

Тематичний розділ: Економіка та управління підприємствами

Сотник І. М.

доктор економічних наук, професор,
Сумський державний університет

Мазін Ю.О.

кандидат економічних наук, доцент,
Сумський державний університет

Супрун О. В.

магістрант,
Сумський державний університет

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ СТІЙКОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ МОЛОКОПЕРЕРОБНОГО ПІДПРИЄМСТВА

У статті на основі комплексного підходу оцінено рівень стійкого розвитку молокопереробного підприємства на прикладі Філії «Сумський молочний завод» ДП «Аромат». На цій підставі обґрунтовано стратегію стійкого розвитку компанії у швидкозмінному конкурентному бізнес-середовищі. Сформовано систему заходів, необхідних для імплементації стратегії, за допомогою розширеної матриці SWOT-аналізу та матриці формування стратегічних напрямів підвищення конкурентоспроможності фірми.

Ключові слова: стратегія, молокопереробне підприємство, стійкий економічний розвиток, конкурентоспроможність, SWOT-аналіз.

Постановка проблеми. Політична нестабільність, недосконалість виробничої та соціальної інфраструктури, недостатнє інформаційне забезпечення, високий рівень корупції, кризові умови господарювання в Україні зумовлюють зниження конкурентоспроможності продукції вітчизняних підприємств на вну-

трішньому та зовнішньому ринках. Особливо гостро ці проблеми постають для підприємств молочної промисловості, що виявляється у скороченні обсягів виробництва молока і молокопродуктів, погіршенні сировинної бази. Так, динаміка виробництва молока в Україні у 2014–2015 рр. була в цілому негативною: за 2 роки порівняно з 2013 роком обсяги виробництва скоротилися на 7,6%, а у січні-квітні 2016 року були на 1-2% нижче показників відповідного періоду 2015 року [1; 2]. Зазначені тенденції не відповідають ані потребам внутрішнього ринку країни, ані зростаючому світовому попиту на молоко і молокопродукти, який за прогнозами експертів до 2050 р. зросте на 50-60% через збільшення населення Землі до 9,6 млрд чоловік [3; 4]. З цих позицій актуальним є розроблення та застосування нових стратегічних підходів і моделей подальшого функціонування підприємств молочної промисловості України з метою підвищення їх конкурентоспроможності, розширення внутрішнього ринку збуту та виходу на міжнародні ринки, досягнення стійкого економічного розвитку.

На сучасному етапі необхідно враховувати вплив соціального, екологічного та демографічного факторів на розвиток національної економіки, а також вимогу повноцінного забезпечення населення країни доступними за ціною й якістю молоком і молокопродуктами. Крім того, вітчизняним молокопереробним підприємствам доцільно скористатися торговельними перевагами, які надає економічна частина Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом, ратифікована 16 вересня 2014 року Верховною радою України, стосовно перспектив виходу на європейський ринок [5]. Виготовляючи якісний продукт, молокопереробна галузь країни, поряд із задоволенням потреб внутрішнього ринку, може освоювати нові зарубіжні ринки, нарощувати виробництво і підвищувати свою глобальну конкурентоспроможність.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Останніми роками значна увага вчених приділяється проблемам, методам, моделям, критеріям і механізмам реалізації стратегій стійкого економічного розвитку підприємств різних сфер діяльності. Щодо молокопереробної галузі цим питанням присвячені наукові праці вітчизняних та іноземних учених, серед яких: О. Н. Андрєєва, В. Г. Андрійчук,

М. І. Баранова, В. І. Бойко, В. Г. Гусаков, М. М. Ільчук, С. П. Зоря, Т. Л. Мос-тенська, А. В. Пилипук, П. Т. Саблук, Ф. І. Субоч, Г. В. Чабан та інші [6-12].

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Існуючий науковий доробок охоплює як теоретико-методологічні, так і методичні аспекти стратегічного розвитку молокопереробних підприємств. Водночас прикладні питання, пов'язані з обґрунтуванням стратегій стійкого економічного розвитку суб'єктів господарювання молочної промисловості в умовах кризи та глобалізації агропромислового ринку, відкриття європейських економічних кордонів для України, загострення міжнародної конкуренції, потребують подальших досліджень.

Мета статті. Головною метою даної роботи є наукове обґрунтування на засадах комплексного аналізу розроблення та реалізації стратегії стійкого розвитку молокопереробного підприємства – Філії «Сумський молочний завод» ДП «Аромат».

