

УДК 502.131.1:[502.21+005.52:005.33]:005.332.4:338.43:637.1/3

Сотник І. М.

Мазін Ю. О.

Супрун О. В.

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». Обґрунтовано стратегію стійкого розвитку компанії у конкурентному бізнес-середовищі, що швидко змінюється. 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 внутрішньому та зовнішньому ринках. Особливо гостро ці проблеми постають для підприємств молочної промисловості, що виявляється у скороченні обсягів виробництва молока й молокопродуктів, погіршенні сировинної бази. Так, динаміка виробництва молока в Україні в 2014–2015 рр. була в цілому негативною: за два роки порівняно з 2013 р. обсяги виробництва скоротилися на 7,6%, а у січні – квітні 2016 р. були на 1–2% нижче показників відповідного періоду 2015 р. [1; 2]. Зазначені тенденції не відповідають ані потребам внутрішнього ринку країни, ані світовому попиту на молоко й молокопродукти, який, за прогнозами експертів, до 2050 р. зросте на 50–60% через збільшення населення Землі до 9,6 млрд осіб [3; 4]. Зважаючи на це, 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 дає економічна частина Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом, ратифікована 16 вересня 2014 р. Верховною Радою України, щодо перспектив виходу на європейський ринок [5]. Виготовляючи якісний продукт, молокопереробна галузь країни разом із задоволенням потреб внутрішнього ринку може освоювати нові закордонні ринки, збільшувати виробництво й 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. Найважчий 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.

Метою статті є наукове обґрунтування на засадах комплексного аналізу розроблення та реалізації стратегії стійкого розвитку молокопереробного підприємства Філії «Сумський молочний завод» ДП «Аромат».

Виклад основного матеріалу дослідження. Ураховуючи 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, виникає необхідність визначення пріоритетів і конкретних заходів з метою підвищення ефективності функціонування та стійкого розвитку підприємств національного молокопродуктового комплексу. Стратегічне управління молочним виробництвом дає змогу забезпечити високу конкурентоспроможність молочних товаровиробників і продукції молочної промисловості, стійкий розвиток цих суб'єктів господарювання в довгостроковій перспективі, інтенсивно розвивати ринки молочної продукції.

Вибір стратегії розвитку для підприємств молочної промисловості зумовлений 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, рівнем контролю над каналами розподілу продукції та каналами постачання сировини тощо;

- 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.

В останні роки 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 перероблення молока, з яких 15–18 суб'єктів господарювання виготовляють до 70% цільномолочної продукції [13]. Типовим серед таких підприємств є ДП «Аромат», яке в 2003 р. увійшло до складу ДП «Мілкланд-Україна». На ринку «Мілкланд-Україна» представлене такими торговими марками: «Добряна» (Україна), «Коляда» (Україна), «Останківська» (Росія), «36 копійок» (Росія), «Ostrowia» (Польща), «Milkiland» (міжнародний бренд). З метою оцінення 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 табл. 1 нами сформовано перелік основних зовнішніх і внутрішніх факторів впливу на діяльність Філії «Сумський молочний завод» ДП «Аромат».

На основі 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 допомогою сильних сторін підприємства, зокрема, використання екологічно чистої сировинної бази, широкого асортименту продукції, особливо асортименту сирів, які експортуються до інших країн. Уся 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.

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

Таблиця 1

Матриця SWOT-аналізу для Філії «Сумський молочний завод» ДП «Аромат»

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

Джерело: розроблено авторами

Таблиця 2

PEST-аналіз для Філії «Сумський молочний завод» ДП «Аромат»

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

Джерело: розроблено авторами

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» зображені в табл. 2.

