7,1

Джерело: складено і розраховано авторами за даними Головного управління статистики в Івано-Франківській області.

Статистичні дані свідчать про значне зростання обсягів реалізації через торгову мережу продукції м'ясопереробних підприємств у середньому щорічно на 197,4 млн. грн. [157; 158]. В загальному обсязі реалізації харчових продуктів щорічно частка м'ясної продукції у середньому становить 10,37 %. Зміна питомої ваги обсягів реалізації м'ясної продукції в обсягах реалізації продукції харчової промисловості є незначною, а у 2012 і 2013 роках має тенденцію до зниження. Аналіз динаміки темпів приросту свідчить про тенденцію до їх зменшення за досліджуваний період. З 2005 по 2013 роки обсяг реалізації через торгову мережу продукції м'ясопереробних підприємств Івано-Франківської обл. зріс у 6,6 разів. Максимальний приріст відбувся у 2010 р. і склав 141,8 млн. грн, що у 3,6 рази більше, ніж у 2005 р. У 2013 р. обсяг реалізації м'ясної продукції склав 107,1 % від попереднього року.

М'ясокомбінати області здійснюють забій худоби, первинну і вторинну переробку, виробництво м'яса і м'ясопродуктів, м'ясних консервів, жирів, тваринних кормів, медичних препаратів. Реалізація виробленої продукції здійснюється через власну торгову мережу, а також закладами роздрібною торгівлі. Структура роздрібного товарообороту м'ясопереробних підприємств Івано-Франківської області за досліджуваний період у динаміці відображена у табл. 2.19.

Таблиця 2.19

Динаміка обсягу та структура реалізації через торгову мережу продукції м'ясопереробних підприємств Івано-Франківської області (2005–2013 рр.)

Роки		М'ясо та птиця (свіжі та заморожені)	М'ясо копчене, солоне та ковбасні вироби	М'ясні консерви, готові м'ясні продукти	Жири тваринні харчові, маргарин	Всього реалізовано м'ясної продукції
2005	млн. грн	14,6	15,8	1,8	6,7	38,9
	%	37,5	40,6	4,6	17,3	100
2010	млн. грн	93,7	62,1	15,0	9,9	180,7
	%	51,8	34,4	8,4	5,4	100
2012	млн. грн	139,8	97,4	25,5	12,5	275,2
	%	50,8	35,4	9,3	4,5	100
2013	млн. грн	146,7	102,8	32,4	12,9	294,8
	%	49,8	34,7	11,1	4,4	100
Відхилення у вартості, 2013 р. до 2005 р., млн. грн.		132,1	87,2	30,6	6,2	255,9
Відхилення у структурі, 2013 р. до 2005 р., %		12,3	- 5,9	6,5	- 12,9	x

Джерело: складено і розраховано авторами за даними Головного управління статистики в Івано-Франківській області.

За 2005–2013 рр. загальний обсяг реалізації зріс у 7,6 разів. Найбільше зростання спостерігається щодо збуту м'ясних консервів і готових м'ясних продуктів (у 18 разів). Аналіз динаміки темпів приросту обсягів реалізації м'ясної продукції свідчить про тенденцію до їх значного збільшення за всім асортиментом за досліджуваний період.

Отже, якісні та кількісні показники, одержані як результат опитування експертів, після відповідної обробки доцільно використовувати для прийняття управлінських рішень. Вищезазначені результати аналітичних розрахунків та висновків необхідно враховувати в коригуванні процесу оперативного менеджменту на підприємствах м'ясопереробної галузі. Проведені дослідження свідчать про важливість аналізу впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, визначених на основі проведеного експертного оцінювання, на процеси заготівлі сировини і забезпечення ритмічності виробничої діяльності, обсяги реалізації м'ясної продукції.

2.3. Оцінка результативності оперативного менеджменту в м'ясопереробному підприємстві

Успішне функціонування м'ясопереробних підприємств значною мірою залежить від швидкості реагування на зміни зовнішнього середовища та обґрунтування оперативних управлінських рішень, адже процеси закупівлі сировини, виробництва та реалізації продукції з метою отримання прибутку відбуваються щоденно. Це потребує розвитку ефективних форм і методів організації управлінської системи, тому актуальною залишається проблема дослідження та розробки критеріїв оцінки результативності системи оперативного менеджменту. В умовах ринкової економіки м'ясопереробним підприємствам у сфері управління доцільно використовувати не тільки досягнення українських фахівців, а й активно впроваджувати зарубіжний досвід. Для забезпечення результативності процесу оперативного менеджменту систематично проводиться оцінка та аналіз витратних, якісних, кількісних показників виробництва. Управлінський персонал відповідає за безпосереднє використання сировини, обладнання, робочої сили і контролює виконання виробничих завдань [200, с. 88].

Дослідженнями встановлено, що підходи науковців щодо визначення цілісної системи показників для оцінки функціонування управлінської системи часто значно різняться між собою за основними характеристиками, в основному використовуються три групи оціночних показників: виробничі, фінансові та соціальні. Відсутність показників, що відображають взаємодію

м'ясопереробного підприємства із покупцями продукції та постачальниками сировини, не надає у повному обсязі інформації для ґрунтового аналізу конкурентоспроможності м'ясної продукції та стану оперативного менеджменту в підприємстві [201, с. 34]. Доцільно виокремити такі важливі характеристики, як розвиток дилерсько-дистрибуторської мережі, частка споживчого ринку, кількість виграних тендерів на постачання продукції, що є актуальними для підприємств м'ясопереробної галузі. Вагоме місце серед методик застосування систем показників займає збалансована система показників (Balanced Score Card), яка розроблена американськими вченими Д. Нортон і Р. Капланом. Головна структурна ідея збалансованої системи показників полягає у рівновазі та взаємозв'язку системи показників за певними групами [202, с. 23]. Збалансовані моделі управління використовуються переважно у країнах Західної Європи, у той час як у практиці вітчизняного управління домінуючими є традиційні системи фінансово-економічних показників. Для оцінки використовуються показники, які визначають оперативні характеристики господарсько-економічної діяльності м'ясопереробного підприємства, а їх кількість чітко визначена. Від правильного вибору вимірників, тобто системи показників, залежить ступінь адекватності визначення стану управлінської системи підприємства та комплекс необхідних заходів щодо попередження негативних тенденцій [203, с. 122]. При формуванні критеріїв оцінювання необхідно керуватися основними вимогами до оперативного менеджменту, а саме забезпеченням ефективного здійснення виробничого процесу з урахуванням усіх його особливостей [204].

Результативний оперативний менеджмент на м'ясопереробному підприємстві неможливий без якісної та кількісної оцінки всіх видів його діяльності. Найчастіше на підприємствах оцінюється лише фінансовий стан, а інші складові забезпечення виробничої діяльності часто залишаються поза увагою. В умовах динамічних змін ринкової ситуації сьогодні немає системного підходу до комплексної оцінки управлінської діяльності м'ясопереробного підприємства [205, с. 69].

Методика оцінювання оперативного менеджменту в м'ясопереробному підприємстві враховує не лише фінансові показники, а й якісні характеристики управлінської діяльності [206, с. 235]. Комплексний підхід дає змогу отримувати оперативну інформацію про виробничі процеси, сильні і слабкі сторони кожного виду управлінської діяльності зокрема.

Дослідженнями встановлено, що оцінка результативності оперативного менеджменту здійснюється на основі системного підходу. Для того, щоб вона

була зручною у використанні та мала практичне застосування, передбачено комплексну складову. Водночас оцінка має бути системною, тобто враховувати взаємозв'язки між різними напрямками виробничої діяльності, вплив зовнішнього середовища та розглядати підприємство як єдину систему [207]. Оцінювання системи оперативного менеджменту м'ясопереробних підприємств включає такі складові: заготівлю сировини, виробничу, маркетингову, інноваційно-інвестиційну, фінансову, кадрову.

Заготівля сировини – одна з найважливіших складових м'ясопереробного виробництва. Забезпечення виробництва якісною сировиною дає можливість раціонального завантаження потужностей, збільшення обсягів виробництва якісної продукції. Це свідчить про важливість та актуальність розгляду проблем заготівлі якісної сировини для виробництва продукції та виділення її як окрему складову управлінської діяльності підприємства з метою оцінки. Аналіз витрат найбільших м'ясопереробних підприємств України показує, що витрати на сировину і матеріали становлять 75–80% собівартості продукції, при цьому власне сировина займає 60%. Оскільки виробничі можливості м'ясопереробного виробництва залежать від системи забезпечення матеріально-технічними ресурсами та сировиною, то оцінка фактичного стану цієї складової діяльності включена до оцінки оперативного менеджменту. Заготівельна діяльність м'ясопереробних підприємств потребує вивчення та оцінки для вирішення проблем щодо налагодження стабільних взаємовідносин між виробниками та переробниками м'яса.

Наступною складовою оцінки оперативного менеджменту є управління виробничою діяльністю м'ясопереробного підприємства задля забезпечення ритмічності виробничих процесів, своєчасного коригування неповного завантаження виробничих потужностей м'ясопереробних підприємств у період з грудня по березень, що зумовлена сезонністю заготівлі сировини та пошуком альтернативних джерел її постачання.

Для аналізу та оцінки управлінського процесу важливим є оперативний менеджмент збуту м'ясної продукції: комплексне вивчення ринку та потреб споживачів; забезпечення своєчасною та достовірною інформацією про динаміку ринку та структуру попиту, смаки й уподобання споживачів, переваги та прорахунки конкурентів. Сьогодні м'ясопереробні підприємства зорієнтовані на вивчення споживчого ринку, тому ефективність управління збутовою діяльністю є важливим чинником успіху в сучасних умовах.

Оцінювання оперативного менеджменту в м'ясопереробному підприємстві проводилося за такими напрямками:

- ✓ заготівля сировини;
- ✓ забезпечення ритмічності виробничих процесів у підприємстві;
- ✓ збутова діяльність.

Методичним підходом дослідження впливу факторів на ринковий успіх м'ясопереробного підприємства є застосування методів факторної оцінки, що передбачає необхідність визначення та систематизації максимальної кількості факторів, які впливають на економічний стан, ринкову конкурентоздатність виробника м'ясної продукції [208, с. 225].

На думку американського економіста Г. Саймона, людина, аналізуючи процеси прийняття управлінських рішень, практично завжди використовує обмежену інформацію та обмежені обчислювальні можливості для вирішення поточних проблем [209, с. 24]. Він зазначав, що в процесі управління необхідно приділяти увагу основним ключовим питанням, тобто набір факторів, що приймаються до уваги, постійно змінюється в залежності від того, як під дією зовнішніх і внутрішніх обставин виникають нові ситуації [209, с. 24].

Для оцінки оперативного менеджменту в м'ясопереробних підприємствах Івано-Франківської області використовуємо понятійний і статистичний апарат кореляційно-регресійного аналізу.

Отже, досліджуємо функціональні залежності вигляду

$$Y(X) = f(X), \quad (2.10)$$

де Y – результуючий показник оцінки рівня оперативного менеджменту, X – незалежні фактори, які впливають на рівень оперативного менеджменту.

Враховуючи складність та багатогранність процесу оперативного менеджменту в м'ясопереробному підприємстві, у дослідженні використовуються багатофакторні економетричні моделі, які дозволяють найбільш повно описати економічні процеси та явища. На основі попередніх досліджень було встановлено, що такий вплив потрібно оцінювати через відокремлений аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів впливу на оперативний менеджмент. Найбільш вагомими внутрішніми факторами було виявлено:

- ✓ наявність засобів для передачі інформації для оперативного менеджменту;
- ✓ система мотивації та стимулювання трудової діяльності працівників;
- ✓ кваліфікація управлінського персоналу;
- ✓ рівень організації праці та її оплати на підприємстві;
- ✓ забезпеченість відповідальними підрозділами (працівниками), які здійснюють оперативний менеджмент.

Дослідження ефективності оперативного менеджменту доцільно проводити через оцінку в розрізі трьох аспектів: закупівля сировини, процес виробництва, реалізація виробленої м'ясної продукції. Результуючими показниками відповідно оберемо обсяг закупленої сировини, обсяг виробництва та обсяг реалізації продукції.

Для оцінки впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на обрані результуючі показники побудуємо та дослідимо такі економетричні моделі багатофакторного впливу:

$$\begin{cases} Y_3 = f(X_{BHi}), \\ Y_3 = f(X_{3Hj}), \end{cases} \quad \begin{cases} Y_B = f(X_{BHi}), \\ Y_B = f(X_{3Hj}), \end{cases} \quad \begin{cases} Y_P = f(X_{BHi}), \\ Y_P = f(X_{3Hj}), \end{cases} \quad (2.11)$$

де Y_3 – обсяг закупівель, Y_B – обсяг виробництва, Y_P – обсяг реалізації.

Для подальшого кількісного аналізу визначимо для відповідних факторів впливу статистичні показники (табл. 2.20).

Таблиця 2.20

Показники для оцінки внутрішніх факторів

Назва внутрішнього фактора	Показники, які характеризують внутрішній фактор (X_{BHi})
Наявність засобів для передачі інформації для оперативного менеджменту	Вартісна оцінка засобів для передачі інформації, коефіцієнт забезпеченості засобами
Система мотивації та стимулювання трудової діяльності працівників	Фонд оплати праці, фонд додаткової заробітної плати, премії, середньомісячна заробітна плата
Кваліфікація управлінського персоналу	Частка фахівців управлінського персоналу з вищою освітою, частка працівників, які пройшли підвищення кваліфікації
Рівень організації праці та її оплати на підприємстві	Виробництво на одного працюючого; фондоозброєність, середньомісячна заробітна плата
Забезпеченість відповідальними підрозділами (працівниками)	Коефіцієнт забезпеченості працівниками

Відповідно до досліджень для зовнішніх факторів впливу сформовано табл. 2.21.

Статистичні дані щодо згаданих показників наведені у додатках В – К [165; 166; 210].

У результаті економіко-логічного аналізу та на основі значення коефіцієнта кореляції відібрано показники, вплив яких на результати оперативного управління у м'ясопереробному підприємстві необхідно досліджувати за допомогою багатофакторної економетричної моделі. До таких показників належать:

а) з боку внутрішніх факторів впливу:

- ✓ середньомісячна заробітна плата (X_{BH1});
 - ✓ вартісна оцінка засобів для передачі інформації (X_{BH4});
 - ✓ частка фахівців з вищою освітою (X_{BH5});
 - ✓ коефіцієнт забезпеченості працівниками (X_{BH6});
 - ✓ фондоозброєність (X_{BH8});
- б) з боку зовнішніх факторів впливу:
- ✓ індекс цін на сировину (X_{3H1});
 - ✓ індекс цін на матеріали та паливно-енергетичні ресурси (X_{3H2});
 - ✓ коефіцієнт ритмічності поставок (X_{3H3});
 - ✓ коефіцієнт якості сировини (X_{3H4});
 - ✓ середня заробітна плата по регіону (X_{3H5}).

Таблиця 2.21

Показники для оцінки зовнішніх факторів

Назва зовнішнього фактора	Показники, які характеризують зовнішній фактор (X_{3Hj})
Ціни на сировину	Індекс цін на сировину
Ціни на матеріали, паливно-енергетичні ресурси	Індекс цін на матеріали та паливно-енергетичні ресурси
Стабільність постачання сировини	Коефіцієнт ритмічності поставок
Якість сировинної бази	Коефіцієнт якості сировини
Купівельна спроможність населення	Середня заробітна плата по регіону

За результатами розрахунків визначено, які показники внутрішніх факторів здійснюють найсуттєвіший вплив на обсяги закупівлі сировини (табл. 2.22).

Таблиця 2.22

Оцінка рівня впливу внутрішніх факторів на обсяги закупівель сировини

Назва внутрішнього фактора	Показники, які характеризують фактор (X_{BHj})	Коефіцієнт кореляції	Ранжування за рівнем впливу
Наявність засобів для передачі інформації для оперативного менеджменту	Вартісна оцінка засобів для передачі інформації (X_{BH4})	0,72	2
Система мотивації та стимулювання трудової діяльності працівників	Середньомісячна заробітна плата (X_{BH1})	0,78	1
Кваліфікація управлінського персоналу	Частка фахівців з вищою освітою (X_{BH5})	0,623	4
Рівень організації праці та її оплати на підприємстві	Фондоозброєність (X_{BH8})	0,71	3
Забезпеченість відповідальними підрозділами (працівниками)	Коефіцієнт забезпеченості працівниками (X_{BH6})	0,41	5

Таким чином, найвищий вплив серед внутрішніх факторів має показник середньомісячної заробітної плати (коефіцієнт кореляції складає 0,78), який відображає фактор системи мотивації та стимулювання трудової діяльності. Наступним за впливом є показник фондоозброєності (коефіцієнт кореляції – 0,73). Найменшим впливом характеризується коефіцієнт забезпеченості працівниками (коефіцієнт кореляції – 0,41).

На основі статистичних даних та проведеного аналізу можемо побудувати багатофакторну модель впливу внутрішніх факторів на обсяги закупівель сировини, яка включатиме в себе показники, для яких коефіцієнт кореляції є більшим від 0,5:

- ✓ середньомісячна заробітна плата X_{BH1} ;
- ✓ фондоозброєність X_{BH8} ;
- ✓ частка фахівців з вищою освітою X_{BH5} ;
- ✓ вартісна оцінка засобів для передачі інформації X_{BH4} .

Отже, економетрична багатофакторна модель для оцінки впливу внутрішніх факторів на обсяг закупівель має вигляд:

$$Y_3 = -11919,189 + 35,175 X_{BH1} + 18,483 X_{BH4} + 174,932 X_{BH5} + 10,682 X_{BH8}. \quad (2.12)$$

На основі побудованої моделі можна зробити такі висновки:

- ✓ при збільшенні показника середньомісячної заробітної плати на одиницю (1 грн.) можна очікувати збільшення обсягу закупівель сировини на 35,175 одиниць (35,175 тис. грн);
- ✓ при збільшенні вартості засобів для передачі інформації на одиницю (1 грн) очікуватимемо збільшення обсягу закупівель на 18,483 тис. грн;
- ✓ при збільшенні частки фахівців з вищою освітою на 1% відповідно збільшення обсягу закупівель можливе на 174,932 тис. грн;
- ✓ при збільшенні фондоозброєності на одиницю (1 тис. грн / 1 ос.) можливе збільшення обсягу закупівель на 10,682 тис. грн.

У табл. 2.23 відображено результати оцінки впливу зовнішніх факторів на обсяги закупівлі сировини.

Таким чином, найвищий вплив серед зовнішніх факторів має показник індексу цін на сировину (коефіцієнт кореляції складає 0,657). Наступним за впливом є показник індексу цін на матеріали та паливно-енергетичні ресурси (коефіцієнт кореляції – 0,603). Найменшим впливом характеризується коефіцієнт ритмічності поставок (коефіцієнт кореляції – 0,446).

Оцінка рівня впливу зовнішніх факторів на обсяг закупівель сировини

Назва зовнішнього фактора	Показники, які характеризують фактор (X_{BHj})	Коефіцієнт кореляції	Ранжування за рівнем впливу
Ціни на сировину	Індекс цін на сировину (X_{3H1})	- 0,657	1
Ціни на матеріали, паливно-енергетичні ресурси	Індекс цін на матеріали та паливно-енергетичні ресурси (X_{3H2})	- 0,603	2
Стабільність постачання сировини	Коефіцієнт ритмічності поставок (X_{3H3})	0,446	5
Якість сировинної бази	Коефіцієнт якості сировини (X_{3H4})	0,553	4
Купівельна спроможність населення	Середня заробітна плата по регіону (X_{3H5})	0,588	3

На основі статистичних даних і проведеного аналізу можемо побудувати багатofакторну модель впливу зовнішніх факторів на обсяг закупівель, яка включатиме в себе показники, для яких коефіцієнт кореляції є більшим від 0,5:

- ✓ індекс цін на сировину X_{3H1} ;
- ✓ індекс цін на матеріали та паливно-енергетичні ресурси X_{3H2} ;
- ✓ середня заробітна плата у регіоні X_{3H5} ;
- ✓ коефіцієнт якості сировини X_{3H4} .

Отже, економетрична багатofакторна модель для оцінки впливу зовнішніх факторів на обсяг закупівель має вигляд:

$$Y_3 = 35176,18 - 4602,779 X_{3H1} - 97,173 X_{3H2} + 6127,291 X_{3H4} + 7,670 X_{3H5}. \quad (2.13)$$

Таким чином, за результатами розрахунків можна зробити висновки про можливу зміну обсягу закупівель сировини залежно від зміни показників зовнішніх факторів впливу:

- ✓ за умови зменшення індексу цін на сировину на одиницю можливе збільшення обсягу закупівель на 4602,779 тис. грн;
- ✓ зменшення індексу цін на матеріали та паливно-енергетичні ресурси на одиницю можливо дозволить збільшити обсяг закупівель на 97,173 тис. грн;
- ✓ збільшення обсягу закупівель на 6127,291 тис. грн і 7,670 тис. грн можливе за умови збільшення коефіцієнтів якості сировини та середньої заробітної плати відповідно на одиницю їх вимірювань (1% і 1 грн).

У табл. 2.24 відображено результати оцінки впливу внутрішніх факторів на обсяг виробництва. Згідно з даними табл. 2.24, найбільш впливовим

внутрішнім фактором на обсяг виробництва є фактор системи мотивації та стимулювання трудової діяльності працівників (показник середньомісячної заробітної плати), оскільки значення коефіцієнта кореляції для нього є найбільшим (0,803). Суттєво меншим впливом на обсяг виробництва характеризується фактор наявності засобів для передачі інформації (показник вартісної оцінки засобів) – значення коефіцієнта кореляції складає 0,702. Найменш впливовим фактором за результатами кореляційного аналізу є забезпеченість відповідальними підрозділами працівниками – коефіцієнт кореляції для показника коефіцієнта забезпеченості складає найменше значення 0,586.

Таблиця 2.24

Оцінка рівня впливу внутрішніх факторів на обсяг виробництва

Назва внутрішнього фактора	Показники, які характеризують фактор (X_{BHi})	Коефіцієнт кореляції	Ранжування за рівнем впливу
Наявність засобів для передачі інформації для оперативного менеджменту	Вартісна оцінка засобів для передачі інформації (X_{BHA})	0,702	2
Система мотивації та стимулювання трудової діяльності працівників	Середньомісячна заробітна плата (X_{BH1})	0,803	1
Кваліфікація управлінського персоналу	Частка фахівців з вищою освітою (X_{BH5})	0,629	4
Рівень організації праці та її оплати на підприємстві	Фондоозброєність (X_{BH8})	0,689	3
Забезпеченість відповідальними підрозділами, які здійснюють оперативний менеджмент	Коефіцієнт забезпеченості працівниками (X_{BH6})	0,586	5

Оскільки для усіх показників коефіцієнти кореляції є більшими від 0,5, то можемо здійснювати розрахунок економетричної моделі, включаючи усі досліджувані показники. Отже, багатофакторна економетрична модель для оцінки впливу внутрішніх факторів на обсяг виробництва має вигляд:

$$Y_B = -405368,38 + 55,83 X_{BH1} + 30,54 X_{BHA} + 445,399 X_{BH5} + 4136,256 X_{BH6} + 12,998 X_{BH8}. \quad (2.14)$$

Аналіз побудованої моделі дозволяє зробити висновок про позитивний вплив збільшення кожного із показників на обсяг виробництва. Наприклад, при збільшенні середньомісячної заробітної плати на 1 грн, вартості засобів для передачі інформації на 1 грн, частки фахівців з вищою освітою на 1%, коефіцієнта забезпеченості працівниками на 1%, фондоозброєності на 1 тис. грн /1 ос. очікуватиметься збільшення обсягу виробництва відповідно

на 55,83 тис. грн, 30,54 тис. грн, 445,399 тис. грн, 4136,256 тис. грн, 12,998 тис. грн.

Статистичний аналіз впливу зовнішніх факторів на обсяг виробництва дозволяє сформулювати таблицю 2.25. Згідно даних табл. 2.25 найбільший негативний вплив на обсяг виробництва складають індекс цін на матеріали та паливно-енергетичні ресурси – коефіцієнт кореляції якого – 0,601 (найбільше значення за модулем). Негативний вплив також здійснює фактор цін на сировину (показник індексу цін на сировину), для якого коефіцієнт кореляції теж від’ємний (– 0,562), проте четвертий за рівнем впливу.

Таблиця 2.25

Оцінка рівня впливу зовнішніх факторів на обсяг виробництва

Назва зовнішнього фактора	Показники, які характеризують фактор (X_{3Hj})	Коефіцієнт кореляції	Ранжування за рівнем впливу
Ціни на сировину	Індекс цін на сировину (X_{3H1})	– 0,562	4
Ціни на матеріали, паливно-енергетичні ресурси	Індекс цін на матеріали та паливно-енергетичні ресурси (X_{3H2})	– 0,601	1
Стабільність постачання сировини	Коефіцієнт ритмічності поставок (X_{3H3})	0,598	2
Якість сировинної бази	Коефіцієнт якості сировини (X_{3H4})	0,579	3
Купівельна спроможність населення	Середня заробітна плата по регіону (X_{3H5})	0,534	5

Позитивний вплив на обсяг виробництва здійснюють фактори стабільності постачання сировини, якості сировинної бази, купівельної спроможності населення. Другим за рівнем впливу є показник коефіцієнта ритмічності поставок, далі – коефіцієнт якості сировини. Найменш впливовим показником визначено середню заробітну плату по регіону, для якого коефіцієнт кореляції є найменшим (0,534).

У результаті розрахунків отримано таку економетричну модель для оцінки зовнішніх факторів на обсяг виробництва:

$$Y_B = -993694,70 - 1563,52 X_{3H1} - 686,92 X_{3H2} + 5259,23 X_{3H3} + 10273,61 X_{3H4} + 16,57 X_{3H5}. \quad (2.15)$$

Отже, значення коефіцієнтів знайденої моделі дозволяють зробити припущення про можливу зміну обсягу виробництва залежно від зміни значень показників на одиницю:

✓ при зменшенні індексу цін на сировину та індекс цін на матеріали та паливно-енергетичні ресурси на одиницю можливе збільшення обсягу виробництва на 1563,52 тис. грн і 686,92 тис. грн відповідно;

✓ збільшення обсягу виробництва на 5259,23 тис. грн, 10273,61 тис. грн і 16,57 тис. грн можливе за умови збільшення коефіцієнту ритмічності поставок (на 1%), коефіцієнту якості сировини (на 1%), середньої заробітної плати по регіону (на 1 грн).

У результаті аналізу впливу внутрішніх та зовнішніх факторів на обсяг реалізації м'ясної продукції отримано такі результати (табл. 2.26).

Таблиця 2.26

Оцінка рівня впливу внутрішніх факторів на обсяг реалізації м'ясної продукції

Назва внутрішнього фактора	Показники, які характеризують фактор (X_{BH_i})	Коефіцієнт кореляції	Ранжування за рівнем впливу
Наявність засобів для передачі інформації для оперативного менеджменту	Вартісна оцінка засобів для передачі інформації (X_{BH4})	0,715	3
Система мотивації та стимулювання трудової діяльності працівників	Середньомісячна заробітна плата (X_{BH1})	0,823	1
Кваліфікація управлінського персоналу	Частка фахівців з вищою освітою (X_{BH5})	0,634	4
Рівень організації праці та її оплати на підприємстві	Фондоозброєність (X_{BH8})	0,717	2
Забезпеченість відповідальними підрозділами (працівниками), які здійснюють оперативний менеджмент	Коефіцієнт забезпеченості працівниками (X_{BH6})	0,570	5

Усі зазначені у табл. 2.26 показники можуть бути включені до багатофакторної моделі, оскільки значення коефіцієнта кореляції для кожного з них є більшим від 0,5. Значення цього коефіцієнту дозволяє зробити висновки про міру впливу на обсяг виробництва кожного з внутрішніх факторів. Так, найбільшим впливом характеризується фактор системи мотивації та стимулювання трудової діяльності працівників – значення коефіцієнта кореляції для показників середньомісячної заробітної плати є найбільшим і складає 0,823. Наступними і фактично рівними за впливом є фактори рівня організації праці та наявності засобів для передачі інформації для оперативного управління (коефіцієнт кореляції 0,717) і показник вартісної оцінки засобів для передачі інформації (коефіцієнт кореляції 0,715). Найменш суттєвий

вплив серед досліджуваних показників мають фактори кваліфікації управлінського персоналу і забезпеченості відповідальними підрозділами працівниками (відповідно четвертий і п'ятий ранги).

Таким чином, багатофакторна економетрична модель для оцінки впливу внутрішніх факторів на обсяг реалізації м'ясної продукції має вигляд:

$$Y_p = -322574,15 + 60,85 X_{BH1} + 32,67 X_{BH4} + 358,39 X_{BH5} + 3258,37 X_{BH6} + 14,92 X_{BH8}. \quad (2.16)$$

Значення коефіцієнтів кореляції і параметрів моделі дозволяють зробити висновок про можливий позитивний вплив на обсяг реалізації м'ясної продукції в результаті збільшення кожного з досліджуваних показників. Наприклад, збільшенні середньомісячної заробітної плати (на 1 грн) і фондоозброєності (на 1 тис. грн/ 1 ос) очікуватиметься збільшення обсягу реалізації на 60,85 і 14,92 тис. грн відповідно.

Збільшення вартості засобів для передачі інформації на 1 грн дозволить збільшити обсяг реалізації на 32,97 грн, а частки фахівців з вищою освітою на 1 % – на 358,39 тис. грн відповідно. Найбільше значення збільшення обсягу реалізації (на 3258,37 тис. грн) можна очікувати від збільшення коефіцієнта забезпеченості працівниками на 1 %.

Оцінка впливу зовнішніх факторів на обсяг реалізації м'ясної продукції подано в табл. 2.27.

Таблиця 2.27

Оцінка рівня впливу зовнішніх факторів на обсяги реалізації м'ясної продукції

Назва зовнішнього фактора	Показники, які характеризують фактор (X_{3Hj})	Коефіцієнт кореляції	Ранжування за рівнем впливу
Ціни на сировину	Індекс цін на сировину (X_{3H1})	-0,57047	4
Ціни на матеріали, паливно-енергетичні ресурси	Індекс цін на матеріали та паливно-енергетичні ресурси (X_{3H2})	-0,59296	3
Стабільність постачання сировини	Коефіцієнт ритмічності поставок (X_{3H3})	0,60612	2
Якість сировинної бази	Коефіцієнт якості сировини (X_{3H4})	0,62367	1
Купівельна спроможність населення	Середня заробітна плата по регіону (X_{3H5})	0,552898	5

Таким чином, багатофакторна економетрична модель для оцінки впливу зовнішніх факторів на обсяг реалізації м'ясної продукції має такий вигляд:

$$Y_p = -1039329,54 - 1956,93 X_{3H1} - 561,20 X_{3H2} + 5145,69 X_{3H3} + 11209,38 X_{3H4} + 13,92 X_{3H5}. \quad (2.17)$$

Оцінка параметрів знайденої моделі дозволяє зробити такі висновки:

✓ при зменшенні індексу цін на сировину та індексу цін на матеріали та паливно-енергетичні ресурси на одиницю слід очікувати збільшення обсягу реалізації на 1956,93 і 561,20 тис. грн відповідно;

✓ збільшення коефіцієнта якості сировини та коефіцієнта ритмічності поставок на 1 % дозволить збільшити обсяг реалізації на 11209,38 тис. грн і 5145,69 тис. грн;

✓ найменшою мірою впливу характеризується фактор купівельної спроможності населення, для якого збільшення показника середньої заробітної плати вплине на обсяг реалізації в позитивну сторону на 13,92 тис. грн.

Статистичний аналіз достовірності побудованих моделей здійснимо на основі даних табл. 2.28.

Таблиця 2.28

Статистичні показники досліджуваних моделей

Економетрична модель	Множинний коефіцієнт кореляції	Множинний коефіцієнт детермінації	Розрахункове значення критерію Фішера
Модель впливу внутрішніх факторів на обсяг закупівель – формула (2.12)	0,834619	0,696589	8,609453
Модель впливу зовнішніх факторів на обсяг закупівель – формула (2.13)	0,800868	0,64139	6,707032
Модель впливу внутрішніх факторів на обсяг виробництва – формула (2.14)	0,859085	0,738027	7,888142
Модель впливу зовнішніх факторів на обсяг виробництва – формула (2.15)	0,824914	0,680484	5,963246
Модель впливу внутрішніх факторів на обсяг реалізації – формула (2.16)	0,877406	0,769841	9,365513
Модель впливу зовнішніх факторів на обсяг реалізації – формула (2.17)	0,845968	0,715662	7,047429

Таким чином, значення множинного коефіцієнта кореляції свідчить про високий сукупний ступінь впливу досліджуваних факторів на відповідні результуючі показники (стовпець 2), оскільки усі значення цього коефіцієнту у межах від 0,7 до 0,9. Значення множинного коефіцієнта детермінації (стовпець 3) дозволяє зробити попередній висновок про достовірність побудованих моделей, оскільки воно наближається до 1. Водночас кожне конкретне значення дозволяє зробити висновок про можливі зміни результуючих показників за рахунок зміни досліджуваних факторів. Так, у моделі оцінки впливу внутрішніх факторів на обсяг закупівель у 69,66 % випадків така зміна обсягу закупівель відбудеться за умови зміни відібраних показників

$X_{ВНi}$. У випадку впливу зовнішніх факторів така ймовірність зміни можлива у 64,14 % випадків. У моделях оцінки впливу внутрішніх факторів і зовнішніх факторів на обсяг виробництва зміна результуючого показника можлива відповідно у 73,8 % та 68,04 % випадках за умови зміни відібраних показників $X_{ВНi}$ і $X_{ЗНi}$. Найвищий рівень зміни спостерігається для показника обсягу реалізації, зміна якого можлива у 76,98 % і 71,57 % у випадку зміни відповідних показників внутрішнього і зовнішнього впливу.

Усі отримані моделі є достовірними з ймовірністю 95 % за критерієм Фішера, оскільки розрахункові значення критерію (стовпець 4) для кожної з моделей є більшими від табличного $F_{табл.}(95\%; 5; 14) = 2,96$.

Підсумкова оцінка впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на оперативний менеджмент у м'ясопереробному підприємстві відображена у табл. 2.29 і 2.30.

