

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ, МОЛОДІ ТА СПОРТУ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

**МОМЧЕВА АННА МИКОЛАЇВНА**

УДК 658.14:336.012.23 (621)

**ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ НА ЗАСАДАХ  
КОМПЛЕКСНОГО ОЦІНЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ  
МОЛОКОПЕРЕРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Спеціальність 08.00.04 – економіка та управління підприємствами  
(за видами економічної діяльності)

**АВТОРЕФЕРАТ**  
дисертації на здобуття наукового ступеня  
кандидата економічних наук

Київ – 2011

Дисертацією є рукопис.

Робота виконана на кафедрі економіки і підприємництва та інноваційної діяльності Волинського національного університету імені Лесі Українки Міністерства освіти і науки, молоді та спорту України

**Науковий керівник :** доктор економічних наук, професор,  
**ЛПІЧ ЛЮБОВ ГРИГОРІВНА,**  
Волинський національний університет імені Лесі Українки, завідувач кафедри економіки і підприємництва та інноваційної діяльності, декан економічного факультету.

**Офіційні опоненти :** доктор економічних наук,  
**ДРАГАН ОЛЕНА ІВАНІВНА,**  
Національний університет харчових технологій МОНМС України, професор кафедри менеджменту;

кандидат економічних наук  
**ЖЕЛЕЗНЯК АЛЛА МИХАЙЛІВНА,**  
Львівський національний аграрний університет Міністерства аграрної політики України, в.о. доцента кафедри інформаційних технологій, заступник декана економічного факультету.

Захист відбудеться “22” вересня 2011 р. о 10 годині на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 26.058.01 у Національному університеті харчових технологій за адресою: 01601, м. Київ, вул. Володимирська, 68, ауд. А-311.

З дисертацією можна ознайомитись у бібліотеці Національного університету харчових технологій за адресою: 01601, м. Київ, вул. Володимирська, 68.

Автореферат розісланий “21” серпня 2011 р.

Вчений секретар  
спеціалізованої вченої ради,  
кандидат економічних наук, доцент

В. М. Марченко

## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

**Актуальність теми дослідження.** Швидка зміна умов зовнішнього та внутрішнього середовищ діяльності підприємства, складність прогнозування динаміки ринку зумовлюють потребу створення дієвої системи стратегічного управління. Ефективне управління підприємством неможливе без якісного та кількісного оцінювання всіх видів його діяльності. Однак критерії оцінювання ефективності його функціонування чітко не визначені. Найчастіше на підприємствах оцінюють фінансовий стан, а інші складники розвитку опиняються поза увагою.

Питання формування стратегій розвитку висвітлені в роботах багатьох вітчизняних та зарубіжних учених: І. Ансофа, В. Г. Герасимчука, М. П. Войнаренка, П. Друкера, Н. І. Жужукіної, Ф. Котлера, Н. В. Куденко, Дж. Б. Куінна, Л. Г. Ліпич, Г. Мінцберга, С. В. Оборської, М. Портера, О. П. Сологуб, О. С. Стоянової, А. Дж. Стрікланда, А. А. Томпсона, А. Чандлера, З. Є. Шершньової. Дослідження цих науковців розкривають сутність та значення стратегії, підходи до її класифікації, особливості процесу формування та реалізації стратегій.

Діяльність молокопереробних підприємств завжди привертала увагу дослідників. Особливості та проблеми функціонування молочного ринку вивчали Н. С. Белінська, П. С. Березівський, С. В. Васильчак, О. І. Драган, Т. Г. Дудар, А. М. Железняк, Т. Л. Мостенська, М. К. Пархомець, В. О. Рибінцев, П. Т. Саблук, В. Б. Смолінський та ін. Зокрема вчені аналізують проблеми ціноутворення на ринку молока за відсутності державного регулювання, нарощування обсягів виробництва, удосконалення роботи зі створення нових сировинних зон, вивчають раціональне розміщення і розвиток виробництва молока та молочної продукції, обґрунтовують напрями державної політики щодо регулювання ринку молока.

