

**О. І. ЧАЙКОВА, А. І. КРИШТАЛЬОВА, Т. П. КОНОНЕНКО**

## **ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ЗЕД ПІДПРИЄМСТВА МОЛОЧНОЇ ГАЛУЗІ**

У статті розглядається та аналізується ринок виробництва молочної продукції у країні, враховуючи всі політичні, економічні та соціальні умови, які диктує сьогодення. Предметом аналізу виступає підприємство молочної галузі, яке розташоване в Харківській області та здійснює зовнішньоекономічну діяльність.

**Ключові слова:** стратегічний аналіз, виробництво, зовнішній ринок, конкурентоспроможність, молочна галузь, продукція, стратегія підприємства.

**Вступ.** В сучасних умовах зменшення можливості купівельної здатності на внутрішньому ринку України та звуження цього ринку, вирішення проблеми збільшення обсягів ринку як внутрішнього, так і зовнішнього набувають високої актуальності.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Деякі проблеми, які досліджуються в статті розглядалися раніше зарубіжними та вітчизняними вченими. Зокрема А. А. Томпсон та А. Дж. Стрикленд, Б. Карлофф, А. Мескон, Г. Мінцберг, В. Г. Герасимчук, П. Ю. Балабан, З. Є. Шершньова розглядали питання стратегічного менеджменту, М. Портер вивчав стратегії конкуренції. Питанням особливостей розвитку та виявленню основних проблем в молочній галузі займалися вітчизняні вчені, такі як П. С. Березівський, Н. С. Белінська, В. Б. Смолінський, С. В. Васильчак, В. О. Рибінцев, П. Т. Саблук, П. І. Гайдучкий, Т. Г. Дудар та інші. Невирішеною залишається проблема розробки стратегії та перспективи розвитку ЗЕД ринку молочної продукції України, а також знаходження стратегічних альтернатив реалізації продукції на зовнішніх ринках.

**Мета.** Метою статті є формування стратегії розвитку ЗЕД підприємства, що випускає молочну продукцію та перспективи його виходу на зовнішні ринки.

**Виклад основного матеріалу.** Будь-яке підприємство, виходячи на ринок зі своєю продукцією, стикається з багатьма факторами, які впливають не лише на прибуток, але й на роль самої продукції на цьому ринку. Саме тому аналіз ринку виробництва є невід'ємною частиною діяльності підприємства.

З давніх часів Україна славиться своєю працьовитістю, родючими землями та розвинутим сільським господарством. З роками відбувається модернізація всіх ланок виробництва та господарської діяльності. Розвивається інфраструктура країни, її відносини на внутрішньому ринку, та не менш важливі, на зовнішньому. Враховуючи смаки споживачів та їх потреби країна починає зосереджувати свою господарську діяльність на певних товарах та послугах.

Сьогодення приносить багато змін, які диктують умови розвитку підприємств та реалізації їх продукції. Економічна ситуація є дуже складною, враховуючи всі зміни та реалії не лише України, але й усього світу. Саме тому «вжити» зможуть лише ті

підприємства, які вміють швидко реагувати та адаптуватися до змін. Особливо складною ситуація є для молочної галузі країни, тому слід приділи їй більше уваги. Підприємства нашої країни давно прагнуть досягти міжнародних стандартів, і впевнено крокують у цьому напрямку, переймаючи не лише технології, але й моделі галузей підприємств. При цьому, важливою є сфера стратегічного менеджменту на підприємстві, за для забезпечення успішного існування компанії.

Стратегія – це генеральна комплексна програма дій, що виявляє пріоритетні напрями діяльності та ресурси, необхідні для досягнення головної мети підприємства в середньо- та/або довгостроковій перспективі [1, 2].

В процесі розробки стратегії проводиться:

- аналіз зовнішніх факторів, які потребують прийняття заходів, направлених на корегування курсу;
- оцінка потенціалу підприємства, його можливостей і ресурсів;
- аналіз внутрішніх факторів, які забезпечують укріплення позицій підприємства;
- оцінка альтернативних напрямків діяльності підприємства;
- прийняття перспективних рішень.