За даними таблиць 2.29 і 2.30 можемо зробити, зокрема, такі висновки:

✓ найбільш впливовим внутрішнім чинником на результати оперативного менеджменту є система мотивації та стимулювання трудової діяльності працівників – результати розрахунку коефіцієнта кореляції та параметрів економетричної моделі вказують на найбільший рівень впливу показника середньої заробітної плати на обсяг реалізації продукції;

✓ другим за впливом є чинник наявності засобів для передачі інформації для оперативного менеджменту (показник вартісної оцінки засобів для передачі інформації), вплив якого є найбільший на обсяг закупівель;

✓ третім чинником за ступенем впливу є рівень організації праці та її оплати на підприємстві, для якого показник фондоозброєності практично однаково здійснює вплив на обсяг закупівель і обсяг реалізації;

✓ чинник кваліфікації управлінського персоналу найбільш суттєво впливає на результат реалізації продукції і є четвертим за впливом в оперативному управлінні;

✓ найменш суттєвим із досліджуваних чинників визначено забезпеченість відповідальними підрозділами (працівниками), які здійснюють оперативне управління (коефіцієнт забезпеченості працівниками), значення коефіцієнта кореляції для якого є несуттєвим для обсягу закупівель, але достатньо високим є вплив на обсяг виробництва.

Таблиця 2.29

Аналіз впливу чинників внутрішнього середовища на результативність оперативного менеджменту в м'ясопереробному підприємстві

Чинники	Статистичний показник, який характеризує чинник	Оцінка впливу на обсяг закупівель сировини			Оцінка впливу на обсяги виробництва			Оцінка впливу на обсяги реалізації продукції			Підсумковий ранг
		Коефіцієнт кореляції	Ранг	Значення параметра у моделі	Коефіцієнт кореляції	Ранг	Значення параметра у моделі	Коефіцієнт кореляції	Ранг	Значення параметра у моделі	
система мотивації та стимулювання трудової діяльності працівників	середньомісячна заробітна плата (X_{B11})	0,78	1	35,17535	0,803	1	55,82655	0,823	1	60,85	1
наявність засобів для передачі інформації для оперативного менеджменту	вартісна оцінка засобів для передачі інформації (X_{B14})	0,72	2	18,4833	0,702	2	30,5372	0,715	3	32,67	2
кваліфікація управлінського персоналу	частка фахівців з вищою освітою (X_{B15})	0,623	4	174,9327	0,629	4	445,3999	0,634	4	358,39	4
забезпеченість відповідальними підрозділами (працівниками), які здійснюють оперативний менеджмент	коефіцієнт забезпеченості працівниками (X_{B16})	0,41	5	–	0,586	5	4136,256	0,570	5	3258,37	5
рівень організації праці та її оплати на підприємстві	фондоозброєність (X_{B18})	0,71	3	10,68277	0,689	3	12,99898	0,717	2	14,92	3

Таблиця 2.30

Аналіз впливу чинників зовнішнього середовища на результативність оперативного менеджменту в м'ясопереробному підприємстві

Чинники	Статистичний показник, який характеризує чинник	Оцінка впливу на обсяг закупівель			Оцінка впливу на обсяг виробництва			Оцінка впливу на обсяг реалізації			Підсумковий ранг
		Коефіцієнт кореляції	Ранг	Значення параметра у моделі	Коефіцієнт кореляції	Ранг	Значення параметра у моделі	Коефіцієнт кореляції	Ранг	Значення параметра у моделі	
Ціни на сировину	індекс цін на сировину (X_{3H1})	-0,657	1	-4602,78	-0,562	4	-1563,52	-0,57047	4	-1956,94	2
Ціни на матеріали, паливно-енергетичні ресурси	індекс цін на матеріали та паливно-енергетичні ресурси (X_{3H2})	-0,603	2	-97,1733	-0,601	1	-686,923	-0,59296	3	-561,207	1
Стабільність постачання сировини	коефіцієнт ритмічності поставок (X_{3H3})	0,446	5	-	0,598	2	5259,238	0,60612	2	5145,691	5
Якість сировинної бази	коефіцієнт якості сировини (X_{3H4})	0,553	4	6127,291	0,579	3	10273,61	0,62367	1	11209,38	3
Купівельна спроможність населення	середня заробітна плата по регіону (X_{3H5})	0,588	3	7,6708	0,534	5	16,5768	0,552898	5	13,9234	4

Оцінка впливу зовнішніх чинників дозволяє зробити висновки про найбільш суттєвий вплив на результати оперативного менеджменту чинників цін на матеріали та паливно-енергетичні ресурси та ціни на сировину, які є найбільш визначальними для обсягу закупівель. Третім за рангом є чинник якості сировинної бази, які найбільш суттєво впливає на обсяг реалізації. Чинник купівельної спроможності населення є четвертим за рівнем впливу в оперативному менеджменті. Чинник стабільності постачання сировини є найменш суттєвим в цілому, але практично рівноцінним щодо впливу на обсяг виробництва та реалізації продукції.

Методика оцінювання управлінської діяльності м'ясопереробних підприємств за основу використовує кількісні показники, однак при цьому акцентує увагу на якісних характеристиках, що забезпечує комплексний (збалансований) підхід до оцінки управління матеріальними та нематеріальними активами. Проведена оцінка результативності оперативного менеджменту в м'ясопереробних підприємствах визначає наявні недоліки та прихований потенціал кожного із параметрів оцінки. Своєчасне врахування цих чинників забезпечує прийняття раціональних управлінських рішень та ефективність використання наявних ресурсів. Таким чином, система оцінювання оперативного менеджменту в м'ясопереробних підприємствах забезпечує проведення всебічного її аналізу. При цьому визначаються альтернативні сценарії прийняття управлінських рішень для коригування виробничої ситуації. Проведена оцінка ефективності оперативного менеджменту сприятиме удосконаленню складових управлінського механізму у м'ясопереробних підприємствах.

Для визначення результативності оперативного менеджменту в м'ясопереробних підприємствах доцільно проводити його оцінку, основні положення якої ґрунтуються на визначенні та врахуванні важливості якісних та фінансових показників і їх порівнянні. До них можна віднести результативні та специфічні характеристики оперативного менеджменту. Проведене оцінювання результативності управлінського процесу дає можливість виявити проблемні питання щодо досліджуваного явища та визначити шляхи їх вирішення та недопущення в подальшій управлінській діяльності.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

1. Дослідженнями встановлено, що регіональні товаровиробники м'яса та м'ясних продуктів займають одну з провідних позицій у виробництві харчових продуктів і напоїв, простежується загальна тенденція до збіль-

шення кількості суб'єктів господарювання, задіяних у м'ясопереробній галузі Івано-Франківської області. Поряд зі зростанням загальних обсягів виробництва м'ясопродуктів відбувається скорочення обсягів виробництва продукції глибокої переробки. Зокрема виробництво ковбасних виробів у 2013 р. у порівнянні з 2005 р. зменшилося удвічі. Це вказує на недостатній рівень конкурентоспроможності суб'єктів господарювання м'ясопереробної галузі на регіональному споживчому ринку.

2. Проведене дослідження свідчить про характерний низький рівень рентабельності підприємств м'ясопереробної галузі Прикарпаття. У 2013 р. рівень операційної рентабельності становив усього 0,6%, у тому числі великих і середніх виробників м'ясної продукції – 0,9%, хоча спостерігається певна тенденція до його підвищення. Цього ж року кожне четверте підприємство досліджуваної галузі було збитковим.

3. В Івано-Франківській області функціонують середні та невеликі м'ясопереробні підприємства з обсягами виробництва готової м'ясної продукції до 50 т. Середні товаровиробники сконцентровані в основному у м. Івано-Франківську, Коломийському та Тисменицькому районах, що зумовлено зручними логістичними зв'язками, відповідним забезпеченням сировиною і матеріалами, розвинутою мережею торгівельних закладів. На розвиток м'ясопереробної галузі в регіоні негативно впливають об'єктивні чинники: зниження купівельної спроможності населення внаслідок інфляції, нестача оборотних коштів для закупівлі якісної сировини, падіння рівня прибутковості м'ясопереробних підприємств і збитковість сільського господарства, поширення цінової диспропорції між м'ясопереробною галуззю та сільським господарством, яка спричинила руйнування зв'язків із регіональними постачальниками якісної сировини.

4. За результатами аналізу встановлено, що обсяги та якість продукції м'ясопереробної галузі залежать від надходжень на переробку сировини тваринного походження. Сировинна база м'ясопереробних підприємств області формується в основному за рахунок регіональних агровиробників – сільськогосподарських підприємств і господарств населення. Використання продукції, завезеної для переробки з інших регіонів України та з-за кордону незначне. Більшість обсягів виробництва м'яса птиці та свинини в області забезпечують спеціалізовані підприємства – птахофабрики, свинокомплекси, тоді як відгодівля великої рогатої худоби майже повністю зосереджена в господарствах населення.

5. Проведено анкетне опитування управлінського персоналу м'ясопереробних підприємств із метою виявлення чинників впливу зовнішнього та внутрішнього середовища, які, визначаючи ефективність оперативного менеджменту, забезпечують результативність їх господарської діяльності. Сформульовані пропозиції щодо оцінки окремих чинників за статистичними параметрами. У результаті економіко-логічного аналізу й на основі значень коефіцієнтів кореляції між показниками, які характеризують зазначені чинники, та результативними ознаками (обсяги закупівель сировини, виробництва й реалізації продукції) встановлена значущість окремих складових.

6. Дослідження стану оперативного менеджменту в м'ясопереробних підприємствах вказує на недостатній рівень його організації, недооцінювання керівниками м'ясопереробних підприємств даного процесу як головної забезпечуючої складової результативності функціонування господарюючих суб'єктів в умовах ринкової економіки. Це підтверджується незадовільним станом мотиваційної складової, неврахування важливості відповідної кваліфікації працівників, відсутністю маркетингової служби, недостатністю якості інформаційного забезпечення управлінського персоналу. Спостерігається різниця в оплаті праці із середньообліковими показниками по Україні.

7. У сучасних умовах господарювання для вітчизняних підприємств м'ясопереробної галузі більш привабливою є реалізація власної м'ясної продукції на внутрішньому споживчому ринку, а не експортна діяльність. Це зумовлено такими причинами: висока прибутковість внутрішнього ринку; невідповідність більшості виробленої м'ясної продукції загальноприйнятим міжнародним стандартам якості; високий рівень конкуренції на зовнішніх ринках і значні фінансові витрати на просування власної продукції.

РОЗДІЛ 3.

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОПЕРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В М'ЯСОПЕРЕРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

3.1. Формування механізму оперативного менеджменту регіональних м'ясопереробних підприємств

Для успішної роботи та утримання високого рівня конкурентоспроможності суб'єктам господарювання м'ясопереробної галузі доводиться випереджати своїх конкурентів не тільки за рівнем виробничих технологій і показниками основної операційної діяльності, але й за якістю управлінської системи. Своєчасне забезпечення керівників інформацією про виробничу діяльність є основою оперативного менеджменту. Результативність діяльності залежить не тільки від правильності прийнятих управлінських рішень, але й від здатності інтегрувати та поєднувати перебіг внутрішніх виробничих ситуацій, перебудови й розвитку управлінського процесу шляхом формування ефективного механізму оперативного менеджменту. Метою удосконалення механізму оперативного менеджменту є створення умов для своєчасної реалізації поточних цілей господарської діяльності м'ясопереробних підприємств управлінськими методами, які, в свою чергу, складаються з відповідних важелів впливу.

Побудова ефективної системи оперативного менеджменту на підприємствах м'ясопереробної галузі потребує розробки дієвого управлінського механізму, який є базовою складовою цієї системи. Оперативний менеджмент здійснюється на основі визначених стратегій та передбачає розроблення оперативних планів та управлінських рішень, які потребують чіткого виконання, постійного контролю й оперативного аналізу виробничих показників; його ціллю є забезпечення ефективності управлінського процесу з урахуванням усіх його особливостей.

Механізм оперативного менеджменту доцільно розглядати як складну систему, яка є динамічним елементом управлінського процесу у м'ясопереробному підприємстві (додаток Л). За допомогою внутрішніх складових (засобів, методів, прийомів, технологій) та основних функцій управління цей механізм безпосередньо впливає на структурні підрозділи, вдосконалює їх діяльність, оптимізує, коригує та покращує функціонально-процесну взаємодію між ними [220, с. 580]. Запропонована схема не може бути абсолютно усталеною. Складові структури механізму потребують адекватної реалізації

на визначених етапах оперативного менеджменту та мають системно-комплексний характер. У результаті проведених досліджень систематизовано пріоритетні напрями вдосконалення механізму оперативного менеджменту в м'ясопереробних підприємствах (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Пріоритетні напрями вдосконалення механізму оперативного менеджменту в м'ясопереробних підприємствах

Напрями удосконалення	Форми удосконалення	Види Удосконалення
Покращення існуючих технологій	Модернізація та оновлення основних засобів	придбання або лізинг високотехнологічних ліній з виробництва ковбасних виробів та іншої м'ясної продукції, холодильного устаткування
		будівництво сучасних пунктів прийому м'яса та відповідне облаштування бойні
	Впровадження сучасних засобів зв'язку та інноваційного програмного забезпечення управлінських процесів	придбання засобів зв'язку та новітніх управлінських програм
		модернізація існуючого програмного забезпечення
Диверсифікація виробничої діяльності	Реконструкція	придбання виробничих ліній для виробництва нових видів продукції
		придбання устаткування для переробки вторинної сировини.
	Створення нових об'єктів	будівництво нових цехів та боень за місцями локалізації сировинних зон
		обладнання високотехнологічних пунктів заготівлі сировини інвестиції у сировинну базу
Активізація збутової діяльності	Створення відділу маркетингу	залучення висококваліфікованих фахівців
		активізація маркетингових досліджень споживчого попиту на м'ясну продукцію
	Розширення власної торгівельної мережі	використання даних оперативного аналізу реалізації продукції для поточного планування заготівлі сировини та завантаження виробничих потужностей
		дослідження нових ринків збуту використання новітніх управлінських методів (реінжиніринг, бенчмаркінг)
Управління персоналом	Мотивація управлінського персоналу	впровадження гнучкої системи преміювання та винагородження за виконану роботу
		розробка чіткої системи санкцій за визначені порушення
	Підвищення кваліфікації	участь фахівців-управлінців у різноманітних тренінгах, семінарах, організація підвищення кваліфікації

Джерело: власні дослідження авторів.

Проведені дослідження та практика діяльності м'ясопереробних підприємств підтверджують важливість маркетингового забезпечення при формуванні управлінського механізму, який сприяє ефективній організації виробництва. Удосконалення механізму оперативного менеджменту сприятиме якісним і кількісним змінам складових потенціалу м'ясопереробного підприємства (технологічного, майнового, організаційного, виробничого, кадрового, маркетингового, інвестиційно-інноваційного, фінансового тощо), реструктуризації функціональних підсистем, упорядкованості та реалізації управлінських завдань та ін. Управлінський механізм є динамічною складовою системи оперативного менеджменту виробництва, що забезпечує випуск у встановлені терміни планових обсягів продукції при раціональному використанні матеріальних і трудових ресурсів, виробничого потенціалу. Дослідженнями встановлено основні структурні елементи механізму оперативного менеджменту в м'ясопереробному підприємстві:

1) управлінські засоби, що включають інструменти та важелі, які відповідають цілям, прогнозованим показникам, критеріям їх вибору й оцінки;

2) організаційні та економічні методи управління, що становлять способи, прийоми й технології приведення в дію та використання засобів управління.

У процесі дослідження визначено вимоги для удосконалення механізму оперативного менеджменту з урахуванням особливостей виробництва продукції у підприємствах м'ясопереробної галузі:

- ✓ маркетингове забезпечення виробничої діяльності;
- ✓ визначення системи цілей, установок, мотивів поточної діяльності та методів управління;
- ✓ оперативний аналіз внутрішніх і зовнішніх чинників, що впливають на управлінський процес;
- ✓ побудова оптимальної організаційної структури оперативного менеджменту процесів ресурсного забезпечення, виготовлення та реалізації продукції;
- ✓ визначення системи показників оцінки якості управлінського процесу за поточний період;
- ✓ періодична оцінка дієвості механізму оперативного менеджменту;
- ✓ розробка інформаційного забезпечення взаємозв'язку елементів механізму оперативного менеджменту.

Управлінський механізм є сукупністю взаємопов'язаних засобів і методів, що впливають на наявний внутрішній виробничий потенціал, параметри

зовнішнього середовища з урахуванням тенденцій ринкової ситуації. Механізм оперативного менеджменту є базовою складовою загальної управлінської системи м'ясопереробного підприємства. Практичне застосування цього механізму повинно забезпечити високу якість оперативно-виробничої діяльності, науковий рівень і гнучкість планування, оперативний контроль діяльності, процес заготівлі високоякісної сировини, ритмічність виробництва та випуск конкурентоспроможної продукції.

На основі проведених досліджень визначено забезпечуючі складові удосконалення управлінського механізму у м'ясопереробних підприємствах:

- ✓ система прогнозування, планування та оперативного аналізу виробничих процесів у короткостроковому періоді;
- ✓ сукупність критеріїв і показників оцінки результативності функціонуючої системи оперативного менеджменту;
- ✓ система нормативів, правил, стандартів, положень та інструкцій, що регулюють управлінську діяльність;
- ✓ система стимулювання суб'єктів оперативного менеджменту;
- ✓ сукупність економічних та організаційних заходів щодо впровадження нової техніки і технологій, розробок в галузі інформаційного забезпечення управлінських процесів;
- ✓ система технічної та економічної інформації, що використовується у виробництві, науковій організації праці й управлінні.

Оперативний менеджмент підприємства є організаційно-плановою системою, складовими якої є взаємопов'язані елементи в управлінському процесі (цілі, мета, функції та методи, що забезпечують цілеспрямовану діяльність). Елементи досліджуваного механізму в їх синергійному поєднанні забезпечують необхідні умови для ефективного функціонування м'ясопереробних підприємств.

Необхідною умовою досягнення оперативності та контрольованості процесу управління є застосування високотехнологічного інформаційного забезпечення, яке сприятиме вдосконаленню, підвищенню аналітичності та гнучкості системи оперативного менеджменту. Інформаційне забезпечення виробничої діяльності м'ясопереробних підприємств є основою для розроблення управлінських рішень, що дозволяє визначити недоліки оперативного менеджменту та перспективи його подальшого розвитку. При формуванні управлінського механізму необхідно використовувати нові методи й сучасні технічні засоби побудови інформаційних систем, зокрема, оновлення технічної та інформаційної бази на основі впровадження автоматизації управ-

лінського обліку, що є складовою системи оперативного менеджменту в м'ясопереробному підприємстві.

Автоматизовані системи з підтримки процесу управління на оперативному рівні дають змогу провести детальний аналіз виробничої діяльності, що передбачає збір і реєстрацію даних про хід виробництва. Значну перевагу на ринку матимуть м'ясопереробні підприємства, які в оперативному порядку відстежуватимуть якість і кількість сировини, що надходить від постачальників, її запаси, ритмічність виробництва, ціну виробництва та реалізації м'ясної продукції, попит на споживчому ринку.

Удосконалений механізм є системою економічних, організаційних, технічних і правових засобів своєчасної реалізації завдань оперативного управління у підприємствах м'ясопереробної галузі, що забезпечує оптимальне поєднання сучасних управлінських методів і прийомів у процесі заготівлі сировини, виробництва та реалізації продукції підприємствами (рис. 3.1). Технологія управління вважається раціональною, якщо виконуються такі принципи: об'єктивний склад етапів і операцій процесу, спеціалізація, мінімізація зв'язків між складовими управління, визначення доцільних методів та операцій процесу. Це створює сприятливі умови для досягнення цілей господарської діяльності м'ясопереробних підприємств сучасними управлінськими методами, які, в свою чергу, складаються із відповідних важелів впливу.

При формуванні механізму виокремлено такі структурні блоки: організаційний, технологічний, аналітико-оціночний. Розробляючи схему управління, було визначено цільові орієнтири та установки управлінського процесу: узгодження роботи всіх цехів і дільниць, забезпечення ритмічності виробництва, пропорційність завантаження обладнання, скорочення тривалості виробничого циклу, формування якісної сировинної бази, зниження собівартості продукції, забезпечення своєчасних поставок на ринок товарів необхідного асортименту та певної якості, з ефективним використанням виробничих ресурсів.

Побудова оптимальної організаційної структури оперативного менеджменту процесів ресурсного забезпечення, виготовлення та збуту продукції реалізується через організаційний блок управлінського механізму. Ефективність оперативного менеджменту в м'ясопереробних підприємствах зумовлюється узгодженням виконуваних функцій, що реалізуються певними прийомами та адміністративними, економічними, нормативно-правовими методами досягнення визначеної мети. Організаційна структура – це сукупність взаємозв'язків і взаємовідносин між функціональними підроз-

ділами, що визначає склад та співвідношення ієрархічних рівнів у системі управління виробничим процесом, форми цієї організації, забезпечує контроль і координацію діяльності виробничих підрозділів.

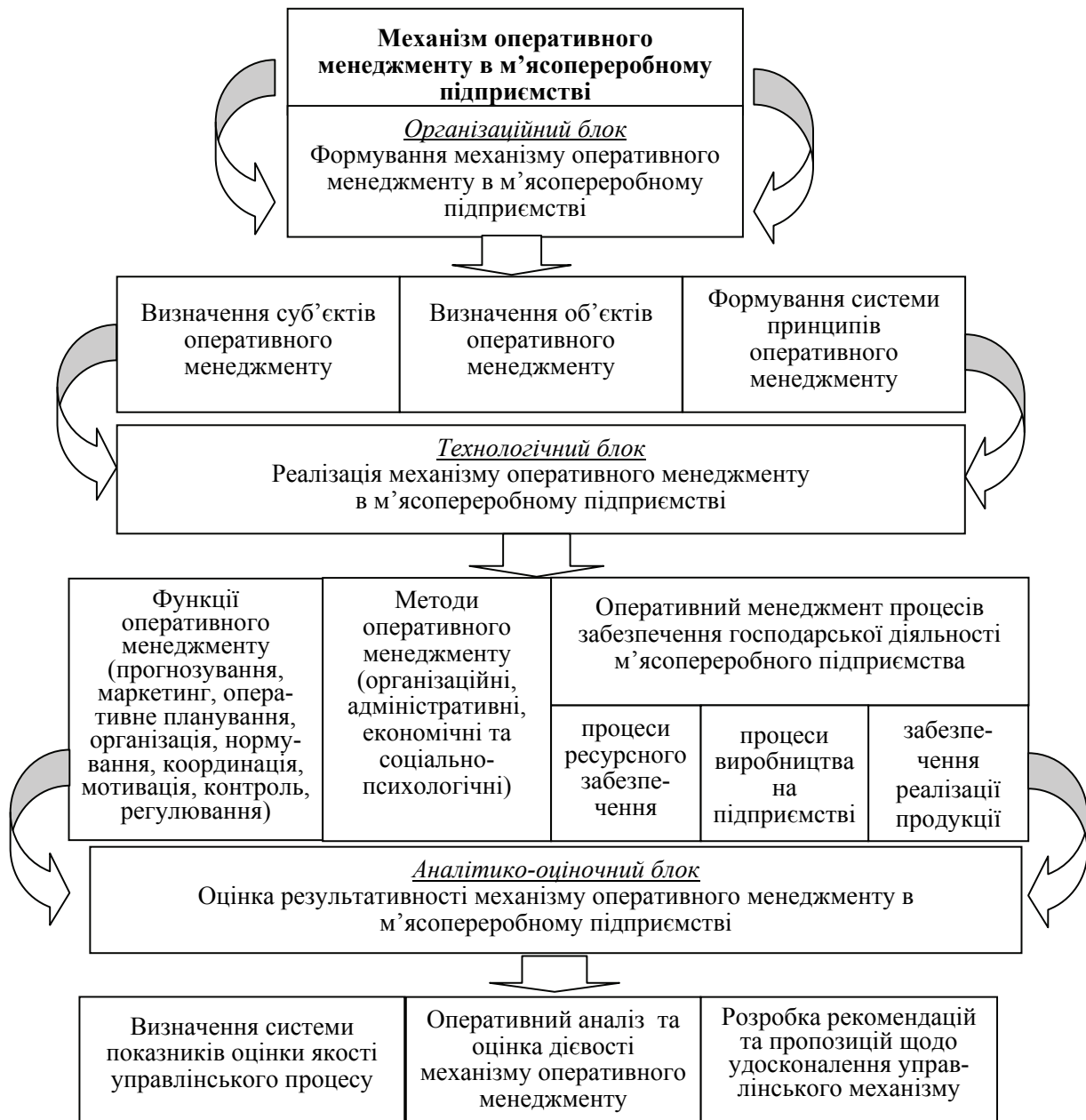


Рис. 3.1. Удосконалення механізму оперативного менеджменту в м'ясопереробному підприємстві

Джерело: власні дослідження авторів.

Для приведення в дію управлінського механізму (дотримання принципів, реалізації управлінських функцій і методів) необхідні інструменти впливу (накази, розпорядження, інструкції), які використовуються менеджерами для досягнення поставлених цілей та завдань. Дослідженнями встановлено, що функціонуюча у м'ясопереробних підприємствах система опера-

тивного менеджменту сформована, як правило, за ієрархічним принципом з розподілом функцій централізованого та децентралізованого управління.

Запропонований механізм оперативного менеджменту в м'ясопереробному підприємстві забезпечує повноту системи управління, враховуючи такі особливості виробничої структури:

1) постачання сировини господарствами населення, фермерськими господарствами, власні джерела надходження сировини чи через посередників, імпорتنі поставки;

2) формування запасів сировини у власних складських приміщеннях та холодильних установках, орендованих складських приміщеннях чи використання послуг посередника;

3) організація виробничого процесу передбачає забезпечення ритмічності виробничого циклу, володіння поточною інформацією про обсяги виробленої продукції, незавершене виробництво, технічне забезпечення виробництва, технологічне забезпечення;

4) формування запасів готової продукції здійснюється на власних складських приміщеннях і холодильних установках, орендованих складських приміщень чи з використанням послуг посередника;

5) реалізація продукції забезпечується виконанням угод із покупцями про постачання продукції, продаж на ярмарках і виставках, через власну мережу збуту, заклади громадського харчування і завдяки участі у тендерах на постачання м'ясної продукції;

6) забезпечення виконання фінансових зобов'язань покупців.

7) подання оперативної звітності про виконання фінансових зобов'язань перед постачальниками, сплата обов'язкових зборів і платежів до бюджету, оплата праці, погашення кредитних зобов'язань.

Важливим завданням для реалізації запропонованого управлінського механізму у м'ясопереробному підприємстві є забезпечення результативності процесу оперативного менеджменту через визначення та забезпечення послідовності етапів процесу:

1) наявність засобів (бази) передачі інформації, тобто вибір підприємством для вказаних цілей програмного забезпечення, телефонного зв'язку, інтернет-зв'язку, подання інформації на паперових носіях чи усного передавання інформації;

2) призначення відповідальних підрозділів чи відповідальних працівників за своєчасну передачу оперативної інформації;

3) визначення користувачів інформації (керівники підрозділів та відповідні спеціалісти);

4) обробка оперативної інформації за допомогою програмного забезпечення, її облік, контроль та оперативний аналіз;

5) своєчасність і раціональність прийняття управлінських рішень та розпоряджень;

6) реалізація рішень і делегування завдань, оперативне виконання поставлених задач.

При формуванні механізму оперативного менеджменту в м'ясопереробному підприємстві застосування маркетингових інструментів створює передумови для реалізації поточних цілей і завдань менеджменту, уможливорює впровадження та результативне використання новітніх наукових інструментів управління. Формування такого механізму впливає на поточний стан, структуру господарських процесів, забезпечує їх максимальну результативність і ефективність. У процесі оперативного управління систематично здійснюється оцінювання та аналіз витратних, якісних, кількісних показників виробництва. Сформована система показників оперативного менеджменту відображає ключові аспекти діяльності м'ясопереробного підприємства (фінансові, виробничі, маркетингові, інноваційні та ін.). Згідно із результатами оцінювання менеджмент розробляє рекомендації та пропозиції щодо підвищення ефективності дії управлінського механізму.

Формування механізму оперативного менеджменту в м'ясопереробному підприємстві спрямоване на досягнення потенційного та реального ефекту, який відображається у певних показниках. Реальний ефект досягається упродовж найближчого часу внаслідок виконання відповідних управлінських дій та виявляється в якісних показниках діяльності господарюючого суб'єкта м'ясопереробної галузі: забезпечення якісною сировиною, зниження собівартості продукції, зменшення виробничих витрат, зростання обсягів реалізації готової продукції тощо.

Адаптація механізму здійснювалась за допомогою анкетного обстеження ПАТ "Івано-Франківський м'ясокомбінат" за період господарювання з 2009 р. по 2013 р. включно. Фахівцями підприємства на всіх етапах аналізу стану управлінської системи було виокремлено особливості та визначальні для вивчення цієї проблеми виробничі характеристики. Стан оперативного менеджменту досліджувався згідно із запропонованими блоками щодо розробленого механізму, з урахуванням важливості інформаційного забезпечення управлінських процесів. Апробація удосконаленого механізму опера-

тивного менеджменту на локальному рівні засвідчує його позитивний вплив на господарську діяльність м'ясопереробного підприємства.

ПАТ “Івано-Франківський м'ясокомбінат” є потужним виробником в м'ясопереробній галузі західного регіону України за обсягами виробленої та реалізованої товарної продукції, входить у п'ятірку підприємств-лідерів м. Івано-Франківська. Основними видами його діяльності є виробництво м'яса, роздрібна торгівля м'ясом, діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування. Підприємство займається заготівлею, переробкою ВРХ, свиней, овець, заморожуванням та реалізацією м'ясопродуктів, виробництвом ковбасно-кулінарної, технічної продукції та їх реалізацією. Забій тварин здійснюється у двох забійних цехах, де можна переробити щоденно 400–500 голів ВРХ, 350–400 голів овець або 200–250 голів свиней. Для охолодження, заморожування і зберігання м'ясопродуктів побудовано два холодильники, в яких можна зберігати одноразово 1600 т м'ясопродуктів. Потужність заморожування в добу складає 45 т. Виробництво ковбасно-кулінарних виробів, напівфабрикатів проводиться на сучасному технологічному обладнанні в цеху потужністю 12–14 т ковбасних виробів у добу, 7–8 т напівфабрикатів.

У загальному обсязі готової продукції м'ясопереробного підприємства переважну частку займає випуск яловичого м'яса та продуктів, отриманих від забою великої рогатої худоби: м'яса яловичини, блочного м'яса ВРХ, субпродуктів першої та другої категорії, шкіри, жиру, напівфабрикатів яловичих та фаршу. ПАТ “Івано-Франківський м'ясокомбінат” є виробником різноманітних ковбасних виробів: варених ковбас, напівкопчених, сиров'ялених, сирокочених, смажених, ліверних ковбасних виробів, сардельок, сосисок, які реалізуються в Західному регіоні України (у додатку М відображено перелік основних покупців України за видами реалізованої продукції). М'ясна продукція ПАТ “Івано-Франківський м'ясокомбінат” відома та користується попитом в Україні та за її межами (додаток П).

У Західному регіоні ПАТ “Івано-Франківський м'ясокомбінат” є лідером із виробництва ковбасних виробів і напівфабрикатів (додаток Р). Основними його конкурентами є м'ясопереробний комплекс “Росана” ТОВ “Росан-агро”, м'ясопереробний комплекс “Глобино”, Кременчуцький м'ясокомбінат. За якісними показниками в регіоні з виготовлення варених ковбасних виробів ПАТ “Івано-Франківський м'ясокомбінат” є лідером якості, з виробництва копченостей займає 3–4 місце після таких виробників, як

м'ясопереробний комплекс "Глобіно", Кременчуцький м'ясокомбінат, м'ясопереробний комплекс "Росана" ТОВ "Росан-агро".

Забезпечення м'ясопереробного підприємства сировиною повністю залежить від розвитку тваринництва сільськогосподарських товаровиробників і господарств населення. На сьогодні значно зменшилося поголів'я тварин у сільськогосподарських товаровиробників, що впливає на сировинну базу. Основні постачальники сировини (ВРХ, свині) зосереджені переважно в Західному регіоні України (додаток Н). Виробничі потужності використовуються у двозмінному режимі: м'ясожировий цех – 10 т м'яса за зміну, ковбасний цех – 1,1 т ковбасних виробів за зміну, холодильні камери розраховані на 40 т м'яса одночасного зберігання.

ПАТ "Івано-Франківський м'ясокомбінат" займає провідні позиції в регіоні – його питома вага складає 37% від обсягу виробництва ковбасних виробів та 52% – у виробництві м'яса ВРХ і свинини, існує стабільний попит на м'ясну та ковбасну продукцію, виробництвом якої займається товаровиробник. Водночас діяльність м'ясопереробного підприємства протягом аналізованого періоду була збитковою. Виробник має високу залежність від позикового капіталу та значне боргове навантаження. Розмір зареєстрованого та сплаченого статутного капіталу ПАТ "Івано-Франківський м'ясокомбінат" складає 74400844,00 грн. На даний час ПАТ "Івано-Франківський м'ясокомбінат" входить до складу ФКГ "Укрм'ясо", яке є частиною структури компанії "Укрлендфармінг ПЛЦ".

Сьогодні на провідних м'ясопереробних підприємствах країни спостерігаємо тенденцію щодо залучення іноземних інвесторів, що допомагає покращити фінансовий стан, сприятиме оновленню матеріальної бази, використанню сучасних технологій. Акцент подальшої роботи ПАТ "Івано-Франківський м'ясокомбінат" робиться на розширенні не тільки об'ємів реалізації м'яса, а й ковбасних виробів, оскільки цей продукт на сьогодні є більш рентабельним. Асортимент ковбасних виробів інтенсивно просувається в продуктивній мережі, розширюється мережа фірмової торгівлі, перебудовується система власної дистрибуції. В сучасних умовах на світовому продовольчому ринку існує чітка тенденція до збільшення попиту на якісний м'ясний продукт. Це сприяє зростанню попиту на м'ясну продукцію та зміцнює конкурентоздатність ПАТ "Івано-Франківський м'ясокомбінат". Маркетинговою службою підприємства інтенсивно вивчаються іноземні ринки м'яса та створюється чіткий план відновлення експорту. Основні клієнти ПАТ "Івано-Франківський м'ясокомбінат", через яких було отримано

основна частина доходу за поточний період: ДП “Івано-Франківські ковбаси”, населення області через ФТТ, ТОВ “Спартак”, ПЗВКП “Еліта”, КВП ТОВ “Броксервіс”. Найбільшими постачальниками сировини у досліджуваному періоді стали населення області, АБМ “Експорт”, ПАФ “Жуківська”, ТОВ “Розтоцьке”, ТОВ “Подільський господар”.