Виклад основного матеріалу. Враховуючи зниження обсягів вітчизняного виробництва молока, що спостерігається останніми роками, – з одного боку, і зростання попиту на цей продукт на внутрішньому та зовнішньому ринках – з іншого, постає необхідність визначення пріоритетів і конкретних заходів з метою підвищення ефективності функціонування та стійкого розвитку підприємств національного молокопродуктового комплексу. Стратегічне управління молочним виробництвом дозволяє забезпечити високу конкурентоспроможність молочних товаровиробників і продукції молочної промисловості, стійкий розвиток цих суб'єктів господарювання у довгостроковій перспективі, інтенсивно розвивати ринки молочної продукції.

Вибір стратегії розвитку для підприємств молочної промисловості обумовлений низкою факторів, серед яких пріоритетними є конкурентна позиція підприємства (визначається часткою підприємства на ринку, ціною та якістю продукції, широтою її асортименту, прогресивністю використовуваної технології виробництва, наявністю власних досліджень і розробок, кваліфікацією менеджменту компанії, ефективністю застосування маркетингових інструментів, ступе-

нем контролю над каналами розподілу продукції та каналами постачання сировини і т.д.), а також рівень конкуренції, на який орієнтуються виробники (локальний, регіональний або загальнонаціональний). Останній, у свою чергу, головним чином визначається ресурсним потенціалом підприємства, тобто потужністю виробничої бази, наявністю достатньої кількості трудових та фінансових ресурсів.

Останніми роками у вітчизняних молокопереробних підприємствах спостерігається суттєве послаблення такої важливої ділянки економічної роботи, як стратегічне планування. Основною причиною є несформований єдиний національний ринок сільськогосподарської продукції, а також нестабільна ситуація на ринках, де сільськогосподарське підприємство виступає як покупець [9, с. 119].

Сьогодні в Україні функціонує близько 350 підприємств з переробки молока, з яких 15-18 суб'єктів господарювання виготовляють до 70% цільномолочної продукції [13]. Типовим серед таких підприємств є ДП «Аромат», яке у 2003 році увійшло до складу ДП «Мілкіленд-Україна». На ринку «Мілкіленд-Україна» представлене торговими марками: «Добряна» (Україна), «Коляда» (Україна), «Останкінська» (Росія), «36 копійок» (Росія), «Ostrowia» (Польща), «Milkiland» (міжнародний бренд). З метою оцінки діяльності підприємства та формування обґрунтованої стратегії його подальшого розвитку дослідимо зовнішнє та внутрішнє середовище ДП «Аромат» за допомогою SWOT і PEST-аналізу. На підставі отриманих результатів дослідження типового представника галузі можливим є формування загальних рекомендацій щодо стратегічного планування стійкого розвитку підприємств молокопереробного комплексу України.

У таблиці 1 нами сформовано перелік основних зовнішніх і внутрішніх факторів впливу на діяльність Філії «Сумський молочний завод» ДП «Аромат».

На підставі проведеного SWOT-аналізу можна стверджувати, що Філія «Сумський молочний завод» ДП «Аромат» має досить стійку позицію на ринку молочних продуктів та формує позитивний імідж у споживачів за рахунок си-

льних сторін підприємства, зокрема використання екологічно чистої сировинної бази, широкого асортименту продукції, особливо асортименту сирів, які експортуються до інших країн. Вся продукція ТМ «Добряна» славиться бездоганною якістю, відповідає міжнародним стандартам управління якістю та безпекою продукції ISO і HACCP, що підтверджується перемогами на національних та регіональних конкурсах.

Таблиця 1 – Матриця SWOT-аналізу для Філії «Сумський молочний завод»
ДП «Аромат» (розроблено авторами)

<i>Сильні сторони (S)</i>	<i>Слабкі сторони (W)</i>
<ul style="list-style-type: none"> 1. Використання екологічно чистої сировини – незбираного молока 2. Широкий асортимент продукції 3. Висока якість продукції 4. Виробництво безпечної для здоров'я продукції 5. Експорт частини продукції до інших країн: Польщі, Білорусі, Казахстану, Молдови 6. Популярність торгової марки 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Слабка рекламна підтримка 2. Недостатня забезпеченість виробництва прогресивними технологіями 3. Слабкий контроль руху продукту від виробника до споживача 4. Відсутність повноцінного управління сировинним потоком 5. Висока собівартість сировини 6. Низький рівень інформування споживачів і бізнес-партнерів щодо діяльності підприємства, відсутність офіційного сайту
<i>Можливості (O)</i>	<i>Загрози (T)</i>
<ul style="list-style-type: none"> 1. Розширення географії експорту 2. Розширення товарного асортименту експорту 3. Впровадження інновацій у виробничу та управлінську діяльність 4. Підвищення якості інформаційного забезпечення споживачів і бізнес-партнерів 5. Збільшення частки підприємства на ринку молочної продукції України 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Нестабільність ринкового середовища 2. Посилення позицій конкурентів 4. Зміна законодавства щодо підприємств молочної галузі (зокрема, податкового) 5. Спалах епідемій серед худоби 6. Зменшення кількості поголів'я корів 7. Підвищення цін на молочну сировину 8. Зростання митних бар'єрів для експорту продукції підприємства