Умовно стратегії діляться на дві групи – функціонування і розвитку.

Стратегія функціонування відображує поведінку організації на ринку у зв'язку з реалізацією випускаючої (вирощуваної) нею продукції. Американський дослідник М. Портер виділив три основних варіанта таких стратегій: лідерство за низькими витратами, диференціації та фокусування [3].

Говорячи про молочну галузь та її реалізацію слід зазначити, що перспективним є впровадження саме стратегії лідерства за низькими витратами. Адже ця стратегія орієнтує підприємство на здобуття додаткового прибутку за рахунок економії на постійних витратах.

Економія створюється в результаті максимізації об'ємів продажу, відмови від надто дорогих програм і проектів. Переваги на рівні витрат дозволяють знижувати ціни, збільшувати об'єми продажу і захоплювати нові ринки. Це дає можливість збільшити прибутки.

Реалізація цієї стратегії на практиці стримується інфляцією, яка обезцінює прибуток; відсутністю в

сучасних умовах зв'язку між ростом масштабів виробництва і скороченням витрат; складністю швидкої переорієнтації масового виробництва внаслідок його інерційності, а також привабливістю стратегії для конкурентів.

При формуванні стратегії розвитку ЗЕД, то економія може розпочатися з експорту товару. В деяких випадках малі і середні компанії, щоб отримати економію на витратах щодо організації експорту й об'єднання експортного досвіду, створюють експортний консорціум, зберігаючи самостійність компаній.

Для створення власної торговельної компанії за кордоном, філіалу або представництва потрібно бути упевненим у виконанні низки критеріїв:

- питомі торговельні витрати на одиницю товару повинні бути меншими ніж маржа дистриб'ютора або комісійні агента;
- зростання товарообігу;
- збільшення інформації про ринок та ріст її якості;
- покращення допродажного та після продажного обслуговування товару.

Також підприємство може використати зарубіжне виробництво по контракту та збірне виробництво за рубежом

Зарубіжне виробництво по контракту – контрактне СП, предметом якого є спільне виробництво або продаж товарів на території однієї із сторін по контракту.

По економічному змісту зарубіжне виробництво по контракту є «чимось середнім» між входженням на цільовий зарубіжний ринок в рамках складання ліцензійної угоди і прямими зарубіжними інвестиціями.

Переваги зарубіжного виробництва по контракту:

- мінімальні зарубіжні інвестиції і ризики їх втрат при можливій націоналізації або експропріації;
- збереження контролю за ринком і можливість отримання первинної інформації про ринок;
- відсутність ризиків за рахунок зміни курсів валют в країнах сторін по контракту;
- створення позитивного іміджу і гудвілу на зарубіжному цільовому ринку;
- можливість зниження витрат виробництва (наприклад, за рахунок національних відмінностей вартості робочої сили);
- полегшення проникнення на ринок, захищений тарифними або нетарифними бар'єрами.

Збірне виробництво за рубежом – географічний перенос частки технологічного ланцюжка, частіше всього фінішних виробничих операцій, трудомістких (вирішуючи проблему зайнятості населення). Частіше за все застосовано в контрактах міжнародних компаній розвинутих країн з тими країнами, що розвиваються.

При формуванні стратегії основоположним елементом повинен бути етап вивчення, аналізу та прогнозування змінних факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.

За останні два роки у країні відбулися зміни не лише в політичній, але й в економічній сфері. Ринок виробництва та реалізації продукції змінюється, тож кожна галузь повинна швидко реагувати та адаптуватися до цих змін.

Для прикладу проаналізуємо ринок виробництва продукції Лозівського молочного заводу. Основним видом діяльності підприємства є виготовлення сиру, тож зосередьмо увагу саме на цьому сегменті продукції.