Організаційна структура оперативного менеджменту досліджуваного м'ясопереробного підприємства забезпечує реалізацію управлінських рішень. Структура управління регламентує ієрархічну залежність управлінських, економічних і виробничих підрозділів, збалансовує взаємовідносини суб'єктів, що реалізують управлінські функції. У м'ясопереробних підприємствах традиційно використовується структура оперативного менеджменту лінійно-функціонального характеру.

На рис. 3.2 відображено структуру оперативного менеджменту ПАТ “Івано-Франківський м'ясокомбінат”, яка вимагає узгодженості дій управлінського персоналу та відповідних відділів та підрозділів. У ній реалізуються вимоги щодо удосконалення системи оперативного менеджменту, які знаходять вираження в тих чи інших принципах управління. Ефективність управлінських рішень залежить від глибини виробничих проблем і ситуацій, організаційних умов, згідно з якими приймаються рішення й здійснюються управлінські дії, а також від особистих характеристик і кваліфікації керівників. Лінійно-функціональна структура управління визначає функціональний розподіл управлінської праці в службах різного управлінського рівня. Головним завданням лінійних керівників є координація дій функціональних служб і спрямування їх на своєчасне вирішення поточних виробничих завдань.

Однак для організаційної структури оперативного менеджменту ПАТ “Івано-Франківський м'ясокомбінат” характерним є відсутність чітко визначеного обґрунтування завдань оперативного менеджменту й ознак класифікації виробничих ситуацій. Це зумовлює відсутність розроблених організаційних процедур саморегулювання та прийняття нераціональних управлінських рішень.

Дослідженням встановлено, що існуюча система оперативного менеджменту не дозволяє гнучко реагувати на вимоги зовнішнього середовища та здійснювати своєчасне коригування виробничих ситуацій у м'ясопереробному підприємстві.

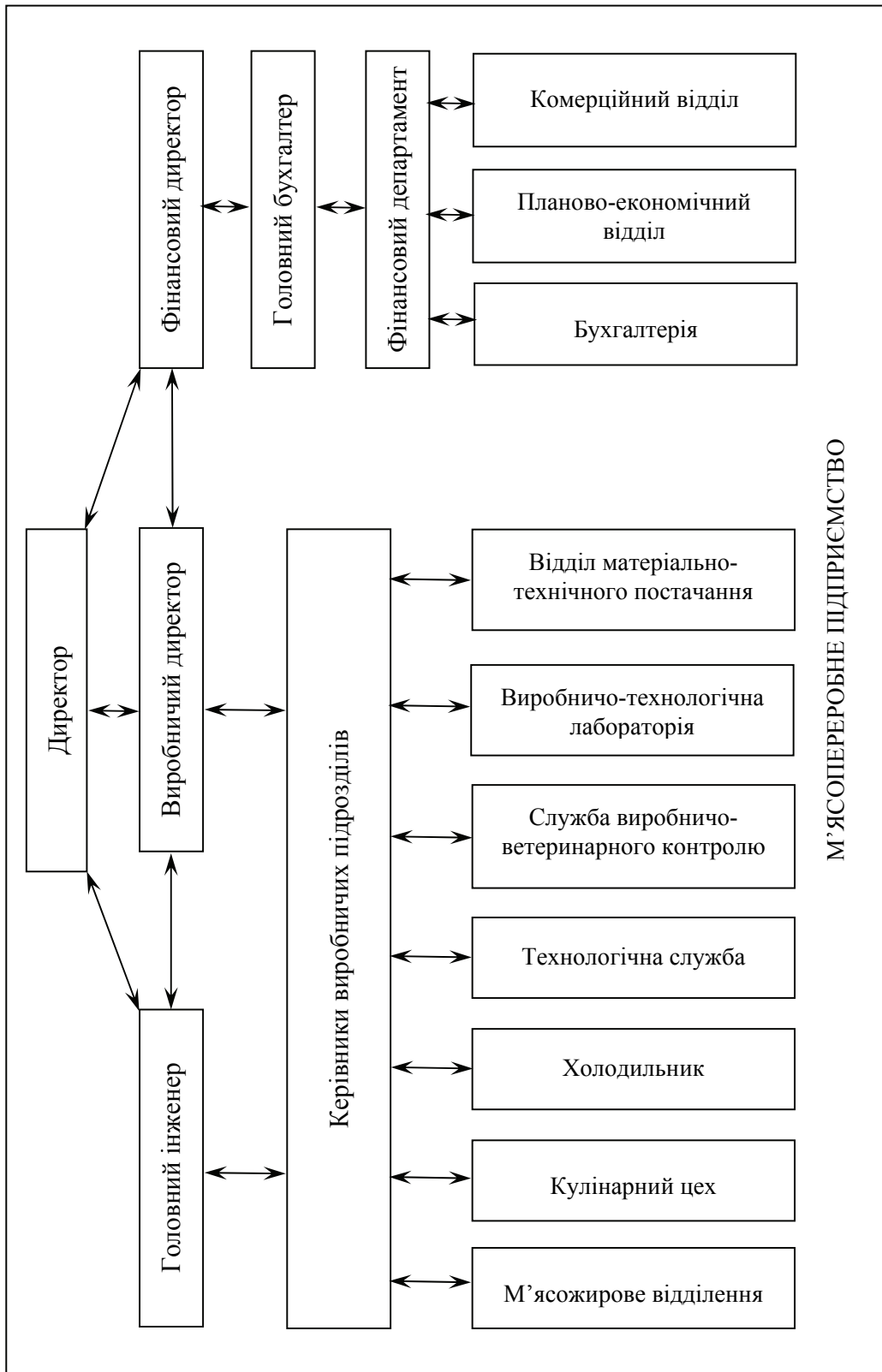


Рис. 3.2. Організаційна структура оперативного менеджменту в ПАТ «Івано-Франківський м'ясокомбінат»

Джерело: власні дослідження авторів.

Визначення ефективності оперативного менеджменту у м'ясопереробному підприємстві має на меті проведення аналізу системи фінансових та якісних показників. Дослідженнями встановлено, що інформаційне забезпечення ПАТ “Івано-Франківський м'ясокомбінат” здійснюється в основному за рахунок поточної та обліково-аналітичної інформації, яка формується відповідальними працівниками бухгалтерії та планово-економічного відділу. Відсутні сучасні засоби спецзв'язку між підрозділами та керівництвом для постійного контролю і оперативного аналізу поточної виробничої ситуації. Можна стверджувати про доволі обмежене використання м'ясопереробним підприємством сучасних інформаційних ресурсів. Існує проблема щодо своєчасності й точності подання інформації про хід виробничих процесів для проведення оперативного аналізу, відсутні сучасні засоби спецзв'язку. Нами запропоновано визначити відповідальних працівників у виробничих підрозділах за надання щоденної інформації планово-економічному відділу, де буде проводитися аналіз за відповідною методикою.

На досліджуваному підприємстві не проводяться цілеспрямовані маркетингові дослідження щодо детального аналізу попиту на нових ринках збуту м'ясної продукції. Однак керівництво вважає за доцільне створення відділу маркетингу чи введення посади маркетолога для вирішення означених вище завдань. Позитивним у даній ситуації є наявність налагодженої співпраці з покупцями в Івано-Франківській області.

Дослідженнями встановлено, що існує проблема щодо планування роботи з постачальниками якісної сировини, особливо у зимовий період, створення відповідної бази даних постачальників м'яса. Аналізуючи фінансову результативність ПАТ “Івано-Франківський м'ясокомбінат” (табл. 3.2), слід зазначити, що протягом досліджуваного періоду відбулося поступове зменшення рівня збитковості виробничої діяльності (на 56,5 %) та незначне підвищення рентабельності виробництва м'ясної продукції (на 7,8 %).

Ефективність оперативного менеджменту в м'ясопереробному підприємстві суттєво залежить від збереження й нарощування складових виробничого потенціалу, найважливішим компонентом якого є стан основних фондів. У 2009–2010 рр. спостерігалось зменшення вартості основних фондів та істотне підвищення рівня зносу, питома вага якого становила близько 67,0 %. Загалом ситуація відповідає загальнодержавним тенденціям зниження виробничого потенціалу економіки країни, а також підкреслює, що сучасна система оперативного менеджменту підприємства має низьку результативність та потребує істотних змін або коригування. У 2011–2013 рр.

зростання вартості основних фондів зумовлене придбанням нових об'єктів власності.

Таблиця 3.2

**Фінансова результативність виробництва м'ясної продукції у
ПАТ “Івано-Франківський м'ясокомбінат” у 2009–2013 рр.**

Показник	Рік					2013 р. до 2009 р., %
	2009	2010	2011	2012	2013	
Собівартість реалізації продукції, тис. грн	626699	309734	170237	114958	152978	24,4
Прибуток (збиток), тис. грн	- 62761	- 63339	- 66505	- 43620	- 27282	43,46
Рівень рентабельності, %	- 10,01	- 20,45	- 39,07	- 37,94	- 17,83	7,82
Дохід (виручка) від реалізації, тис. грн	678973	360773	197506	121438	186214	27,4
Адміністративні витрати, тис. грн	3738	3962	2563	3050	3060	81,9
Витрати на збут, тис. грн.	17887	10305	5571	6530	6322	35,3
Витрати на оплату праці, тис. грн	5518	5510	5642	2480	2962	53,7
Вартість основних фондів, тис. грн	15990	16594	309877	310234	311196	1946,2
Знос основних фондів, тис. грн	9848	10789	209661	210940	213826	2171,3

Джерело: складено і розраховано авторами за даними Головного управління статистики в Івано-Франківській області.

Управлінська діяльність ПАТ “Івано-Франківський м'ясокомбінат” протягом досліджуваного періоду, згідно із стратегічною лінією розвитку й досягнення максимально можливого рівня рентабельності, була спрямована на формування системи оперативного менеджменту. Важливим аспектом удосконалення управлінського процесу є забезпечення кваліфікованими працівниками, рівень заробітної плати фахівців, розроблення заходів матеріального стимулювання та мотивації управлінського персоналу. Аналіз забезпеченості персоналом та рівня оплати праці працівників у ПАТ “Івано-Франківський м'ясокомбінат” відображено у табл. 3.3.

Необхідно відзначити, що у 2009–2013 рр. домінували такі тенденції: по-перше, відбулося збільшення чисельності зайнятих у 1,6 рази; по-друге, вагомим стало скорочення питомої ваги адміністративно-управлінського персоналу до загальної кількості працюючих на підприємстві на 2,0 % проти загального зростання працюючих осіб, що свідчить про проведення політики

оптимізації чисельності адміністративно-управлінського персоналу й структурних змін в управлінні.

Таблиця 3.3

**Забезпеченість персоналом та оплата праці працівників
ПАТ “Івано-Франківський м’ясокомбінат”**

Показник	Рік					2013 р. до 2009 р., %
	2009	2010	2011	2012	2013	
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	176	183	269	326	277	157,4
Адміністративно-управлінський персонал, осіб	20	22	24	36	31	155,0
Виробничий персонал, осіб	156	161	245	290	246	157,7
Фонд заробітної плати, тис. грн	2630	2862	5350	5140	6664	253,4
Фонд оплати праці управлінського персоналу, тис. грн	295	386	722	665	872	295,6
Середньомісячна зарплата одного працівника, грн.	1250	1303	1657	1313	2005	160,4
Середньомісячна номінальна зарплата в Україні, грн.	1906	2239	2633	3026	3265	171,3

Джерело: складено і розраховано авторами за даними Головного управління статистики в Івано-Франківській області.

За результатами проведених досліджень визначено, що при цьому приділяється слабка увага чіткості й прозорості внутрішньої організаційно-управлінської структури управління, її оптимізації – найважливішій умові результативної виробничої діяльності. Позитивним в управлінській діяльності господарюючого суб’єкта м’ясопереробної галузі, поряд із скороченням чисельності зайнятих на м’ясопереробному підприємстві за період 2012–2013 рр., є тенденція до зростання рівня оплати праці на 34,5 %. За аналізований період відбулося збільшення середнього розміру оплати праці на 35,0 %, що частково має позитивний вплив на якісний склад управлінського персоналу.

Середньомісячна заробітна плата працівників ПАТ “Івано-Франківський м’ясокомбінат” за цей період становить 2005 грн., що є типовим для м’ясопереробних підприємств регіону. Невирішеним залишається питання розроблення системи премій та надбавок для фахівців за виконану

роботу, що є важливим мотиваційним чинником щодо покращення якості виконання функцій управління відповідальними працівниками.

Для підвищення мотивації управлінського персоналу пропонуємо:

- ✓ створити додаткові соціальні гарантії для працівників: доплати в пенсійний фонд, відкриття пенсійних рахунків;
- ✓ впроваджувати сучасні програми навчання фахівців, які відзначаються високими результатами роботи;
- ✓ щомісячно за результатами виконання планових завдань визначати найкращий відділ (цех), серед працівників якого розподілятиметься премія;
- ✓ стимулювати ініціативність працівників, проводити регулярні опитування з метою покращення умов роботи.

На основі проведеного нами дослідження можна зробити висновок про недостатньо ефективне використання в управлінському процесі планово-економічних важелів та інструментів. Необхідно впроваджувати сучасні методи управління (реінжиніринг, бенчмаркінг) для забезпечення результативності системи оперативного менеджменту в м'ясопереробному підприємстві. Важливим для удосконалення управлінського механізму є забезпечення результативності процесу через визначення та забезпечення послідовності етапів оперативного менеджменту. Мотиваційна складова завжди є рушієм для якісних змін в оперативному менеджменті.

Удосконалення механізму оперативного менеджменту в м'ясопереробному підприємстві створює передумови для реалізації поточних цілей і завдань управління. Формування такого механізму впливає на стан, структуру господарських процесів у м'ясопереробному підприємстві, забезпечує їх максимальну результативність та ефективність.

3.2. Забезпечення системності оперативного менеджменту підприємницької діяльності м'ясопереробних підприємств

Важливим чинником економічного розвитку м'ясопереробного підприємства є високий рівень управлінського потенціалу з постійним удосконаленням, поглибленим вивченням управлінської думки та технологій управління. Зміни у виробничій структурі вносять відповідні коригування системи оперативного менеджменту діяльністю господарюючих суб'єктів м'ясопереробної галузі. Управлінський досвід повинен постійно збагачуватись світовими новаціями у практичній організації економічних і управлінських процесів.

Результати діяльності м'ясопереробних підприємств залежать від системності управлінського процесу. Системність оперативного менеджменту в м'ясопереробному підприємстві сприятиме формуванню тактичних орієнтирів та механізмів реалізації управлінських заходів, пов'язаних із вирішенням поточних виробничих завдань.

Оперативний менеджмент в м'ясопереробному підприємстві є відносно самостійною системою з певною сукупністю внутрішніх підсистем і, водночас, є підсистемою загальної системи управління виробничою діяльністю, тобто входить до складу вищого за ієрархією управлінського рівня [221, с.175].

Система управління функціонує як організаційна цілісність, що утворена сукупністю взаємодіючих елементів, у тому числі об'єкта й суб'єкта оперативного управління (рис. 3.3). Процес оперативного менеджменту визначається основними складовими: керуючою системою й об'єктом управління. Типовою особливістю системності процесу управління виступають єдність та взаємозв'язок його складових.

М'ясопереробне підприємство є складною керованою динамічною системою, для якого притаманна певна специфіка, характерна для переробки сільськогосподарської продукції. Зазначені суб'єкти господарювання здійснюють виробництво м'ясних продуктів задля задоволення споживчих потреб і характеризуються виробничо-технічною, організаційною, управлінською та економічною єдністю.

Система оперативного менеджменту підприємств м'ясопереробної галузі повинна бути результативною, оскільки в умовах конкуренції першочерговим завданням є забезпечення рентабельності виробництва.

Ефективність оперативного менеджменту базується на реалізації низки принципів, як-от:

- 1) інтегрованість із загальною системою управління;
- 2) комплексний характер формування управлінських рішень;
- 3) високий динамізм управління, який насамперед пов'язаний із впливом чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, зі зміною кон'юнктури;
- 4) варіативність підходів до розроблення управлінських рішень;
- 5) зорієнтованість на стратегічні цілі управління підприємством.

Система оперативного менеджменту є формою реалізації взаємодії та розвитку відносин управління, виражених законами й принципами менеджменту, визначеною метою, функціями, структурою, управлінськими методами.

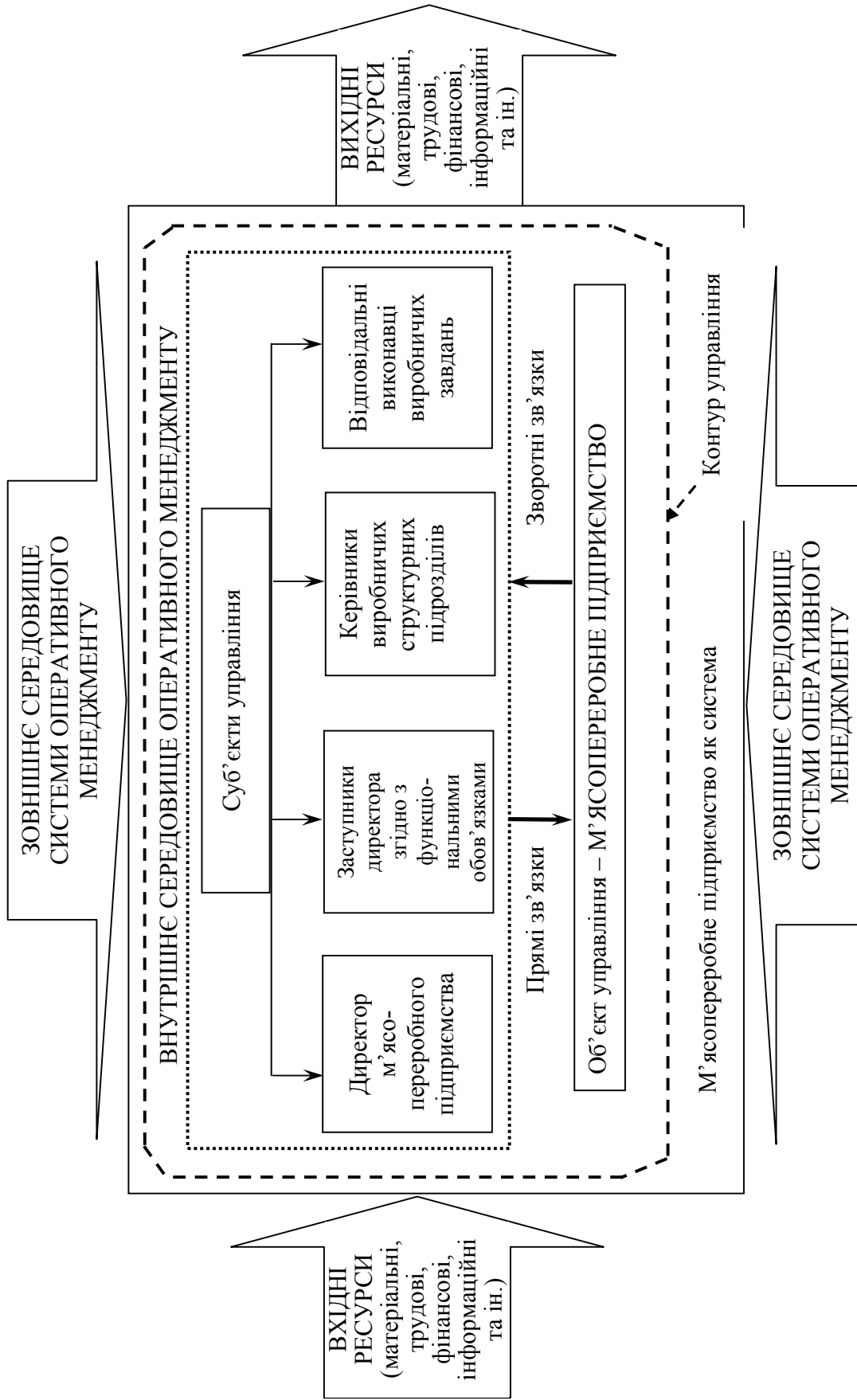


Рис. 3.3. Система оперативного менеджменту в м'ясопереробному підприємстві

Джерело: власні дослідження авторів.

Оперативний менеджмент у виробництві доцільно розглядати як комплексну функціональну керуючу систему, що передбачає подальші розробки теоретичних і практичних засад щодо удосконалення процесу управління (з урахуванням певної специфіки, характерної для переробки сільськогосподарської продукції). Це дозволить з позицій системного підходу взаємно пов'язати удосконалення оперативного менеджменту й розвиток м'ясопереробних підприємств для результативного функціонування.

Система оперативного менеджменту в м'ясопереробних підприємствах повинна відповідати сучасним ринковим умовам:

- ✓ забезпечувати гнучкість процесу виробництва, що дозволяє швидко змінювати асортимент продукції;
- ✓ відповідати сучасним складним технологіям виробництва, що вимагає абсолютно нових форм аналізу, контролю, організації та поділу праці;
- ✓ орієнтуватися на зростаючу конкуренцію на ринку м'ясної продукції;
- ✓ враховувати вимоги до якості м'ясної продукції та термінів виконання угод з покупцями;
- ✓ враховувати зміни структури витрат виробництва та впливу зовнішніх і внутрішніх факторів.

Система оперативного менеджменту, як і будь-яка управлінська система, у своєму складі має підсистеми забезпечення її функціонування (рис. 3.4).

Функціональна підсистема включає об'єкти, планові задачі підрозділів, які конкретизуються в нормативних і планових показниках, встановлює зміст функціонального забезпечення управлінського процесу, визначає методи реалізації управлінських функцій. Досліджуючи потреби ринку, фактичні виробничі потужності та ресурсне забезпечення, м'ясопереробне підприємство встановлює оперативні цілі діяльності. Мета та планові задачі структурних підрозділів взаємопов'язані між собою і повинні бути спрямовані на реалізацію цілей виробничої діяльності. Вони конкретизуються в результативних показниках діяльності підрозділів, що є визначальним для структури управлінського процесу.

У підсистемі забезпечення важливу роль відіграє використання інформаційних технологій управлінських процесів. Технологія оперативного менеджменту – це управлінські прийоми, регламентація реалізації управлінських функцій, сукупність формалізованих знань про здійснення управлінського процесу, яка передбачає чітку послідовність виконання операцій з доведення директивних показників підприємства його підрозділам, сукупність методів

отримання та перетворення вхідної інформації, перелік виконавців і наданих до їх розпорядження ресурсів.



Рис. 3.4. Структура системи оперативного менеджменту

Джерело: власні дослідження авторів.

Визначальною характеристикою процесу вдосконалення оперативного менеджменту є його системний характер, адже об'єктом дослідження є цілісна складна система, яка, у свою чергу, вміщує підсистеми й взаємозв'язки між ними. Системність як практичний прояв функціонування управлінської системи у м'ясопереробному підприємстві характеризується певними ознаками:

✓ структурованість – вимагає узгодженості та чіткого взаємозв'язку управлінських функцій, що забезпечують результативність оперативного менеджменту;

✓ функціонування – для забезпечення існування та результативності процесу оперативного менеджменту складові системи виконують притаманні їм функції управління (таким чином, саме функціонування елементів забезпечує взаємозв'язки між ними, які є основою для подальшого розвитку управлінської системи);

✓ організації – елементи системи не тільки формують певну структуру, виконуючи управлінські функції, а й взаємопов'язані між собою, діють збалансовано, узгоджено, у визначеній послідовності (ця ознака відрізняє систему від комплексу);

✓ синергії – досягнення єдності поточних управлінських цілей створює синергійний ефект на систему оперативного менеджменту, тобто проявляється не тільки сукупністю окремих результатів але й їх інтегрованою спільністю.

У сучасних зарубіжних системах оперативного менеджменту на підприємстві процес підготовки виробництва, технічного обслуговування, матеріального забезпечення й організації руху предметів праці на виробництві взаємопов'язані в єдину інтегровану систему. В організації оперативного менеджменту за кордоном відомими інтегрованими системами оперативного управління є:

- ✓ MRP – система планування виробничих ресурсів;
- ✓ MAP – система планування реального забезпечення матеріальними ресурсами;
- ✓ Kanban – система планування виробничих запасів і матеріальних потоків між окремими виробничими процесами;
- ✓ Just-in-time (“точно в термін”) – система планування матеріально-технічного забезпечення, що передбачає повну синхронізацію з виробничим процесом.

Упровадження тієї чи іншої системи залежить передусім від конкретних виробничих умов, організаційного типу виробництва, характеристики виробничих умов, тривалості виробничого циклу та інших нормативів руху сировини та матеріалів. Оперативний менеджмент як система є сукупністю заходів щодо налагодження процесу заготівлі сировини, виробництва й реалізації продукції, управління персоналом і маркетингу. Важливу роль при цьому відіграє постановка поточних цілей і розроблення оперативних планів для їх своєчасної реалізації. Під системністю досліджуваного процесу слід розуміти механізм і методи існування елементів загальної системи, органічне поєднання яких утворює якісно вищу інтегровану цілісність. Система оперативного менеджменту в м'ясопереробному підприємстві є складним організаційним механізмом, який передбачає врахування сукупності складових підсистем та зв'язків між ними.

Для вдосконалення вже існуючої організаційної структури оперативного менеджменту виробництва у м'ясопереробних підприємствах необхідно сформувати відповідні структурні підрозділи. Організаційна структура оперативного менеджменту характерна для системного управління, що визначає склад, взаємодію та підпорядкованість її елементів. Системність управлінського процесу припускає, по-перше, включення всіх структурних

елементів одночасно або в технологічно чи організаційно встановленій послідовності, або в чітко зазначений час; по-друге, виконання цільових функцій, що визначає характер і цілісність науково-методологічного забезпечення оперативного менеджменту в м'ясопереробному підприємстві; по-третє, взаємоузгоджені дії для досягнення результативності управлінського процесу. Дослідженнями встановлено, що ефективність оперативного менеджменту в м'ясопереробному підприємстві досягається за умови системності цього процесу (рис. 3.5).



Рис. 3.5. Системність процесу оперативного менеджменту в м'ясопереробних підприємствах

Джерело: власні дослідження авторів.

Системність характеризується науково-прикладною сутністю, способами й механізмами ефективного використання складових оперативного менеджменту.

Своєчасне вирішення поточних проблем в оперативному менеджменті можливе шляхом забезпечення системності управлінського процесу виробництвом, злагодженості реалізації заходів і методів наукового управління.

Удосконалення оперативного менеджменту в м'ясопереробному підприємстві, зокрема, проявляється:

- ✓ визначенням оперативного менеджменту як ключового чинника досягнення результативності й безперебійної діяльності м'ясопереробного підприємства;

- ✓ спрямованістю оперативного менеджменту на досягнення стратегічної мети, цілей і завдань виробничої діяльності, які відображаються в оперативних планах їх досягнення;

- ✓ злагодженістю, взаємозв'язком та координованістю управлінських дій та системному підході до їх застосування;

- ✓ гнучкістю та раціональністю управління;

- ✓ функціонуванням управлінського процесу на основі відповідного інформаційного забезпечення;

- ✓ періодичною повторюваністю та коригуванням управлінських заходів оперативного менеджменту;

- ✓ розробленням пропозицій щодо вдосконалення оперативного менеджменту за результатами проведеного оперативного аналізу.

У м'ясопереробних підприємствах системність оперативного менеджменту забезпечується реалізацією основних напрямів управлінської діяльності:

- ✓ удосконаленням організаційної структури управління;

- ✓ оптимізацією організації менеджменту й бізнес-процесів через поліпшення системи планування, обліку, оперативного аналізу та контролю за основними показниками діяльності;

- ✓ удосконаленням процесу управління виробничими ресурсами й запасами;

- ✓ підвищенням ефективності інформаційного забезпечення;

- ✓ покращенням якості продукції.

Удосконалення організаційної структури підприємства означає, насамперед, необхідність установлення оптимальної чисельності та структури управлінського апарату м'ясопереробного підприємства, чисельності працівників виробничих відділів і підрозділів згідно з діючими нормами, нормативами та реальними потребами виробництва, з урахуванням сучасних ринкових умов. Необхідно оптимізувати систему планування, обліку, оперативного аналізу й контролю за фінансовими показниками діяльності м'ясопереробного підприємства за допомогою впровадження ефективної системи внутрішнього контролю, широкого й всебічного впровадження

обчислювальної техніки, розвитку комп'ютерних мереж, зв'язку, застосування сучасних програмних засобів: технологій управління та інформаційних технологій. Насамперед це стосується системи організації фінансового менеджменту, бюджетування, управління фінансовими потоками та витратами, управління персоналом.

Удосконалення оперативного менеджменту виробничими ресурсами й запасами визначає раціональне використання матеріальних ресурсів, застосування енергозберігаючих технологій, регулювання витрачання виробничих запасів відповідно до прогресивних норм. Організація автоматизованої системи збирання й обробки оперативної інформації є важливим напрямом удосконалення системи управління, сприяє побудові раціональної структури апарату оперативного менеджменту в м'ясопереробному підприємстві.

Системність уможливорює розгляд управлінського процесу як системи, сукупності взаємопов'язаних елементів (підсистем), зв'язок із зовнішнім середовищем. Системний підхід передбачає необхідність взаємозв'язків у системі управління, дозволяє, визначаючи мету, всебічно зважувати зовнішні й внутрішні фактори впливу, удосконалювати діючі механізми управління. До принципів системності оперативного менеджменту відносять:

- ✓ цілісність – єдність властивостей та елементів системи;
- ✓ структурованість – можливість опису системи через визначення її структури;
- ✓ взаємозалежність системи й зовнішнього середовища – система формує і виявляє свої властивості у процесі взаємодії з середовищем;
- ✓ ієрархічність – складові елементи системи розглядаються як окремі системи, що можуть виступати як частина системи більш високого рівня;
- ✓ множинність описів системи – через принципову складність кожної окремої системи їх наукове пізнання потребує побудови сукупності моделей, що описують певні аспекти функціонування системи [222, с. 136].

Перелічені принципи дозволяють м'ясопереробному підприємству визначати основні цілі діяльності та завдання щодо їх реалізації.

Сучасна наука управління уможливорює систематизацію та аналіз управлінського процесу, розробку рекомендацій щодо його оптимізації. Оперативний менеджмент у м'ясопереробному підприємстві – процес, що відображає сукупність операцій і методів впливу керуючої підсистеми на керовану. Дослідженнями встановлено, що оперативний менеджмент є процесом, а управлінська система – це механізм, який забезпечує здійснення етапів динамічного процесу.

Для забезпечення ефективної організації оперативно-виробничої діяльності суб'єктів господарювання м'ясопереробної галузі система оперативного менеджменту повинна відповідати таким вимогам, як:

- ✓ гнучкість і швидке реагування на відхилення від запланованого графіка виробництва продукції;
- ✓ наукова обґрунтованість оперативних планів і завдань;
- ✓ наступність планування виробничої діяльності;
- ✓ своєчасність та якість управлінських рішень.

Важливим для забезпечення системності оперативного менеджменту є формування раціональних взаємовідносин із постачальниками сировини, які ґрунтуватимуться на визначених критеріях і принципах, що є системоутворюючими елементами управління якістю. Ключовими критеріями оцінки співпраці з постачальниками є забезпечення відповідної якості м'ясної сировини. Підприємства м'ясопереробної галузі можуть пред'являти до якості сировини підвищені вимоги, дотримання стандартів якості, що, як правило, зазначається у контрактах на постачання. Це сприятиме удосконаленню власної системи управління якістю виробництва постачальників сировини, адже стимулювання підвищення якості м'яса має визначальне значення. У сучасних умовах якість продукції сільськогосподарських виробників досліджуваного регіону в переважній більшості не відповідає загальноприйнятим міжнародним стандартам.

У країнах Європейського союзу якість і безпечність м'ясної продукції контролюється безпосередньо виробниками та гарантується м'ясопереробними підприємствами, які використовують такі системи якості, як ISO (International Standard Organisation), HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points – Аналіз ризиків і критичні контрольні точки), GMP (Good Manufacturing Practice – доцільної (правильної) виробничої практики) [223]. Стандарти GMP (система забезпечення якості, яка гарантує, що продукція виготовляється та контролюється згідно зі затвердженими стандартами якості) особливого значення надають створенню та збереженню якості безпосередньо у процесі виробництва м'ясної продукції. Реалізацію концепції системи управління безпекою харчових продуктів у повному циклі постачання м'ясної продукції (виробники-постачальники сировини, виробники м'ясної продукції, посередники, що забезпечують транспортування, зберігання та реалізацію, а також виробники пакувальних матеріалів і домішок) уможливило адаптація до вітчизняних умов міжнародного стандарту ISO серії 9000. Моделі систем управління виробництвами м'ясної продукції

специфічні – системи управління виробництвом, що базуються на принципах НАССР і принципах GMP. Міжнародні стандарти серії 9000 визначають сучасні вимоги до систем якості на м'ясопереробному підприємстві.

НАССР – це інноваційний інструмент управління, що вимагає структурованого підходу до контролю ідентифікованих небезпечних факторів у порівнянні з традиційними методами, такими як інспектування та контроль якості. НАССР дозволяє м'ясопереробним підприємствам забезпечити стабільно високий рівень безпеки харчових продуктів і завдяки довірі споживачів в умовах зростаючої конкуренції зберегти та розширити свою частку на внутрішньому ринку м'ясної продукції України. Успіх розроблення, запровадження, моніторингу та перевірки системи НАССР залежить від комплексу управлінських, організаційних і технічних факторів. Система НАССР дозволяє гарантувати виробництво безпечної продукції завдяки ідентифікації та контролю небезпечних чинників. Ця система передбачає структурування процесу виробництва на блоки відповідно до виробничих етапів і впровадження системи контролю за потенційними ризиками на кожному з цих етапів. Підґрунтям досліджуваної системи є оцінка небезпек, які можуть вплинути на продукти харчування у процесі заготівлі сировини, виробництва, зберігання, реалізації та споживання. Впровадження системи НАССР залежить від наявних ресурсів м'ясопереробного підприємства, що є важливим для малих і середніх виробників.

Дослідженнями встановлено, що системи управління виробництвом, побудовані на принципах НАССР або GMP, ефективно забезпечують реалізацію процесного підходу, який зорієнтований на виробництво м'ясної продукції, що є перевагою цих сучасних систем управління.