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

– зміна законодавства дає підприємству можливість скористатися сприятливими можливостями для завоювання ніш на ринку, розширення сфери діяльності;

– зміна політичних партій позитивно впливає. Цей фактор є можливістю зміцнити позиції компанії на ринку;

– загроза терактів становить серйозну проблему для компанії, оскільки при цьому 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 в базових цінностях та посилення тенденцій до здорового способу життя позитивно вплинуть на розвиток ринку молочної продукції, оскільки 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 та збільшення частки його прибутку;

– стан довкілля в країні може стати загрозою для виробництва молочної продукції. Рівень екологічної безпеки в державі залишається незадо-

вільним. 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 із 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 в 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 та кількісно характеризують процес переходу суб'єкта господарювання до стійкого економічного розвитку [14]. Для розрахунку таких параметрів, на нашу думку, доцільно використати методику Н. Хомяченкової [15], в основі якої лежить комплекс збалансованих показників, заснований на чотирьох компонентах: акціонерів (власників), споживачів (клієнтів), бізнес-процесів, працівників. Кожен із компонентів охоплює кілька показників, що зображають найбільш значущі аспекти стійкого розвитку підприємства: економічні, соціальні, екологічні, 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 частиною комплексу обчислюються параметри, що зображають окремі аспекти стійкого розвитку підприємства. Інтегральний показник стійкості розвитку ком-

Таблиця 3

Аналіз складників економічної стійкості Філії «Сумський молочний завод» ДП «Аромат» за 2012–2014 рр.

Показник*	2012 р.	2013 р.	2014 р.	Нормативне значення*	Абсолютне відхилення (+,-)	
					2013–2012 рр.	2014–2013 рр.
Фінансова стійкість						
Коефіцієнт поточної ліквідності, $K_{н.л}$	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, $K_{н.п}$	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
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, $K_{ф}$	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].

панії може бути розрахований як середнє геометричне з визначених часткових показників [15].

Здебільшого під час 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. У межах 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.

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.

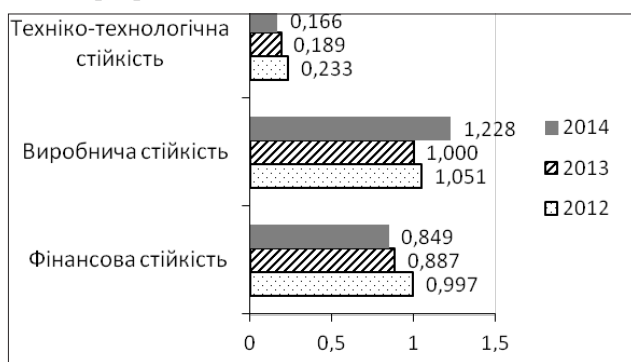


Рис. 1. Динаміка узагальнених показників за напрямками оцінки економічної стійкості Філії «Сумський молочний завод» ДП «Аромат»

Джерело: розраховано авторами

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 обіговим капіталом тощо. Водночас щодо збільшення економічної стійкості в цілому перед підприємством постає завдання підвищення технічного рівня виробництва внаслідок оновлення основних засобів, зростання ефективності використання обігових коштів, особливо «вільних» коштів.

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

З табл. 4 видно, що підприємство має прийнятний рівень соціальної стійкості: плинність кадрів є невисокою, але в 2014 р. вона зменшилась порівняно з 2012 р.; середня заробітна плата в компанії має задовільні значення порівняно з середньою заробітною платою промисловості.

На основі отриманих результатів оцінення складників 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. зображена на рис. 2.

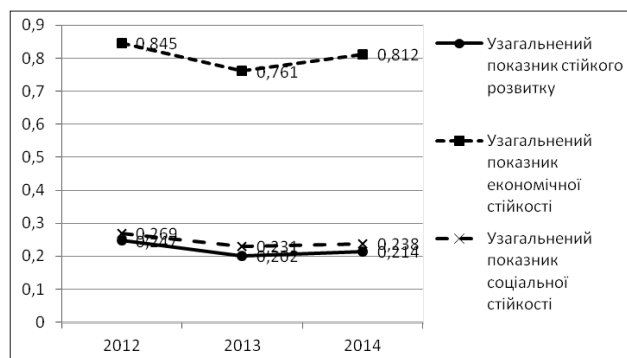


Рис. 2. Динаміка узагальнених показників стійкого розвитку Філії «Сумський молочний завод» ДП «Аромат»

Джерело: розраховано авторами

Таким чином, у досліджуваному періоді як економічна, так і соціальна стійкість мали тенденції до коливання протягом років. Станом на 2014 р. порівняно з 2012-м економічна стійкість знизилася на 3,9%, соціальна стійкість – на 11,5%, що привело до зниження інтегрального показника стійкості розвитку підприємства на 13,4% за цей період. Ситуація, що склалася, потребує запровадження певних стабілізаційних заходів у суб'єкта господарювання з метою запобігання подальшому зниженню рівня стійкості та створення передумов для його зростання.