Проте висока собівартість сировини, недостатня забезпеченість виробництва прогресивними технологіями, відсутність повноцінного управління сировинним потоком є слабкими сторонами підприємства. Труднощі, обумовлені недостатнім контролем над рухом продукту від виробника до споживача та висока собівартість сировини можуть спричинити послаблення конкурентних позицій компанії порівняно з іншими молокопереробними підприємствами.

На діяльність будь-якої фірми також впливають фактори зовнішнього середовища, які доцільно аналізувати за допомогою такого інструменту стратегічного аналізу, як PEST-аналіз. Його результати для Філії «Сумський молочний завод» ДП «Аромат» подані нами у табл. 2.

Таблиця 2 – PEST-аналіз для Філії «Сумський молочний завод» ДП «Аромат»
(розроблено авторами)

<p>Політика (P):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Проведення політичних реформ 2. Зміни законодавства щодо молокопереробної галузі 3. Зміна політичних партій 4. Загроза терористичних актів 5. Державне регулювання конкуренції у молокопереробній галузі 6. Сучасні світові тенденції розвитку молочної галузі 	<p>Економіка (E):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Економічна ситуація в Україні 2. Підвищення рівня інфляції 3. Динаміка курсу національної валюти 4. Зміна податкової політики 5. Зміна рівнів доходів населення 6. Зміни у витратах підприємств через зміни комунальних тарифів, зокрема зміну витрат на водопостачання, транспортування та упаковку молочної продукції тощо
<p>Соціум (S):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Зміни у базових суспільних цінностях 2. Зміна стилю життя 3. Стан довкілля в країні 4. Здоровий спосіб життя 5. Демографічні зміни (у тому числі структури населення, темпів його зростання) 	<p>Технологія (T):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Поява нових технологій 2. Зміни у рівні механізації виробництва 3. Швидкість зміни й адаптації нових технологій у виробництві 4. Виробництво нових молочних продуктів на базі інновацій

Результатом PEST-аналізу є вибір основних факторів зовнішнього макросередовища, які формують можливості і загрози для компанії у прогнозованому періоді. Аналізуючи табл. 2, можна зробити висновок, що:

- зміна законодавства дозволяє підприємству скористатися сприятливими можливостями для завоювання ніш на ринку, розширення сфери діяльності;
- зміна політичних партій здійснює невеликий позитивний вплив. Цей фактор є можливістю зміцнити позиції компанії на ринку;
- загроза терактів становить серйозну проблему для компанії, оскільки у цьому випадку компанія зазнає великих втрат і постраждає економіка країни в цілому;
- економічна нестабільність у країні є загрозою для компанії;

- розвиток та вдосконалення технологій на підприємстві забезпечить зростання ефективності виробництва;
- зміни у базових цінностях та посилення тенденцій до здорового способу життя позитивно вплинуть на розвиток ринку молочної продукції, адже вона є корисним джерелом енергії для нормальної життєдіяльності людей;
- демографічні зміни, зокрема зростання чисельності населення, є гарною можливістю для залучення більшої кількості споживачів до продукції підприємства і збільшення частки його прибутку;
- стан довкілля в країні може стати загрозою для виробництва молочної продукції. Рівень екологічної безпеки в державі залишається незадовільним. На це впливає насиченість території промисловими та іншими екологічно небезпечними об'єктами, низький рівень амортизації основних фондів, що для більшості з них наближається до критичних значень, у зв'язку з чим зростає ризик виникнення аварій і катастроф техногенного походження.

Визначивши основні позиції Філії «Сумський молочний завод» ДП «Аромат» у макро- і мікросередовищі, доцільно оцінити досягнутий рівень стійкості розвитку підприємства, який є основою для визначення впливу внутрішніх чинників розвитку компанії на її становище у зовнішньому середовищі (тобто її конкурентоспроможність), а також прийняття рішень для своєчасного вдосконалення механізму управління підприємством.