Водночас недостатньо досліджено формування стратегій розвитку молокопереробних підприємств задля утримання ринкової позиції, максимізації конкурентних переваг.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Тема дисертації відповідає науковому напрямку кафедри економіки і підприємництва та інноваційної діяльності Волинського національного університету імені Лесі Українки “Економічний та соціальний розвиток суб’єктів господарювання”. Матеріали дисертаційної роботи використані під час розроблення держбюджетної теми “Прогнозування кон’юнктури ринку молочних продуктів України” (державний реєстраційний номер 0111U002148). Внесок автора в наукову роботу полягає в розробці методичних положень оцінювання діяльності молокопереробних підприємств.

**Мета і завдання дослідження.** Мета дисертації – розробка теоретичних положень та обґрунтування прикладних рекомендацій для формування стратегії розвитку молокопереробних підприємств на засадах комплексного оцінювання їхньої діяльності.

Для реалізації визначеної мети поставлено та розв'язано такі завдання:

- розкрито об'єктивний характер змісту та сутності поняття “стратегія”;
- задля виокремлення стратегічних напрямів розвитку підприємств молочної промисловості проаналізовано ринок молока в Україні;
- розроблено концептуальний підхід до формування стратегії розвитку підприємства на засадах комплексного оцінювання їхньої діяльності;
- розроблено методичку комплексного оцінювання підприємств на основі кількісних та якісних показників та характеристик видів їхньої діяльності;
- умотивовано виокремлення заготівлі сировини як визначального складника діяльності молокопереробних підприємств;
- запропоновано методичку вибору корпоративної стратегії молокопереробних підприємств, зорієнтованої на забезпечення їхнього розвитку.

*Об'єкт* дослідження – процес формування стратегій розвитку на засадах оцінювання діяльності молокопереробних підприємств.

*Предметом* дослідження є теоретичні та методико-прикладні положення комплексного оцінювання діяльності молокопереробних підприємств для формування стратегій їхнього розвитку.

**Методи дослідження.** Теоретичною та методологічною основою дослідження є загальнонаукові принципи діалектики та системний підхід до розвитку економічних відносин на ринку молока, фундаментальні положення сучасної економічної теорії, чинні правові акти з питань розвитку аграрної сфери, роботи вітчизняних і зарубіжних вчених із проблем ефективності функціонування молочної промисловості. Вивчення сутності та змісту поняття “стратегія”, її класифікації та процесу розробки ґрунтувалося на застосуванні методів аналізу та синтезу, індукції та дедукції, порівняння та узагальнення результатів дослідження. Із конкретно-наукових найбільшого поширення в роботі набув статистико-економічний метод (для виявлення тенденцій розвитку молочного ринку, дослідження закономірностей діяльності молокопереробних підприємств), формалізації (для розробки методичних рекомендацій щодо комплексного оцінювання діяльності молокопереробних підприємств), експертних оцінок, анкетування (для формування та реалізації методички комплексного оцінювання діяльності підприємств), графічний (для ілюстрації динаміки досліджуваних тенденцій на молочному ринку, позицій молокопереробних підприємств). Інформаційною базою стали дані Державного комітету статистики України, матеріали управлінської та бухгалтерської звітності молокопереробних заводів, роботи вітчизняних і зарубіжних учених.

**Наукова новизна результатів дослідження** полягає в розвитку теоретичних положень та розробці прикладних рекомендацій для формування стратегії розвитку молокопереробних підприємств на засадах комплексного оцінювання їхньої діяльності:

*уперше:*

- обґрунтовано концептуальні засади формування стратегії підприємства на основі комплексного оцінювання його діяльності, що дає

змогу взаємоузгодити корпоративну та функціональні стратегії; забезпечує зворотний зв'язок між цілями та результатами на етапах її реалізації;

*удосконалено:*

- підхід до комплексного оцінювання діяльності підприємства, на основі якого розроблено методику, котра, на противагу іншим, ураховує кількісні показники та якісні характеристики діяльності, дає можливість оцінити якість управління, діагностувати суб'єкт господарювання, визначає якісні позиції споживачів та самого підприємства;

- методику вибору стратегій на основі матриці сформованої за розміром та рівнем розвитку підприємств, яка, на відміну від наявних, уможлиблює визначення та узгодження корпоративної та функціональної стратегій молокопереробних підприємств;

- методичний підхід до оцінювання заготівлі сировини як визначального виду діяльності молокопереробних підприємств, який дає змогу визначити як ефективність процесу заготівлі, так і якісні показники молока, що закупляється;

*набули подальшого розвитку:*

- дефініція “стратегія”, яка, на противагу існуючим, передбачає врахування не лише напрямку руху підприємства до поставленої мети, а й способу досягнення визначених цілей, з врахуванням релевантних зовнішніх та внутрішніх умов, залежно від місії та бачення;

- рекомендації менеджменту підприємств щодо формування стратегічних напрямів розвитку молокопереробних підприємств на основі вертикальної та горизонтальної інтеграцій, спеціалізації та диференціації продукції.