На основі аналізу нормативної документації встановлено, що за окремими складовими модель НАССР є дотичною з моделлю ISO 9001:2000 (наприклад, щодо коригуючих заходів і реєстрації результатів). Досвід запровадження досліджуваних систем в інших галузях доводить, що модель НАССР найбільш пристосована для аналізу та контролю, сприяє зменшенню витрат щодо її сертифікації відносно витрат на сертифікацію систем менеджменту якості ISO 9001:2001. Ця умова є визначальною для малих і середніх м'ясопереробних підприємств. Потрібно враховувати, що кожна із цих систем зорієнтована на певні завдання і мету, а тому не є можливою їхня взаємозаміна. Оскільки для системи управління НАССР першочерговим завданням є гарантування безпеки продукції, сертифікат відповідності доцільно розглядати як важливий елемент доказової бази відповідності

м'ясної продукції визначеним критеріям при ознайомленні постачальника з декларацією про відповідність стандартам якості.

Характерною особливістю малих та середніх підприємств м'ясопереробної галузі Івано-Франківської області є обмеженість ресурсного потенціалу (персонал, час, кваліфікація, досвід, технічна компетентність, фінанси). Однак такі виробники м'ясної продукції з їхніми менш нормальними структурами оперативного менеджменту та простішими каналами комунікації мають очевидну перевагу щодо впровадження системи управління HACCP. Модель GMP реалізує визначені вимоги до систем якості, які розроблені найбільшими постачальниками сировини м'ясопереробної галузі.

Отже, удосконалення системи оперативного менеджменту в м'ясопереробних підприємствах необхідно впроваджувати за напрямками універсальності, що забезпечить конкурентоспроможність продукції (моделі, засновані на ISO 9001:2000), та спеціалізації, спрямованої на забезпечення спеціальних вимог безпеки якості (моделі виду GMP і HACCP).

Для забезпечення системності оперативного менеджменту в м'ясопереробному підприємстві вирішальним фактором впливу є наявність якісної сировинної бази. Ефективний взаємозв'язок із постачальниками сировини гарантує товаровиробнику ритмічність виробництва, випуск м'ясної продукції відповідної якості, що формує високу результативність господарської діяльності. Однак на сьогодні виробники м'ясної продукції Івано-Франківської області не забезпечені своєчасною комплексною актуальною інформацією про сільськогосподарські підприємства і господарства населення, які постачають сировину відповідного виду та якості.

Важлива роль у вирішенні даної проблеми належить створенню регіонального інформаційно-консультативного центру, який обслуговуватиме широке коло сільськогосподарських виробників і підприємств АПК щодо питань, пов'язаних з виробництвом і просуванням до споживача їх продукції, цінової політики на ринку, допомогою у відновленні експортних операцій регіональних галузевих товаровиробників тощо. Засновниками центру можуть бути підприємства агропромислового комплексу, які його добровільно фінансуватимуть. До функцій регіонального інформаційно-консультативного центру належатиме сприяння в обміні інформацією між суб'єктами господарювання м'ясопереробної галузі регіону та постачальниками сировини.

На рис. 3.6 відображена організаційна модель функціонування регіонального інформаційно-консультаційного центру.

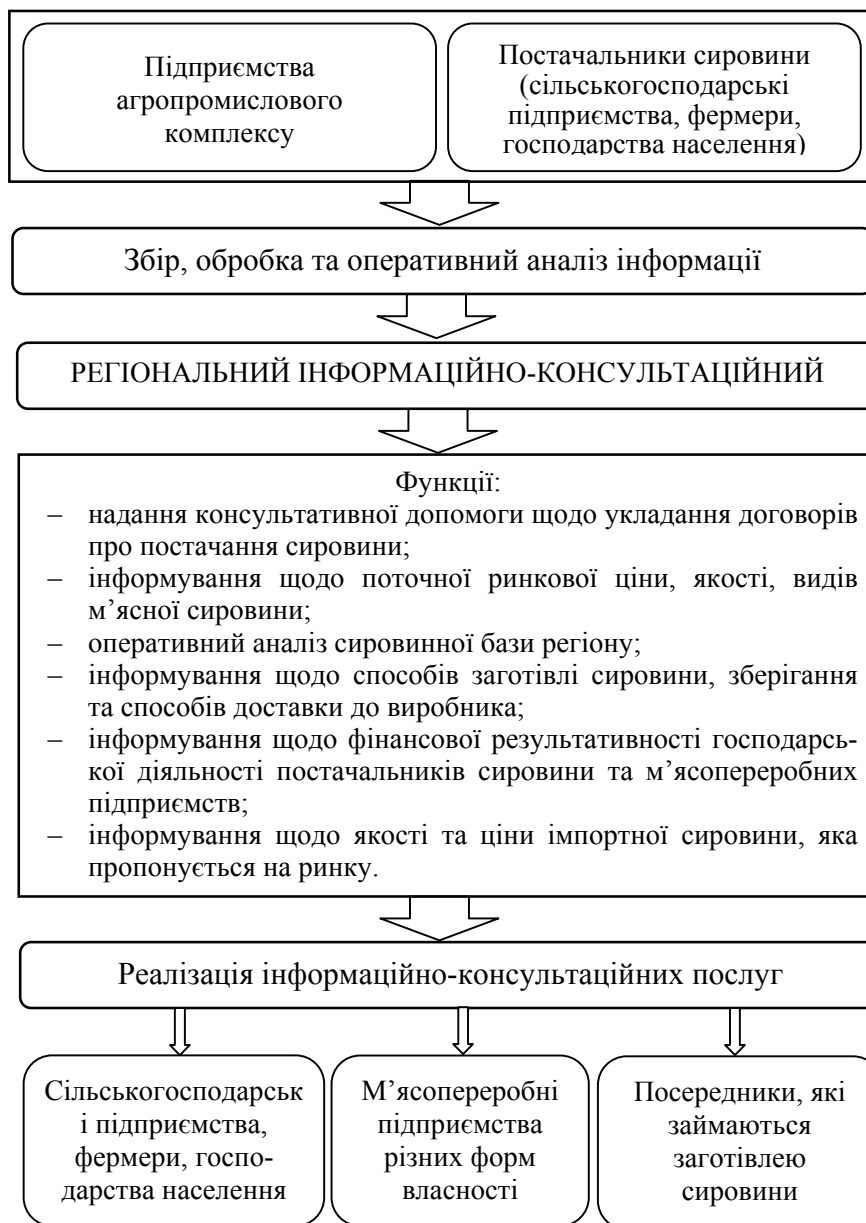


Рис. 3.6. Організаційна модель функціонування регіонального інформаційно-консультаційного центру

Джерело: власна розробка авторів.

Надаючи інформаційно-консультаційні послуги у сфері сировинного забезпечення, сформований орган допомагатиме як сільськогосподарським підприємствам і господарствам населення у вирішенні проблеми збуту виробленої продукції, так і м'ясопереробним підприємствам щодо пошуку постачальників сировини за оптимальними критеріями.

Для забезпечення виконання основних завдань, що покладені на створений орган, пропонуємо склад регіонального інформаційно-консультаційного центру:

✓ директор забезпечуватиме контроль щодо виконання функціональних обов'язків спеціалістів центру;

- ✓ юрист надаватиме інформаційно-консультативне забезпечення щодо укладення договорів на постачання сировини між суб'єктами ринку (сільськогосподарськими виробниками і м'ясопереробними підприємствами);
- ✓ бухгалтер здійснюватиме своєчасний аналіз фінансової звітності для подання інформації відповідним користувачам послуг дорадчої служби;
- ✓ спеціаліст центру, що буде відповідати за формування бази даних про потенційних і функціонуючих постачальників сировини (пропозиції щодо постачання, якості та кількості м'ясної сировини);
- ✓ спеціаліст центру, що буде відповідальним за формування бази даних про м'ясопереробні підприємства регіону, їх потреби у сировині (якісні і кількісні характеристики);
- ✓ спеціаліст центру, який своєчасно надаватиме інформаційно-консультативні послуги користувачам на основі сформованої бази даних і проведених аналітичних досліджень.

Для функціонування центру важливим є використання сучасного інформаційного забезпечення, налагодження зв'язку з товаровиробниками через мережу Інтернет для своєчасного поповнення інформаційно-довідкової бази даних. В Україні сьогодні великі м'ясопереробні підприємства успішно використовують Інтернет в якості інформаційно-консультаційного ресурсу щодо пропозиції власного асортименту м'ясної продукції. Практичний досвід європейських товаровиробників підтверджує доцільність використання мережі Інтернет, створення відповідних сайтів для обміну інформацією між суб'єктами ринку виробників продуктів харчування та постачальниками сировини.

Створення та поступовий розвиток інформаційно-консультативного центру на регіональному рівні сприятиме покращенню результативних виробничих показників м'ясопереробних підприємств Івано-Франківської області, забезпечить системність процесу оперативного менеджменту в таких підприємствах та конкурентоспроможність регіональної м'ясної продукції на споживчому ринку України.

Оперативний менеджмент у м'ясопереробному підприємстві визначається як самоорганізована система, що забезпечує управління виробництвом, збутом, формуванням сегментів ресурсного забезпечення. Оперативний менеджмент у м'ясопереробних підприємствах є безперервним, поетапним процесом, який потребує постійного вивчення та вдосконалення для забезпечення його системності й розвитку. Системність управлінського процесу сприятиме удосконаленню оперативного менеджменту суб'єктів господарювання м'ясопереробної галузі.

3.3. Інформаційно-аналітичне забезпечення оперативного менеджменту

Важливим завданням забезпечення результативності оперативного менеджменту в м'ясопереробних підприємствах є створення системи інформаційного забезпечення для своєчасного збору й опрацювання внутрішньої та зовнішньої інформації, необхідної для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Динамічність зовнішнього середовища зумовлює безперервне оновлення, диференціацію та збільшення обсягу інформації, що відводить їй особливе місце в процесі оперативного менеджменту в м'ясопереробному підприємстві. Автоматизовані системи з підтримки процесу управління на оперативному рівні дають змогу провести детальний аналіз виробничої діяльності, що передбачає збір і реєстрацію даних про хід виробництва. Для прийняття виважених і своєчасних управлінських рішень необхідна своєчасна й достовірна інформація про економічний стан м'ясопереробного підприємства, а основним джерелом інформації для менеджменту є обліково-аналітичні дані про об'єкти управління. Розробка відповідних показників, визначення інформаційної бази для їх обчислення та аналізу забезпечить результативність управлінської діяльності й своєчасність прийняття управлінських рішень залежно від виробничої ситуації.

У процесі дослідження виявлено, що технології оперативного менеджменту та інформаційне забезпечення у м'ясопереробних підприємствах Івано-Франківської області не відповідають сучасним вимогам ринкової економіки. Типовими є труднощі щодо своєчасного отримання інформації про поточний матеріальний та фінансовий стан підприємства, його виробничу діяльність; необхідна інформація надходить несвоєчасно і в неповному обсязі; порушується оперативність ухвалення рішень; відсутня або неякісно проводиться оцінка поставок сировини, матеріалів, комплектуючих, ритмічності виробничої діяльності та збуту виробленої м'ясної продукції. Цим ускладнюється автоматизація обробки необхідної інформації для управлінського персоналу.

Аналізуючи організацію інформаційних потоків у м'ясопереробних підприємствах встановлено, що управлінські рішення приймаються на основі вторинної інформації, своєчасний збір первинної інформації систематично й організовано не проводиться. Результати дослідження стану інформаційного забезпечення щодо розробки та прийняття управлінських рішень свідчать, що за період аналізу зросли витрати на інформаційне забезпечення оперативного менеджменту (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Обсяг витрат на інформаційне забезпечення м'ясопереробних підприємств Івано-Франківської області у 2011–2013 рр., тис. грн.

Місцезнаходження	Назва м'ясопереробного підприємства	Витрати на інформаційне забезпечення – всього			У т.ч. на програмне забезпечення			У т.ч. витрати на комп'ютерну, обчислювальну техніку та засоби зв'язку			У т.ч. витрати на оплату послуг сторонніх організацій		
		2011	2012	2013	2011	2012	2013	2011	2012	2013	2011	2012	2013
м. Івано-Франківськ	ПАТ "Івано-Франківський м'ясокомбінат"	-	75	250	-	75	100	-	125	-	-	25	
	ВАТ "Івано-Франківський пахокомбінат"	150	250	250	50	150	150	75	100	150	25	100	
Галицький р-н	ТОВ фірма "Надія"	-	75	25	-	25	-	-	25	25	-	25	
Городенківський р-н	Приватне ЗВКП "Еліта"	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Городенківський р-н	ПП Сільськогосподарське підприємство "Явсон"	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Долинський р-н	ПП "Рошен-Долина"	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	Агрофірма "Прут"	250	150	-	150	25	-	50	100	-	50	25	
Коломийський р-н	ФГ "Прометей"	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	Сільськогосподарське ТОВ "Корнич"	25	25	25	25	25	-	-	25	-	-	25	
	ПП "Термес-1"	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Надвірнянський р-н	Фермерське госп-во "Сопівське-В"	-	150	75	-	100	25	-	25	25	-	25	
	ФГ "Делсо"	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Рогатинський р-н	ТЗОВ Агрофірма "Добробут Прикарпаття"	-	100	-	-	30	-	-	60	-	-	10	
	Бучачівське заготівельно-виробниче підприємство ПП "Заготпродукт"	-	25	25	-	25	-	-	-	25	-	-	
	ДП М'ясопереробний комплекс "Росана" ТОВ "Росан-Агро"	25	250	250	25	75	75	25	25	25	-	150	
Снятинський р-н	ТОВ ВКФ "Вагро"	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Тлумачський р-н	ТОВ "Птахофабрика Снятинська нова"	-	-	75	-	-	25	-	-	25	-	25	
	ТОВ "М'ясодар"	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Тисменицький р-н	ПАТ "Авангард"	-	-	25	-	-	-	-	-	25	-	-	
	ДП "Ямниця" ВАТ "Івано-Франківський цемент"	50	-	-	25	-	-	25	-	-	-	-	
	ПП "Мар-Мих"	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Тисменицький р-н	Споживче товариство "Захід-Прод"	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	Приватне підприємство "Терези"	-	-	20	-	-	-	-	-	-	-	20	

Джерело: розраховано за даними м'ясопереробних підприємств Івано-Франківської області.

Дані свідчать, що в окремих м'ясопереробних підприємствах (ДП М'ясопереробний комплекс "Росана" ТОВ "Росан-Агро", ПАТ "Івано-Франківський м'ясокомбінат") були витрати на оплату послуг сторонніх організацій, які пов'язані із впровадженням сучасних інформаційних технологій управління.

Це є позитивним моментом, оскільки використання сучасних інформаційних технологій і програмного забезпечення оптимізує документообіг, витісняє ручне опрацювання інформації, що зменшує можливість помилок, підвищує якість управлінської праці.

Актуальність потреби у невідкладному створенні ефективної інформаційної системи підтверджується дослідженнями, що проводилися за результатами анкетного опитування управлінського персоналу м'ясопереробних підприємств Івано-Франківської області.

Інформаційне забезпечення, як важлива складова системи оперативного менеджменту в м'ясопереробному підприємстві, дає змогу:

- ✓ своєчасно надавати структурним підрозділам необхідну інформацію;
- ✓ мінімізувати ризики втрати інформації;
- ✓ усунути дублювання управлінських функцій;
- ✓ спростити процеси обробки та формування інформаційних джерел.

Ключове значення у системі управління підприємством має управлінський облік, основним завданням якого є надання необхідної інформації менеджерам у процесі оперативного менеджменту господарською діяльністю. Управлінський облік забезпечує взаємозв'язок фактичних кількісних показників із плановими, сприяє оперативному плануванню та надає своєчасну інформацію про процес виробництва.

У контексті оперативного менеджменту м'ясопереробного підприємства інформаційне забезпечення є сукупністю інформаційних ресурсів, призначених для прийняття управлінських рішень. Своєчасне отримання та обробка інформації є визначальними для аналізу поточного стану виробництва.

На сьогодні існує два підходи до формування інформаційного забезпечення – функціональний та системний. Згідно з функціональним підходом, виробничі підрозділи м'ясопереробного підприємства самостійно організують збір даних та їх обробку. Цей підхід зумовлений цілісністю операцій щодо підготовки й обробки інформації, процесів формування проектів управлінських рішень.

Системний підхід передбачає об'єднання всієї аналітичної інформації в єдину базу даних, враховуючи фактори впливу, виокремлення з них найвпливовіших і значимих для прийняття управлінських рішень. Враховуючи системний підхід щодо дослідження питань інформаційного забезпечення оперативного менеджменту, необхідно дотримуватися таких принципів:

- ✓ достовірність інформації;
- ✓ єдність інформації бухгалтерського, статистичного, оперативного обліку та планових даних;
- ✓ достатність і повнота інформації;
- ✓ оперативність і своєчасність надання інформації, тобто інформація має надходити систематично й оперативно опрацьовуватись для забезпечення адекватного реагування управлінської системи на зміни у бізнес-середовищі (через коригування оперативних планів);
- ✓ результативність інформації, тобто економічні ефекти від використання інформаційного забезпечення повинні перевищувати витрати на їх отримання.

Належний рівень інформаційного забезпечення оптимізує процес ухвалення раціональних управлінських рішень під час координації та регулювання виробничої діяльності м'ясопереробного підприємства. Для прийняття управлінських рішень необхідно володіти інформацією про відхилення використання ресурсів від нормативного рівня та отриманих вигід порівняно із запланованими показниками. Стан інформаційного забезпечення впливає на ефективність реалізацію управлінських функцій (рис. 3.7).

Результативність і повнота їх виконання безпосередньо залежить від якості та своєчасності наданої інформації. Джерела інформації складаються з показників фінансової, управлінської та статистичної звітності й надають характеристику стану основних показників господарської діяльності підприємства та застосовуються у процесі оперативного менеджменту. До внутрішніх джерел відносять реєстри обліку, плани і прогнози підприємства, установчі документи, методично-інструктивні та інші внутрішні документи.

Таким чином, аналіз внутрішніх інформаційних показників дозволить виявити проблемні місця у господарській діяльності м'ясопереробного підприємства.

Створення ефективної системи інформаційного забезпечення оперативного менеджменту в м'ясопереробному підприємстві передбачає врахування таких вимог:

- ✓ з'ясування потреб управлінського персоналу щодо характеру та змісту необхідної інформації;
- ✓ визначення джерел надходження інформації та обсягів збору, зберігання та надання інформації;
- ✓ планування потреб у технічних засобах підприємства для своєчасного забезпечення необхідною оперативною інформацією;
- ✓ обґрунтування витрат на функціонування системи інформаційного забезпечення;
- ✓ обґрунтування потреб у програмних засобах, які формуватимуть інформаційні технології оперативного менеджменту.



Рис. 3.7. Інформаційне забезпечення оперативного менеджменту в м'ясопереробному підприємстві

Джерело: власні дослідження авторів.

Сучасні вимоги до інформаційного забезпечення управлінських процесів на підприємстві можна сформулювати наступним чином:

- ✓ задоволення інформаційних потреб органів управління;
- ✓ раціональний відбір первинних відомостей і джерел інформації;
- ✓ систематизація і класифікація інформації;
- ✓ безперервність процесу збору та обробки інформації;
- ✓ відсутність дублювання інформації;

- ✓ перевірка коректності (взаємоузгодження даних);
- ✓ системне використання інформації;
- ✓ стандартизованість загального формату інформації;
- ✓ фільтрація, агрегування та актуалізація інформації;
- ✓ оптимізація кількості показників і обсягів інформаційних потоків.

Господарська діяльність м'ясопереробних підприємств супроводжується безперервним обміном інформацією між його структурними ланками. Однак менеджмент ефективним буде тільки в тому випадку, якщо оперативні управлінські рішення ґрунтуватимуться на своєчасній, достатній і достовірній інформації. Результативність оперативного менеджменту господарською діяльністю передовсім визначається належним інформаційним забезпеченням і продуманою організацією аналітичної роботи.

На отримання ефективного результату від прийнятого рішення впливають такі фактори:

- ✓ якість, достовірність і оперативність отримання інформації;
- ✓ засоби передачі інформації (комп'ютерне та програмне забезпечення,
 - ✓ наявність локальної або зовнішньої комп'ютерної мережі, правильна та ефективна схема документообігу тощо);
 - ✓ наявність посередників інформації між постачальником та одержувачем;
 - ✓ знання, досвід і кваліфікація працівників апарату управління;
 - ✓ внутрішні та зовнішні ринкові фактори.

У процесі управління постійно відбувається обмін інформацією. Апарат управління потребує об'єктивної та оперативної інформації на певний момент часу, що залежить від побудови системи менеджменту, яка буде її використовувати.

Інформаційне забезпечення оперативного менеджменту надасть змогу підвищити результати прийнятих рішень на якісно новий рівень, оскільки його метою є збір, оброблення, використання, зберігання, підтримка в належному стані баз даних, які гарантують своєчасне й надійне інформаційне забезпечення суб'єктів підприємництва нормативно-правовою, довідково-аналітичною, методичною, прогновною та поточною інформацією, а також комплексом програмних засобів, потрібних для їх аналізу при формуванні оперативних управлінських рішень.

Оскільки підвищення ефективності оперативного менеджменту взаємопов'язано з рівнем інформаційного забезпечення, то керівники підприємства

повинні володіти відповідною інформацією про стан і розвиток виробничих процесів з метою підвищення результативності прийняття управлінських рішень, спрямованих на досягнення цілей діяльності м'ясопереробного підприємства.

Важливим для оперативного менеджменту є вирішення проблеми поєднання оперативного планування та оперативного обліку й аналізу в єдину систему. У розв'язанні цього завдання виникає низка питань, зокрема:

- ✓ облікові та планові показники є різними за видами (облік використовує фактичні дані, а для оперативного планування необхідні планові показники);

- ✓ керівники м'ясопереробних підприємств скоротили кількість спеціалістів фінансових служб, залишивши тільки працівників бухгалтерії, які ведуть і планову роботу (як правило, в даній ситуації планова робота майже не ведеться);

- ✓ запровадження чіткого нормування й обліку використання виробничих ресурсів безпосередньо у підрозділах та оперативного подання звітності;

- ✓ функціональне об'єднання бухгалтерської, планової роботи та економічного аналізу як цілісної системи обробки інформації.

Розробка пропозицій щодо удосконалення системи оперативного менеджменту, яка дасть можливість проводити оперативний аналіз і контроль, вносити коригування у виробничий процес за будь-який період роботи, є актуальним завданням. Нами пропонується це зробити за допомогою залучення програмного забезпечення, комп'ютерної техніки, телефонного та інтернет-зв'язку для передачі інформації від керівника до виконавця і навпаки для забезпечення оперативності реагування на поточну виробничу ситуацію.

На рис. 3.8 відображена схема організації оперативного аналізу у виробничих підрозділах м'ясопереробного підприємства. Важливою ланкою цього процесу є чітка регламентація передачі інформації від керівника структурного підрозділу до безпосереднього виконавця управлінських завдань. Ключова роль у своєчасному забезпеченні інформацією відводиться обліковому персоналу, до функціональних обов'язків якого належить щоденне наповнення бази даних оперативною інформацією для проведення відповідного аналізу та здійснення контролю. Проведення постійно діючих виробничих нарад за допомогою засобів спецзв'язку забезпечить оперативність у реагуванні на виробничі ситуації та своєчасне коригування виробничої ситуації.

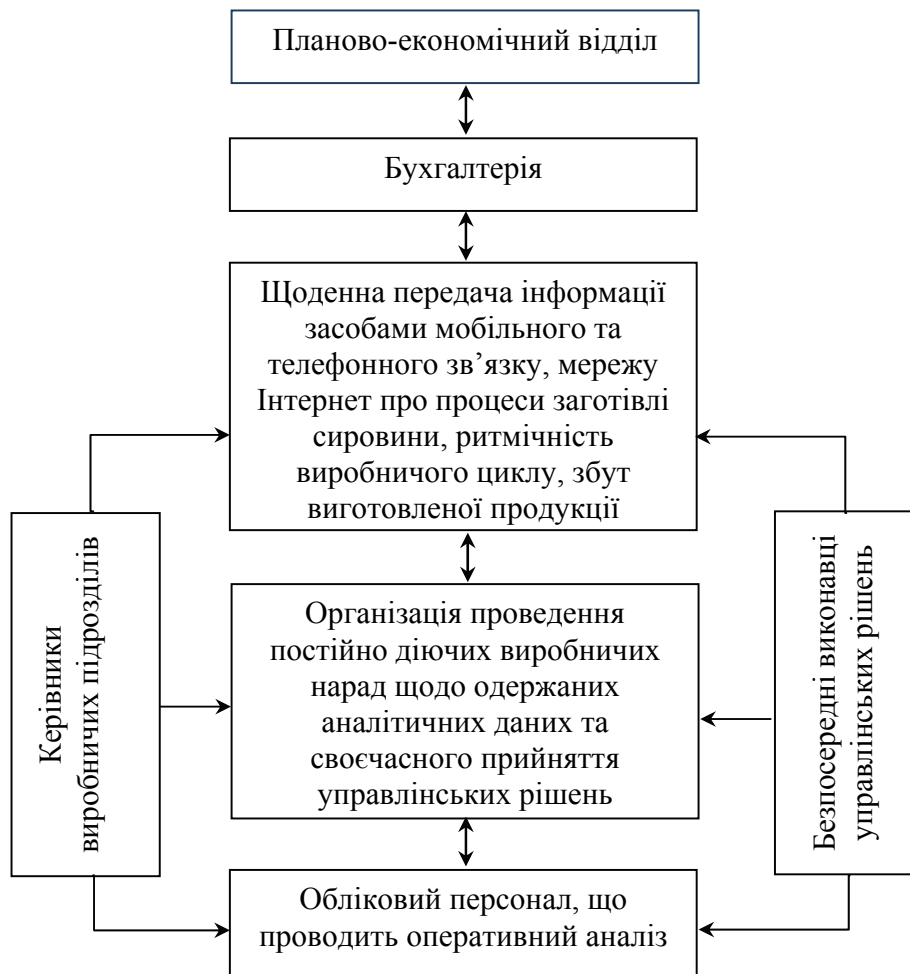


Рис. 3.8. Схема організації оперативного аналізу у виробничих підрозділах м'ясопереробного підприємства

Джерело: власні дослідження авторів.

Працівники бухгалтерії щоденно вносять до бази даних фактичну інформацію виробничих підрозділів про поточні виробничі витрати, обсяг виготовленої продукції, процес реалізації. Таким чином, на кінець кожного робочого дня за допомогою спеціалізованих комп'ютерних програм одержують порівняння фактичних показників з плановими. В результаті, керівник виробничого підрозділу чи працівник бухгалтерії, одержавши потрібну інформацію, має можливість негайно її проаналізувати з метою подальшої організації процесу виробництва.

Для реалізації окреслених завдань управлінського персоналу доцільно забезпечити наступність етапів оперативного аналізу. Від дієвості запропонованої послідовності залежить ефективність і своєчасність прийняття обґрунтованих управлінських рішень, послідовність виконання функцій оперативного менеджменту в м'ясопереробному підприємстві.

Основою для організації аналітичного забезпечення є підготовчий етап, що забезпечує узгодження й деталізацію плану реалізації основних засад оперативного аналізу (визначаються мета, завдання та об'єкти дослідження).

Метою організації наступного інформаційного етапу є розробка методичних рекомендацій та інструкцій відповідальним працівникам щодо виконання аналітичних завдань. Інформаційний етап передбачає формування джерел аналітичної інформації, методичного забезпечення оперативного аналізу. Одержані результати є важливими для реалізації управлінських рішень і контролю за їх виконанням.

Аналітичний етап забезпечує обробку необхідної інформації виробничих підрозділів за допомогою спеціальних методів та прийомів. На цьому етапі порівнюються фактичні й планові виробничі показники, визначаються відхилення, складаються аналітичні розрахункові таблиці, розробляються прогнозні показники.

Завершальний (підсумковий) етап організації аналітичного забезпечення передбачає опрацювання результатів аналізу та підготовку висновків, внесення раціональних рекомендацій і пропозицій для прийняття або коригування управлінських рішень.

Запропонований порядок організації оперативного аналізу забезпечить системність і послідовність управлінських процесів у м'ясопереробному підприємстві, сприятиме формуванню результативного інформаційно-аналітичного забезпечення оперативного менеджменту. Розробка методичного забезпечення оперативного аналізу (наявність методик та інструкцій, спеціальних програм, розрахункових форм) оптимізує управлінський процес, сприятиме об'єктивності оцінки виробничої діяльності м'ясопереробного підприємства. Для ефективної організації оперативного аналізу необхідно врахувати вплив таких чинників, як кваліфікованість відповідальних працівників, технічне забезпечення аналітичного процесу. Ми пропонуємо використовувати сформовану методику оперативного аналізу та визначення відхилення фактичних виробничих від планових показників у виробничому процесі м'ясопереробного підприємства (табл. 3.5).

Відхилення, які будуть зазначені при проведенні оперативного аналізу, є підґрунтям для належної організації оперативного менеджменту та коригування виробничих процесів. Оперативний аналіз здійснюється задля збільшення обсягів виробництва та реалізації м'ясної продукції, розширення сфер діяльності підприємства щодо закупівлі сировини, пошуку нових ринків збуту виробленої продукції.

Методика оперативного аналізу та визначення відхилення фактичних виробничих від планових показників

Об'єкти оперативного аналізу	Методика визначення відхилення
Оперативний аналіз заготівлі сировини	
Оперативний аналіз забезпечення ресурсами (заготівля сировини), що надійшли на переробку	(фактичні обсяг надходження сировини – плановий обсяг надходження сировини) х планові витрати на одиницю виробленої продукції
Оперативний аналіз використання сировини у процесі виробництва м'ясної продукції	(фактичний обсяг переробленої сировини – плановий обсяг переробки сировини) х планові витрати на одиницю виробленої продукції
Оперативний аналіз процесу виробництва та реалізації м'ясної продукції	
Оперативний аналіз виробленої м'ясної продукції в натуральних вимірниках	(фактично виготовлено м'ясної продукції – планове завдання щодо виробництва продукції) х фактичний обсяг виробленої продукції
Оперативний аналіз ритмічності та завантаженості виробничих потужностей підприємства	(показник фактичних обсягів виробленої продукції за визначений період – плановий показник виробництва продукції за вказаний період) х фактичний обсяг виробленої продукції за період
Оперативний аналіз обсягів виробленої м'ясної продукції за асортиментом	(фактично виготовлено м'ясної продукції за асортиментом – планове завдання щодо виробництва продукції згідно асортименту) х фактичний обсяг виробленої продукції згідно асортименту
Оперативний аналіз витрат сировини на виробництво м'ясної продукції за період	(фактичні затрати сировини на вироблену продукцію – витрати сировини на виготовлення продукції згідно норм) х фактичні витрати на одиницю виробленої м'ясної продукції
Оперативний аналіз собівартості м'ясної продукції	(фактична собівартість виготовленої продукції – планові витрати на фактичне виробництво) х фактична собівартість виготовленої продукції
Оперативний аналіз обсягів реалізації виробленої м'ясної продукції згідно асортиментного ряду	(фактично реалізовано м'ясної продукції за асортиментом – планове завдання щодо реалізації продукції згідно асортименту) х фактичний обсяг реалізованої продукції згідно асортименту

Джерело: розробка авторів.

На основі інформації, яка потрапляє до апарату управління, успішно здійснюється аналіз, виробляється, формується та приймається відповідне управлінське рішення щодо кожного виробничого процесу. В подальшому аналізується повнота виконання завдань та відповідно визначаються наступні управлінські розпорядження. Процес інформаційного забезпечення є безперервним, а для ефективного виконання поставлених завдань потрібно використовувати якісно організовану інформаційну систему.

Точність й оперативність економічної інформації є вирішальними факторами успішного розвитку м'ясопереробних підприємств. Необхідною умовою досягнення оперативності та контрольованості управлінського процесу є застосування високотехнологічного інформаційного забезпечення, яке сприятиме вдосконаленню, підвищенню аналітичності та гнучкості системи оперативного менеджменту на м'ясопереробних підприємствах.

Для успішної реалізації прийнятих рішень потрібна не тільки вчасно отримана інформація, але й її достовірність і точність. Вирішення поставлених завдань на сучасному рівні можливе лише за умови одночасної реалізації технічних і організаційних заходів, спрямованих на підвищення ефективності інформаційного забезпечення. Тому необхідність присутності інформаційної складової в оперативному менеджменті безумовна, оскільки вона є основою для удосконалення управлінського процесу.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

1. Дослідженнями доведено, що вдосконалення механізму оперативного управління м'ясопереробним підприємством передбачає формування системи економічних, організаційних, технічних і правових засобів його реалізації. Вони спрямовані на створення сприятливих умов для досягнення цілей господарської діяльності м'ясопереробних підприємств сучасними управлінськими методами, які складаються з відповідних важелів впливу. Механізм оперативного менеджменту м'ясопереробного підприємства враховує особливості організації діяльності відповідного суб'єкта господарювання.

2. Обґрунтовано, що важливою умовою вирішення поточних виробничих проблем м'ясопереробних підприємств є забезпечення системності управлінського процесу, злагодженості у впровадженні заходів і методів наукового управління. Системність оперативного менеджменту забезпечуватимуть якісне оперативне планування та аналіз виробничих показників, оптимальний розподіл завдань і своєчасне доведення їх до виконавців, оптимізація ресурсів підприємства за обсягами та термінами використання, безперервний контроль і регулювання виробничих процесів.

3. Визначено, що з метою оптимізації та підвищення результативності процесу оперативного менеджменту в м'ясопереробних підприємствах пропонується створення регіонального інформаційно-консультативного центру, який буде осередком обміну інформацією між суб'єктами господарювання м'ясопереробної галузі регіону та постачальниками сировини. Засновниками центру стануть агропромислові підприємства області, які здійснюватимуть добровільне фінансове забезпечення регіонального інформаційно-консультативного центру. Створення та розвиток діяльності інформаційно-консультативного центру на регіональному рівні сприятиме покращенню виробничих показників м'ясопереробних підприємств області, підвищенню їх конкурентоспроможності на споживчому ринку України.