Для ухвалення ефективних управлінських рішень щодо формування і впровадження стратегії стійкого розвитку компанії важливе значення мають показники відповідності діяльності підприємства системі індикаторів, що якісно і кількісно характеризують процес переходу суб'єкта господарювання до стійкого економічного розвитку [14]. Для розрахунку таких параметрів, на нашу думку, доцільно використати методику Н. А. Хомяченкової [15], в основі якої лежить комплекс збалансованих показників, заснований на ув'язці чотирьох компонентів: акціонерів (власників), споживачів (клієнтів), бізнес-процесів, працівників. Кожен з компонентів охоплює кілька показників, що відображають найбільш значущі аспекти стійкого розвитку підприємства: економічні, соціальні, еколо-

гічні, ризикові. Оскільки всі показники мають різну розмірність, доцільно привести їх до порівнянного виду за допомогою єдиної безрозмірної шкали, в якості якої пропонується інтервал (0,1). Потім за кожною складовою комплексу обчислюються параметри, що відображають окремі аспекти стійкого розвитку підприємства. Інтегральний показник стійкості розвитку компанії може бути розрахований як середнє геометричне з визначених часткових показників [15].

У багатьох випадках при розрахунку зазначеної системи показників та їх інтегральної оцінки виникають труднощі, пов'язані з недостатністю інформації, тому доцільно обирати найбільш важливі показники для аналізу різних аспектів стійкості компанії. В рамках даного дослідження розглянемо як базові економічні та соціальні аспекти стійкого розвитку підприємства.

Щодо економічної стійкості суб'єкта господарювання відповідні показники можуть бути згруповані за трьома основними напрямками, що є найбільш актуальними для досліджуваної компанії: фінансова, виробнича та техніко-технологічна стійкість. У табл. 3 за цими напрямками нами розраховані часткові показники економічної стійкості для Філії «Сумський молочний завод» ДП «Аромат» за 2012–2014 рр.

Таблиця 3 – Аналіз складових економічної стійкості Філії «Сумський молочний завод» ДП «Аромат» за 2012–2014 рр. (розраховано авторами за даними підприємства)

Показник*	2012 р.	2013 р.	2014 р.	Нормативне значення*	Абсолютне відхилення (+,-)	
					2013 р. до 2012 р.	2014 р. до 2013 р.
1	2	3	4	5	6	7
Фінансова стійкість						
Коефіцієнт поточної ліквідності, $K_{п.л}$	1,298	1,303	1,429	≥ 1	0,005	0,126
Коефіцієнт фінансової залежності, $K_{ф.з}$	3,143	2,539	2,332	$> 0,5$	-0,604	-0,207
Коефіцієнт покриття відсотків, $K_{п.п}$	1,319	1,331	1,468	≥ 5	0,012	0,137
Коефіцієнт автономії, $K_{авт}$	0,318	0,394	0,429	$> 0,5$	0,076	0,035
Коефіцієнт фінансового важеля, $K_{ф.в}$	2,143	1,539	1,331	У межах 1 : 20	-0,604	-0,208

1	2	3	4	5	6	7
Виробнича стійкість						
Коефіцієнт маневрування, K_M	0,694	0,509	0,636	0,4 – 0,6	-0,185	0,127
Коефіцієнт постійного активу $K_{п.а}$	0,305	0,491	0,364	< 0,5	0,186	-0,127
Мультиплікатор власного капіталу, $K_{м.в.к}$	2,827	2,048	1,955	> 1	-0,779	-0,093
Коефіцієнт забезпеченості власними коштами $K_{з.в.к}$	0,246	0,249	0,326	> 0,1	0,003	0,077
Коефіцієнт виробничої стійкості, $K_{в.с}$	0,318	0,394	0,429	-	0,076	0,035
Фондовіддача, K_f	3,638	2,536	4,304	збільшення	-1,102	1,768
Рентабельність виробництва, P_v	1,003	0,997	1,003	збільшення	-0,006	0,006
Техніко-технологічна стійкість						
Коефіцієнт придатності основних фондів, $K_{п.о.ф}$	0,824	0,824	0,824	$\geq 0,5$	0	0
Коефіцієнт оновлення основних фондів, $K_{о.о.ф}$	0,029	0,018	0,011	збільшення	-0,011	-0,007
Коефіцієнт приросту основних фондів, $K_{пр}$	0,521	0,445	0,492	збільшення	-0,076	0,047

* Розрахунок показників та їх нормативних значень здійснювався за методикою, викладеною у [15]

Аналіз показників економічної стійкості компанії свідчить, що майже всі вони відповідають встановленим нормативам. Динаміка інтегральних показників за напрямками оцінки економічної стійкості Філії «Сумський молочний завод» ДП «Аромат» за період 2012–2014 рр., отриманих нами на основі використання підходу, викладеного у [15], наведена на рис. 1.