**Практичне значення отриманих результатів.** Запропонована в дисертації методика може застосовуватися для комплексного оцінювання діяльності підприємств, формування стратегій їх розвитку. Результати дослідження використовуються під час викладання дисциплін “Стратегія підприємства”, “Економіка підприємства”, “Потенціал і розвиток підприємств”, “Стратегічне управління інноваційним розвитком” у Волинському національному університеті імені Лесі Українки (довідка № 3/2109 від 23.05.2011); “Аналіз господарської діяльності”, “Економіка підприємства”, “Стратегічне управління підприємством”, “Теорія галузевих ринків”, “Інформаційні системи і технології в управлінні організацією” – у Волинському інституті економіки та менеджменту (довідка № 8/353 від 05.05.2011). Одержані в дисертації результати використані в роботі Інспекції якості та формування ресурсів сільськогосподарської продукції обласної державної адміністрації (довідка № 152/19/2-11 від 03.04.2011), у діяльності молокопереробних підприємств, зокрема ВАТ “Дубномолоко” (довідка № 827/10/26 від 17.04.2011), ВАТ “Бродівський завод сухого знежиреного молока” (довідка № 269 від 27.04.2011), ДП “Новоград-Волинський сиркомбінат” (довідка № 34 від 15.04.2011).

**Особистий внесок здобувача.** Наукові розробки автор отримав самостійно. Особистий внесок у роботи, опубліковані у співавторстві, визначено у списку публікацій.

**Апробація результатів дисертації.** Науково-теоретичні та практичні результати дисертаційної роботи обговорено на конференціях: “Актуальні проблеми і перспективи розвитку економіки України”, 13–14 листопада 2008 р., м. Луцьк; “Управління розвитком соціально-економічних систем: глобалізація, підприємництво, стале економічне зростання”, 9–11 грудня 2008 р., м. Донецьк; “Волинь очима молодих науковців: минуле, сучасне, майбутнє”, 13–14 травня 2009 р., м. Луцьк; “Перспективи розвитку економіки України: теорія, методологія, практика”, 26–27 травня 2010 р., м. Луцьк; “Проблеми економіки: освіта, теорія, практика”, 28 листопада 2008 р., м. Кривий Ріг; “Теорія і практика сучасного менеджменту: проблеми та шляхи вирішення”, 8–9 жовтня 2009 р., м. Тернопіль.

**Публікації.** За основними результатами дослідження опубліковано 9 статей у фахових журналах, 15 тез доповідей – у збірниках матеріалів науково-практичних конференцій. Загальний обсяг публікацій – 4,04 д. а., з яких особисто автору належать 3,67 д. а.

**Обсяг і структура дисертації.** Дисертаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновку, списку використаних джерел та додатків. Обсяг основного тексту дисертації становить – 183 сторінки, у тому числі: 14 рисунків займають 7 сторінок, 42 таблиці – 19 сторінок. Список використаних джерел (245 найменувань) – 22 сторінки, 16 додатків – 25 сторінок.

## ОСНОВНИЙ ЗМІСТ ДИСЕРТАЦІЙНОЇ РОБОТИ

У **вступі** обґрунтовано актуальність теми дисертації, визначено мету, завдання дослідження, предмет, об’єкт, розкрито наукову новизну та практичне значення отриманих результатів.

У **першому розділі “Теоретико-методологічні засади формування стратегій розвитку підприємств”** досліджено сутність та класифікацію стратегій розвитку підприємств, особливості процесу їх розробки й обґрунтовано потребу їх формування на засадах комплексного оцінювання діяльності підприємств.