4. Дослідженнями встановлено, що технології оперативного менеджменту та інформаційне забезпечення у м'ясопереробних підприємствах Івано-Франківської області не відповідають сучасним вимогам ринкової економіки. Типовими є труднощі щодо своєчасного отримання інформації про поточний матеріальний та фінансовий стан підприємства, його виробничу діяльність; необхідна інформація надходить несвоєчасно і в неповному обсязі; порушується оперативність ухвалення рішень; відсутня або неякісно проводиться оцінка поставок сировини, матеріалів, комплектуючих, ритмічності виробничої діяльності та збуту виробленої м'ясної продукції.

5. Обґрунтовано, що належна організація системи оперативного менеджменту в м'ясопереробних підприємствах можлива за умови налагодження адекватного інформаційного та технічного супроводу. Для успішної роботи та утримання високого рівня конкурентоспроможності суб'єктам господарювання доводиться випереджати своїх конкурентів не тільки за рівнем виробничих технологій і показниками основної операційної діяльності, але й за якістю управлінської системи. Доведено, що своєчасне забезпечення керівників виробничих підрозділів необхідною інформацією про виробничу діяльність є основою оперативного менеджменту.

6. Запропоновано порядок організації оперативного аналізу, що забезпечить системність і послідовність управлінських процесів у м'ясопереробному підприємстві, сприятиме формуванню результативного інформаційно-аналітичного забезпечення оперативного менеджменту. Використання методики проведення оперативного аналізу для удосконалення оперативного менеджменту в м'ясопереробних підприємствах Івано-Франківської області оптимізувало управлінську діяльність та забезпечило результативність виконання планових завдань заготівлі сировини, виробництва та реалізації м'ясної продукції.

ВИСНОВКИ

Виконане монографічне дослідження проблем оперативного менеджменту в м'ясопереробних підприємствах уможливило низку висновків теоретичного, методичного й прикладного характеру.

1. Оперативний менеджмент у м'ясопереробному підприємстві визначається як самоорганізована система, що охоплює управління виробництвом, збутом м'ясної продукції, формуванням сегментів ресурсного забезпечення. Він є частиною загальногосподарського управлінського механізму, функціонування якого має на меті налагодження безперебійного та ритмічного виробничого процесу, зниження собівартості продукції на основі підвищення мотивації персоналу підприємства та ґрунтовного аналізу основних чинників господарської діяльності й джерел їх формування. Визначено, що для успішної роботи та досягнення високого рівня конкурентоспроможності суб'єктам господарювання необхідно випереджати своїх конкурентів не тільки за рівнем виробничих технологій і показниками основної операційної діяльності, але й за якістю управлінської системи, а своєчасне забезпечення керівників інформацією про поточний стан справ є основою оперативного менеджменту.

2. Методика оперативного менеджменту визначається необхідністю забезпечення взаємозв'язків організаційних і функціональних заходів управлінської системи. Зорієнтованість оперативного менеджменту на досягнення як поточних, так і довгострокових цілей уможливорює з'ясування відповідності одержаних результатів операційної діяльності стратегії розвитку суб'єкта господарювання. Теоретично доведено, що забезпечення успішного функціонування м'ясопереробного підприємства залежить не тільки від правильних управлінських рішень, але й від здатності менеджменту інтегрувати перебіг внутрішніх виробничих процесів, формувати ефективний механізм оперативного менеджменту, який враховуватиме економічно-виробничі особливості підприємств м'ясопереробної галузі, сприятиме їх реорганізації, координації та оптимізації діяльності всіх підрозділів, загальному зростанню результативності, згідно з вимогами ринкового середовища.

3. Важливу роль у налагодженні ефективної системи оперативного менеджменту на м'ясопереробному підприємстві відіграє врахування впливу зовнішніх і внутрішніх чинників. За результатами опитування менеджерів м'ясопереробних підприємств і колективної експертної оцінки за методом Дельфі виокремлено найвагоміші чинники зовнішнього та внутрішнього

середовища, що впливають на результативність оперативного менеджменту. Серед чинників внутрішнього середовища – наявність засобів для передачі інформації, система мотивації та стимулювання трудової діяльності працівників, кваліфікація управлінського персоналу, рівень організації праці та її оплати на підприємстві, серед чинників зовнішнього – стан сировинної бази, діючі ціни на сировину, стабільність її постачання, ціни на матеріали, паливно-енергетичні ресурси та купівельна спроможність населення.

4. М'ясопереробна галузь займає важливе місце у харчовій промисловості Івано-Франківської області. Упродовж останніх років спостерігалася тенденція до зростання загального обсягу виробництва її продукції. Однак як відносно невисоку можна оцінити конкурентоспроможність м'ясної продукції глибокої переробки, про що свідчить помітне скорочення обсягів виробництва ковбас. Вагома частка у виробництві м'ясопродуктів належить у області малим підприємницьким структурам. Зокрема, у 2011 – 2013 рр. вони виготовили 100 % готових та консервованих продуктів із м'яса або субпродуктів свійської птиці, 29 % – із м'яса великої рогатої худоби (свіжого чи охолодженого), 4,9 % – зі свинини (свіжої чи охолодженої).

5. Доволі низькими протягом останніх років були показники рентабельності виробників м'ясної продукції Івано-Франківської області. Це пов'язано з негативними наслідками фінансової кризи, результатом якої є зниження купівельної спроможності населення; конкуренцією з великими вітчизняними виробниками з інших регіонів, які присутні на місцевому ринку. М'ясопереробні підприємства області нездатні задовольнити потреби її населення в якісній м'ясній продукції з урахуванням запитів щодо ціни та асортименту. Така ситуація спонукає виробників до своєчасного впровадження змін у систему оперативного менеджменту для адекватного реагування на існуючі запити.

6. Визначено, що основою ефективного розвитку м'ясопереробних підприємств є формування повноцінної сировинної бази. В Івано-Франківській області упродовж 2009 – 2013 рр. спостерігалася позитивна тенденція до збільшення надходжень на м'ясопереробні підприємства худоби та птиці від усіх категорій сільськогосподарських товаровиробників. Помітні зміни у структурі пропозиції м'ясної сировини, зокрема, в ній зменшувалася частка яловичини при відповідному зростанні частки м'яса птиці. У забезпеченні регіональних товаровиробників сировиною зростає роль сільськогосподарських підприємств, частка яких у загальних обсягах постачання на переробні підприємства худоби та птиці (в живій вазі) збільшилася з 57 % у

2009 р. до 83 % у 2013 р. Таке збільшення відбувається за рахунок інтенсивного розвитку свиногокомплексів і птахофабрик. Однак у загальнодержавних обсягах надходження худоби та птиці на м'ясопереробні підприємства частка області є невеликою (склала 1,9 % у 2013 р.).

7. Дослідженнями встановлено, що вдосконалення управлінської системи м'ясопереробного підприємства сприятиме забезпеченню рівноваги як між запасами сировини і обладнанням для її переробки, так і між кількістю готової м'ясної продукції та її продажем. Неврахування цього принципу призводить до порушення ритмічності, надмірного продовження чи скорочення тривалості виробничого циклу, неповної завантаженості виробництва, нерациональних перевезень сировини й готової продукції.

8. Для підвищення ефективності використання виробничого потенціалу м'ясопереробних підприємств вдосконалено інформаційно-аналітичне забезпечення управлінських процесів, що передбачає поєднання в єдину систему оперативне планування, облік та оперативний аналіз, використання сучасних інформаційних технологій. Запропонований алгоритм організації оперативного аналізу у виробничих підрозділах, застосування основних прийомів бенчмаркінгу та реінжинірингу, запровадження постійно діючих виробничих нарад із використання засобів спецзв'язку апробовано на ПАТ "Івано-Франківський м'ясокомбінат". Для відповідальних працівників м'ясопереробного підприємства, згідно зі сформованими посадовими інструкціями, визначено функціональні обов'язки щодо забезпечення управлінського персоналу оперативною інформацією. Реалізація запропонованих заходів позитивно вплинула на своєчасність ухвалення управлінських рішень.

9. Доведено, що системність оперативного менеджменту в м'ясопереробних підприємствах забезпечує своєчасне виконання планових показників щодо виготовлення м'ясної продукції відповідної якості, оптимальний розподіл функціональних завдань для управлінського персоналу, доведення їх до виконавців, максимально ефективного використання ресурсів підприємства, здійснення безперервного контролю та регулювання процесу виробництва. Встановлено, що оперативний менеджмент здійснюється на основі стратегічних цілей підприємства й передбачає розробку оперативних планів і управлінських рішень, які потребують чіткого виконання й постійного контролю.

CONCLUDING REMARKS

Performed monographic investigation of the problems of operational management in meat processing enterprises enabled a number of conclusions of the theoretical, methodological and applied nature.

1. Operational management in meat processing plants is determined as self-organizing system covering production management, sales of meat products, the formation of segments resources. It is a part of general business management mechanism, the functioning of which is aimed at establishing uninterrupted and rhythmic productive process of reducing costs production by improving the personnel motivation and through analysis of the main factors of economic activities and sources of their formation. It has been determined that for the successful work and high level of competitiveness entities are necessary to stay ahead of its competitors not only by the level of the manufacturing technologies and indicators of main operation of performance, but also by the quality management system and timely provide managers the information about the current state of affairs is the basis of operational management.

2. Methodology of operational management is determined with necessity to ensure the interrelationship of organizational and functional activities of management system. Orientation of operational management to achieve both current and long-term objectives enables ascertain of conformity of the results of operational strategy of economic entities. Theoretically proved that providing the successful functioning of meat processing enterprise depends not only on correct management decisions, but also on the ability of management to integrate the domestic current production processes, to form an effective mechanism of operational management that takes into account the economic and industrial meat processing features industry, promote their reorganization, coordination and optimization of all departments, overall growth effectiveness, accordance with the requirements of the market environment.

3. The important role in establishing an effective system of operational management in meat processing plant plays a consideration of the impact of external and internal factors. Taking into account role the review results of manager in meat processing enterprise and collecting expert assessment of Delphi method the most significant factors of external and internal environment which influence on the effectiveness for operational management have been singled out. Among the factors of internal environment are – means for transmitting information system of motivation and stimulation of labor activity of workers,

qualified management personal, the level of work and its payment on enterprise, including external factors – the state of resource base, current commodity prices, prices of materials and fuel and energetic resources and purchasing power.

4. Meat processing industry occupies an important place in the food industry of Ivano-Frankivsk region. In recent years the tendency to the increasing total manufacturing of its product has being observed. However, as can be estimated relatively low competitiveness of meat productivity of deep processing as it is evidenced by marked reduction of sausages production. A large share of meat production in region belongs to small business structures. In particular, in 2011–2013 yy. they produced 100 % ready and canned products from meal or poultry subproducts, 29% from cattle breeding meat (fresh and chilled), 4,9% – from pork (fresh and chilled).

5. Quite low in recent years have been the profitability indicator of meat products manufactures in Ivano-Frankivsk region. This is due to negative effects of the financial crisis the result of which is the less of purchasing power of the population, competition from large domestic manufactures from other regions, who are present in the local market. This situation encourages producers to timely implementation of changes in the system of operational management to a adequately respond to existing requests.

6. It has been determined that the basis for efficient development of meat processing plants is the formation of high-grade raw materials. In Ivano-Frankivsk region during 2009 – 2013 there was a positive tendency to increase revenues in meat processing enterprises of livestock and poultry from all categories of agricultural producers. There are significant changes in the structure of supply of raw meat, in particular, the share of beef was reduced with a corresponding increase in the share of poultry meat. In providing regional producers of raw materials, the role of agricultural companies is being increased, and the share of which in total supplies to processing enterprises, livestock and poultry(live weight) increased from 57 % in 2009 to 83 % in 2013. This increase is due to intensive pig complexes and poultry factories. However, the national volume of cattle and poultry for meat processing companies share area is small (was 1,9 % in 2013).

7. Researches have been established that improving management system of meat processing enterprise will promote a balance between stocks of raw materials and equipment for its processing, and between the number of finished meat products and its sales. Ignoring this principle leads to under-rhythm abuse, excessive extension or reduction of the length of production incomplete transportation of raw materials and finished products.

8. To increase the efficiency of the manufacturing potential in meat processing plants has been improved the information and analysis a management process, ensuring, that involves a combination of a single system of operative planning, accounting and operational analysis, using modern informational technology. The proposed algorithm of operative analysis in production units, the use of basic acceptance of benchmarking and reengineering, implementation of ongoing production meetings approached the use of special communication to the PJSC “Ivano-Frankivsk meat”. For the responsible workers of meat processing plant due to their officials instructions, functional responsibilities concerning the providing personnel operational information. The realization of proposed measures positively impacted in the timeliness of decision-making.

9. It has been proved that systemic operational management in meat processing enterprises provides timely performance targets on the manufacture of meat products as appropriate quantity, optimal allocation of functional tasks for the management personnel, confirming them to the executors, the most efficient use of enterprise resources, implementation of continuous monitoring and regulation of production. The operational management is carried out on the strategic goals of the company and involves the development of operational plans and management solutions, which require strict implementation and constant monitoring.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Чейз Р. Б. Производственный и операционный менеджмент / Р. Б. Чейз, Н. Дж. Эквилайн, Р. Ф. Якобс. – М. : Вильямс, 2004. – 704 с.
2. Agribusiness Management. [Freddie Barnard, Akridge Jay, Dooley Frank, Foltz John]. – Routledge, 2012. – 480 p.
3. Hill A. V. The Encyclopedia of Operations Management: A Field Manual and Glossary of Operations Management Terms and Concepts / Arthur V. Hill. – FT Press, 2011. – 400 p.
4. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 2000. – 704 с.
5. Файоль А. Общее и промышленное управление / А. Файоль. – М. : Контроллинг, 1992. – 112 с.
6. Фатхудинов Р. А. Производственный менеджмент: учебник / Р. А. Фатхудинов. – М. : Интел-Синтез, 2000. – 464 с.
7. Курганов В. М. Современный менеджмент. Теория и практика управления / В. М. Курганов. – М. : Книжный мир, 2004. – 182 с.
8. Jones G. R. Contemporary management / Gareth R. Jones, Jennifer M. George, Charles W. L. Hill. – McGraw-Hill, 2000. – 778 p.
9. Cole G. A. Management: Theory and Practice / G. A. Cole. – London : Longman Singapore Publishers, 1995. – 439 p.
10. Забуранна Л. В. Еволюція парадигми управління підприємством / Л. В. Забуранна // Економіка АПК. – 2011. – № 9. – С. 133–138.
11. Забуранна Л. В. Логістична концепція формування системи управління підприємством / Л. В. Забуранна, О. М. Глущенко // Науковий вісник ЧДІЕУ. Серія 1. Економіка: зб. наук. праць. – Чернігів : ЧДІЕУ, 2011. – № 4 (12). – С. 182–190.
12. Господарський кодекс України від 16.01.2003 р. № 436 – IV: [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/43615>.
13. Тлумачний словник економіста / Ред. С. М. Гончарова. – Рівне : НУВГП, 2008. – 264 с.
14. Великий тлумачний словник сучасної української мови / [Уклад. В. Т. Бусел]. – К., Ірпінь : Перун, 2005. – 1728 с.
15. Економічна енциклопедія : у 3 т. – Том 2 / Редкол.: С. В. Мочерний (відп. ред) та ін. – К. : Академія, 2001. – 848 с.
16. Управление – это наука и искусство / [А. Файоль, Г. Емерсон, Ф. У. Тейлор, Г. Форд]. – М. : Республика, 1992. – 351 с.
17. Управление по результатам / [Т. Санталайнен, Е. Воутилайне, П. Поренне, И. Х. Ниссинен]. – М. : Прогресс, 1993. – 320 с.

18. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга / Д. Хан. – М. : Финансы и статистика, 1997. – 654 с.
19. Ильин А. И. Планирование на предприятии / А. И. Ильин. – Мн. : Новое знание, 2001. – 635 с.
20. Ильин А. И. Планирование на предприятии. – В 2 ч. Ч. 2. Тактическое планирование / А. И. Ильин, Л. М. Сеница. – Мн. : Новое знание, 2000. – 416 с.
21. Патрахина В. В. Организация и планирование производства / В. В. Патрахина. – Барнаул : Изд-во АлтГТУ, 2010. – 211 с.
22. Нелеп В. М. Планування на аграрному підприємстві / В. М. Нелеп. – К. : КНЕУ, 2004. – 495 с.
23. Тарасюк Г. М. Планування діяльності підприємства / Г. М. Тарасюк, Л. І. Шваб. – К. : Каравела, 2005. – 312 с.
24. Федулова Л. І. Менеджмент організацій / Л. І. Федулова. – К. : Либідь, 2004. – 448 с.
25. Федулова Л. І. Сучасні концепції менеджменту / Л. І. Федулова. – К. : Центр учбової літератури, 2007. – 536 с.
26. Организация и планирование машиностроительного производства (производственный менеджмент): учебник / Под. ред. Ю. В. Скворцова, Л. А. Некрасова. – М. : Высш. шк., 2003. – 470 с.
27. Зайцев Н. Л. Экономика промышленного предприятия / Н. Л. Зайцев. – М. : ИНФРА-М, 2004. – 384 с.
28. Поршнева А. Г. Управление организацией / А. Г. Поршнева, З. П. Румянцева, Н. А. Саломатин. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 669 с.
29. Новицкий Н. И. Организация, планирование и управление производством / Н. И. Новицкий, В. П. Пашуто. – М. : Финансы и статистика, 2007. – 576 с.
30. Есаулов В. Н. Оперативно-календарное планирование и диспетчирование / В. Н. Есаулов, С. Г. Чернета. – Томск : Изд-во Томского политехнического университета, 2011. – 98 с.
31. Дубровин И. А. Организация и планирование производства на предприятиях / И. А. Дубровин. – М. : МГУПБ, 2000. – 237 с.
32. Чернова Т. В. Оперативное управление производством / Т. В. Чернова. – Хабаровск : РИЦ ХГАЭП, 2007. – 140 с.
33. Цыганков В. А. Система управления наукоемким производством / В. А. Цыганков. – Омск : Изд-во ОмГТУ, 2010. – 88 с.
34. Сачко Н. С. Организация и оперативное управление машиностроительным производством / Н. С. Сачко. – Мн. : Новое знание, 2005. – 636 с.

35. Burtonshaw-Gunn S. A. Essential Tools for Operations Management: Tools, Models and Approaches for Managers and Consultants / Simon A. Burtonshaw-Gunn. – Wiley, 2010. – 165 p.
36. Cokins G. Performance Management: Integrating Strategy Execution, Methodologies, Risk, and Analytics / Gary Cokins. – Wiley, 2009. – 274 p.
37. Heizer J. Operations Management / Joy Heizer, Barry Render. – Pearson Education, 2010. – 888 p.
38. Kumar S. A. Production and Operations Management / S. Anil Kumar, N. Suresh. – New Age International, 2009. – 284 p.
39. Leseure M. Key Concepts in Operations Management / M. Leseure. – SAGE Publications, 2010. – 312 p.
40. Slack N. Operations Management / Nigel Slack, Stuart Chambers, Robert Johnson. – Prentice Hall, 2010. – 712 p.
41. Stevenson W. J. Operations Management / William J. Stevenson. – McGraw-Hill/Irwin, 2011. – 944 p.
42. Литвин А. Ю. Система оперативного управления предприятием на основе рефлексивного подхода / А. Ю. Литвин, И. А. Стреблянская // Вісник Донецького університету економіки та права: зб. наук. пр. – 2010. – № 2. – С. 107–111.
43. Chase R. B. Operations Management: For Competitive Advantage / Richard B. Chase, F. Robert Jacobs, Nicholas J. Aquilano. – McGraw-Hill Education Singapore, 2007. – 398 p.
44. Цікало Є. Оперативне управління за центрами відповідальності / Є. Цікало // Вісник Львівського університету. Серія економічна. – 2008. – Вип. 39. – С.532–534.
45. Черницька А. М. Розкриття і характеристика підходів до визначення системи управління підприємством [Електронний ресурс] / А. М. Черницька // Ефективна економіка. – 2012. – № 12. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1638>.
46. Зламанюк Т. В. Аналіз системи управління промисловими підприємствами / Т. В. Зламанюк // Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка. – 2012. – №1. – С. 148–155.
47. Гой Н. В. Особливості оперативного управління у підприємствах з переробки сільськогосподарської продукції / Н. В. Гой // Аграрна економіка. – 2012. – Т.5, №1–2. – С. 53–58.
48. Павлик В. П. Концептуальні положення управління розвитком підприємства / В. П. Павлик // Інноваційна економіка. – 2010. – № 5. – С. 154–159.

49. Пащенко О. П. Цільовий підхід в управлінні підприємствами харчової промисловості: суть, особливості та значення [Електронний ресурс] / О. П. Пащенко // Вісник ЖДТУ. – № 1 (51). – Режим доступу: <http://eztuir.ztu.edu.ua/1638/1/47.pdf>

50. Головня Ю. І. Завдання, принципи і методи управління підприємствами з перероблення сільськогосподарських продуктів / Ю. І. Головня // Національне господарство України: теорія та практика управління: зб. наук. праць. – К.: Рада по вивч. прод. сил України НАН України, 2008. – С. 139–145.

51. Валінкевич Н. В. Теоретичний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства / Н. В. Валінкевич, О. А. Солотвінський // Молодий вчений. – 2014. – № 12 (15). – С. 84–89.

52. Малюта Л. Я. Особливості функціонування організаційно-економічного механізму інноваційного управління ресурсовикористанням підприємства / Л. Я. Малюта // Семіотика вирішення проблем ресурсно-економічної безпеки: монографія; за заг. ред. Б. М. Андрушківа. – Тернопіль: ТОВ “Тернограф”, 2013. – С. 174–183.

53. Малюта Л. Я. Формування моделі управління потенціалом в умовах стратегічного розвитку підприємства / Л. Я. Малюта // Соціально-економічні проблеми і держава. – 2012. – Вип. 2 (7). – С. 190–199.

54. Герчанівська С. В. Стратегічне управління як механізм забезпечення ефективного розвитку вітчизняних підприємств / С. В. Герчанівська // Інноваційна економіка. – 2012. – №1 (27). – С. 79–81.

55. Скригун Н. П. Управління витратами виробництва на підприємствах харчової промисловості (на прикладі хлібопекарської галузі): Автореф. дис. канд. екон. наук. 08.00.04 / Н. П. Скригун. – К., 2007. – 22 с.

56. Непорожній Ю. О. Ефективність управління підприємствами по переробленню сільськогосподарських продуктів: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / Ю. О. Непорожній. – Дніпропетровськ, 2007. – 22 с.

57. Гой Н. В. Взаємозв'язок стратегічного й оперативного управління на підприємствах із переробки сільськогосподарської продукції / Н. В. Гой // Ефективність функціонування сільськогосподарських підприємств: Матер. І Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 22 трав. 2012 р. – Львів, 2012. – С. 61–64.

58. Виханский О. С. Менеджмент / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – М.: Экономистъ, 2003. – 528 с.

59. Фатхутдинов Р. А. Управление конкурентоспособностью организации / Р. А. Фатхутдинов. – М. : Эксмо, 2005. – 544 с.
60. Туровец О. Г. Организация производства и управление предприятием / О. Г. Туровец. – М. : ИНФРА-М, 2004. – 528 с.
61. Афанасьев Н. В. Управление развитием предприятия: монографія / Н. В. Афанасьев, В. Д. Рогожин, В. И. Рудыка. – Х. : ИНЖЭК, 2003. – 184 с.
62. Шапуров О. О. Сутність, роль і об'єктивна необхідність удосконалення управління підприємствами / О. О. Шапуров // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – №8 (86). – С. 138–146.
63. Малюта Л. Я. Впровадження інтегрованої моделі управління активізацією інноваційної діяльності підприємств / Л. Я. Малюта // Галицький економічний вісник. – 2011. – №2 (31). – С. 33–38.
64. Павлик В. П. Методичні підходи удосконалення управління підприємством [Електронний ресурс] / В. П. Павлик // Інноваційна економіка. – 2010. – № 5. – С. 154–159.
65. Головня Ю. І. Підвищення конкурентного статусу підприємств з перероблення сільськогосподарських продуктів / Ю. І. Головня // Продуктивні сили і регіональна економіка. – 2008. – Ч. 2. – С. 231–237.
66. Болтак О. Л. Шляхи вдосконалення системи управління підприємством [Електронний ресурс] / Болтак О. Л. – Режим доступу: <http://nauka.zinet.info/9/boltak.php>.
67. Абдуллін Р. Нові підходи до управління підприємствами в Україні / Р. Абдуллін // Підприємництво, господарство і право. – 2009. – № 10. – С. 216–218.
68. Макаренко М. В. Формування механізму управління ефективним функціонуванням підприємства / М. В. Макаренко // Актуальні проблеми економіки. – 2005. – №1. – С. 126–135.
69. Гой Н. В. Розвиток оперативного управління на підприємствах із переробки сільськогосподарської продукції / Н. В. Гой // Стратегія і тактика сталого розвитку економіки України: Матер. Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 1–2 лист. 2012 р. – Кам'янець-Подільський : Крок, 2012. – С. 52–54.
70. Бодди Д. Основи менеджмента / Д. Бодди, Р. Пептон; под ред. Ю. Н. Каптуновського. – СПб. : Питер, 1999. – 186 с.
71. Колпаков В. М. Теория и практика принятия управленческих решений / В. М. Колпаков. – К. : МАУП, 2004. – 504 с.
72. Єропутова О. О. Сутність та етапи процесу управління якістю продукції / О. О. Єропутова, Г. А. Семенов, О. О. Плаксюк // Держава та регіони. – 2011. – № 2. – С. 188–193.

73. Лепа Р. М. Прийняття управлінських рішень на підприємстві: теорія та практика / Р. М. Лепа, В. М. Тимохин; НАН України Інститут економіки промисловості. – Донецьк : ООО «Юго-Восток, ЛТД», 2004. – 262 с.

74. Дерикот О. Етапність процесу прийняття управлінських рішень на промислових підприємствах / О. Дерикот, Р. Квасницька // Теоретико-методологічні і науково-практичні засади інвестиційного, фінансового та облікового забезпечення розвитку економіки: Матер. Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. 15–16 лист. 2011 р., ПДАТУ, м. Кам'янець-Подільський. Ч. 2. – Тернопіль : Крок, 2011. – С. 41–44.

75. Фатхутдінов Р. А. Управління конкурентоздатністю організації: підручник / Р. А. Фатхутдінов, Г. В. Осовська. – К. : Кондор, 2009. – 468 с.

76. Єфанов В. А. Ефективність прийняття й оцінки управлінських рішень в системі менеджменту за сучасних умов господарювання [Електронний ресурс] / В. А. Єфанов, О. Ю. Юрченко // Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. Серія: економічні науки. – Вип. 4, Т. 1. – Режим доступу: <http://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/4.1/126.pdf>

77. Баланюк І. Ф. Тенденції структурних змін виробництва продукції тваринництва в сільськогосподарських підприємствах / І. Ф. Баланюк, О. І. Жук, Д. І. Шеленко // Інноваційна економіка. – 2012. – №1 (27). – С. 57–60.

78. Гой Н. В. Особливості оперативного управління на підприємствах по переробці сільськогосподарської продукції / Н. В. Гой // Розвиток аграрного підприємництва: тенденції та перспективи: Матер. IV Міжнар. наук.-практ. конф. молодих вчених (у заочній формі). – К. : ННЦ ІАЕ, 2012. – С. 137–141.

79. Черевко Д. Формування сировинної бази молокопереробних підприємств / Д. Черевко // Вісник Львівського національного аграрного університету: Економіка АПК. – 2011. – № 18 (1). – С. 264–271.

80. Антонюк Г. Я. Механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємств молокопереробної галузі в умовах євроінтеграції: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / Г. Я. Антонюк. – Львів, 2009. – 22 с.

81. Колобова А. И. Организация производства на предприятиях АПК: учебное пособие / А. И. Колобова. – Барнаул : Изд-во АГАУ, 2008. – 397 с.

82. Функція [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.uk.wikipedia.org>.

83. Гой Н. В. Функції оперативного управління на підприємствах із переробки сільськогосподарської продукції / Н. В. Гой // Інноваційна економіка. – 2012. – № 8 (34). – С. 103–107.

84. Герчикова И. Н. Менеджмент: ученик / И. Н. Герчикова. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. – 501 с.

85. Сухорська У. Р. Роль функцій маркетингу в управлінні підприємством / У. Р. Сухорська // Науковий вісник НЛТУ України: зб. наук.-тех. праць. – Львів : НЛТУ України. – 2006. – Вип. 16.1. – С. 410–413.

86. Амстронг М. Менеджмент: методы и приемы / М. Амстронг. – К. : Знання-Прес, 2006. – 876 с.

87. Киржнер Л. А. Менеджмент организаций / [Электронный ресурс] / Л. А. Киржнер – Режим доступа: http://pidruchniki.ws/10551102/menedzhment/suschnost_funktsii_marketingovogo_menedzhmenta

88. Россоха В. В. Маркетинговий менеджмент в системі управління підприємством / В. В. Россоха // АгроІнКом. – 2012. – № 10–12. – С. 108–112.

89. Баланюк І. Ф. Маркетингова стратегія розвитку підприємства / І. Ф. Баланюк // Науковий вісник Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій ім. С. З. Гжицького. – Серія: економічні науки. – 2011. – Т. 13. – № 1 (47). – Ч. 1. – С. 27–31.

90. Гой Н. В. Маркетингові засади оперативного управління на підприємствах із переробки сільськогосподарської продукції / Н. В. Гой // Актуальні проблеми розвитку суб'єктів господарювання в умовах інформатизації та глобалізації економіки: Матер. Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф., 16–17 квіт. 2013 р. – Івано-Франківськ, 2013. – С. 130–132.

91. Гой Н. В. Оперативне планування на підприємствах із переробки сільськогосподарської продукції / Н. В. Гой // Продовольча, енергетична і екологічна проблеми: механізми вирішення : Матер. Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 13–14 груд. 2012 р. – Ольштин, Польща, 2012. – С. 52–54.

92. Фільштейн Л. М. Використання сучасних методів управління економічною діяльністю підрозділів підприємства / Л. М. Фільштейн, Ю. В. Малаховський, В. М. Глух // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Серія: економічні науки. – Кіровоград : КНТУ, 2011. – №19.1. – С. 3–9.

93. Тимошенко В. М. Планування діяльності підприємства / В. М. Тимошенко. – Х. : ХНАМГ, 2010. – 199 с.

94. Расулова У. С. Оперативне планування на торговельному підприємстві: Автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 “Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)” / У. С. Расулова. – Донецьк, 2007. – 22 с.

95. Карпенко Ю. В. Концептуальна модель формування системи внутрішньо фірмового планування / Ю. В. Карпенко // Наука й економіка. – 2012. – № 3(27). – С.81–87.

96. Тарасюк Г. М. Галузеві особливості планування діяльності підприємств харчової промисловості / Г. М. Тарасюк // Наукові праці НУХТ. – 2009. – № 29. – С. 136–139.

97. Саннікова С. Ф. Особливості планування збутової діяльності на підприємствах харчової промисловості / С. Ф. Саннікова, А. С. Холодний // Вісник Дніпропетровського університету. Серія: економіка. – 2012. – № 6 (2). – С. 196–202.

98. Іванова В. В. Планування діяльності підприємства / В. В. Іванова. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 472 с.

99. Остром Е. Керування спільним. Еволюція інституцій колективної дії / Еліно́р Остром. – К. : Наш час, 2012. – 698 с.

100. Єгоркіна Т. О. Мотиваційний механізм управління витратами підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 “Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)” / Т. О. Єгоркіна. – Донецьк, 2008. – 22 с.

101. Стадник В. О. Мотивування у менеджменті [Електронний ресурс] / В. О. Стадник. – Режим доступу: <http://library.if.ua/book/36/2439.html>

102. Купалова Г. І. Теорія економічного аналізу / Г. І. Купалова – К. : Знання, 2008. – 639 с.

103. Гальчина О. Н. Теория экономического анализа / О. Н. Гальчина, Т. А. Пожидаева. – М. : ИТК “Дашков и К^о”, 2009. – 236 с.

104. Чигринська О. С. Теорія економічного аналізу / О. С. Чигринська, Т. М. Власюк. – К. : Центр учбової літератури, 2006. – 232 с.

105. Яцків М. І. Теорія економічного аналізу / М. І. Яцків. – Львів : Світ, 1993. – 216 с.

106. Заїка С. О. Оперативний аналіз виробничої діяльності підприємств АПК: навч. посібник /С. О. Заїка, А. В. Півень. – Х. : Міськдрук, 2010. – 113 с.

107. Шеленко Д. І. Проблеми оперативного контролю на підприємствах / Д. І. Шеленко // Науковий вісник Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій ім. С. З. Ґжицького. – Серія: економічні науки. – 2011. – Т. 13, № 1 (47). – Ч. 2. – С. 365–370.

108. Тарасюк Г. М. Планова діяльність як системний процес управління підприємством / Г. М. Тарасюк. – Житомир : ЖДТУ, 2006. – 469 с.

109. Реслер М. В. Оперативне управління в системі нормативного методу обліку та контролю / М. В. Реслер // Сталий розвиток економіки. – 2012. – № 5 (15). – С.190–193.

110. Тарасюк Г. М. Контроль в системі управління плановою діяльністю підприємства / Г. М. Тарасюк // Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу: Міжнар. зб. наук. праць Житомирського державного технологічного університету. – Житомир, 2010. – № 1(16). – С. 284–299.

111. Гой Н. В. Оперативний контроль в системі оперативного управління на підприємстві / Н. В. Гой // Соціально-економічні аспекти розвитку економіки та управління: Матер. Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 16–17 січ. 2013 р. – Дніпропетровськ : Герда, 2013. – С. 76–79.

112. Желтенков П. А. Формирование структур системы управления промышленной организацией в условиях функционирования механизма ее развития / П. А. Желтенков // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: экономика, 2012. – № 1. – С. 73–77.

113. Camp R. C. Benchmarking: the Search for Industry Best Practices Lead to Superior Performance / R. C. Camp. – N.Y. : Productivity Press, 2006. – 299 p.

114. Patterson J. G. Benchmarking Basic: Looking for a Better Way / J. G. Patterson. – Menlo Park : Crisp Publications, 1996. – 79 p.

115. Hammer M. Reengineering Corporation / M. Hammer, J. Champy. – HarberBusiness, 1995. – 330 p.

116. Федорчак О. В. Інноваційні інструменти управління цільовими програмами та проектами [Електронний ресурс] / О. В. Федорчак. – Режим доступу: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/db/2012-2/doc/1/10.pdf>.