Аналізуючи показники групи фінансової стійкості підприємства, можна зробити висновок про наявність у Філії «Сумський молочний завод» ДП «Аромат» значного запасу фінансової міцності. Це підтверджується зростанням коефіцієнту поточної ліквідності, зниженням фінансової залежності, достатньо високим рівнем забезпеченості компанії власним оборотним капіталом тощо. Водночас щодо збільшення економічної стійкості в цілому перед підприємством постає

завдання підвищення технічного рівня виробництва за рахунок оновлення основних засобів, зростання ефективності використання оборотних коштів, особливо «вільних» грошових коштів.

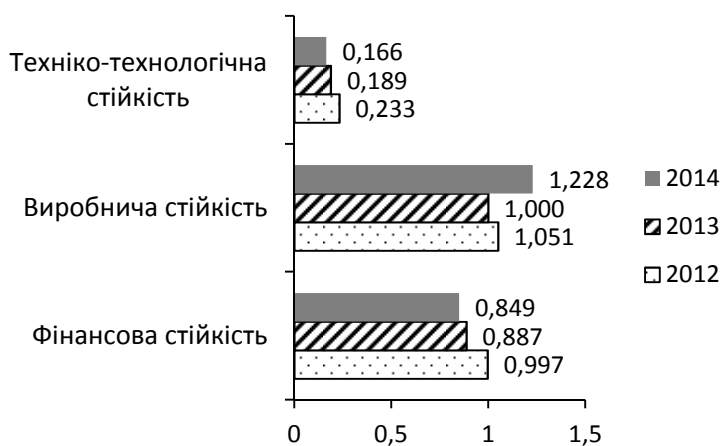


Рис. 1 – Динаміка узагальнених показників за напрямками оцінки економічної стійкості Філії «Сумський молочний завод» ДП «Аромат» (розраховано авторами)

Наступним кроком при визначенні рівня стійкого розвитку компанії є оцінка соціальної стійкості підприємства, яка може бути також розрахована відповідно до підходу, викладеному у роботі [15]. У табл. 4 нами представлені часткові коефіцієнти соціальної стійкості для Філії «Сумський молочний завод» ДП «Аромат», обчислені на основі зазначеного підходу.

Таблиця 4 – Аналіз складових соціальної стійкості Філії «Сумський молочний завод» ДП «Аромат» за 2012–2014 рр. (розраховано авторами за даними підприємства)

Показник	2012 р.	2013 р.	2014 р.	Нормативне значення*
Коефіцієнт стабільності кадрів, K_c	0,374	0,353	0,344	збільшення
Коефіцієнт плинності кадрів $K_{п.к}$	0,410	0,382	0,395	зменшення
Відношення середньої заробітної плати на підприємстві до середньої зарплати по промисловості, $K_{с.зп}$	0,910	0,855	0,861	-

* Розрахунок показників та їх нормативних значень здійснювався за методикою, викладеною у [15]

Розраховані дані показують, що підприємство має прийнятний рівень соціальної стійкості: плинність кадрів є невисокою та у 2014 році вона зменшилась порівняно з 2012 роком; середня заробітна плата в компанії має задовільні значення порівняно з середньою заробітною платою по промисловості.

На підставі отриманих результатів оцінки складових соціальної та економічної стійкості компанії нами було розраховано узагальнені показники стійкого розвитку Філії «Сумський молочний завод» ДП «Аромат» в цілому та за соціальною й економічною компонентами, динаміка яких у 2012–2014 рр. подана на рис. 2. Таким чином, слід констатувати, що у досліджуваному періоді як економічна, так і соціальна стійкість мали тенденції до коливання протягом років. Станом на 2014 р. порівняно з 2012 р. економічна стійкість знизилася на 3,9%, соціальна стійкість – на 11,5%, що призвело до зниження інтегрального показника стійкості розвитку підприємства на 13,4% за цей період. Ситуація, що склалася, потребує запровадження певних стабілізуючих заходів у суб'єкта господарювання з метою запобігання подальшому зниженню рівня стійкості та створення передумов для його зростання.