Огляд літературних джерел і проведені дослідження дають підставу стверджувати про відсутність єдиного підходу до визначення поняття “стратегія”. Проаналізувавши сутність цього поняття та узагальнивши думки вітчизняних та зарубіжних економістів, у дисертації обґрунтовано теоретичні положення процесу стратегічного розвитку та встановлено, що стратегія розвитку – це напрямок руху до поставленої мети, спосіб досягнення визначених цілей, із урахуванням релевантних зовнішніх та внутрішніх умов, залежно від місії та наявних ресурсів. В роботі визнано недоцільним розглядати поняття “стратегія” в аспекті довгостроковості. З’ясовано, що час, на який

розробляється стратегія, залежить від поставлених цілей, необхідних ресурсів, потенціалу підприємства та умов зовнішнього середовища.

Узагальнено наявні підходи до класифікації стратегій та обґрунтовано потребу удосконалення методики вибору найбільш ефективної серед багатьох стратегічних альтернатив.

Аналіз діяльності вітчизняних підприємств свідчить про недосконалість і теоретичний характер стратегій їхнього розвитку, відсутність механізму коригування стратегічних цілей зі зміною кон'юнктури ринку та незабезпеченість фінансовими і матеріальними ресурсами. Однією з причин неефективності формування та реалізації стратегій є низький рівень стратегічного аналізу та оцінювання діяльності підприємства. Складність цього етапу зумовлена недосконалістю наявних методичних підходів до оцінювання та аналізу діяльності, котрі не враховують особливості діяльності вітчизняних підприємств. Встановлено, що розмір підприємства безпосередньо впливає на вибір стратегії. Запропоновано розгляд стратегічних альтернатив для великих, середніх та малих підприємств.

Доведено, що стратегія має формуватися на засадах комплексного оцінювання діяльності підприємства.

За результатами досліджень запропоновано методику комплексного оцінювання діяльності підприємства, що передбачає визначення показників та характеристик всіх видів його діяльності, взаємозв'язку між ними та потенціалу їхнього розвитку (рис. 1).



Рис. 1. Структурно-логічна схема діяльності підприємства

Діяльність підприємства передбачає використання певних ресурсів: загальних, специфічних, інтраспецифічних. Вартість загальних ресурсів не залежить від підприємства. Ці ресурси адекватно оцінюють менеджери, власники, інвестори, державні органи влади та інші суб'єкти. Цінність специфічних ресурсів у підприємстві вища, ніж за його межами (вартість патентів, товарних знаків, кваліфікація персоналу тощо). Вони є цінними для організацій певного виду економічної діяльності. Використання цих ресурсів іншими суб'єктами зменшує їхню вартість. Максимальна вартість інтраспецифічних ресурсів залежить і формується особливостями певного підприємства (спрацьованість трудового колективу, імідж, налагоджені зв'язки з клієнтами, переваги територіального розміщення тощо).

Доведено, що підприємство буде функціонувати ефективно, коли раціонально використовуються всі ресурси та налагоджено функціонують його підрозділи. Для розробки дієвої стратегії розвитку потрібно оцінити всі напрямки діяльності підприємства у взаємозв'язку, а не кожен елемент зокрема, врахувати загальні, специфічні й інтраспецифічні ресурси, потенціал його розвитку.

Визначено, що для оцінки діяльності підприємства варто використовувати не окремий коефіцієнт чи вартісний показник, а систему показників, яка б комплексно розкривала всі особливості функціонування підприємства.

Установлено, що комплексне оцінювання діяльності дає змогу всебічно проаналізувати діяльність, усунути однобоку направленість оцінювання та сформулювати ефективну стратегію розвитку підприємства.

На засадах комплексного оцінювання діяльності підприємств розробляють стратегію і тактику розвитку підприємства, обґрунтовують плани й управлінські рішення, здійснюють контроль за їхнім виконанням, виявляють резерви підвищення ефективності виробництва, оцінюють результати різних видів діяльності, підрозділів, персоналу.

У роботі наголошено, що комплексна оцінка діяльності підприємства надає інформацію не лише для зовнішніх користувачів, а й слугує основою для прийняття оперативних управлінських рішень та формування стратегії розвитку підприємств.