117. Подреза С. М. Бенчмаркінг як інструмент формування та реалізації економічної стратегії підприємства [Електронний ресурс] // С. М. Подреза, Ю. В. Бадьор // Проблеми системного підходу в економіці. – Режим доступу: http://www.nbuu.gov.ua/e%2Djournals/PSPE/2010%5F4/Podreza_410.htm.

118. Гончарук А. Г. Бенчмаркінг як метод управління ефективністю підприємства / А. Г. Гончарук // Труды Одесского политехнического университета. – 2007. – Вип. 1 (27). – С. 253–258.

119. Кльоба Л. Г. Реінжиніринг і бенчмаркінг як інструменти вдосконалення управління банківською інвестиційною діяльністю / Л. Г. Кльоба // Науковий вісник НЛТУ України. – 2009. – Вип. 19.8. – С. 247–252.

120. Реінжиніринг бізнес-процесів – необхідність в умовах динамічного ринку [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.management.com.ua/bpr/bpr001.html>.

121. Захарченков О. С. Інструменти проведення технологічної санації на промислових підприємствах / О. С. Захарченков // Вісник НТУ «ХП». – 2012. – № 56 (962). – С. 66–71.
122. Методологія [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.uk.wikipedia.org>.
123. Баскаков А. Я. Методология научного исследования / А. Я. Баскаков, Н. В. Туленков. – К. : МАУП, 2004. – 216 с.
124. Філіпенко А. С. Основи наукових досліджень / А. С. Філіпенко. – К. : Академвидав, 2005. – 208 с.
125. Романчиков В. І. Основи наукових досліджень / В. І. Романчиков. – К. : ІЗМН, 1997. – 244 с.
126. Бойчик І. М. Економіка підприємства / І. М. Бойчик. – К. : Атіка, 2006. – 528 с.
127. Россоха В. В. Методологія та її роль в сучасних економічних дослідженнях / В. В. Россоха // Агроінком. – 2009. – № 1–4. – С. 50–55.
128. Гацалов М. М. Современный экономический словарь-справочник / М. М. Гацалов. – Ухта : УГТУ, 2002. – 371 с.
129. Тлумачний словник сучасної української мови / Уклад. А. О. Івченко. – Харків : Фоліо, 2002. – 540 с.
130. Современный экономический словарь / Под ред. Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский, Е. Б. Стародубцева. – М. : ИНФРА-М, 1999. – 479 с.
131. Хміль Ф. І. Менеджмент / Ф. І. Хміль. – К. : Вища шк., 1995. – 351 с.
132. Гой Н. В. Методологічні аспекти оперативного управління на підприємствах із переробки сільськогосподарської продукції / Н. В. Гой // Сталлий розвиток економіки. – 2012. – №4 (14). – С. 78–84.
133. Баланюк І. Ф. Персонал сільськогосподарських підприємств: управлінський аспект: монографія / І. Ф. Баланюк, Л. С. Федорняк. – Івано-Франківськ : ЛПК, 2011. – 236 с.
134. Основи економічної теорії / [Чухно А. А., Єщенко П. С., Климко Г. Н. та ін.] – К. : Вища шк., 2001. – 606 с.
135. Основи економічної теорії / [Мамалуй О. О., Гриценко О. А., Гриценко Л. В. та ін.] – К. : Юрінком Інтер, 2005. – 480 с.
136. Макогон Ю. В. Основи наукових досліджень в економіці / Ю. В. Макогон, В. В. Пилипенко. – Донецьк : Альфа-прес, 2007. – 144 с.
137. Підхід [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.uk.wikipedia.org>.
138. Бесенюк В. М. Роль менеджменту в забезпеченні ефективного використання ресурсного потенціалу / В. М. Бесенюк // Агроінком. – 2004. – № 7–8. – С. 72–75.

139. Семенов А. К. Основы менеджмента / А. К. Семенов, В. И. Набоков. – М. : Дашков и К°, 2008. – 556 с.

140. Радзівіло І. В. Управління інноваційним потенціалом підприємства: комплексний підхід [Електронний ресурс] / І. В. Радзівіло // Ефективна економіка. – 2012. – № 9. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1383>.

141. Черницька А. М. Розкриття і характеристика підходів до визначення системи управління підприємством [Електронний ресурс] / А. М. Черницька // Ефективна економіка. – 2012. – № 12. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1638>.

142. Гой Н. В. Оперативне управління на підприємствах із переробки сільськогосподарської продукції: комплексний підхід / Н. В. Гой // Теорія і практика раціонального використання ресурсного потенціалу країни: Матер. Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 15–16 лист. 2012 р. – Чернівці : Крок, 2012. – С. 63–65.

143. Пугачова О. Самоорганізація у бізнесі та мисленні. Пошук нових стратегій (Синергетичне управління) [Електронний ресурс] / О. Пугачова, К. Солов'єнко. – Режим доступу: <http://synergist.kiev.ua/publ.php?lang=uk&rubr=1&publ=46>

144. Загорський В. Синергетика і теорія управління соціально економічними системами / В. Загорський, А. Ліпенцев, О. Кореновський. – Науковий вісник «Демократичне врядування». – 2011. – С. 20–27.

145. Байда В. В. Системний підхід – визначальний напрям удосконалення менеджменту витрат на сільськогосподарських підприємствах / В. В. Байда // Економіка АПК. – 2001. – № 9. – С. 103–108.

146. Кустовська О. В. Методологія системного підходу та наукових досліджень / О. В. Кустовська. – Тернопіль : Економічна думка, 2005. – 124 с.

147. Принцип [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.uk.wikipedia.org>.

148. Греков Н. И. Управление и маркетинг в АПК / Н. И. Греков. – Мичуринск : Изд-во МичГАУ, 2006. – 67 с.

149. Гетьман О. О. Економіка підприємства / О. О. Гетьман, В. М. Шаповал. – К. : Центр учбової літератури, 2010. – 488 с.

150. Тейлор Ф. У. Принципы научного менеджмента [Електронний ресурс] / Ф. У. Тейлор. – Режим доступу: <http://www.improvement.ru/bibliot/taylor/index.shtm>.

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

152. 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.

153. 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.

154. Статистичний збірник “Регіони України” / За ред. О. Г. Осауленка. – К. : Держ. служба статистики України, 2012. – 801 с.

155. Виробництво продуктів харчування в Івано-Франківській області за 2013 р. / Головне управління статистики в Івано-Франківській області [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ifstat.gov.ua>.

156. Інформація про виконання Програми економічного і соціального розвитку міста за 2013 рік в розрізі промисловості та інвестиційної діяльності [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.mvk.if.ua/proms>.

157. Промисловість Івано-Франківщини: стат. зб. / За ред. О. В. Бліннікової. – Івано-Франківськ : Головне управління статистики в Івано-Франківській області, 2010. – 132 с.

158. Промисловість Івано-Франківщини за 2013 рік: стат. зб. / За ред. О. В. Бліннікової. – Івано-Франківськ : Головне управління статистики в Івано-Франківській області, 2014. – 127 с.

159. Розвиток села Івано-Франківщини : стат. зб. / За ред. Л. В. Зброй. – Івано-Франківськ : Головне управління статистики в Івано-Франківській області, 2012. – 328 с.

160. 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.

161. 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.

162. Баланси споживання основних продуктів харчування населенням України: стат. зб. / Державна служба статистики України / за ред. Н. В. Влащенко. – К. : 2013. – 56 с.

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

164. Підсумковий збірник 2012 “Результати реалізації I етапу Стратегії економічного та соціального розвитку територій області до 2015 року (2006–

2011 рр.)” – Івано-Франківськ, 2012. – 89 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.if.gov.ua/files/monit.pdf>

165. Статистичний щорічник України за 2013 рік / за ред. О. Г. Осауленка. – К. : Держ. служба статистики України, 2014. – 534 с.

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

167. Статистичний щорічник України за 2012 рік / за ред. О. Г. Осауленка. – К. : ТОВ “Август Трейд”, 2013. – 552 с.

168. Статистичний збірник “Регіони України” за 2012 рік / за ред. О. Г. Осауленка. – К. : Держ. служба статистики України, 2012. – Ч. I. – 311 с.

169. Статистичний збірник “Регіони України” за 2013 рік / за ред. О. Г. Осауленка. – К. : Держ. служба статистики України, 2014. – Ч. I. – 323 с.

170. Статистичний збірник “Регіони України” за 2013 рік / за ред. О. Г. Осауленка. – К. : Держ. служба статистики України, 2014. – Ч. II. – 783 с.

171. Баланюк І. Ф. Галузева структура виробництва в сільсько-господарських підприємствах : монографія / І. Ф. Баланюк, О. І. Жук. – Івано-Франківськ : Вид-во Прикарпат. нац. ун-ту ім. В. Стефаника, 2011. – 184 с.

172. Романишин О. В. Регіональні особливості розвитку м'ясо-молочної промисловості / О. В. Романишин // Інноваційна економіка. – 2011. – № 23. – С. 104–108.

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

174. 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>.

175. Коляденко С. В. Організаційно-економічні засади виробництва тваринницької продукції в Україні / С. В. Коляденко // Сталий розвиток економіки. – 2011. – № 9. – С. 6–10.

176. Словник синонімів української мови: у 2 т. Том 2. / [А. А. Бурячок, Г. М. Гнатюк, С. І. Головащук та ін.] – К. : Наук. думка, 2001. – 960 с.

177. Новий тлумачний словник української мови: у 3 т. Т. 3 / Уклад.: В. В. Яременко, О. М. Сліпушко. – К. : Аконіт, 2001. – 862 с.

178. Сліпушко О. Політичний і фінансово-економічний словник: понад 3000 термінів, понять, імен / О. Сліпушко. – К. : Криниця, 1999. – 390 с.

179. Нечаюк Л. І. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент / Л. І. Нечаюк, Н. Ю. Телеш. – К. : Центр навчальної літератури, 2003. – 348 с.

180. Кузьмін О. Є. Основи менеджменту / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – К. : Академвидав, 2007. – 464 с.

181. Гончаров В. М. Удосконалення класифікації факторів, які впливають на ефективність управління вугледобувних підприємств / В. М. Гончаров, І. Є. Алфьорова, О. А. Погорелець // Вісник Запорізького національного університету. Серія: економічні науки. – 2010. – № 3 (7). – С. 24–29.

182. Пельтек Л. В. Удосконалення управління фінансово-економічним станом підприємств харчової промисловості: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.01 “Економіка, організація та управління підприємствами” / Л. В. Пельтек. – Київ, 2003. – 22 с.

183. Кушніренко О. М. Організаційно-економічний механізм управління соціальним розвитком виробництва / О. М. Кушніренко // Національне господарство України: теорія та практика управління: зб. наук. праць – К. : Рада по вивченню продуктивних сил України НАН України, 2009. – С. 258–264.

184. Євчук Л. А. Основні фактори зовнішнього макросередовища функціонування сільськогосподарських підприємств / Л. А. Євчук // Ефективна економіка: електронне наукове видання Академії муніципального управління. – 2009. – № 1. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/index.php?operation=1&iid=6>.

185. Балановська Т. І. Вплив факторів макросередовища на діяльність сільськогосподарських підприємств / Т. І. Балановська, О. П. Гоголя, О. В. Новак // Наукові праці Полтавської держ. аграр. академії. – Вип. 3. – Т. 2: Економічні науки. – Полтава : ПДАА, 2011. – С. 48–53.

186. Фатхутдинов Р. А. Инновационный менеджмент: учебник для вузов / Р. А. Фатхутдинов. – СПб. : Питер, 2008. – 448 с.

187. Гой Н. В. Чинники впливу на організацію оперативного управління підприємствами з переробки сільськогосподарської продукції / Н. В. Гой // Вісник Прикарпатського університету. Серія: економіка. – Вип. 9. – Івано-Франківськ : Плай. – 2012. – С. 200–203.

188. Гой Н. В. Використання методу експертних оцінок Дельфі в оперативному управлінні м'ясопереробними підприємствами / Н. В. Гой // Розвиток національної економіки: Методологія та практика: Матер. Міжнар. наук.-практ. конф., 15–16 квіт. 2014 р. – Івано-Франківськ, 2014. – С. 94–95.

189. Гнатієнко Г. М. Експертні технології прийняття рішень: монографія / Г. М. Гнатієнко, В. Є. Снитюк. – К. : Маклаут, 2008. – 444 с.

190. Gordon T. Report on a Long Range Forecasting Study / [Електронний ресурс] / T. Gordon, O. Helmer. – Режим доступу: <http://www.rand.org/pubs/papers/P2982.html>.

191. Грабовецький Б. Є. Методи експертних оцінок: теорія, методологія, напрямки використання: монографія / Б. Є. Грабовецький. – Вінниця : ВНТУ, 2010. – 171 с.

192. Шершньова О. Експертне опитування в системі прийняття рішень у галузі регіонального управління туризмом / О. Шершньова // Ефективність державного управління: зб. наук. праць. – 2008. – Вип. 14–15. – С. 349–356.

193. Бабець І. Г. Застосування експертного опитування для оцінювання ефективності державного управління міжнародним співробітництвом регіону / І. Г. Бабець // Науково-виробничий журнал «Держава та регіони». – 2010. – № 3. – С. 157–161.

194. Экспертные оценки в научно-техническом прогнозировании / [Г. М. Добров, Ю. В. Ершов, Е. И. Левин, Л. П. Смирнов]. – К. : Наук. думка, 1974. – 160 с.

195. Сарнисов С. А. Прогнозирование и развитие больших систем / С. А. Сарнисов, Л. В. Голованов. – М. : Статистика, 1972. – 192 с.

196. Китаев Н. Н. Групповые экспертные оценки / Н. Н. Китаев. – М. : Знание, 1975. – 64 с.

197. Мартино Дж. Технологическое прогнозирование / Дж. Мартино. – М. : Прогресс, 1977. – 591с.

198. Бешелев С. Д. Математико-статистические методы экспертных оценок / С. Д. Бешелев., Ф. Г. Гурвич. – М. : Статистика, 1980. – 263 с.

199. Моделі і методи соціально-економічного прогнозування: підручник / [В. М. Геєць, Т. С. Клебанова, О. І. Чернек та ін.]. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2005. – 396 с.

200. Коваленко Г. О. Оперативне управління сільськогосподарським виробництвом [Електронний ресурс] / Г. О. Коваленко, Я. Л. Миколайчук. – Режим доступу: http://archive.nbuiv.gov.ua/portal/chem_biol/Vnuvgrp/ekon/2011_1/Vek5312.pdf.

201. Гой Н. В. Збалансована система показників як інструмент економічного моніторингу на підприємствах із переробки сільськогосподарської продукції / Н. В. Гой // Ефективність функціонування сільськогосподарських підприємств: Матер. II Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (23–28 трав. 2013 р.). – Львів, 2013. – С. 34–37.

202. Каплан Р. С. Сбалансированная система показателей: от стратегии к действию / Р. С. Каплан, Д. П. Нортон. – М. : ЗАО Олимп-Бизнес, 2008. – 294 с.

203. Ольве Н.–Г. Оценка эффективности деятельности компании. Практическое руководство по использованию сбалансированной системы

показателей / Н.–Г. Ольве, Ж. Рой, М. Ветер. – М. : Изд. дом “Вильямс”, 2004. – 304 с.

204. Миколайчук Я. Особливості оперативного управління сільсько-господарським виробництвом [Електронний ресурс] / Я. Миколайчук. – Режим доступу: http://archive.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/Ae/2012_3-4/files/12myuoar.pdf.

205. Рудковський О. В. Показники оцінювання ефективності управління підприємством в ринкових умовах / О. В. Рудковський // Наука й економіка. – 2011. – № 3 (23). – С. 68–73.

206. Черничко Т. В. Теоретико-методологічні підходи до оцінки ефективності управління підприємством / Т. В. Черничко, О. І. Довганич // Науковий вісник Мукачівського державного університету. – 2012. – № 12 (7). – С. 232–238.

207. Герасименко І. М. Оцінка ефективності системи управління підприємства в контексті організаційного розвитку [Електронний ресурс] / І. М. Герасименко, Н. В. Горбатовська. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/e-journals/PSPE/2011_4/Gerasimenko411.htm.

208. Ткаченко С. А. Щодо оцінки системи управління інноваційним розвитком переробних підприємств АПК / С. А. Ткаченко // Наукові записки Національного університету "Острозька академія". Серія: економіка. – 2011. – Вип. 16. – С. 225–230.

209. Саймон Г. А. Рациональность как процесс и продукт мышления [Електронний ресурс] / Герберт А. Саймон. Режим доступу: ecsocman.hse.ru/data/629/779/1217/3_1_2simon.pdf.

210. Статистичний збірник “Індекси споживчих цін за 2013 рік” [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.cv.ukrstat.gov.ua/publiy/sprojc/zb/Zbirnik%20WEB.pdf>.

211. Большой энциклопедический словарь / под ред. А. Н. Азрилияна. – М. : Институт новой экономики, 2002. – 1230 с.

212. Словник іншомовних слів / за заг. ред. Л. О. Пустовіт. – К. : Довіра, 2000. – 1018 с.

213. Толковый словарь терминов и понятий / под ред. Ю. В. Колесникова. – М. : Нива России, 1996. – 287 с.

214. Ситдигов С. А. Концептуальный подход к формированию механизма управления капитальным ремонтом жилищного фонда города / С. А. Ситдигов // Проблемы современной экономики. – 2008. – № 1 (25). – С. 35–37.

215. Коротков Э. М. Концепция менеджмента / Э. М. Коротков. – М. : Дека, 1997. – 230 с.

216. Лафта Дж. К. Менеджмент / Дж. К. Лафта. – М. : ТК Велби, 2004. – 592 с.
217. Мишин В. М. Исследование системы управления / В. М. Мишин. – М. : Юнити–Дана, 2003. – 527 с.
218. Третьяков Е. В. Адаптация механизма управления социально-экономическим развитием муниципального образования к рыночным условиям: автореф. дис. на соискание уч. степени канд. экон. наук спец. 08.00.05: “Экономика и управление народным хозяйством” / Третьяков Е. В. – Ижевск, 2004. – 22 с.
219. Формирование механизма управления конкурентоспособностью предприятия [Электронный ресурс] / Г. А. Лавренова, Ю. О. Моница. – Режим доступа: http://www.gramota.net/articles/issn_1993-5552_2010_3-2_38.pdf.
220. Гой Н. В. Формирование механизма оперативного управления на предприятиях по переработке сельскохозяйственной продукции / Н. В. Гой, И. Н. Ковбас // Экономика и предпринимательство. – 2014. – Ч.3 (42–3), №1. – С. 576–582.
221. 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.
222. Гой Н. В. Оперативное управление на предприятиях по переработке сельскохозяйственной продукции / Н. В. Гой // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – 2014. – Ч. 1, № 02 (61). – С. 133–137.
223. ISO 9001:2000 Системы менеджмента качества. Требования. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.iso.org/>
224. Гой Н. В. Інформаційне забезпечення оперативного управління на підприємствах із переробки сільськогосподарської продукції / Н. В. Гой // Механізми формування конкурентоспроможності продукції, підприємств і територій: Матер. Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 11–12 жовт. 2012 р. – Хмельницький, 2012. – С. 70–72.

Додаток А

АНКЕТА

опитування експертів щодо оцінки впливу внутрішніх та зовнішніх факторів на системність оперативного управління на м'ясопереробному підприємстві

Який, на ваш погляд, ступінь вагомості впливу наведених внутрішніх і зовнішніх факторів на результативність процесу оперативного управління на м'ясопереробному підприємстві в поточному періоді? Важливість кожного із чинників у розрізі вказаних груп показників визначте зі зазначенням балів від 0 до 100 включно. Найбільш важливому, на думку експерта, фактору присвоюється 100 балів, а несуттєвому – 0 балів. Одну і ту ж оцінку в межах 0-100 балів експерт може присвоїти двом або більше факторам, якщо вони, на його думку, є рівноцінними.

Фактори впливу на оперативне управління	Вагомість показника (до 10 балів)		
	низький 0-40	середній 41-79	високий 80-100
Внутрішні фактори впливу			
1. Наявність засобів для передачі інформації для оперативного управління			
2. Забезпеченість відповідальними підрозділами (працівниками), які здійснюють оперативне управління			
3. Зміст наданої інформації			
4. Обробка та передача інформації			
5. Оперативність виконання управлінських рішень			
6. Забезпеченість оперативною інформацією всіх структурних підрозділів			
7. Забезпечення моніторингу (контролю) щодо оперативного виконання управлінських рішень			
8. Рівень організації праці та її оплати на підприємстві			
9. Система мотивації та стимулювання трудової діяльності працівників			
10. Кваліфікація управлінського персоналу			
Зовнішні фактори впливу			
1. Стабільність постачання сировини			
2. Ціни на сировину			
3. Якість сировинної бази			
4. Ціни на матеріали, паливно-енергетичні ресурси			
5. Купівельна спроможність населення			
6. Вплив засобів масової інформації на формування іміджу підприємства			
7. Державна політика щодо розвитку м'ясопереробної галузі			
8. Ефективність діючої нормативно-правової бази у сфері оперативного управління			
9. Відповідність технологій підприємства світовим стандартам			
10. Рівень конкуренції між підприємствами галузі України			

Експерт _____

підпис

*науковий ступінь, вчене звання, посада, прізвище, ім'я по батькові
(можна не заповнювати)*

Дякуємо за експертну оцінку!

Додаток Б

Додаток Б.1

**Матриця балів, отриманих від експертів при оцінюванні внутрішніх факторів впливу
(I тур опитування)**

Фактор впливу	Номер експерта																													
	ПАТ «Івано-Франківський м'ясокомбінат»										ДП М'ясопереробний комплекс «Росана»										Птахофабрика ЗАТ «Авангард»									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
1	60	30	100	40	50	80	20	40	50	80	100	60	80	40	30	90	50	20	40	90	100	50	60	80	20	30	80	60	30	40
2	100	90	80	70	90	80	100	50	40	70	80	100	90	70	100	60	80	100	80	70	60	40	30	100	50	80	90	40	50	
3	90	100	60	80	50	90	90	80	70	100	90	100	60	20	40	10	50	80	20	100	60	40	50	80	100	60	70	40	50	40
4	40	50	60	70	60	60	40	30	40	50	20	10	80	60	40	40	50	10	20	30	40	50	60	20	20	30	40	50	60	60
5	60	80	30	100	80	90	100	100	80	90	60	70	50	30	60	80	100	100	90	60	80	80	90	40	90	70	60	80	90	90
6	20	30	40	60	70	80	80	90	100	50	70	80	30	40	50	60	80	90	70	70	90	90	100	90	80	80	90	100	70	80
7	20	10	40	60	80	90	30	40	90	70	60	80	70	50	80	30	40	70	80	40	50	30	70	30	40	90	100	20	60	70
8	40	40	10	50	80	70	20	30	100	60	40	100	20	40	70	70	60	90	30	60	70	20	30	70	20	40	90	100	100	100
9	100	90	80	100	50	60	80	70	100	100	40	20	10	60	80	90	100	40	50	20	60	70	80	90	90	40	90	100	50	60
10	60	50	100	10	20	30	40	100	20	70	60	90	100	20	10	40	60	50	20	40	50	80	30	100	50	20	90	40	30	50

**Матриця балів, отриманих від експертів при оцінюванні зовнішніх факторів впливу
(I тур опитування)**

Фактор впливу	Номер експерта																													
	ПАТ «Івано-Франківський м'ясокомбінат»										ДП М'ясопереробний комплекс «Росаня»										Пгахофабрика ЗАТ «Авангард»									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
1	50	40	30	100	80	30	40	20	60	100	30	20	40	100	50	60	20	100	100	80	10	20	80	100	60	30	60	100	70	50
2	60	50	20	100	40	50	60	30	50	80	40	60	100	50	10	20	40	50	60	70	60	50	30	80	40	20	10	80	50	70
3	40	30	10	50	60	30	70	60	100	50	80	30	50	60	40	30	50	60	80	50	50	30	70	90	50	40	50	90	60	70
4	50	10	20	30	80	40	60	50	80	90	50	30	80	20	30	50	40	70	70	60	80	40	60	70	80	50	70	60	80	60
5	10	60	50	60	50	40	90	100	70	60	70	90	50	30	50	40	60	80	90	70	20	60	90	60	70	100	40	70	80	80
6	20	60	80	100	70	80	100	90	100	70	80	90	70	90	80	100	90	40	50	100	80	90	100	100	90	70	50	30	40	90
7	10	90	100	50	60	90	80	100	50	10	20	80	100	40	80	90	100	100	80	10	30	100	20	30	100	20	100	40	50	10
8	10	20	30	40	10	100	80	10	20	60	30	20	40	30	60	40	30	10	10	20	20	20	10	10	30	40	50	60	10	10
9	50	60	10	80	100	20	60	80	90	100	90	80	70	60	80	80	90	60	80	70	30	100	90	100	90	60	80	90	90	100
10	80	90	100	30	20	10	20	10	20	40	50	40	60	90	30	20	80	90	70	40	60	70	80	60	40	50	70	20	40	40

**Матриця середніх ваг внутрішніх факторів впливу
(I тур опитування)**

Фактор впливу	Номер експерта																													
	ПАТ «Івано-Франківський м.ясокомбінат»										ДП М'ясопереробний комплекс «Росана»										Птахофабрика ЗАТ «Авангард»									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
1	0,102	0,056	0,156	0,060	0,081	0,118	0,033	0,057	0,077	0,111	0,159	0,092	0,119	0,093	0,060	0,148	0,076	0,033	0,069	0,161	0,152	0,081	0,100	0,136	0,030	0,061	0,108	0,091	0,053	0,063
2	0,169	0,167	0,125	0,104	0,145	0,118	0,164	0,071	0,062	0,097	0,127	0,154	0,134	0,209	0,140	0,164	0,091	0,133	0,172	0,143	0,106	0,097	0,067	0,051	0,152	0,102	0,108	0,136	0,078	
3	0,153	0,185	0,094	0,119	0,081	0,132	0,148	0,114	0,108	0,139	0,143	0,154	0,090	0,047	0,080	0,016	0,076	0,133	0,034	0,179	0,091	0,065	0,083	0,136	0,152	0,122	0,095	0,061	0,063	
4	0,068	0,093	0,094	0,104	0,097	0,088	0,066	0,043	0,062	0,069	0,032	0,015	0,119	0,140	0,080	0,066	0,076	0,017	0,034	0,054	0,061	0,081	0,100	0,034	0,030	0,061	0,054	0,076	0,105	0,094
5	0,102	0,148	0,047	0,149	0,129	0,132	0,164	0,143	0,123	0,125	0,095	0,108	0,075	0,070	0,120	0,131	0,152	0,167	0,155	0,107	0,121	0,129	0,150	0,068	0,136	0,143	0,081	0,121	0,141	
6	0,034	0,056	0,063	0,090	0,113	0,118	0,131	0,129	0,154	0,069	0,111	0,123	0,045	0,093	0,100	0,098	0,121	0,150	0,121	0,125	0,136	0,145	0,167	0,153	0,121	0,163	0,122	0,152	0,123	0,125
7	0,034	0,019	0,063	0,090	0,129	0,132	0,049	0,057	0,138	0,097	0,095	0,123	0,104	0,116	0,160	0,049	0,061	0,117	0,138	0,071	0,076	0,048	0,117	0,051	0,061	0,184	0,135	0,030	0,105	0,109
8	0,068	0,019	0,078	0,119	0,113	0,029	0,049	0,143	0,092	0,056	0,079	0,062	0,149	0,047	0,080	0,115	0,106	0,100	0,155	0,054	0,091	0,113	0,033	0,051	0,106	0,041	0,054	0,121	0,175	0,156
9	0,169	0,167	0,125	0,149	0,081	0,088	0,131	0,100	0,154	0,139	0,063	0,031	0,015	0,140	0,160	0,148	0,152	0,067	0,086	0,036	0,091	0,113	0,133	0,153	0,136	0,082	0,122	0,152	0,088	0,094
10	0,102	0,093	0,156	0,015	0,032	0,044	0,066	0,143	0,031	0,097	0,095	0,138	0,149	0,047	0,020	0,066	0,091	0,083	0,034	0,071	0,076	0,129	0,050	0,169	0,076	0,041	0,122	0,061	0,053	0,078

**Матриця середніх ваг зовнішніх факторів впливу
(I тур опитування)**

Фактор впливу	Номер експерта																													
	ПАТ «Івано-Франківський м'ясокомбінат»										ДП М'ясопереробний комплекс «Росана»										Птахофабрика ЗАТ «Авангард»									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
1	0,132	0,078	0,067	0,156	0,140	0,061	0,061	0,036	0,094	0,152	0,056	0,037	0,061	0,175	0,088	0,111	0,037	0,154	0,141	0,133	0,024	0,035	0,129	0,139	0,090	0,064	0,107	0,145	0,130	0,086
2	0,158	0,098	0,044	0,156	0,070	0,102	0,091	0,055	0,078	0,121	0,074	0,111	0,152	0,088	0,018	0,037	0,074	0,077	0,085	0,117	0,143	0,088	0,048	0,111	0,060	0,043	0,018	0,116	0,093	0,121
3	0,105	0,059	0,022	0,078	0,105	0,061	0,106	0,109	0,156	0,076	0,148	0,056	0,076	0,105	0,070	0,056	0,093	0,092	0,113	0,083	0,119	0,053	0,113	0,125	0,075	0,085	0,089	0,130	0,111	0,121
4	0,132	0,020	0,044	0,047	0,140	0,082	0,091	0,091	0,125	0,136	0,093	0,056	0,121	0,035	0,053	0,093	0,074	0,108	0,099	0,100	0,190	0,070	0,097	0,097	0,119	0,106	0,125	0,087	0,148	0,103
5	0,026	0,118	0,111	0,094	0,088	0,082	0,136	0,182	0,109	0,091	0,130	0,167	0,076	0,053	0,088	0,074	0,111	0,123	0,127	0,117	0,048	0,105	0,145	0,083	0,104	0,213	0,071	0,101	0,130	0,138
6	0,053	0,118	0,178	0,156	0,123	0,163	0,152	0,164	0,156	0,106	0,148	0,167	0,106	0,158	0,140	0,185	0,167	0,062	0,070	0,167	0,190	0,158	0,161	0,139	0,134	0,149	0,089	0,043	0,074	0,155
7	0,026	0,176	0,222	0,078	0,105	0,184	0,121	0,182	0,078	0,015	0,037	0,148	0,152	0,070	0,140	0,167	0,185	0,154	0,113	0,017	0,071	0,175	0,032	0,042	0,149	0,043	0,179	0,058	0,093	0,017
8	0,026	0,039	0,067	0,063	0,018	0,204	0,121	0,018	0,031	0,091	0,056	0,037	0,061	0,053	0,105	0,074	0,056	0,015	0,014	0,033	0,048	0,035	0,016	0,014	0,045	0,085	0,089	0,087	0,019	0,017
9	0,132	0,118	0,022	0,125	0,175	0,041	0,091	0,145	0,141	0,152	0,167	0,148	0,106	0,105	0,140	0,148	0,167	0,092	0,113	0,117	0,071	0,175	0,145	0,139	0,134	0,128	0,143	0,130	0,167	0,172
10	0,211	0,176	0,222	0,047	0,035	0,020	0,030	0,018	0,031	0,061	0,093	0,074	0,091	0,158	0,158	0,056	0,037	0,123	0,127	0,117	0,095	0,105	0,113	0,111	0,090	0,085	0,089	0,101	0,037	0,069

**Матриця рангів внутрішніх факторів впливу
(I тур опитування)**

Фактор впливу	Номер експерта																													
	ПАТ «Івано-Франківський м'ясокомбінат»										ДП М'ясопереробний комплекс «Росана»										Птахофабрика ЗАТ «Авангард»									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
1	7,5	1,5	9	8	5	10	8,5	7	4	1	7	4,5	5,5	9	2,5	8	9	7	2	1	7,5	5,5	4,5	9,5	7,5	5,5	6	9,5	9,5	
2	1,5	2,5	3,5	5,5	1	5	1,5	7	8,5	6	3	1,5	3	1	5,5	3,5	1	3	4	6	8	8	1,5	5	5,5	3	8	7,5		
3	3	1	5,5	3,5	8	2	3	5	5	1,5	2	1,5	9	7	10	8	3,5	9	1	6	9	7	4,5	1,5	4	7	8,5	6,5	9,5	
4	7,5	5,5	5,5	5,5	6	7,5	6,5	10	8,5	8,5	10	10	4,5	2,5	7	7,5	8	10	9	8,5	10	7,5	5,5	10	9,5	7,5	9,5	7	4,5	5,5
5	5	4	10	1,5	2,5	2	1,5	2	4	3	6	6	8	7	4	4	1,5	1	2,5	5	3	2,5	2	6	3,5	3	8	4,5	2	2
6	9,5	7,5	8,5	7,5	4,5	5	4,5	4	1,5	8,5	4	4,5	9	5,5	5	6	3	2	5	4	2	1	1	2,5	5	2	3	1,5	3	3
7	9,5	9,5	8,5	7,5	2,5	2	8,5	8,5	3	6	6	4,5	6	4	1,5	9	10	5	4	6,5	8,5	10	4	8	8	1	1	10	4,5	4
8	7,5	9,5	7	3,5	4,5	10	8,5	2	6	10	8	8	1,5	9	7	5	4	6	2,5	8,5	6	4,5	10	8	6	9,5	9,5	4,5	1	1
9	1,5	2,5	3,5	1,5	8	7,5	4,5	6	1,5	1,5	9	9	10	2,5	1,5	2,5	1,5	8	6	10	6	4,5	3	2,5	3,5	6	3	1,5	6,5	5,5
10	5	5,5	1,5	10	10	9	6,5	2	10	6	6	3	1,5	9	10	7,5	5,5	7	9	6,5	8,5	2,5	9	1	7	9,5	3	8,5	9,5	7,5