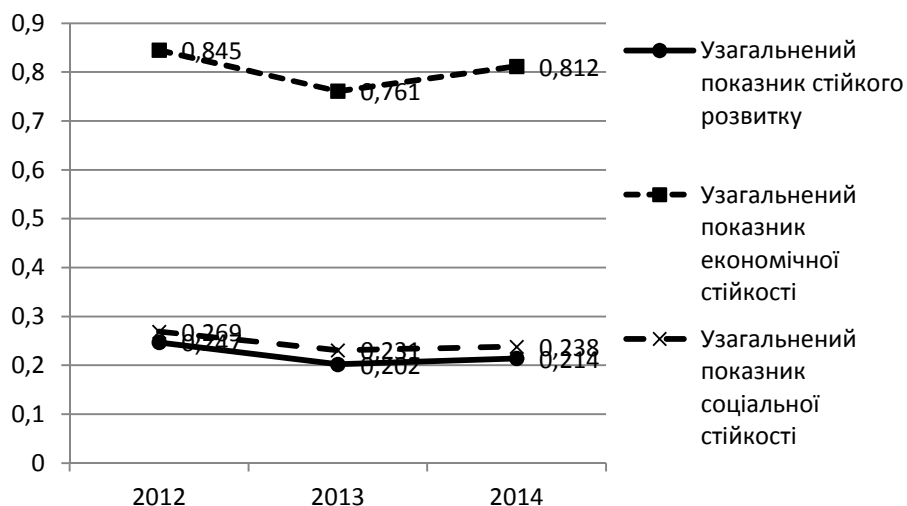


Рис. 2 – Динаміка узагальнених показників стійкого розвитку Філії «Сумський молочний завод» ДП «Аромат» (розраховано авторами)

Проведений детальний аналіз економічної та соціальної складових стійкості компанії сформувавши основу для подальшої розробки рекомендацій щодо стратегії підвищення рівня стійкого розвитку Філії «Сумський молочний завод» ДП «Аромат». З метою вироблення рекомендацій нами була створена розширена матриця SWOT-аналізу фірми з утворенням чотирьох полів: «СіМ» (сила і можливості), «СіЗ» (сила і загрози), «СЛіМ» (слабкість і можливості), «СЛіЗ» (слабкість і загрози) (табл. 5).

Таблиця 5 – Розширена матриця SWOT-аналізу для Філії «Сумський молочний завод» ДП «Аромат» на основі матриці SWOT-аналізу підприємства
(розроблено авторами)

СіМ (сила і можливості)	СіЗ (сила і загрози)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Використання екологічно чистої та безпечної для здоров'я продукції дозволить розширити географію експорту і посісти перші позиції у конкурентній боротьбі 2. Популярність та широкий асортимент продукції будуть сприяти виходу на нові ринки 3. Вдосконалення інформаційного забезпечення споживачів та бізнес-партнерів дозволить розширити коло споживачів 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Посилення конкуренції спричинить додаткові фінансові витрати компанії 2. Конкуренція, державна політика, економічні зміни впливатимуть на стратегію підприємства 3. Популярність продукції захистить від товарів-субститутів і зміцнить конкурентні переваги 4. Використання екологічно чистої сировини та розширення асортименту продукції вплинуть на підвищення цін на молочну сировину
СЛіМ (слабкість і можливості)	СЛіЗ (слабкість і загрози)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Розширення асортименту продукції призведе до збільшення оборотних коштів і витрат 2. Контроль руху продуктів від виробника до споживача дозволить збільшити частку компанії на молочному ринку в Україні 3. Зниження собівартості при незмінному рівні цін на продукцію та збільшення завантаження виробничих потужностей дозволить збільшити прибутки підприємства 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Поява нових конкурентів, високі витрати погіршать конкурентну позицію компанії 2. Негативні зміни рівня життя населення зменшать попит на продукцію 4. Несприятлива державна політика, високі ставки податків можуть призвести до негативних наслідків для діяльності суб'єкта господарювання 5. Спалах епідемії серед худоби змусить підприємство застосовувати синтетичну сировину

Оскільки стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності досліджуваного підприємства повинні відповідати встановленим цілям Філії «Сумський молочний завод» ДП «Аромат», які, у свою чергу, залежать від позиції компанії на ринку, напряму і темпу зміни конкурентних переваг, з урахуванням

табл. 5 сформуємо матрицю стратегічних напрямів підвищення конкурентоспроможності Філії «Сумський молочний завод» ДП «Аромат» (табл. 6).

Таблиця 6 – Матриця формування стратегічних напрямів підвищення конкурентоспроможності Філії «Сумський молочний завод» ДП «Аромат»

(розроблено авторами)

Темп зміни конкурентних переваг	Стратегічні цілі	Конкурентна позиція підприємства на ринку						Стратегічні напрями				
		лідера (А)		сильна (Б)		слабка (В)			аутсайдера (Г)			
Високий темп підвищення конкурентних переваг (1)	утримання лідируючої позиції	А1	формування ефективної системи збуту	Б1	формування конкурентних переваг	В1	підвищення прибутковості виробництва	Г1	підвищення ефективності реалізації конкурентних переваг			
Низький темп підвищення конкурентних переваг (2)								А2	Б2	В2	Г2	диверсифікація виробництва й каналів збуту
Низький темп зниження конкурентних переваг (3)								А3	Б3	В3	Г3	підвищення темпу нарощування конкурентних переваг
Високий темп зниження конкурентних переваг (4)								А4	Б4	В4	Г4	техніко-технологічна модернізація виробництва