Проведений детальний аналіз економічної та соціальної складників стійкості компанії сформували 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

Таблиця 4

Аналіз складників соціальної стійкості Філії «Сумський молочний завод» ДП «Аромат» за 2012–2014 рр.

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 промисловості, $K_{с.зп}$	0,910	0,855	0,861	–

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

фірми з утворенням чотирьох полів: «СiМ» (сила і можливості), «СiЗ» (сила і загрози), «СЛiМ» (слабкість і можливості), «СЛiЗ» (слабкість і загрози) (див. табл. 5).

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 й темпу зміни конкурентних переваг, зважаючи на дані табл. 5, сформуємо матрицю стратегічних напрямів підвищення конкурентоспроможності Філії «Сумський молочний завод» ДП «Аромат» (див. табл. 6).

Аналізуючи табл. 6, зазначимо, що 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 збільшують конкурентні переваги);
- диверсифікація виробництва, каналів збуту готової продукції та сировини (підприємства, які повільно збільшують конкурентні переваги);
- збільшення темпу й 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 досить конкурентоспроможним, проте ефективність його виробництва залежить від ціни реалізації сирого молока й молочних продуктів, а також потреб й уподобань споживачів. Отже, відповідно до тенденцій розвитку молочного ринку, позиції компанії та її цілей сформувані нами стратегічні напрями підвищення подальшої конкурентоспроможності забезпечать стабільний розвиток молокопереробного підприємства на вітчизняному та міжнародному рівнях.

Висновки. На основі проведеного дослідження було встановлено, 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 ця стратегія потребує певних коригувань для підвищення рівня стійкого розвитку підприємства.

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

1. У межах стабілізації техніко-технологічної стійкості на Філії «Сумський молочний завод»

Таблиця 5

Розширена матриця SWOT-аналізу для Філії «Сумський молочний завод» ДП «Аромат» на основі матриці SWOT-аналізу підприємства

СiМ (сила та можливості)	СiЗ (сила та загрози)
1. Використання екологічно чистої та безпечної для здоров'я продукції дасть змогу розширити географію експорту та зайняти перші позиції в конкурентній боротьбі. 2. Популярність та широкий асортимент продукції будуть сприяти виходу на нові ринки. 3. Вдосконалення інформаційного забезпечення споживачів та бізнес-партнерів дасть змогу розширити коло споживачів	1. Посилення конкуренції приведе до додаткових фінансових витрат 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
СлiМ (слабкість і можливості)	СлiЗ (слабкість і загрози)
1. Розширення асортименту продукції приведе до збільшення обігових коштів і витрат. 2. Контроль руху продуктів від виробника до споживача дасть змогу збільшити частку компанії на молочному ринку в Україні. 3. Зниження собівартості при незмінному рівні цін на продукцію та збільшення завантаження виробничих потужностей дозволять збільшити прибутки підприємства	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 привести до негативних наслідків для діяльності суб'єкта господарювання. 5. Спалах епідемії серед худоби змусить підприємство застосовувати синтетичну сировину

Джерело: розроблено авторами

Таблиця 6

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

Темп зміни конкурентних переваг	Стратегічні цілі:	Конкуренція підприємства на ринку				Стратегічні напрями						
		лідер (А)		слабка (В)			аутсайдер (Г)					
Високий темп підвищення конкурентних переваг (1)	Утримання позиції лідера	А1	Формування ефективної системи збуту	B1	Формування конкурентних переваг	B1	Підвищення прибутковості виробництва	G1	Підвищення ефективності реалізації конкурентних переваг			
Низький темп підвищення конкурентних переваг (2)								A2	B2	B2	G2	Диверсифікація виробництва й каналів збуту
Низький темп зниження конкурентних переваг (3)								A3	B3	B3	G3	Підвищення темпу зростання конкурентних переваг
Високий темп зниження конкурентних переваг (4)								A4	B4	B4	G4	техніко-технологічна модернізація виробництва