**Матриця рангів зовнішніх факторів впливу
(I тур опитування)**

Фактор впливу	Номер експерта																														
	ПАТ «Івано-Франківський м'ясокомбінат»															ДП М'ясопереробний комплекс «Росана»															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	
1	4	7	5,5	2	2,5	7,5	9	8	6	1,5	8,5	9,5	9,5	1	7	4	9,5	1,5	1	2	10	9,5	4	2	6,5	8	4	1	3,5	7	
2	2	6	7,5	2	8	4	7	7	7,5	4	7	5	1,5	6	10	6,5	8	8	4,5	3	6	8	5,5	9	9,5	10	4	6,5	4,5		
3	6	8	9,5	6,5	5,5	7,5	5	5	1,5	8	2,5	7,5	7,5	4,5	8	8,5	5	6,5	5	8	4	8	5,5	4	8	6	6,5	2,5	5	4,5	
4	4	4	10	7,5	9,5	2,5	5,5	7	6	4	3	5,5	7,5	3	10	9	5	6,5	5	7	1,5	7	7	4	4	4	3	7,5	2	6	
5	9	4	4	4	5	7	5,5	2	1,5	5	6,5	4	1,5	7,5	8,5	6	6,5	4	3,5	2,5	4,5	8,5	4,5	2,5	8	5	1	9	5,5	3,5	3
6	7	4	3	2	4	3	1	3	1,5	5	2,5	1,5	4,5	2,5	3	1	2,5	9	9	1	1,5	3	1	2	2,5	2	6,5	10	8	2	
7	9	1,5	1,5	6,5	5,5	2	3,5	1,5	7,5	10	10	3,5	1,5	7	3	2	1	1,5	5	10	6,5	1,5	9	9	1	9,5	1	9	6,5	9,5	
8	9	9	5,5	8	10	1	3,5	9,5	9,5	6,5	8,5	9,5	9,5	8,5	5	6,5	8	10	10	9	8,5	9,5	10	10	10	6	6,5	7,5	10	9,5	
9	4	4	9,5	4	1	9	7	4	3	1,5	1	3,5	4,5	4,5	3	2,5	6,5	5	4,5	6,5	1,5	2,5	2	2,5	3	2	2,5	1	1		
10	1	1,5	1,5	9,5	9	10	10	9,5	9,5	9	5,5	6	6	2,5	1	8,5	9,5	3,5	2,5	4,5	5	4,5	5,5	5,5	6,5	6	6,5	5,5	9	8	

Додаток Б.7

**Статистична оцінка порівняльної значимості внутрішніх факторів,
що визначають рівень ефективності оперативного управління
м'ясопереробного підприємства (I тур опитування)**

Номер фактора впливу	Статистичний показник					
	Середнє значення, $M_{j,c}$	Середній ранг, $S_{j,c}$	Частота 100-бал. оцінок, $K_{j,100}$	Коефіцієнт активності експертів, $k_{j,a}$	Середня вага, W_j	Розмах оцінок в балах, P_j
1	56,667	6,233	0,100	1,0	0,091	80,0
2	74,333	4,133	0,200	1,0	0,122	70,0
3	65,667	5,300	0,167	1,0	0,106	90,0
4	43,000	7,483	0,000	1,0	0,070	70,0
5	75,667	3,900	0,167	1,0	0,122	70,0
6	71,000	4,433	0,100	1,0	0,115	80,0
7	56,333	6,033	0,033	1,0	0,092	90,0
8	55,333	6,267	0,133	1,0	0,088	90,0
9	69,000	4,667	0,200	1,0	0,112	90,0
10	51,000	6,550	0,133	1,0	0,081	90,0

Додаток Б.8

**Статистична оцінка порівняльної значимості зовнішніх факторів, що
визначають рівень ефективності оперативного управління
м'ясопереробного підприємства (I тур опитування)**

Номер фактора впливу	Статистичний показник					
	Середнє значення, $M_{j,c}$	Середній ранг, $S_{j,c}$	Частота 100-бал. оцінок, $K_{j,100}$	Коефіцієнт активності експертів, $k_{j,a}$	Середня вага, W_j	Розмах оцінок в балах, P_j
1	57,667	5,400	0,233	1,0	0,097	90,0
2	51,000	6,250	0,067	1,0	0,088	90,0
3	54,333	5,983	0,033	1,0	0,093	90,0
4	55,333	5,783	0,000	1,0	0,096	80,0
5	62,667	4,950	0,067	1,0	0,108	90,0
6	76,667	3,617	0,233	1,0	0,134	80,0
7	61,333	5,183	0,267	1,0	0,108	90,0
8	31,000	8,117	0,033	1,0	0,055	90,0
9	74,667	3,650	0,167	1,0	0,128	90,0
10	52,333	6,067	0,033	1,0	0,093	90,0

**Ранжування внутрішніх факторів по мірі зниження значимості,
оціненої за середніми значеннями балів, рангів, ваги
(I тур опитування)**

Відносна важливість фактора	Фактор		Середній ранг, $S_{j,c}$	Середнє значення в балах, $M_{j,c}$	Середня вага, W_j
	№	Назва			
1	5	Оперативність виконання управлінських рішень	3,900	75,667	0,122
2	2	Забезпеченість відповідальними підрозділами (працівниками), які здійснюють оперативного управління	4,133	74,333	0,122
3	6	Забезпеченість оперативною інформацією всіх структурних підрозділів	4,433	71,000	0,115
4	9	Система мотивації та стимулювання трудової діяльності працівників	4,667	69,000	0,112
5	3	Зміст наданої інформації	5,300	65,667	0,106
6	1	Наявність засобів для передачі інформації для оперативного управління	6,233	56,667	0,091
7	7	Забезпечення моніторингу (контролю) щодо оперативного виконання управлінських рішень	6,033	56,333	0,092
8	8	Рівень організації праці та її оплати на підприємстві	6,267	55,333	0,088
9	10	Кваліфікація управлінського персоналу	6,550	51,000	0,081
10	4	Обробка та передача інформації	7,483	43,000	0,070

**Ранжування зовнішніх факторів по мірі зниження значимості,
оціненої за середніми значеннями балів, рангів, ваги
(I тур опитування)**

Відносна важливість фактора	Фактор		Середній ранг, $S_{j,c}$	Середнє значення в балах, $M_{j,c}$	Середня вага, W_j
	№	Назва			
1	10	Вплив засобів масової інформації на формування іміджу підприємства	3,617	76,667	0,134
2	2	Відповідність технологій підприємства світовим стандартам	3,650	74,667	0,128
3	9	Купівельна спроможність населення	4,950	62,667	0,108
4	8	Державна політика щодо розвитку м'ясопереробної галузі	5,183	61,333	0,108
5	1	Стабільність постачання сировини	5,400	57,667	0,097
6	6	Ціни на матеріали, паливно-енергетичні ресурси	5,783	55,333	0,096
7	7	Якість сировинної бази	5,983	54,333	0,093
8	3	Рівень конкуренції між підприємствами галузі України	6,067	52,333	0,093
9	5	Ціни на сировину	6,250	51,000	0,088
10	4	Ефективність діючої нормативно-правової бази у сфері оперативного управління	8,117	31,000	0,055

**Матриця балів, отриманих від експертів при оцінюванні внутрішніх факторів впливу
(II тур опитування)**

Фактор впливу	Номер експерта																													
	ПАТ «Івано-Франківський м.ясокомбінат»										ДП М.ясопереробний комплекс «Росана»										Птахофабрика ЗАТ «Авангард»									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
1	70	60	80	50	60	70	40	50	70	80	50	80	40	60	80	50	40	70	80	90	50	60	80	30	40	70	30	50	40	
2	80	90	80	70	90	90	80	60	80	80	80	90	70	100	80	100	80	80	100	80	70	70	30	100	70	80	90	50	50	
3	70	60	60	60	40	70	80	70	90	80	60	60	30	40	50	60	70	50	100	60	50	50	80	90	60	70	50	40	40	
4	30	40	50	50	20	50	40	30	40	20	10	80	60	40	40	50	10	20	30	40	40	50	20	20	30	40	50	40	60	
5	80	80	80	100	90	90	100	100	80	70	90	50	30	70	90	100	100	90	80	80	80	90	40	90	80	80	80	80	90	
6	60	70	70	70	70	70	80	90	90	50	70	80	30	40	60	80	90	70	70	90	90	90	90	80	80	80	100	70	80	
7	40	50	50	60	50	70	40	60	70	60	60	70	50	50	50	50	50	70	40	50	50	60	40	60	60	90	30	50	70	
8	40	30	70	60	50	30	40	70	50	50	40	100	40	40	60	50	50	60	30	60	60	20	30	50	20	40	40	80	100	
9	70	70	80	80	60	70	70	70	90	90	30	10	60	60	70	80	70	70	50	60	80	80	80	80	70	80	80	50	60	
10	60	40	50	30	30	50	40	60	30	50	20	50	100	20	70	40	50	30	40	50	50	30	90	50	20	60	40	30	50	

**Матриця середніх ваг зовнішніх факторів впливу
(II тур опитування)**

Фактор впливу	Номер експерта																													
	ПАТ «Івано-Франківський м'ясокомбінат»										ДП М'ясопереробний комплекс «Росана»										Птахофабрика ЗАТ «Авангард»									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
1	70	40	40	60	50	60	30	40	60	60	40	50	70	50	40	70	70	50	40	50	40	70	80	50	60	60	80	60	60	
2	70	90	80	70	80	90	80	80	90	80	70	90	60	60	50	70	80	80	90	80	70	50	80	70	50	60	80	70	80	
3	40	40	40	50	30	30	40	50	80	50	60	50	40	40	30	50	60	60	60	40	40	60	60	40	40	50	60	50	60	
4	20	40	30	20	40	40	30	40	60	60	30	60	30	30	50	40	70	60	40	80	40	60	50	80	50	70	60	70	60	
5	20	50	40	50	20	30	60	70	50	40	60	30	30	40	40	50	50	70	50	20	60	60	60	50	80	40	60	60	50	
6	40	50	50	60	50	60	30	50	60	50	60	50	70	60	70	60	50	50	70	60	80	70	60	60	60	50	30	40	70	
7	20	40	40	20	40	60	50	30	60	20	70	60	30	50	60	70	90	40	20	30	60	40	30	50	10	80	40	40	30	
8	40	60	50	40	50	50	60	30	60	30	40	60	50	60	50	50	30	40	40	40	40	50	40	50	40	50	20	40	40	
9	50	70	70	50	70	70	70	70	80	90	60	80	80	80	80	80	70	80	70	50	80	80	70	70	70	80	80	80	90	
10	90	90	100	70	80	80	50	90	60	70	60	70	100	90	70	60	90	90	100	70	90	80	90	80	60	90	50	60	60	

**Матриця середніх ваг внутрішніх факторів впливу
(II тур опитування)**

Фактор впливу	Номер експерта																														
	ПАТ «Івано-Франківський м'ясокомбінат»										ДП М'ясопереробний комплекс «Росана»										Птахофабрика ЗАТ «Авангард»										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	
1	0,117	0,102	0,119	0,079	0,107	0,106	0,065	0,074	0,079	0,104	0,140	0,091	0,119	0,091	0,118	0,119	0,078	0,066	0,111	0,133	0,138	0,081	0,100	0,138	0,046	0,075	0,101	0,052	0,085	0,063	
2	0,133	0,153	0,119	0,111	0,161	0,136	0,145	0,118	0,095	0,119	0,140	0,145	0,134	0,159	0,137	0,149	0,125	0,131	0,159	0,133	0,108	0,113	0,117	0,052	0,154	0,132	0,116	0,138	0,153	0,078	
3	0,117	0,102	0,090	0,095	0,071	0,106	0,129	0,103	0,111	0,134	0,140	0,109	0,090	0,068	0,078	0,075	0,094	0,115	0,079	0,167	0,092	0,081	0,083	0,138	0,138	0,113	0,101	0,086	0,085	0,063	
4	0,050	0,068	0,075	0,079	0,036	0,076	0,065	0,044	0,063	0,060	0,035	0,018	0,119	0,136	0,078	0,060	0,078	0,016	0,032	0,050	0,062	0,065	0,083	0,034	0,031	0,057	0,058	0,086	0,068	0,094	
5	0,133	0,136	0,119	0,159	0,161	0,136	0,161	0,147	0,127	0,134	0,123	0,164	0,075	0,068	0,137	0,134	0,156	0,164	0,143	0,133	0,123	0,129	0,150	0,069	0,138	0,151	0,116	0,138	0,136	0,141	
6	0,100	0,119	0,104	0,111	0,125	0,106	0,129	0,132	0,143	0,075	0,123	0,145	0,045	0,091	0,118	0,090	0,125	0,148	0,111	0,117	0,138	0,145	0,150	0,155	0,123	0,151	0,116	0,172	0,119	0,125	
7	0,067	0,085	0,075	0,095	0,089	0,106	0,065	0,088	0,111	0,090	0,105	0,109	0,104	0,114	0,098	0,075	0,078	0,082	0,111	0,067	0,077	0,081	0,100	0,069	0,092	0,113	0,130	0,052	0,085	0,109	
8	0,067	0,051	0,104	0,095	0,089	0,045	0,065	0,103	0,079	0,075	0,088	0,073	0,149	0,091	0,078	0,090	0,078	0,082	0,095	0,050	0,092	0,097	0,033	0,052	0,077	0,038	0,058	0,069	0,136	0,156	
9	0,117	0,119	0,119	0,127	0,107	0,106	0,113	0,103	0,143	0,134	0,070	0,055	0,015	0,136	0,118	0,104	0,125	0,115	0,111	0,083	0,092	0,129	0,133	0,138	0,123	0,132	0,132	0,116	0,138	0,085	0,094
10	0,100	0,068	0,075	0,048	0,054	0,076	0,065	0,088	0,048	0,075	0,035	0,091	0,149	0,045	0,039	0,104	0,063	0,082	0,048	0,067	0,077	0,081	0,050	0,155	0,077	0,038	0,087	0,069	0,051	0,078	

**Матриця середніх ваг зовнішніх факторів впливу
(П тур опитування)**

Фактор впливу	Номер експерта																													
	ПАТ «Івано-Франківський м'ясокомбінат»										ДП М'ясопереробний комплекс «Росана»										Птахофабрика ЗАТ «Авангард»									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
1	0,152	0,070	0,074	0,122	0,098	0,105	0,060	0,073	0,098	0,098	0,105	0,074	0,085	0,123	0,089	0,091	0,070	0,106	0,111	0,085	0,078	0,082	0,115	0,127	0,085	0,113	0,092	0,127	0,111	0,100
2	0,152	0,158	0,148	0,143	0,157	0,158	0,160	0,145	0,131	0,148	0,140	0,130	0,153	0,105	0,107	0,091	0,123	0,121	0,127	0,153	0,157	0,115	0,082	0,127	0,119	0,094	0,092	0,127	0,130	0,133
3	0,087	0,070	0,074	0,102	0,059	0,053	0,080	0,091	0,131	0,082	0,105	0,093	0,068	0,088	0,071	0,055	0,088	0,091	0,079	0,102	0,078	0,066	0,098	0,095	0,068	0,075	0,077	0,095	0,093	0,100
4	0,043	0,070	0,056	0,041	0,078	0,070	0,060	0,073	0,098	0,098	0,088	0,056	0,102	0,053	0,054	0,091	0,070	0,106	0,095	0,068	0,157	0,066	0,098	0,079	0,136	0,094	0,108	0,095	0,130	0,100
5	0,043	0,088	0,074	0,102	0,039	0,053	0,120	0,127	0,082	0,066	0,105	0,111	0,051	0,053	0,071	0,073	0,088	0,076	0,111	0,085	0,039	0,098	0,098	0,095	0,085	0,151	0,062	0,095	0,111	0,083
6	0,087	0,088	0,093	0,122	0,098	0,105	0,060	0,091	0,098	0,082	0,088	0,111	0,085	0,123	0,107	0,127	0,105	0,076	0,079	0,119	0,118	0,131	0,115	0,095	0,102	0,113	0,077	0,048	0,074	0,117
7	0,043	0,070	0,074	0,041	0,078	0,105	0,100	0,055	0,049	0,098	0,035	0,130	0,102	0,053	0,089	0,109	0,123	0,136	0,063	0,034	0,059	0,098	0,066	0,048	0,085	0,019	0,123	0,063	0,074	0,050
8	0,087	0,105	0,093	0,082	0,098	0,088	0,120	0,055	0,098	0,082	0,053	0,074	0,102	0,088	0,107	0,091	0,088	0,045	0,063	0,068	0,078	0,066	0,066	0,079	0,068	0,094	0,108	0,079	0,037	0,067
9	0,109	0,123	0,130	0,102	0,137	0,123	0,140	0,127	0,115	0,131	0,158	0,111	0,136	0,140	0,143	0,145	0,140	0,106	0,127	0,119	0,098	0,131	0,131	0,111	0,119	0,132	0,123	0,127	0,148	0,150
10	0,196	0,158	0,185	0,143	0,157	0,140	0,100	0,164	0,098	0,115	0,123	0,111	0,119	0,175	0,161	0,127	0,105	0,136	0,143	0,169	0,137	0,148	0,131	0,143	0,136	0,113	0,138	0,143	0,093	0,100

**Матриця рангів внутрішніх факторів впливу
(II тур опитування)**

Фактор впливу	Номер експерта																													
	ПАТ «Івано-Франківський м.ясокомбінат»										ДП М.ясопереробний комплекс «Росана»										Птахофабрика ЗАТ «Авангард»									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
1	4	5,5	2,5	8,5	4,5	5	8	9	7,5	5	2	6,5	4,5	6	4	3	7,5	9	4,5	3	1,5	7,5	5,5	4	9	7	6,5	9,5	6,5	9,5
2	1,5	1	2,5	3,5	1,5	1,5	2	3	6	4	2	2,5	3	1	1,5	1	3	3	1	3	4	4	4	8,5	1	3,5	3,5	3	1	7,5
3	4	4	5,5	7	6	8	5	3,5	5	4,5	2	4,5	7	8,5	8	9	5	4,5	8	1	6	7,5	7,5	4	2,5	5,5	6,5	5,5	6,5	9,5
4	10	8,5	9	8,5	10	8,5	8	10	9	10	9,5	10	4,5	2,5	8	10	7,5	10	10	9,5	10	10	7,5	10	10	8	9,5	5,5	9	5,5
5	1,5	2	2,5	1	1,5	1,5	1	1	3	2	4,5	1	8	8,5	1,5	2	1	1	2	3	3	2,5	1,5	6	2,5	1,5	3,5	3	2,5	2
6	6,5	3,5	5,5	3,5	3	5	3,5	2	1,5	8	4,5	2,5	9	6	4	8	3	2	4,5	5	1,5	1	1,5	1,5	4,5	1,5	3,5	1	4	3
7	8,5	7	9	6	6,5	5	8	7,5	4,5	6	6	4,5	6	4	6	6,5	7,5	7	4,5	7,5	8,5	7,5	5,5	7	6	5,5	1	9,5	6,5	4
8	8,5	10	5,5	6	6,5	10	8	5	7,5	8	7	8	1,5	6	8	6,5	7,5	7	7	9,5	6	5	10	8,5	7,5	9,5	9,5	7,5	2,5	1
9	4	3,5	2,5	2	4,5	5	5	5	1,5	2	8	9	10	2,5	4	4,5	3	4,5	4,5	6	6	2,5	3	4	4,5	3,5	3,5	3	6,5	5,5
10	6,5	8,5	9	10	9	8,5	8	7,5	10	8	9,5	6,5	1,5	10	10	4,5	10	7	9	7,5	8,5	7,5	9	1,5	7,5	9,5	8	7,5	10	7,5

**Матриця рангів зовнішніх факторів впливу
(II тур опитування)**

Фактор впливу	Номер експерта																													
	ПАТ «Івано-Франківський м'ясокомбінат»										ДП М'ясопереробний комплекс «Росана»										Птахофабрика ЗАТ «Авангард»									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
1	2,5	8,5	7,5	3,5	5	5	9	7,5	6	5	5	8,5	7,5	3,5	6,5	6,5	9,5	5	4,5	6,5	7	3,5	2,5	7	4	6,5	3	4,5	5,5	
2	2,5	1,5	2	1,5	1,5	1	1	2	1,5	1	2	1,5	1	5	4	6,5	2,5	3	2,5	2	1,5	4	8	2,5	3,5	7	6,5	3	2,5	2
3	6	8,5	7,5	6	9	9,5	7	5,5	1,5	8	5	7	9	6,5	8,5	10	7	7	7,5	5	7	9	6	6	9,5	9	8,5	6	6,5	5,5
4	9	8,5	10	9,5	7,5	8	9	7,5	6	5	7,5	10	5	9	10	6,5	9,5	5	6	8,5	1,5	9	6	8,5	1,5	7	4,5	6	2,5	5,5
5	9	5,5	7,5	6	10	9,5	3,5	3,5	9	10	5	4,5	10	9	8,5	9	7	8,5	4,5	6,5	10	5,5	6	6	7	1	10	6	4,5	8
6	6	5,5	4,5	3,5	5	5	9	5,5	6	8	7,5	4,5	7,5	3,5	4	2,5	4,5	8,5	7,5	3,5	4	2,5	3,5	6	5	4	8,5	10	8,5	3
7	9	8,5	7,5	9,5	7,5	5	5,5	9,5	10	5	10	1,5	5	9	6,5	4	2,5	1,5	9,5	10	9	5,5	9,5	10	7	10	2,5	9	8,5	10
8	6	4	4,5	8	5	7	3,5	9,5	6	8	9	8,5	5	6,5	4	6,5	7	10	9,5	8,5	7	9	9,5	8,5	9,5	7	4,5	8	10	9
9	4	3	3	6	3	3	2	3,5	3	2	1	4,5	2	2	1	1	1	5	2,5	3,5	5	2,5	1,5	4	3,5	2	2,5	3	1	1
10	1	1,5	1	1,5	1,5	2	5,5	1	6	3	3	4,5	3	1	1	2,5	4,5	1,5	1	1	3	1	1,5	1	1,5	4	1	1	6,5	5,5

**Статистична оцінка порівняльної значимості внутрішніх факторів,
що визначають рівень ефективності оперативного управління
м'ясопереробного підприємства (II тур опитування)**

Номер фактора впливу	Статистичний показник					
	Середнє значення, $M_{j,c}$	Середній ранг, $S_{j,c}$	Частота 100-бал. оцінок, $K_{j,100}$	Коефіцієнт активності експертів, $k_{j,a}$	Середня вага, W_j	Розмах оцінок в балах, P_j
1	59,000	5,867	0,000	1,0	0,097	60,0
2	78,333	2,917	0,100	1,0	0,129	70,0
3	59,333	5,633	0,033	1,0	0,102	70,0
4	38,000	8,600	0,000	1,0	0,063	70,0
5	81,667	2,583	0,167	1,0	0,133	70,0
6	74,000	3,783	0,033	1,0	0,122	70,0
7	55,333	6,283	0,000	1,0	0,091	60,0
8	50,333	7,000	0,067	1,0	0,082	80,0
9	67,000	4,433	0,000	1,0	0,110	80,0
10	45,000	7,900	0,033	1,0	0,073	80,0

Статистична оцінка порівняльної значимості зовнішніх факторів, що визначають рівень ефективності оперативного управління м'ясопереробного підприємства (II тур опитування)

Номер фактора впливу	Статистичний показник					
	Середнє значення, $M_{j,c}$	Середній ранг, $S_{j,c}$	Частота 100-бал. оцінок, $K_{j,100}$	Коефіцієнт активності експертів, $k_{j,a}$	Середня вага, W_j	Розмах оцінок в балах, P_j
1	55,667	5,767	0,000	1,0	0,097	50,0
2	71,667	2,867	0,000	1,0	0,131	40,0
3	48,000	7,133	0,000	1,0	0,084	50,0
4	48,667	6,967	0,000	1,0	0,084	60,0
5	48,333	7,000	0,000	1,0	0,085	60,0
6	55,667	5,550	0,000	1,0	0,098	50,0
7	43,667	7,250	0,000	1,0	0,076	80,0
8	46,000	7,267	0,000	1,0	0,081	50,0
9	73,000	2,767	0,000	1,0	0,128	40,0
10	78,000	2,433	0,100	1,0	0,137	50,0

**Ранжування внутрішніх факторів впливу по мірі зниження значимості,
оціненої за середніми значеннями балів, рангів, ваги
(II тур опитування)**

Відносна важливість фактора	Фактор		Середній ранг, $S_{j,c}$	Середнє значення в балах, $M_{j,c}$	Середня вага, W_j
	№	Назва			
1	1	Наявність засобів для передачі інформації для оперативного управління	5,867	59,000	0,097
2	9	Система мотивації та стимулювання трудової діяльності працівників	4,433	67,000	0,110
3	10	Кваліфікація управлінського персоналу	7,900	45,000	0,073
4	8	Рівень організації праці та її оплати на підприємстві	7,000	50,333	0,082
5	2	Забезпеченість відповідальними підрозділами (працівниками), які здійснюють оперативного управління	2,917	78,333	0,129
6	4	Обробка та передача інформації	8,600	38,000	0,063
7	3	Зміст наданої інформації	5,633	59,333	0,102
8	7	Забезпечення моніторингу (контролю) щодо оперативного виконання управлінських рішень	6,283	55,333	0,091
9	5	Оперативність виконання управлінських рішень	2,583	81,667	0,133
10	6	Забезпеченість оперативною інформацією всіх структурних підрозділів	3,783	74,000	0,122

**Ранжування зовнішніх факторів впливу по мірі зниження значимості,
оціненої за середніми значеннями балів, рангів, ваги
(II тур опитування)**

Відносна важливість фактора	Фактор		Середній ранг, $S_{j,c}$	Середнє значення в балах, $M_{j,c}$	Середня вага, W_j
	№	Назва			
1	2	Ціни на сировину	2,867	71,667	0,131
2	4	Ціни на матеріали, паливно-енергетичні ресурси	6,967	48,667	0,084
3	1	Стабільність постачання сировини	5,767	55,667	0,097
4	3	Якість сировинної бази	7,133	48,000	0,084
5	5	Купівельна спроможність населення	7,000	48,333	0,085
6	9	Відповідність технологій підприємства світовим стандартам	2,767	73,000	0,128
7	10	Рівень конкуренції між підприємствами галузі України	2,433	78,000	0,137
8	6	Вплив засобів масової інформації на формування іміджу підприємства	5,550	55,667	0,098
9	7	Державна політика щодо розвитку м'ясопереробної галузі	7,250	43,667	0,076
10	8	Ефективність діючої нормативно-правової бази у сфері оперативного управління	7,267	46,000	0,081

**Матриця балів, отриманих від експертів при оцінюванні внутрішніх факторів впливу
(III тур опитування)**

Фактор впливу	Номер експерта																																					
	ПАТ «Івано-Франківський м'ясокомбінат»														ДП М'ясопереробний комплекс «Росана»														Птахофабрика ЗАТ «Авангард»									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30								
1	90	90	100	80	90	100	90	70	80	100	90	100	90	100	80	100	90	100	80	90	90	90	100	100	100	80	90	100	90									
2	70	80	60	80	70	50	90	80	100	60	80	70	70	80	60	70	100	90	90	80	90	70	100	90	80	70	60	50	50									
3	60	70	50	60	70	60	50	40	50	60	60	70	70	80	80	40	40	40	40	50	60	50	60	50	50	40	40	60	70									
4	90	60	60	70	90	50	50	60	70	70	70	60	70	50	90	70	90	60	60	50	60	70	60	70	60	60	50	50	50									
5	50	40	50	60	70	40	50	70	60	40	50	40	50	40	50	60	60	60	50	40	40	30	20	60	50	40	30	30	40									
6	60	70	50	40	40	50	50	60	70	50	40	50	40	40	30	50	40	50	50	60	50	40	40	50	40	40	40	40	40									
7	50	60	70	60	60	70	40	60	50	40	60	60	60	50	50	50	40	40	40	50	50	60	60	60	60	40	50	50	50									
8	70	80	70	90	80	80	80	70	90	90	80	90	80	90	90	90	80	70	70	80	80	90	90	90	90	90	80	80	80									
9	80	90	100	100	90	90	100	80	90	70	100	100	90	90	80	90	80	100	100	100	80	80	80	90	90	100	100	100	90									
10	90	80	100	80	90	90	100	70	80	80	90	90	80	80	80	80	70	70	60	90	80	100	100	80	80	80	100	90	90									

**Матриця балів, отриманих від експертів при оцінюванні зовнішніх факторів впливу
(III тур опитування)**

Фактор впливу	Номер експерта																																								
	ПАТ «Івано-Франківський м'ясокомбінат»										ДП М'ясопереробний комплекс «Росана»										Птахофабрика ЗАТ «Авангард»																				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	
1	90	80	90	80	90	100	100	100	100	90	100	90	100	100	90	80	80	80	80	80	80	80	80	70	80	100	100	100	100	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90		
2	100	100	100	90	100	90	100	90	100	100	100	100	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	100	90	90	90	90	90	100	100	90	90	90	90	90	90	90	90	90	100
3	90	90	90	80	80	80	90	70	90	90	70	70	60	60	80	80	80	80	80	80	80	80	60	70	70	80	80	80	90	90	70	70	70	70	70	80	80	90	90	90	
4	100	90	80	100	100	90	90	80	80	90	90	90	100	100	90	90	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	
5	80	90	60	50	50	40	50	60	40	50	60	60	60	50	70	70	70	70	70	70	70	70	60	60	60	70	60	60	70	60	60	60	60	60	60	70	70	60	70	60	
6	40	30	40	30	40	30	40	50	30	40	40	40	50	50	50	40	50	50	50	40	40	40	50	40	40	40	40	40	40	40	50	40	40	40	40	50	40	40	40	50	
7	40	30	40	30	40	30	40	40	40	40	30	40	30	40	30	40	40	40	40	40	40	40	30	30	40	40	40	40	40	40	30	30	30	30	30	40	40	40	40	40	
8	30	30	20	20	20	20	30	30	30	30	20	30	20	20	30	20	20	20	20	30	30	30	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	30	
9	40	40	40	30	50	60	50	60	70	60	60	60	60	70	60	60	60	60	60	50	50	50	40	40	40	40	40	40	40	40	50	50	50	50	50	70	70	60	70	60	
10	60	50	40	50	60	40	40	40	50	40	50	40	60	60	50	60	50	50	50	60	60	60	60	50	50	50	50	50	50	50	60	60	60	60	60	60	60	60	60	40	

**Матриця середніх ваг внутрішніх факторів впливу
(III тур опитування)**

Фактор впливу	Номер експерта																													
	ПАТ «Івано-Франківський м.ясокомбінат»										ДП М.ясопереробний комплекс «Росана»										Птахофабрика ЗАТ «Авангард»									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
1	0,139	0,125	0,141	0,111	0,120	0,147	0,129	0,106	0,108	0,149	0,123	0,141	0,125	0,141	0,118	0,141	0,123	0,143	0,147	0,125	0,130	0,132	0,132	0,141	0,135	0,143	0,125	0,138	0,152	0,138
2	0,097	0,111	0,085	0,111	0,093	0,074	0,129	0,121	0,135	0,090	0,110	0,085	0,097	0,099	0,118	0,085	0,096	0,143	0,132	0,141	0,116	0,132	0,103	0,141	0,122	0,114	0,109	0,108	0,091	0,077
3	0,083	0,097	0,070	0,083	0,093	0,088	0,071	0,061	0,068	0,075	0,082	0,085	0,097	0,099	0,118	0,113	0,110	0,057	0,059	0,063	0,072	0,088	0,074	0,085	0,068	0,071	0,063	0,062	0,091	0,108
4	0,125	0,083	0,085	0,097	0,120	0,074	0,071	0,091	0,095	0,104	0,096	0,099	0,083	0,099	0,074	0,127	0,096	0,129	0,088	0,094	0,072	0,088	0,103	0,085	0,095	0,086	0,094	0,077	0,076	0,077
5	0,069	0,056	0,070	0,083	0,093	0,059	0,071	0,106	0,081	0,090	0,055	0,070	0,056	0,070	0,059	0,070	0,082	0,086	0,088	0,078	0,058	0,059	0,044	0,028	0,081	0,071	0,063	0,046	0,045	0,062
6	0,083	0,097	0,070	0,056	0,053	0,074	0,071	0,091	0,095	0,075	0,068	0,056	0,069	0,056	0,059	0,042	0,068	0,057	0,074	0,078	0,087	0,074	0,059	0,056	0,068	0,057	0,063	0,062	0,061	0,062
7	0,069	0,083	0,099	0,083	0,080	0,103	0,057	0,091	0,068	0,060	0,082	0,085	0,083	0,085	0,074	0,070	0,068	0,057	0,059	0,063	0,072	0,074	0,088	0,085	0,081	0,086	0,063	0,077	0,076	0,077
8	0,097	0,111	0,099	0,125	0,107	0,118	0,114	0,106	0,122	0,134	0,123	0,113	0,125	0,113	0,132	0,127	0,114	0,103	0,109	0,116	0,118	0,132	0,127	0,127	0,122	0,129	0,141	0,123	0,121	0,123
9	0,111	0,125	0,141	0,139	0,120	0,132	0,143	0,121	0,122	0,104	0,137	0,141	0,139	0,127	0,132	0,113	0,123	0,114	0,147	0,156	0,145	0,118	0,113	0,122	0,129	0,156	0,154	0,152	0,138	
10	0,125	0,111	0,141	0,111	0,120	0,132	0,143	0,106	0,108	0,119	0,123	0,127	0,125	0,113	0,118	0,113	0,110	0,100	0,103	0,094	0,130	0,118	0,147	0,141	0,108	0,114	0,125	0,154	0,136	0,138

**Матриця середніх ваг зовнішніх факторів впливу
(III тур опитування)**

Фактор впливу	Номер експерта																													
	ПАТ «Івано-Франківський м'ясокомбінат»										ДП М'ясопереробний комплекс «Росана»										Птахофабрика ЗАТ «Авангард»									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
1	0,134	0,127	0,150	0,143	0,143	0,158	0,164	0,156	0,164	0,145	0,164	0,145	0,159	0,156	0,141	0,127	0,131	0,123	0,125	0,111	0,140	0,141	0,169	0,154	0,156	0,159	0,145	0,134	0,138	
2	0,149	0,159	0,167	0,161	0,159	0,158	0,148	0,156	0,148	0,161	0,164	0,161	0,143	0,141	0,141	0,143	0,131	0,138	0,156	0,159	0,140	0,156	0,153	0,138	0,141	0,143	0,129	0,149	0,154	
3	0,134	0,143	0,150	0,143	0,127	0,140	0,148	0,109	0,148	0,113	0,115	0,113	0,095	0,094	0,125	0,127	0,131	0,123	0,125	0,095	0,105	0,109	0,119	0,123	0,125	0,143	0,145	0,134	0,138	
4	0,149	0,143	0,133	0,179	0,159	0,158	0,148	0,141	0,131	0,145	0,148	0,145	0,159	0,156	0,141	0,143	0,164	0,154	0,141	0,159	0,175	0,156	0,153	0,154	0,141	0,143	0,145	0,134	0,138	
5	0,119	0,143	0,100	0,089	0,079	0,070	0,082	0,094	0,066	0,097	0,082	0,097	0,095	0,078	0,109	0,111	0,115	0,108	0,109	0,111	0,105	0,109	0,102	0,108	0,094	0,111	0,097	0,104	0,092	
6	0,060	0,048	0,067	0,054	0,063	0,053	0,066	0,078	0,049	0,063	0,065	0,065	0,079	0,078	0,078	0,063	0,082	0,077	0,063	0,079	0,070	0,078	0,068	0,077	0,063	0,048	0,065	0,060	0,077	
7	0,060	0,048	0,067	0,054	0,063	0,053	0,066	0,063	0,066	0,063	0,065	0,049	0,065	0,048	0,063	0,047	0,063	0,066	0,062	0,063	0,053	0,078	0,068	0,062	0,063	0,048	0,065	0,075	0,062	
8	0,045	0,048	0,033	0,036	0,032	0,035	0,033	0,047	0,049	0,047	0,048	0,033	0,048	0,032	0,031	0,047	0,032	0,033	0,046	0,048	0,035	0,031	0,017	0,031	0,047	0,032	0,048	0,045	0,046	
9	0,060	0,063	0,067	0,054	0,079	0,105	0,082	0,094	0,115	0,094	0,097	0,098	0,097	0,095	0,109	0,094	0,095	0,077	0,078	0,079	0,088	0,078	0,068	0,062	0,109	0,111	0,097	0,104	0,092	
10	0,090	0,079	0,067	0,089	0,095	0,070	0,066	0,063	0,066	0,078	0,065	0,082	0,065	0,094	0,078	0,095	0,082	0,092	0,094	0,095	0,088	0,063	0,085	0,092	0,063	0,063	0,065	0,060	0,062	