**У другому розділі “Діагностика стратегій розвитку молокопереробних підприємств”** проаналізовано стан молочного ринку України, особливості функціонування молокопереробних підприємств та стратегій їх розвитку.

За результатами дослідження обґрунтовано, що рівень ефективності молокопереробних підприємств визначається пропозицією молочної продукції, обсяг якої забезпечується товаровиробниками різних організаційно-правових форм господарювання. Витрати на сировину й матеріали становлять 75–80 % собівартості продукції молокопереробних підприємств, при цьому сировина займає близько 60 %. Забезпечення виробництва сировиною сприяє завантаженню потужностей, збільшенню обсягів виробництва і, як наслідок,



підвищенню продуктивності праці, приросту прибутків, забезпеченню економічної стійкості.

На основі аналізу зроблено висновок, що в Україні простежується тенденція до зниження якості сировини, що зумовлено передусім збільшенням закупівлі молока в господарствах населення (більше 80 % загального обсягу), яким важко забезпечити належну якість сировини.

Стратегічні пріоритети переробних підприємств спрямовані на збільшення частки закупівлі молока від великих виробників та, відповідно, зменшення закупівель молока від господарств населення. Сировина великих виробників вища за ціною, ніж господарств населення, проте кращої якості. Молоко, що постачається населенням, втрачає свої якісні характеристики під час транспортування, оскільки молоко забирається невеликими партіями. Більше того, сьогодні у селянських господарств відсутній стимул підвищувати якість молока, адже в умовах дефіциту є попит на сировину будь-якої якості.

Запропоновано трактувати якість як сукупність трьох складників: економічну, соціальну та екологічну. Економічний аспект якості виражається в ступені задоволення потреб споживачів. Водночас за сировину вищої якості (якість сировини визначає якість готової продукції) молокопереробні підприємства платять вищу ціну. Соціальний аспект характеризується тим, що повна відмова від неякісної сировини господарств населення в умовах України неможлива, адже селяни залишаються без джерела доходів. Екологічний складник визначає безпечність продукції та виробництва, що не нанесе шкоди навколишньому середовищу. Сукупність цих складників формує комплексний підхід до аналізу проблем якості продукції.

До стратегічних напрямів покращення якості продукції належать: інтеграція виробництва й переробки молока; кооперація та фінансова підтримка господарств населення з метою створення умов для забезпечення високої якості сировини.

Виробляють молочні продукти в Україні понад 350 підприємств. У 2002–2007 р. р. обсяги виробництва зростали щороку в середньому на 9 %, однак протягом наступних років відмічена тенденція до скорочення (табл. 1).

*Таблиця 1*

**Взаємозв'язок виробництва та споживання молочних продуктів у 2007–2010 роках**

Сегмент	Відносна зміна виробництва, %			Відносна зміна попиту, %		
	2008/2007	2009/2008	2010/2009	2008/2007	2009/2008	2010/2009
Продукція з незбираного молока	-3,90	-5,15	-3,70	-5,40	-7,00	-4,15
Сири	1,50	-6,44	-7,50	-4,80	-9,50	-7,49
Масло і спреди	4,40	-7,34	3,20	-10,90	5,49	6,13
Сухі молокопродукти	-19,30	-40,05	1,20	-13,00	-19,67	-2,35
Молочні консерви	15,60	-10,97	-11,28	6,90	-4,04	-10,25
Морозиво	-2,90	-13,63	6,11	-1,90	-15,20	7,28
Всього	-3,62	-8,68	-3,58	-5,43	-6,95	-4,25

З 2008 року майже в усіх сегментах ринку відзначено зменшення обсягів виробництва і, як наслідок, – споживання молочних продуктів. Винятком є сегмент молочних консервів та масла, виробництво яких орієнтоване переважно на експорт.

Виробництвом питного молока в Україні займається близько 180 підприємств. Зменшення виробництва у 2007–2010 роках спричинене як зменшенням кількості підприємств, так і зменшенням обсягу їх виробництва. Найбільші виробники молока: ТзОВ “Люстдорф” (11,2 %), ЗАТ “Донецький молокозавод №2” (4,74 %), ВАТ “Кременчуцький міськмолокозавод” (3,83 %). Найбільші темпи приросту виробництва зафіксовано на таких підприємствах: ТзОВ “Білоцерківський молочний комбінат” (376,67 %), ТзОВ “Молочний дім” (216,36 %), ЗАТ “Тернопільський молокозавод” (129 %).