Виходячи з табл. 6, існує 16 можливих варіантів встановлення стратегічних цілей та формування стратегічних напрямів підвищення конкурентоспроможності компанії. При цьому основними з них для підприємства є:

- підвищення ефективності реалізації наявних конкурентних переваг (компанії, які швидко нарощують конкурентні переваги);
- диверсифікація виробництва, каналів збуту готової продукції та сировини (підприємства, які повільно нарощують конкурентні переваги);
- збільшення нарощування темпу і кількості конкурентних переваг (суб'єкти господарювання, які повільно втрачають конкурентні переваги);
- техніко-технологічна модернізація виробництва (підприємства, які швидко втрачають конкурентні переваги).

Аналіз інтенсивності дії факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на розвиток Філії «Сумський молочний завод» ДП «Аромат» свідчить, що підприємство є достатньо конкурентоспроможним, проте ефективність його виробництва залежить від ціни реалізації сирого молока і молочних продуктів, а також потреб й уподобань споживачів. Отже, відповідно до тенденцій розвитку молочного ринку, позиції компанії та її цілей сформовані нами стратегічні напрями підвищення подальшої конкурентоспроможності забезпечать стабільний розвиток молокопереробного підприємства на вітчизняному і міжнародному рівнях.

Висновки і пропозиції. На основі проведеного дослідження було виявлено, що Філія «Сумський молочний завод» ДП «Аромат» у своїй діяльності дотримується стратегії диференціації, заснованої на наданні широкого асортименту продукції за доступними цінами. Проте в контексті швидких економічних змін дана стратегія потребує певних коригувань для підвищення рівня стійкого розвитку підприємства.

За результатами проведеного дослідження можна запропонувати такі основні заходи для компанії:

1. В рамках стабілізації техніко-технологічної стійкості на Філії «Сумський молочний завод» ДП «Аромат» доцільно запровадити заходи щодо оновлення виробництва на базі прогресивних технологій, замінити зношені основні виробничі фонди новими, автоматизувати управління обладнанням з підвищенням кваліфікації основних робітників та розвитку їх творчої активності.

2. Необхідно впроваджувати ресурсозберігаючі технології на підприємстві, які забезпечать високий економічний ефект, підвищать рівень безпеки та допоможуть знизити рівень забруднення навколишнього середовища.

3. Доцільно імплементувати заходи, спрямовані на підвищення якості сировини, що надходить від фермерських господарств і населення. У цьому контексті рекомендується посилити екологічний контроль на всіх стадіях: матеріально-технічного постачання, виробництва молокопродуктів та їх збуту. Це дасть можливість позиціонувати продукцію компанії як екологічно чисту та

безпечну, корисну для здоров'я, формуючи необхідні і достатні передумови для залучення широкого кола нових споживачів не лише на внутрішньому, а й на міжнародному ринку, та згодом отримати підтвердження відповідності продукції підприємства найвищим міжнародним стандартам якості.

4. Для забезпечення виходу суб'єкта господарювання на нові ринки, важливим є покращення інформаційної, рекламної діяльності підприємства шляхом створення власного сайту, реклами продукції в інтернет-просторі, активізації участі у виставкових заходах національного і міжнародного рівнів.

Практична реалізація зазначених пропозицій дозволить досягти компанії, як і іншим молокопереробним підприємствам України, високого рівня конкурентоспроможності, забезпечити стійкий розвиток у довгостроковій перспективі та інтенсивно розвивати ринки молочної продукції.

Список використаних джерел:

1. Тваринництво у 2010-2015 рр. [Електронний ресурс] / Державна служба статистики України, 2016. – Режим доступу: <http://ukrstat.gov.ua/>.
2. Виробництво основних видів продукції тваринництва у 2016 році [Електронний ресурс] / Державна служба статистики України, 2016. – Режим доступу: <http://ukrstat.gov.ua/>.
3. Мировой спрос на молоко к 2050 г вырастет до 1077 млрд. кг [Электронный ресурс] / УкрАгроКонсалт, 19.06.2015. – Режим доступа: <http://www.ukragroconsult.com/news/mirovoi-spros-na-moloko-k-2050-g-vyrastet-do-1077-mlrd-kg>.
4. Населення Землі збільшиться до 9,6 млрд до 2050 року – прогноз ООН [Електронний ресурс] / Світ географії, 16.06.2013. – Режим доступу: <http://geotour.pp.ua/index.php?newsid=340>.
5. Про ратифікацію Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони: закон України № 1678-18 від 16.09.2014 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу:

<http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1678-18>.