Джерело: розроблено авторами

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 впровадити технології, що заощаджують ресурси 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 молочопродуктів та їх збуту. Це дасть можливість позиціювати продукцію компанії як екологічно чисту та без-

печну, корисну для здоров'я, формуючи необхідні й 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 Інтернеті, активізації участі у виставкових заходах національного й міжнародного рівнів.

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

Список літератури:

1. Тваринництво у 2010–2015 рр. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ukrstat.gov.ua>.
2. Виробництво основних видів продукції тваринництва у 2016 році [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ukrstat.gov.ua>.
3. Мировой спрос на молоко к 2050 г. вырастет до 1077 млрд кг [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://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]. – Режим доступу : <http://geotour.pp.ua/index.php?newsid=340>.
5. Про ратифікацію Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейською спільнотою з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони : Закон України від 16 вересня 2014 р. № 1678-18 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1678-18>.
6. Андреева О. Обоснование направлений повышения эффективности молокоперерабатывающих предприятий / О. Андреева // Вестник Томского государственного университета. Серия «Экономика». – 2014. – № 4(28). – С. 46–51.
7. Андрійчук В. Ефективність діяльності аграрних підприємств: теорія, методика, аналіз : [монографія] / В. Андрійчук. – 2-ге вид., без змін. – К. : КНЕУ, 2010. – 292 с.
8. Саблук П. Економіка виробництва молока і молочної продукції в Україні : [монографія] / П. Саблук, В. Бойко, Т. Мостенська ; за ред. П. Саблука, В. Бойка. – К. : ННЦ ІАЕ, 2009. – 340 с.
9. Зоря С. Розробка стратегії розвитку галузі молочного скотарства у сільськогосподарських підприємствах / С. Зоря // Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. Економічні науки. – Полтава : ПДАА. – 2011. – Вип. 2. – Т. 1. – С. 118–127.
10. Ільчук М. Економічні напрямки ефективного функціонування молокопродуктового підкомплексу України : автореф. дис. ... докт. екон. наук : спец. 08.07.02 / М. Ільчук ; Нац. наук. центр «Ін-т аграр. Економіки». – К., 2004. – 37 с.
11. Стратегия конкурентоспособности предприятий молокоперерабатывающей отрасли Беларуси: теория, методология, практика / [А. Пилипук, Ф. Субоч, М. Баранова и др.] ; под ред. В. Гусакова. – Минск : Институт системных исследований в АПК НАН Беларуси, 2011. – 210 с.
12. Чабан Г. Молочна промисловість: стан, проблеми і перспективи / Г. Чабан // Економіка АПК. – 2003. – № 5. – С. 51–56.
13. Фоміна А. Розвиток молочної промисловості в Україні / А.С. Фоміна // Проблемы материальной культуры. Серия «Экономические науки». – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://dspace.nbuv.gov.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/65060/23-Fomina.pdf?sequence=1>.
14. Квятковська Л. Реалізація принципів концепції сталого розвитку в діяльності підприємства / Л. Квятковська // Вісник соціально-економічних досліджень : збірник наукових праць / за ред. М. Зверяков ; Одеський нац. екон. ун-т. – Одеса, 2013. – Вип. 1(48). – С. 85–89.
15. Хомяченкова Н. Современные аспекты мониторинга устойчивого развития промышленного предприятия: методика и практика / Н. Хомяченкова // Экономические исследования : Интернет-журнал. – 2010. – № 2. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://erсе.ru>.

Сотник І. Н.

Мазин Ю. А.

Супрун О. В.

Сумський державний університет

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». 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 Y. O.
Suprun O. V.
Sumy State University

FORMING A STRATEGY OF SUSTAINABLE ECONOMIC DEVELOPMENT FOR MILK PROCESSING PLANT

Summary

In article 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" of 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.