Матриця рангів внутрішніх факторів впливу (III тур опитування)

Фактор впливу	Номер експерта																													
	ПАТ «Івано-Франківський м'ясокомбінат»															ДП М'ясопереробний комплекс «Росана»														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
1	1,5	2	4	2,5	1	3,5	4,5	4,5	1	3	1,5	3	1	4,5	1	2	1,5	1,5	3	2,5	1,5	2,5	2	1	1	3,5	3	1,5	2	
2	5,5	4	6,5	4	7	8	3,5	1,5	1	6,5	5	7	5,5	6,5	4,5	7	6,5	1,5	3	2	4,5	1,5	5,5	2	3	4,5	5	5,5	7	
3	7,5	6,5	9	8	7	6	7,5	10	9,5	8,5	7,5	7	5,5	6,5	4,5	5	4,5	9	9,5	9,5	8	6,5	8	7	9,5	8,5	8,5	8,5	5,5	
4	2,5	8,5	6,5	6	2,5	8	7,5	8	6,5	4,5	6	5	7,5	6,5	7,5	2,5	6,5	3	6,5	5,5	8	6,5	5,5	7	6	6,5	6	6,5	7,5	7
5	9,5	10	9	8	7	10	7,5	4,5	8	6,5	10	9	10	9	9,5	8,5	8	7	6,5	7,5	10	10	10	10	7,5	8,5	8,5	10	10	9,5
6	7,5	6,5	9	10	10	8	7,5	8	6,5	8,5	9	10	9	10	9,5	10	9,5	9	8	7,5	6	8,5	9	9	9,5	10	8,5	8,5	9	9,5
7	9,5	8,5	4,5	8	9	5	10	8	9,5	10	7,5	7	7,5	6,5	7,5	8,5	9,5	9	9,5	9,5	8	8,5	7	7	7,5	6,5	8,5	6,5	7,5	7
8	5,5	4	4,5	2	5	4	5	4,5	2,5	2	3	4	3	3,5	1,5	2,5	2	4,5	4,5	4	4,5	4	2,5	4	3	2,5	2	4	4	4
9	4	1,5	2	1	2,5	2,5	1,5	1,5	2,5	4,5	1	1,5	1	2	1,5	5	2	4,5	1,5	1	1	4	4	5	3	2,5	1	1,5	1,5	2
10	2,5	4	2	4	2,5	2,5	1,5	4,5	4,5	3	3	3	3	3,5	4,5	5	4,5	6	4,5	5,5	2,5	4	1	2	5	4,5	3,5	1,5	3	2

Матриця рангів зовнішніх факторів впливу (III тур опитування)

Фактор впливу	Номер експерта																																							
	ПАТ «Івано-Франківський м'ясокомбінат»															ДП М'ясопереробний комплекс «Росана»															Піахофабрика ЗАТ «Авангард»									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30										
1	3,5	5	2,5	3,5	3	2	1	1,5	1	1,5	2,5	1,5	1,5	1,5	2	3,5	3	3,5	3,5	3,5	3,5	2,5	3	1	1,5	1	1	2	3	3										
2	1,5	1	1	2	1,5	2	3	1,5	2,5	1,5	1,5	1	3	3	2	1,5	3	2	1	1,5	2,5	1,5	2,5	3	2,5	3	2,5	3	4	1	1									
3	3,5	3	2,5	3,5	4	4	3	4	2,5	3	4	4	5,5	5,5	4	3,5	3	3,5	3,5	3,5	5,5	4,5	4,5	4	4	4	4	3	2	3	3									
4	1,5	3	4	1	1,5	2	3	3	4	4	2,5	3	2,5	1,5	2	1,5	1	1	2	1,5	1	1,5	2,5	1,5	2,5	1,5	2,5	3	2	3	3									
5	5	3	5	5,5	6,5	6,5	5,5	5,5	7	6,5	5,5	6,5	5,5	5,5	7,5	5	5	5	5	5	3,5	4,5	4,5	5	5	6	5,5	5,5	5,5	5,5	5,5									
6	8	9	7,5	8	8,5	8,5	8	7	9,5	8,5	8	8	8	7,5	7,5	8,5	6,5	7,5	8,5	7,5	8,5	8	7	8	7	8	8,5	8	8,5	7	7									
7	8	9	7,5	8	8,5	8,5	8	8,5	7	8,5	8	8	9	9	9,5	8,5	8,5	8,5	9	8,5	9	7	7	8	8,5	8	8,5	8	8,5	7	8,5									
8	10	9	10	10	10	10	10	10	9,5	10	10	10	10	10	10	9,5	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10								
9	8	7	7,5	8	6,5	5	5,5	5,5	5	5,5	5	5,5	5,5	4	6	6,5	8,5	7,5	7,5	7	7,5	6,5	7	8	8,5	5	5,5	5,5	5,5	5,5	5,5									
10	6	6	7,5	5,5	5	6,5	8	8,5	7	6,5	8	6,5	8	5,5	5,5	7,5	6,5	6	6	5,5	6,5	6,5	9	6	6	8	7	8	8,5	8,5	8,5									

Додаток В

Вихідні дані для кореляційно-регресійного аналізу

Період	Середньо-місячна зарплата, грн	Фонд оплати праці, тис. грн.	Фонд оплати праці управління, тис. грн.	Вартість засобів передачі інформації	Частка працівників з вищою освітою	Коефіцієнт забезпеченості працівниками	Виробництво на одного працюючого, тис. грн./ос	Фондоозбросність, тис. грн/ос	Індекс цін на м'ясо і м'ясопродукти	Індекс цін матеріали та паливно-енергетичні ресурси	Коефіцієнт ритмічності поставок	Коефіцієнт якості сировини	Середня заробітна плата по регіону
	XВ1	XВ2	XВ3	XВ4	XВ5	XВ6	XВ7	XВ8	XЗ1	XЗ2	XЗ3	XЗ4	XЗ5
I кв 2009	1150	2390	256	125	58	90	259,2045455	82,38636364	105	137,2	91,5	85	2120
II кв 2009	1190	2457	271	261	58	91	333,4715909	84,65909091	103,4	133,9	94	83	2120
III кв 2009	1200	2568	286	260	59	92	395,2272727	85,22727273	103,4	130,2	93	83,5	2120
IV кв 2009	1250	2630	295	335	68,1	92	427,8409091	86,30681818	103	131,8	92	84	2120
I кв 2010	1270	2769	324	158	62	90	307,25	89,03409091	104,5	124	90	85	2228
II кв 2010	1290	2801	345	195	62	92	338,1944444	88,94444444	104,3	114,7	91	84	2228
III кв 2010	1298	2854	367	195	62	92	408,8508287	90,60773481	104,1	111,6	92	82	2228
IV кв 2010	1303	2862	386	211	62	91	425,9180328	90,67759563	103	116	93	84,5	2228
I кв 2011	1400	3075	547	397	65	90,921	516,4473684	1605,263158	102,8	125,8	93	85	2640
II кв 2011	1500	4129	632	351	65	93	409,424	1226,436	103,1	114,4	93,5	86	2640
III кв 2011	1610	5231	698	385	78,6	93	423,3269231	1186,538462	102,1	116	92	85,5	2640
IV кв 2011	1657	5350	722	470	74,3	94	439,3159851	1151,959108	104	116,2	95,5	86	2640
I кв 2012	1450	5298	698	451	66,4	91,65	193,4103448	1068,62069	102,2	120,6	93	83	2946
II кв 2012	1400	5190	674	570	76	92	198,125	968,75	102	113,1	94	84	2946
III кв 2012	1320	5167	679	522	79	92	217,3302469	957,4074074	102	110,6	93	85	2946
IV кв 2012	1313	5140	665	578	79	90	227,9601227	951,6380368	101,6	107	91	84	2946
I кв 2013	1500	5660	697	662	79	91	329,8666667	1035,3333333	99,2	92,2	94	85	3171
II кв 2013	1640	5942	738	703	79	90,966	335,1333333	1036,2	98,8	88,8	96	84,5	3171
III кв 2013	1870	6398	810	759	82	93	381,3571429	1110,357143	99,1	93,2	95	85	3171
IV кв 2013	2005	6664	872	753	83	92	397,433213	1123,451264	98,8	87	94	85	3171

Додаток Д

Матриця коефіцієнтів парної кореляції для оцінки впливу на обсяг закупівель

	Y_3	X_{B1}	X_{B2}	X_{B3}	X_{B4}	X_{B5}	X_{B6}	X_{B7}	X_{B8}	X_{31}	X_{32}	X_{33}	X_{34}	X_{35}
Y_3	1													
X_{B1}	0,779532	1												
X_{B2}	0,601554	0,838865	1											
X_{B3}	0,682525	0,848747	0,970853	1										
X_{B4}	0,719031	0,776271	0,924002	0,89201	1									
X_{B5}	0,623055	0,750498	0,924663	0,887616	0,911355	1								
X_{B6}	0,414048	0,504411	0,353077	0,397679	0,229071	0,294202	1							
X_{B7}	0,499948	0,242938	-0,21388	-0,10308	-0,13917	-0,13603	0,371995	1						
X_{B8}	0,718815	0,677075	0,763722	0,879119	0,729884	0,692731	0,340875	0,062729171	1					
X_{31}	-0,65706	-0,73839	-0,82261	-0,76832	-0,92198	-0,81625	-0,07653	0,055446748	-0,575938263	1				
X_{32}	-0,60326	-0,77164	-0,82182	-0,78213	-0,81795	-0,79938	-0,178	0,034774205	-0,512794458	0,857101	1			
X_{33}	0,446772	0,599331	0,574998	0,569687	0,647211	0,445711	0,456224	0,169435057	0,49689315	-0,58727	-0,48445	1		
X_{34}	0,55352	0,450528	0,360305	0,429702	0,268639	0,395088	0,268652	0,252242127	0,515130887	-0,17805	-0,21947	0,207733	1	
X_{35}	0,588303	0,740412	0,948666	0,946013	0,942513	0,879558	0,165018	-0,26772945	0,81602903	-0,86157	-0,82636	0,546798	0,309643	1

Додаток Е

Результати розрахунку моделі впливу внутрішніх факторів на обсяг закупівель

Регресійна статистика	
Множинний R	0,834619
R -квадрат	0,696589
Нормований R -квадрат	0,615679
Стандартна помилка	8065,674
Спостережень	20

Дисперсійний аналіз					
	Df	SS	MS	F	Значимість F
Регресія	4	2,24E+09	5,6E+08	8,609453	0,000812
Залишок	15	9,76E+08	65055096		
Загалом	19	3,22E+09			

	Коефіцієнти	Стандартна помилка	t -статистика	P -значення	Нижні 95%	Верхні 95%
Y -перетин	-11919,2	29442,04	-0,40484	0,691313	-74673,4	50835,03
X_{B1}	35,17535	13,44793	2,61567	0,019481	6,511768	63,83893
X_{B4}	18,4833	24,17825	0,76446	0,456451	-70,018	33,05139
X_{B5}	174,9327	514,4806	0,340018	0,738558	-921,657	1271,522
X_{B8}	10,68277	5,237089	2,039829	0,059384	-0,47982	21,84536

Результати розрахунку моделі впливу зовнішніх факторів на обсяг закупівель

Регресійна статистика	
Множинний R	0,800868
R -квадрат	0,64139
Нормований R -квадрат	0,54576
Стандартна помилка	8768,717
Спостережень	20

Дисперсійний аналіз					
	df	SS	MS	F	Значимість F
Регресія	4	2,06E+09	5,16E+08	6,707032	0,002654
Залишок	15	1,15E+09	76890405		
Загалом	19	3,22E+09			

	Коефіцієнти	Стандартна помилка	t -статистика	P -значення	Нижні 95%	Верхні 95%
Y -перетин	35176,18	276257,3	0,127331	0,90037	-553652	624004,6
X_{31}	-4602,78	2405,811	-1,91319	0,075007	-9730,64	525,0864
X_{32}	-97,1733	280,7507	-0,34612	0,73406	-695,579	501,2326
X_{34}	6127,291	2101,402	2,915811	0,010648	1648,258	10606,32
X_{35}	7,6708	10,61278	0,72279	0,480928	-30,2914	14,9498

Додаток Ж

Матриця коефіцієнтів парної кореляції для оцінки впливу на обсяг виробництва

	Y_B	X_{B1}	X_{B2}	X_{B3}	X_{B4}	X_{B5}	X_{B6}	X_{B7}	X_{B8}	X_{31}	X_{32}	X_{33}	X_{34}	X_{35}
Y_B	1													
X_{B1}	0,803342	1												
X_{B2}	0,615575	0,838865	1											
X_{B3}	0,688713	0,848747	0,970853	1										
X_{B4}	0,701945	0,776271	0,924002	0,89201	1									
X_{B5}	0,629276	0,750498	0,924663	0,887616	0,911355	1								
X_{B6}	0,585838	0,504411	0,353077	0,397679	0,229071	0,294202	1							
X_{B7}	0,607966	0,242938	-0,21388	-0,10308	-0,13917	-0,13603	0,371995	1						
X_{B8}	0,689085	0,677075	0,763722	0,879119	0,729884	0,692731	0,340875	0,062729171	1					
X_{31}	-0,56215	-0,73839	-0,82261	-0,76832	-0,92198	-0,81625	-0,07653	0,055446748	-0,575938263	1				
X_{32}	-0,60064	-0,77164	-0,82182	-0,78213	-0,81795	-0,79938	-0,178	0,034774205	-0,512794458	0,857101	1			
X_{33}	0,598388	0,599331	0,574998	0,569687	0,647211	0,445711	0,456224	0,169435057	0,49689315	-0,58727	-0,48445	1		
X_{34}	0,579102	0,450528	0,360305	0,429702	0,268639	0,395088	0,268652	0,252242127	0,515130887	-0,17805	-0,21947	0,207733	1	
X_{35}	0,533924	0,740412	0,948666	0,946013	0,942513	0,879558	0,165018	-0,26772945	0,81602903	-0,86157	-0,82636	0,546798	0,309643	1

Додаток 3

Результати розрахунку моделі впливу внутрішніх факторів на обсяг виробництва

Регресійна статистика	
Множинний R	0,859085
R -квадрат	0,738027
Нормований R -квадрат	0,644466
Стандартна помилка	13247,02
Спостережень	20

Дисперсійний аналіз					
	df	SS	MS	F	Значимість F
Регресія	5	6,92E+09	1,38E+09	7,888142	0,001021
Залишок	14	2,46E+09	1,75E+08		
Загалом	19	9,38E+09			

	Коефіцієнти	Стандартна помилка	t -статистика	P -значення	Нижні 95%	Верхні 95%
Y -перетин	- 405368,38	301924,4	- 1,34262	0,200762	- 1052932	242195,1
X_{B1}	55,82655	25,2487	2,211066	0,044174	1,673477	109,9796
X_{B4}	30,5372	41,98962	0,72726	0,479055	- 120,596	59,52154
X_{B5}	445,3999	853,7202	0,521716	0,610023	- 1385,65	2276,448
X_{B6}	4136,256	3482,296	1,187795	0,254676	- 3332,53	11605,04
X_{B8}	12,99898	8,693753	1,49521	0,157057	- 5,64726	31,64523

Результати розрахунку моделі впливу зовнішніх факторів на обсяг виробництва

Регресійна статистика	
Множинний R	0,824914
R -квадрат	0,680484
Нормований R -квадрат	0,566371
Стандартна помилка	14629,74
Спостережень	20

Дисперсійний аналіз					
	df	SS	MS	F	Значимість F
Регресія	5	6,38E+09	1,28E+09	5,963246	0,003705
Залишок	14	3E+09	2,14E+08		
Загалом	19	9,38E+09			

	Коефіцієнти	Стандартна помилка	t -статистика	P -значення	Нижні 95%	Верхні 95%
Y -перетин	- 993695	570720	- 1,74112	0,103582	- 2217767	230377,9
X_{31}	- 1563,52	4195,754	- 0,37264	0,714995	- 10562,5	7435,478
X_{32}	- 686,923	470,2149	- 1,46087	0,166129	- 1695,43	321,5879
X_{33}	5259,238	2711,075	1,939909	0,072808	- 555,439	11073,92
X_{34}	10273,61	3526,271	2,91345	0,011337	2710,515	17836,71
X_{35}	16,5768	17,77364	0,93266	0,366802	- 54,6974	21,5439

Додаток И

Матриця коефіцієнтів парної кореляції для оцінки впливу на обсяг реалізації

	Y_B	X_{B1}	X_{B2}	X_{B3}	X_{B4}	X_{B5}	X_{B6}	X_{B7}	X_{B8}	X_{31}	X_{32}	X_{33}	X_{34}	X_{35}
Y_B	1													
X_{B1}	0,823412	1												
X_{B2}	0,63242	0,838865	1											
X_{B3}	0,704731	0,848747	0,970853	1										
X_{B4}	0,714734	0,776271	0,924002	0,89201	1									
X_{B5}	0,634881	0,750498	0,924663	0,887616	0,911355	1								
X_{B6}	0,570143	0,504411	0,353077	0,397679	0,229071	0,294202	1							
X_{B7}	0,573496	0,242938	-0,21388	-0,10308	-0,13917	-0,13603	0,371995	1						
X_{B8}	0,717359	0,677075	0,763722	0,879119	0,729884	0,692731	0,340875	0,062729171	1					
X_{31}	-0,57047	-0,73839	-0,82261	-0,76832	-0,92198	-0,81625	-0,07653	0,055446748	-0,575938263	1				
X_{32}	-0,59296	-0,77164	-0,82182	-0,78213	-0,81795	-0,79938	-0,178	0,034774205	-0,512794458	0,857101	1			
X_{33}	0,60612	0,599331	0,574998	0,569687	0,647211	0,445711	0,456224	0,169435057	0,49689315	-0,58727	-0,48445	1		
X_{34}	0,62367	0,450528	0,360305	0,429702	0,268639	0,395088	0,268652	0,252242127	0,515130887	-0,17805	-0,21947	0,207733	1	
X_{35}	0,552898	0,740412	0,948666	0,946013	0,942513	0,879558	0,165018	-0,26772945	0,81602903	-0,86157	-0,82636	0,546798	0,309643	1

Додаток К

Результати розрахунку моделі впливу внутрішніх факторів на обсяг реалізації

Регресійна статистика	
Множинний R	0,845968
R-квадрат	0,715662
Нормований R-квадрат	0,614112
Стандартна помилка	13801,47
Спостережень	20

Дисперсійний аналіз					
	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	Значимість <i>F</i>
Регресія	5	6,71E+09	1,34E+09	7,047429	0,001743
Залишок	14	2,67E+09	1,9E+08		
Загалом	19	9,38E+09			

	Коефіцієнти	Стандартна помилка	<i>t</i> -статистика	<i>P</i> -значення	Нижні 95%	Верхні 95%
Y-перетин	- 1039330	538408	- 1,93038	0,074071	- 2194100	115440,8
X31	- 1956,94	3958,206	- 0,4944	0,628691	- 10446,4	6532,572
X32	- 561,207	443,5932	- 1,26514	0,226474	- 1512,62	390,2054
X33	5145,691	2557,584	2,011934	0,063882	- 339,782	10631,16
X34	11209,38	3326,627	3,369594	0,004582	4074,478	18344,29
X35	13,9234	16,76736	- 0,83039	0,420256	- 49,8858	22,03903

Результати розрахунку моделі впливу зовнішніх факторів на обсяг реалізації

Регресійна статистика	
Множинний R	0,877406
R-квадрат	0,769841
Нормований R-квадрат	0,687642
Стандартна помилка	12417,14
Спостережень	20

Дисперсійний аналіз					
	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	Значимість <i>F</i>
Регресія	5	7,22E+09	1,44E+09	9,365513	0,000435
Залишок	14	2,16E+09	1,54E+08		
Загалом	19	9,38E+09			

	Коефіцієнти	Стандартна помилка	<i>t</i> -статистика	<i>P</i> -значення	Нижні 95%	Верхні 95%
Y-перетин	- 322574	283009,8	- 1,1398	0,273496	- 929570	284421,5
XВ1	60,84872	23,66695	2,571042	0,022192	10,08817	111,6093
XВ4	32,6675	39,35911	0,82999	0,420475	- 117,084	51,7494
XВ5	358,3933	800,2374	0,447859	0,661107	- 1357,95	2074,732
XВ6	3258,375	3264,142	0,998233	0,335108	- 3742,51	10259,26
XВ7	14,91936	8,149118	1,830794	0,088496	- 2,55876	32,39748

Додаток Л

Визначення категорії “механізм управління”

№ з/п	Автор, літературне джерело	Трактування поняття “механізм управління”
1.	“Большой энциклопедический словарь”	Послідовність станів, процесів, що визначають будь-яку дію чи явище; система, що встановлює порядок певного виду діяльності; внутрішній устрій (система ланок) машини, приладу чи апарату, яка приводить їх в дію [211].
2.	“Словник іншомовних слів”	Сукупність проміжних станів або процесів будь-яких явищ [212, с. 637].
3.	“Толковый словарь терминов и понятий”	Сукупність складових, засобів та способів (методів, прийомів, технологій) взаємодії між двома підсистемами організації – керуючої та керованої [213, с. 134].
4.	“Тлумачному словнику економіста”	Спосіб організації управління суспільним виробництвом з притаманними йому формами, методами, засобами, що відповідають кожній історичній епосі та соціально-економічному устрою [13, с. 188].
5.	С. А. Сітдіков	Найактивніший елемент управлінської системи, що забезпечує вплив на процеси, взаємозв'язки та чинники, від яких залежить результат діяльності керованого об'єкта [214, с. 35].
6.	Е. М. Коротков	Сукупність мотивів активної діяльності менеджменту, що визначають можливості та ефективність управління [215, с. 28].
7.	Дж. К. Лафта	Засоби впливу (комплекс важелів), що використовуються в менеджменті [216, с. 45].
8.	В. М. Мішин	Комплекс організаційних та економічних складових, що забезпечують узгоджене, взаємозалежне і взаємопов'язане функціонування елементів системи для досягнення цілей організації [217, с. 17].
9.	Є. В. Третьяков	Сукупність взаємодіючих елементів (станів, процесів, соціально-економічних норм і правил), об'єднаних спільною метою, що є інструментами впливу на об'єкт управління [218].
10.	Г. А. Лавренова	Інтеграція основних складових управління, що розкриває їх взаємозв'язок і порядок застосування [219, с. 114].

Додаток М

Основні покупці м'ясної продукції ПАТ «Івано-Франківський м'ясокомбінат» за 2013 р.

№ з/п	Контрагент (покупець)	Предмет договору	Вартість, грн
1	Івано-Франківські ковбаси ДП	м'ясо ВРХ	2764902,07
2	М'ясна фабрика Фаворит плюс ТОВ	м'ясо ВРХ	507505,77
3	М'ясо Буковини ДП ВАТ «Новптахокомбінат»	м'ясо ВРХ	268461
4	Хлібкевич О.ФОП	м'ясо ВРХ, ковбасні вироби	183755,76
5	Пакко Холдинг ТОВ	м'ясо ВРХ, ковбасні вироби	168411,4
6	Орловський А.	м'ясо ВРХ, ковбасні вироби	133854,76
7	Даців ФОП	м'ясо ВРХ, ковбасні вироби	133480,95
8	Бедрій Володимир Володимирович	м'ясо ВРХ, ковбасні вироби	124912,01
9	Двомяк ФОП	м'ясо ВРХ, ковбасні вироби	116195,52
10	Спецпродторг ММ ТОВ	м'ясо ВРХ, ковбасні вироби	105311
11	Ямниця ДП	м'ясо ВРХ, ковбасні вироби	84963,15
12	555-ТМ ТОВ	м'ясо ВРХ, ковбасні вироби	67927,08
13	Фудмережа ТОВ	м'ясо ВРХ, ковбасні вироби	64188
14	Юськів Р.	м'ясо ВРХ, ковбасні вироби	62015,03
15	Агро-Інвест ТОВ	м'ясо ВРХ, ковбасні вироби	54810
16	АБМ-експорт ТОВ	м'ясо ВРХ, ковбасні вироби	52000
17	Фуршет Регіон ДП	м'ясо ВРХ, ковбасні вироби	50857,96
18	Плитус Андрій ФОП	м'ясо ВРХ, ковбасні вироби	46593,79
19	Управління освіти і науки виконавчого комітету Івано- Франківської міської ради	м'ясо ВРХ, ковбасні вироби	28106,4
20	Івано-Франківський національний медичний університет ДВНЗ	м'ясо ВРХ, ковбасні вироби	23920,53
21	Фоззі-Фуд ТОВ	м'ясо ВРХ, ковбасні вироби	20537,26
22	Медхарчопром ТОВ	м'ясо ВРХ, ковбасні вироби	19820
23	Транс-Плюс ТОВ	м'ясо ВРХ, ковбасні вироби	18859,31
24	Фуршет-Центр ДП	м'ясо ВРХ, ковбасні вироби	17146,24

Додаток Н

Основні постачальники сировини ПАТ «Івано-Франківський м'ясокомбінат» за 2013 р.

№ з/п	Контрагент (заготовач)	Предмет постачання	Вартість, грн
1	Райдуга ПОСП	ВРХ	721162,23
2	Романів СТОВ	ВРХ	758901,5
3	ім. Шевченка СТОВ	ВРХ	764899
4	Прометей В. ТОВ	ВРХ	789201,4
5	Колос ПОА	ВРХ	861083,69
6	Агропідприємство Добросин ТОВ	ВРХ	875949,16
7	Прогрес ТОВ	ВРХ	893527,24
8	Дружба СГПП	ВРХ	912140,5
9	Маяк СГПП	ВРХ	948951,94
10	Золоте теля ХХІ ТОВ	ВРХ	949182,75
11	Святець ТОВ	ВРХ	1064146,4
12	Клен СФГ	ВРХ	1127398
13	Горинь АФ ПСП	ВРХ	1215897,13
14	Шевченка ім. ПП	ВРХ	1448125,5
15	Рать СГПП	ВРХ	1584983,5
16	Стир СТОВ	ВРХ	2371498,1
17	Подільський господар 2004 ТзОВ	ВРХ	2378198,92
18	Мирне АТЗТ	ВРХ	2546931,29
19	Агро-Еліта ТОВ	ВРХ, свині	4922903,27
20	Жуківська ПАФ	ВРХ, свині	10521380,19

Додаток П

Основні споживачі продукції ПАТ «Івано-Франківський м'ясокомбінат» в Україні та світі у 2013 р.

№ з/п	Контрагент (покупець)	Предмет договору	% в загальному обсязі
1	Івано-Франківські ковбаси ДП	м'ясо ВРХ	59,2
2	Броксервіс КВП ТОВ	м'ясо ВРХ	5,4
3	Тростянецький м'ясокомбінат ПАТ	м'ясо ВРХ	2,4
4	Газагропром ТОВ	м'ясо ВРХ, ковбасні вироби	1,2
5	Даців ФОП та інші фізичні особи	м'ясо ВРХ, ковбасні вироби	8,4
6	АБМ-експорт ТОВ	м'ясо ВРХ, ковбасні вироби	1,0
7	Пакко Холдинг ТОВ	м'ясо ВРХ, ковбасні вироби	0,9
8	Агропродопт ПП	м'ясо ВРХ, ковбасні вироби	0,8
9	Спецпродторг ММ ТОВ	м'ясо ВРХ, ковбасні вироби	0,8
10	Ямниця ДП	м'ясо ВРХ, ковбасні вироби	0,7
11	Балаклава ТОВ	м'ясо ВРХ, ковбасні вироби	0,7
12	Глобинський м/к ТОВ	м'ясо ВРХ, ковбасні вироби	0,6
13	Стар-Майстер ТОВ	м'ясо ВРХ, ковбасні вироби	0,6
14	Сарним'ясопром ТОВ	м'ясо ВРХ	0,5
15	СВ Трейд Холод ТОВ	м'ясо ВРХ, ковбасні вироби	0,5
16	555-ТМ ТОВ	м'ясо ВРХ, ковбасні вироби	0,5
17	Фреш Мит ООО	м'ясо ВРХ, ковбасні вироби	0,4
18	М'ясна фабрика Фаворит плюс ТОВ	м'ясо ВРХ	0,4
19	Інші	м'ясо ВРХ, ковбасні вироби	14,9
	Всього		100,0

Додаток Р

Асортимент м'ясної продукції ПАТ «Івано-Франківський м'ясокомбінат»

Найменування продукції	Оболонка	Термін реалізації	Найменування продукції	Оболонка	Термін реалізації
<i>Варені ковбаси</i>			<i>Напівкопчені ковбасні вироби</i>		
Вітчизна "Святкова" в/с	п/а	10 діб	Волинська 1с	білкозин	15 діб
Вітчизна Королівська в/с	–	5 діб	Гуцульська 1с	натуральна	15 діб
Дієтична 1с	вектор	8 діб	Довбушівська 2 с	білкозин	10 діб
Екстра в/с	білкозин	3 доби	Домашня 1с	натуральна	10 діб
Куряча 1 с	п/а	8 діб	Домашня на дровах	натуральна	10 діб
Лікарська в/с	натуральна	3 доби	Домашня рублена	натуральна	10 діб
Любительська в/с	натуральна	3 доби	Дрогобицька в/с	білкозин	15 діб
Молочна 1 с	вектор	8 діб	Закарпатська 1 с	білкозин	10 діб
Студентська 2 с	п/а	6 діб	Ковбаски мисливські в/с	натуральна	10 діб
Тернопільська 1 с	білкозин	2 доби	Особлива Меденицька в/с	білкозин	10 діб
Чайна 2 с	натуральна	2 доби	Салямні любительська 1с	білкозин	10 діб
Шинка "Асорті"	натуральна	2 доби	Сервелат особливий 1с	білкозин	10 діб
<i>Варено-копчені ковбасні вироби</i>			<i>Ковбаси ліверні та кров'яні, сальтисони, хліби м'ясні</i>		
Ковбаски Баварські 1с	білкозин	15 діб	Печінкова в/с	натуральна	5 діб
Московська в/с	білкозин	15діб	Ліверна варена 3с	натуральна	24 год
Салямні елітна в/с	білкозин	15діб	Кров'яна домашня 1 г	натуральна	7 діб
Салямні львівська 1с	білкозин	15діб	Сальтисон білий 1с	натуральна	2 доби
<i>Копчені ковбасні вироби</i>			Хліб м'ясний чайний 2с	–	2 доби
Балик свинний к/в в/г	–	8 діб	<i>Сирокопчені/сиров'ялені ковбасні вироби</i>		
Буженина запечена вищого сорту	–	5 діб	Брауншвейгська с/к в/с	білкозин	120 діб
Грудинка куряча в/к	–	5 діб	Володимирівська с/к в/г	білкозин	29 діб
Грудинка свинна к/в в/г	–	8 діб	Київська с/в в/г	білкозин	45 діб
Карбонад запечений в/с	–	5 діб	Московська с/к в/с	білкозин	120 діб
Крила індичі к/в	–	3 доби	Салямні "До чаю" с/в 1с	білкозин	29 діб
Кури к/в	–	3 доби	Салямні галицька с/в 1с	білкозин	45 діб

Найменування продукції	Оболонка	Термін реалізації	Найменування продукції	Оболонка	Термін реалізації
Окорок київський к/в в/г	–	8 діб	Салямі кримська с/в 1с	білкозин	45 діб
Рулет "Аристократичний" курячий к/в	–	3 доби	<i>Сосиски, сардельки</i>		
Сало білоруське	–	30 діб	Сардельки особливі закусочні 1с	натуральна	2 доби
Стегенця курячі к/в	–	3 доби	Сосиски "Хот-Дог" 1с	п/а	8 діб
Філе індика к/в	–	3 доби	Сосиски молочні 1с	натуральна	2 доби
Шийка свинна к/в в/г "Ювілейна"	–	8 діб	Сосиски столичні 1с	білкозин	2 доби
Шия індича к/в	–	3 доби	Сосиски шкільні в/с	натуральна	2 доби
Шпик венгерський	–	30 діб	<i>Н/ф м'ясні. Ковбаски для смаження</i>		
Язик в салі к/в в/с	натуральна	5 діб	Мюнхенські	натуральна	30 діб
<i>Ковбаси смажені</i>			Шашличні	натуральна	30 діб
Українська в/с	натуральна	5 діб	Фарш для тварин	поліамід	30 діб

Наукове видання

БАЛАНЮК Іван Федорович,

ГОЙ Наталія Василівна

**ОПЕРАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ
У М'ЯСОПЕРЕРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ**

Монографія

Головний редактор *В.М. Головчак*

Комп'ютерна правка та коректура *Т. П. Гой*

Перекладач *В. С. Баланюк*

Здано в набір 02.02.2016. Підп. до друку 29.02.2016.
Гарнітура «Times New Roman». Обл. друк. арк. 12,73.
Зам. № 1. Наклад 500 прим.

Віддруковано в КП фірмі «ЛПК».
м. Івано-Франківськ, вул. Василянок, 48.
Тел. (03422) 4-80-11, 4-80-27.