6. Андреева О. Н. Обоснование направлений повышения эффективности молокоперерабатывающих предприятий / О. Н. Андреева // Вестник Томского государственного университета. Экономика. – 2014. – № 4 (28). – С. 46-51.

7. Андрійчук В. Г. Ефективність діяльності аграрних підприємств: теорія, методика, аналіз: монографія / В. Г. Андрійчук. – 2-ге вид. без змін. – К.: КНЕУ, 2010. – 292 с.

8. Економіка виробництва молока і молочної продукції в Україні : монографія / [П.Т. Саблук, В. І. Бойко, Т. Л. Мостенська та ін.]; під ред. П. Т. Саблука і В. І Бойка. – К.: ННЦ ІАЕ, 2009. – 340 с.

9. Зоря С. П. Розробка стратегії розвитку галузі молочного скотарства у сільськогосподарських підприємствах / С. П. Зоря // Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. Економічні науки. – Полтава : ПДАА. – 2011. – Вип. 2. – Т. 1. – С. 118–127.

10. Ільчук М. М. Економічні напрямки ефективного функціонування молокопродуктового підкомплексу України : автореф. дис. на здоб. наук. ступ. д-ра екон. наук. 08.07.02 / М. М. Ільчук ; Нац. наук. центр "Ін-т аграр. економіки". – К., 2004. – 37 с.

11. Стратегия конкурентоспособности предприятий молокоперерабатывающей отрасли Беларуси: теория, методология, практика /А. В. Пилипук, Ф. И. Субоч, М. И. Баранова [и др.]; под ред. В. Г. Гусакова. – Минск: Институт системных исследований в АПК НАН Беларуси, 2011. – 210 с.

12. Чабан Г. В. Молочна промисловість: стан, проблеми і перспективи / Г. В. Чабан // Економіка АПК. – 2003. – № 5. – С. 51-56.

13. Фоміна А.С. Розвиток молочної промисловості в Україні [Електронний ресурс] / А.С. Фоміна // Проблемы материальной культуры – Экономические науки. – Режим доступу: <http://dspace.nbuv.gov.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/65060/23-Fomina.pdf?sequence=1>.

14. Квятковська Л. А. Реалізація принципів концепції сталого розвитку в дія-

льності підприємства / Л. А. Квятковська // Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. пр. / голов. ред. М. І. Зверяков; Одеський нац. екон. ун-т. – Одеса, 2013. – Вип. 1 (48). – С. 85-89.

15. Хомяченкова Н. А. Современные аспекты мониторинга устойчивого развития промышленного предприятия: методика и практика [Электронный ресурс] / Хомяченкова Н. А. // Интернет-журнал «Экономические исследования». – 2010. – № 2. – Режим доступа: <http://www.erse.ru>.

Сотник И. Н.

Мазин Ю.А.

Супрун О. В.

Сумский государственный университет

ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ УСТОЙЧИВОГО ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ МОЛОКОПЕРЕРАБАТЫВАЮЩЕГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Резюме

В статье на основе комплексного подхода оценен уровень устойчивого развития молокоперерабатывающего предприятия на примере Филиала «Сумский молочный завод» ДП «Аромат». На этом основании разработана стратегия устойчивого развития компании в быстро меняющейся конкурентной бизнес-среде. Сформирована система мероприятий, необходимых для имплементации стратегии, с помощью расширенной матрицы SWOT-анализа и матрицы формирования стратегических направлений повышения конкурентоспособности фирмы.

Ключевые слова: стратегия, молокоперерабатывающее предприятие, устойчивое экономическое развитие, конкурентоспособность, SWOT-анализ.

Sotnyk I. M.

Mazin Yu. O.

Suprun O. V.

Sumy State University

FORMING A STRATEGY OF SUSTAINABLE ECONOMIC DEVELOPMENT FOR THE MILK PROCESSING PLANT

Summary

In the paper on the base of an integrated approach there is estimated the level of sustainable development of milk processing plant on the example of Branch "Sumy Dairy Plant" Subsidiary Company "Aromat". On this basis, there is substantiated the strategy of company's sustainable development in rapidly changing competitive business environment. The system measures needed for the implementation of the strategy are proposed with regard to the SWOT-analysis matrix and matrix of formation of strategic directions for improving the company's competitiveness.

Keywords: strategy, milk processing plant, sustainable economic development, competitiveness, SWOT-analysis.

Сотник І. М. Формування стратегії стійкого економічного розвитку молокопереробного підприємства / І. М. Сотник, Ю. О. Мазін, О. В. Супрун // Вісник Одеського національного університету. Серія Економіка. – 2016. – Т. 21. – Вип. 7-2 (49). – С. 98–104.