Слід відзначити, що в Україні на ринку молочної продукції діє близько 350 підприємств по переробці молока, а близько 200 підприємств спеціалізуються на виробництві сирів. На сьогоднішній день можна відзначити не більше 20 підприємств молочної галузі, які можуть конкурувати на міжнародному рівні [4, 5].

Для аналізу мікросередовища підприємства «ТОВ Лозівський молочний завод» використано SWOT-аналіз.

Серед сильних сторін підприємства «ТОВ Лозівський молочний завод» слід виділити: гарна репутація, яка склалася у покупців про підприємство, власні технології, покращення фінансово-економічних умов, модернізація устаткування, впровадження новинок, великий досвід виробництва продукції, хороша інфраструктура, кваліфіковані робітники. До слабких сторін можна віднести: недостатність використання маркетингової діяльності, недостача оборотного капіталу, високий рівень фізичного та морального зносу основних фондів, відсутність досвідчених працівників.

Виявлені наступні можливості: сертифікація продукції за міжнародними стандартами, розвинутий ринок споживачів, використання нових технологій. Для підприємства існують загрози у реальному часі: економічна нестабільність, велика кількість конкурентів, зростаюча вимогливість споживачів, зниження доходів споживачів, зменшення країн експорту.

Для обрання стратегії підприємство має враховувати декілька факторів серед яких важливе місце займає конкуренція.

Дослідити позиції конкуруючих компаній на ринку можливо методом об'єднання їх у стратегічні групи. Стратегічна група складається з конкуруючих підприємств, що мають подібні методи ведення конкурентної боротьби та схожі позиції на певному ринку товарів, в даному випадку ринку товарів молочної продукції.

Проаналізуємо конкурентів підприємства ТОВ «Лозівський молочний завод» по експорту сиру на зовнішній ринок – Казахстану.

Спершу визначаємо основних конкурентів на молочному ринку. Аналіз проводимо спираючись на попит споживачів молочної продукції, а саме сир, який експортується на ринки Казахстану та виготовляється у самій країні імпортера. Результати аналізу представлені у таблиці 1.

Таблиця 1 – Підприємства, які займають найбільшу долю ринку сиру в Казахстані.

Назва продукції, країна	Об'єм долі ринку, %
ІП «Петросян» Казахстан («7 Видов сыра»)	25
ТОВ «Лозівський молочний завод», Україна («Голандський»)	25
ТОО «Дом грузинского сыра», Грузія («Грузинський молодой»)	20
ОАО «Слущкий сыродельный комбинат», Білорусія («Российский молодой»)	15
Kraft Foods, США («Philadelphia»)	6
ТОВ Dan King, Італія («PARMAREGGIO»)	5
SOT, Польща («Рамзес»)	4
Всього:	100

Наступним кроком є побудова карти стратегічних груп (рис. 1) за отриманими результатами таблиці 1.

Аналізуючи карту стратегічних груп, ми можемо сказати, що основним конкурентом на ринку країни Казахстан, для підприємства ТОВ «Лозівський молочний завод» є сирна продукція Грузії та власна продукція країни. Всі три підприємства мають широкий ринок споживачів, так як ціна продукції дозволяє купувати товар частіше, ніж як товар тих, підприємства які знаходяться в інших стратегічних групах.

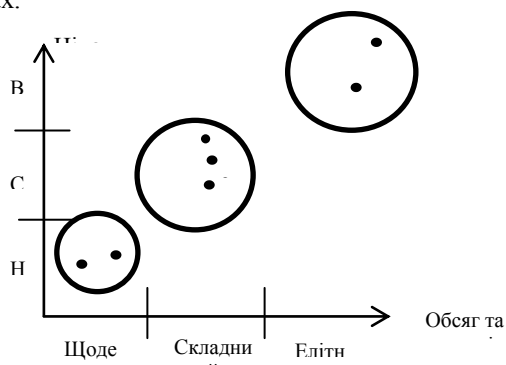


Рис. 1. Карта стратегічних груп країн, що експортують сир до ринку Казахстану

Проаналізувавши карту стратегічних груп, ми можемо зробити висновок, що підприємство має досить вигідне становище, адже продукція високої якості є доступною для споживачів різних соціальних груп.