Виробництво кисломолочної продукції здійснює близько 160 підприємств. Четвірка виробників-лідерів є стабільною протягом 2007-2010 років та включає ВАТ “Вім-Біль-Дан Україна”, ЗАТ “Галичина”, ЗАТ “Донецький молокозавод №2”, ТзОВ “Молочна фабрика “Рейнфорд”. Найбільший приріст виробництва кисломолочної продукції зафіксовано у ТзОВ “Білоцерківський молочний комбінат” (645,45 %).

Ринок сирів складається з двох великих груп: сичужних та плавлених. Ринок сичужних сирів охоплює 80 % ринку сирів. Останнім часом зростає частка виробництва сирних продуктів, до якої належать молочні продукти з додаванням рослинних жирів. Лідерські позиції з виробництва сичужних сирів займають ЗАТ “Гадячсир” (11 %) та ЗАТ “Пирятинський сирзавод” (8 %). Найбільші темпи приросту відзначено на ВАТ “Дубномолоко” (189,37 %) та ЗАТ “Золотоношський маслоробний комбінат” (102,67 %).

У 2007-2010 роках простежується скорочення виробників масла, водночас спостерігається приріст виробництва у 2008 та 2010 роках. Найбільшу частку з виробництва масла займає ТзОВ “Люстдорф” (4 %). Близько 4 % ринку контролюють такі підприємства: ДП “Староконстантинівський молочний завод” компанії “Альфа-Брокер ЛТД”, ЗАТ “Бершадьмолоко”, ДП “Молочная фабрика ТзОВ “Рейнфорд”, Дніпрорудницьке відділення ТзОВ “ВО “Моліс”.

Лідером на ринку продукції з незбираного молока є компанія “Юнімілк”, яка займає 8 % ринку. Три найбільших підприємства охоплюють понад 20 % ринку. Найбільшу частку на ринку масла займає компанія “Мілкіленд” (5,1 %), яка разом із компаніями “Молочний альянс” та “Укрпродукт” контролюють близько 15 % ринку. Лідером на ринку сичужних сирів є організація “Молочний альянс” (14,4 %), трійка лідерів займає понад 30 % ринку. Найбільшою часткою на ринку питного молока володіє компанія “Люстдорф” (11,2 %), яка разом з організаціями “Мілкіленд” (8,3 %) та “Юнімілк” (7,1 %) контролюють 26,6 % ринку. Компанії “Люстдорф” (15,5 %), “Юнімілк” (11,2 %) та “Моліс” (8,3 %) займають 35 % ринку вершків. Лідером на ринку йогуртів є організація

“Данон” (21,3 %), друге місце займає ЗАТ “Галичина” (14,1 %), третє – “Вім-Біль-Дан”(9,9 %). З 2006 року провідна позиція на ринку спредів належить групі “Тера-Фуд” (16,9 %). На другому місці – група “Агрополіс” (15,2 %), на третьому – “Андрушівський маслосирзавод” (11,2 %). У сукупності ці організації володіють 43,3 % ринку спредів. Лідерами на ринку плавлених сирів є “Укрпродукт” (18,7 %), “Моліс” (10,5 %) та “Новокаховський завод плавлених сирів” (9,1 %). Сукупно ці організації займають 38,3 % ринку плавлених сирів.

Отже, найбільша концентрація спостерігається на ринку йогуртів (CR3=45,3 %), найменша – на ринку масла (CR3=14,8 %). Таким чином, рівень концентрації на основних сегментах молочного ринку дозволяє підприємствам створювати об’єднання з метою досягнення конкурентних переваг на молочному ринку.

У результаті стратегічного аналізу встановлено, що основними тенденціями, які відображають розвиток підприємств останнім часом стали: посилення конкуренції на ринку молочної сировини та товарної продукції, зростання диференціації підприємств за розмірами, посилення процесів банкрутства переважно малопотужних підприємств, відсутність у достатній кількості молочної сировини, загалом її недостатня якість і ріст витрат на закупівлю та перевезення, тісна кореляція виробництва та споживання молочних продуктів.

