

## ЗНАЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ ДЛЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ МОЛОКОПЕРЕРОБНОЇ ГАЛУЗІ

Розробка стратегії підприємства починається з визначення основних орієнтирів підприємницької діяльності, яка у поєднанні з мотиваційною ідеєю визначає основні напрями розвитку підприємства і встановлює його цілі. Важливим джерелом інформації для формування стратегічних цілей є інформація про внутрішнє, проміжне і зовнішнє середовище, аналіз якого дозволяє оцінити реальність поставлених цілей, спрогнозувати можливі зміни і вибрати найбільш ефективну стратегію розвитку підприємства.

Стратегічний аналіз – це аналіз середовища підприємства на основі якого будується маркетинговий план та майбутня стратегія на ринку. Сутність стратегічного аналізу розвитку підприємства полягає в тому, які необхідно робити кроки, що необхідно змінити, як використати ці або інші можливості, переваги, компетенції. Завданням аналізу стратегічного розвитку підприємства є виявлення, розвиток і захист від конкурентів чинників стратегічного успіху.

У залежності від виду стратегічного аналізу можна виділити методики стратегічного аналізу зовнішнього, проміжного і внутрішнього середовища підприємства.

Зовнішнє середовище – це сукупність факторів, які формують довгострокову прибутковість організації і на які організація не може впливати взагалі або має незначний вплив.

Проміжне середовище – це сукупність факторів, які формують довгострокову прибутковість організації і на які вона може впливати через встановлення ефективних комунікацій.

Внутрішнє середовище організації – це сукупність факторів, які формують її довгострокову прибутковість і перебувають під безпосереднім контролем керівників та персоналу організації.

Перед початком стратегічного аналізу, потрібно проаналізувати сам ринок, визначити основних гравців, та сегменти споживачів на яких орієнтується підприємство - аналіз зовнішнього середовища підприємства. Основними методиками є аналіз можливостей та загроз, PEST – аналіз.

На сучасному молочному ринку України налічується до 300 молокопереробних підприємств, з них 10-15 основних гравців, частка продукції яких сягає понад 30%. Молочні об'єднання сформовані не за територіальними принципами, як це було в радянські часи, а за принципом збільшення частки молочного виробництва. Це потужні молочні компанії, які мають на меті стати головними гравцями та бути присутніми на всій без виключення торговій мережі України. Характерною рисою більшості цих компаній є практично завершена або повна реконструкція підприємств, що входять до їх складу.

Окремо слід відзначити групу молочних підприємств, метою яких є повне опанування регіональних ринків, їх розташування та можливий вихід в майбутньому на загальний український молочний ринок. На даних молочних підприємствах проведено або проводиться повна реконструкція, умови виробництва продукції наближаються до європейських стандартів. Типовими представниками таких підприємств є ЗАТ Галичина ( тм «Молочар»), ЗАТ Куп'янський МКК ( тм Заречье ), ЗАТ Херсонський ММЗ (тм. Веселий пастушок, Родич), Баштанський сирзавод, Літинський сирзавод, Тульчинський маслозавод та ін.

До третьої групи входять підприємства, метою яких є присутність на місцевому ринку. Це локальні оператори, як правило, невеличкі заводи, що переробляють від 15 до 60 тонн молока на добу. Продукція таких молочних підприємств знаходиться в середньому та нижньому цінових сегментах. Більшість з них має технічно та фізично зношене технологічне обладнання, санітарко- гігієнічні умови виробництва знаходяться на низькому рівні.

Протягом 2009 року продовжувались тенденції щодо посилення конкуренції на ринку молока та молочної продукції України. Проте лідерами залишаються кілька торгових марок, які встигли завоювати смаки споживачів. У той же час нові гравці намагаються завоювати й свій сегмент на ринку. Так, протягом року спостерігалось значне розширення асортименту продукції: молоко, кефір, сметана представлені різної жирності, ступенів обробки, терміну зберігання і, відповідно, різної ціни.

Цільова аудиторія молокопродуктів розділена на три групи : преміум, медіум, економ-клас. Для виробників молочної продукції найцікавішою є група економ-класу. Для покупців цієї категорії характерна найнижча звиклість до торгової марки. Продукти класу преміум мають відповідати так званим функціональним вимогам- якість, престиж. На сьогоднішній день спостерегається підвищення попиту на продукцію класу преміум, в зв'язку з розшаруванням населення на покупців - споживачів з більшими доходами та покупців з низькою купівельною спроможністю. Тому на продукцію медіум та економ класу відмічається зменшення купівельної спроможності.

До основних методик стратегічного аналізу проміжного середовища підприємства належить модель п'яти конкурентних сил Портер, матриця БКГ, матриця Мак-Кінсі.

Найбільш послідовною і комплексною методикою проведення стратегічного аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства є SWOT- аналіз.

Для оцінювання стратегічного положення підприємства усе частіше використовується SPACE – аналіз. Це — комплексний метод, призначений для оцінювання ситуації та вибору стратегій. Його

привабливість пояснюється також і тим, що дає можливість проаналізувати наявну стратегію організації навіть тоді, коли вона існує у неявному вигляді.

Існує безліч методів стратегічного аналізу, проте вибір залежить від специфіки роботи самої фірми, а саме: від позиції фірми на ринку, динаміки її розвитку, її потенціалу, поведінки конкурентів, характеристик виробленого нею товару або надаваних нею послуг, стану економіки, культурного середовища і ще багато чого іншого. Проте від правильного вибору методу цього аналізу та точності його проведення й залежить вірність подальшого вибору маркетингової стратегії фірми, що визначає її місце на ринку.

1. Дойль П. Маркетинг менеджмент и стратегии. 4-е изд. Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2007.- 544с.
2. Котлер Ф., К.Л. Келлер, А.Ф. Павленко. Маркетинг менеджмент. –К.:Видавництво “Хімджест”,2008.— 720 с.