**Висновки.** Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, конкурентоспроможності його продукції на певному ринку, можна сказати, що підприємство ТОВ «Лозівський молочний завод» виготовляє продукцію, яка доступна широкому колу покупців із середнім рівнем достатку; має досить високий рівень якості продукції та доступну ціна, що дає можливість конкурувати з іншими компаніями. Слід зазначити, що для подальшого розвитку та прибуткової діяльності в сучасних умовах керівництво підприємства може використати стратегію лідерства за низькими витратами, зарубіжне виробництво по контракту. Варто зазначити, що при обранні стратегії підприємству не слід концентруватися лише на одній стратегії – для кращого результату їх можна поєднувати.

**Список літератури:** 1. Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник / Пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. - Банки и биржи, ЮНИТИ, 1988, - 576с. 2. Шериньова З.С. Стратегічне управління: Підручник. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К: КНЕУ, 2004. – 699 с. 3. Портер Майкл Е. Стратегія конкуренції / Пер. з англ. Олійник, Р. Сільський. - К.: Основи, 1998. - С. 241. 4. Пріоритети молочної галузі. [Електронний ресурс] <http://www.agro-business.com.ua/ekonomichnyi-gektar/2468-priorytety-molochnoi-galuzi.html>. 5. Молочна галузь України на межі виживання. [Електронний ресурс] [http://24tv.ua/ekonomika/molochna\\_galuz\\_ukrayini\\_na\\_mezhi\\_vizhiva\\_nnya/n550331](http://24tv.ua/ekonomika/molochna_galuz_ukrayini_na_mezhi_vizhiva_nnya/n550331).

**Bibliography (transliterated):** 1. Thompson A. A., Strickland A. J. Strategicheskij menedzhment. Iskustvo razrabotki i realizacii strategii: Uchebnik/Per. s angl.pod red. L. G. Zajceva, M. I. Sokolovoj. – Banki i birzhi, UNITI, 1988. Print. 2. Shershnova Z. Je. Strategichne upravlinnja: Pidruchnyk. – 2 vyd. pererob. i dop. – Kiev: KNEU, 2004. Print. 3. Michael Porter Strategija konkurencii/Per. z angl. Oljnjuk, R. Silskuj. – Kiev : Osnovu, 1998. Print. 4. Prioriteyu molochnoji galuzi. [Electronnuj resurs] <http://www.agro-business.com.ua/ekonomichnyi-gektar/2468-priorytety-molochnoi-galuzi.html>. 5. Molochna galuz Ukrain na mezhi vyzhyvannja. [Electronnuj resurs] [http://24tv.ua/ekonomika/molochna\\_galuz\\_ukrayini\\_na\\_mezhi\\_vizhiva\\_nnya/n550331](http://24tv.ua/ekonomika/molochna_galuz_ukrayini_na_mezhi_vizhiva_nnya/n550331).

Відомості про авторів / About the Authors

**Чайкова Олена Ігорівна**, кандидат економічних наук, доцент, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», доцент кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності та фінансів; тел.: (057) 303-17-28; e-mail: [bk@mail.ru](mailto:bk@mail.ru).

**Chaykova Olena Igorivna** – Candidate of Technical Sciences (Ph. D.), Docent, National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute", Associate Professor at the Department of Foreign-economic Activity and Finances; tel.: (057) 303-17-28; e-mail: [bk@mail.ru](mailto:bk@mail.ru).

**Криштальова А.І.**, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», студент; тел.: (095)5215663 e-mail: [lik1992@mail.ru](mailto:lik1992@mail.ru)

**Krishtalyova A.I.** - National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute" student ;tel .: (095) 5215663 e-mail: [lik1992@mail.ru](mailto:lik1992@mail.ru)