Аналіз виробничо-господарської діяльності молочних підприємств засвідчує: збільшення обсягів виробництва характерне для великих підприємств, а 80 % випадків банкрутства зафіксовано серед малих.

Важливим аспектом формування стратегії розвитку підприємств молокопереробної промисловості є орієнтація на випуск високоякісної продукції, яка є конкурентоспроможною на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Установлено, що сильними сторонами молокопереробних підприємств є: високий організаційно-технічний рівень виробництва; широкий асортимент товарів, який постійно розширюється; кваліфіковані кадри; досвід роботи на внутрішньому та зовнішньому ринках, наявність позитивної репутації, яка сприяє довірі ділових партнерів та зростанню попиту на продукцію підприємств; наявність відомих торгових марок; достатньо високий рівень якості продукції, ефективне управління, позитивна інвестиційна динаміка тощо.

Слабкі сторони: відсутність сировини в достатній кількості, зростання матеріаломісткості за істотного впливу сезонних коливань; недостатнє техніко-технологічне оснащення підприємств, концентрація сировини в особистих господарствах населення.

На сучасному етапі в Україні відзначається процес концентрації та монополізації галузі. Потужні молокопереробні підприємства збільшують частку ринку. Основними перешкодами для виходу на ринок молочної продукції є потреба значного стартового капіталу для організації виробництва, складність та тривалість ліцензійного й сертифікаційного забезпечення.

Аналіз наявних стратегій показав, що підприємства використовують обмежений набір стратегій розвитку. Малі та середні молокопереробні підприємства не приділяють належної уваги неціновим методам конкуренції, формуванню власної ділової репутації, розвитку торгової марки. Виявлено наявність лише окремих складників стратегічного планування та управління. При цьому оцінювання діяльності підприємств позбавлене системності та комплексності, що викликало потребу у формуванні методики комплексного оцінювання.

У третьому розділі “Розробка стратегій розвитку підприємств на основі комплексного оцінювання їх діяльності” запропоновано методику комплексного оцінювання діяльності молокопереробних підприємств, визначено кількісні показники та якісні характеристики їх діяльності, проведено комплексне оцінювання діяльності молокопереробних підприємств та сформовано стратегії їхнього розвитку.

Наявні методи оцінювання діяльності молокопереробних підприємств мають низку недоліків, основними серед яких є відсутність комплексного підходу до оцінки діяльності, концентрації уваги на заготівельній діяльності та якісних характеристиках роботи.

Запропоновано методику комплексного оцінювання діяльності підприємств, яка забезпечує формування дієздатної стратегії розвитку. Її формальний опис має такий вигляд:

$$\left\{ \begin{array}{l} N_j = \sum_{i=1}^n M_i \rightarrow \max, \\ S_i \leq 5, R_j \leq 100, \\ \left[ \begin{array}{l} 90 \leq I \leq 100 \Rightarrow \text{високий}, \\ 75 \leq I \leq 89 \Rightarrow \text{середній}, \\ I \leq 74 \Rightarrow \text{низький} \end{array} \right. \end{array} \right.$$

де  $N_j$  – загальна оцінка виду діяльності;  $M_i$  – загальна оцінка групи показників;  $S_i$  – бальна оцінка  $i$ -го показника;  $R_j$  – відносна оцінка  $j$ -го виду діяльності підприємства;  $I$  – інтегральний показник розвитку підприємства.

Обґрунтовано потребу оцінювання кожного виду діяльності підприємства: заготівельної, виробничої, маркетингової, фінансової, інноваційно-інвестиційної, кадрової тощо за відповідними кількісними показниками та якісними характеристиками. За видами діяльності визначено загальну суму балів, яка трансформується у відносний результат. Розроблено шкалу оцінювання рівня розвитку кожного виду діяльності: 90–100 – високий рівень; 75–89 – середній; < 75 – низький.

Отримана оцінка слугує базою для розробки корпоративних та функціональних стратегій молокопереробних підприємств, ураховуючи їх сильні та слабкі сторони, можливості та загрози діяльності. Структурно-логічна схема комплексного оцінювання діяльності представлена на рис. 2.