УДК 368.5:368.025.6

Тарельник Н. В.

Сумський національний аграрний університет

МЕТОДИКИ ОЦІНКИ АГРАРНИХ РИЗИКІВ У СТРАХОВИХ КОМПАНІЯХ ЗГІДНО З МІЖНАРОДНИМ СТАНДАРТОМ ISO 31010

Статтю присвячено дослідженню методик оцінки аграрних ризиків у страхових компаніях. Розглянуто зарубіжний досвід оцінки ризиків. Проаналізовано типи методик оцінки ризиків. Встановлено параметри вибору методик оцінки ризику. Розроблено метод оцінки екологічного ризику на основі міжнародного стандарту ISO IEC/FDIS 31010.

Ключові слова: аграрний ризик, оцінка ризику, страхова компанія, аграрна сфера, ризик-менеджмент.

Постановка проблеми. У сучасних умовах страхування перетворилося на універсальний спосіб відшкодування збитку практично в усіх галузях людської діяльності. Стосується це й сільського господарства, де страхування ризиків є засобом мінімізації витрат у результаті впливу природних чинників, скорочення можливих збитків та забезпечення фінансової стійкості сільськогосподарських виробників.

Серед великої кількості сільськогосподарських культур страхування кожної вимагає особливого розуміння специфіки її вирощування, що потребує від андерайтера достатньо глибоких знань в агрономії і розуміння специфіки страхування аграрних ризиків [1]. Отже, із позиції страхової компанії для вибору рівня захисту від утрат у сільськогосподарському секторі необхідно чітко розуміння природи, специфіки, характеру, обсягу і частоти збитків, з якими вони стикаються з боку страхового процесу в агрострахуванні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Належне місце в дослідженні проблем страхування ризиків в аграрній сфері займають роботи М. Александрова, І. Балабанова, В. Базилевича, В. Борисової, Н. Внукової, В. Кисельової, М. Климової та ін. Науковими та практичними проблемами методів оцінки ризиків у страхових компаніях присвячено наукові праці таких учених, як Н. Атапіна, І. Гринюк, М. Сороківська, Т. Ярая та ін.

Т.Ю. Ярая підкреслює, що до методів зниження ризиків аграрного сектора на макрорівні належать: страхування, головною метою якого є компенсація виробникам майнових збитків урожаю, що виникли через вплив природно-кліматичних

ризиків, а також поліпшення фінансового становища аграріїв і забезпечення кращого доступу до кредитних ресурсів; лімітування – встановлення ліміту, тобто граничних сум витрат, продажу, кредиту і т. ін.; хеджування, яке дає змогу уникнути цінового й інфляційного ризиків під час здійснення підприємством угод на товарних чи фондових біржах. Основними методами зниження ризиків аграрного сектора на мікрорівні є: збільшення рівня капіталізації, зменшення погодних ризиків, диверсифікація і спеціалізація [1].

Н.В. Атапіна [2, с. 235–243] вважає, що найважливішим елементом ризик-менеджменту є оцінка ризиків. Порівняльний аналіз методів, які використовують для оцінки ризиків, дає змогу виділити два підходи: якісний і кількісний. До методів якісної оцінки належать експертні методи. В економічній літературі розглядаються різні методи кількісної оцінки ризиків. Найбільш часто зустрічаються статистичні методи, метод аналогій, логіко-імовірнісні методи, група аналітичних методів. Завдяки простоті математичних розрахунків найбільш поширеними є статистичні методи. Особливий інтерес останнім часом проявляється до аналітичних методів оцінки ризиків, а саме до тих, що враховують розподіл імовірностей. Дані методи застосовуються, як правило, для оцінки інвестиційних ризиків.

Я. Шинкаренко зазначає, що найближчим часом можна прогнозувати перехід до нового рівня надання послуг оглядів та врегулювання ризикових подій в агросекторі. Доступність фінансування в сільському господарстві безпосередньо пов'язана з якістю та ефективністю оцінки ризиків на полях. Банки активно цікавляться аграрним сектором і