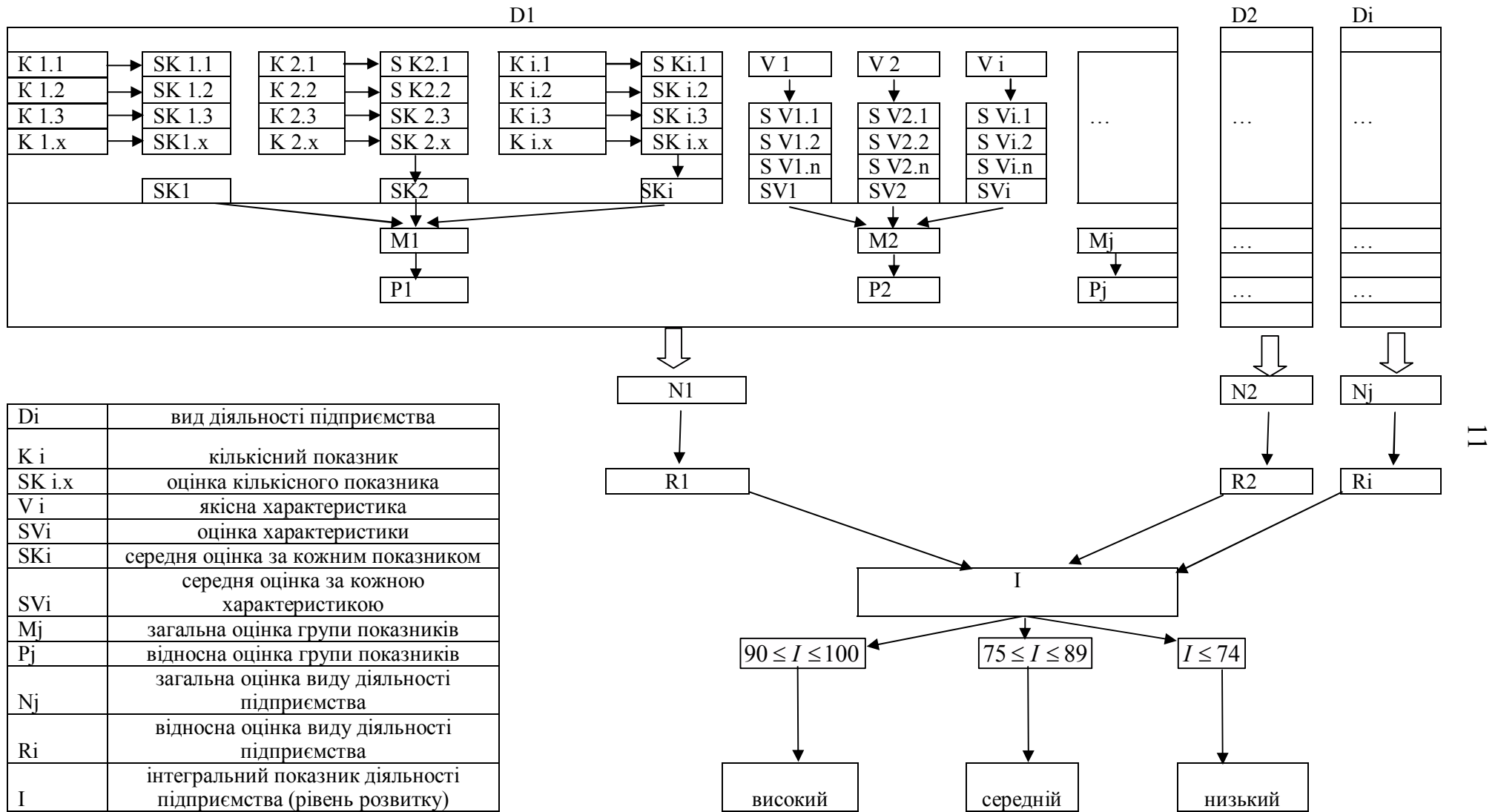


Рис. 2. Методика комплексного оцінювання діяльності підприємства

Перевагою запропонованої методики комплексного оцінювання діяльності підприємств є можливість не лише визначити рівень його розвитку, а й розглянути підприємство щодо видів його діяльності, визначити переваги та слабкі позиції (табл. 2).

Таблиця 2

**Результати комплексного оцінювання діяльності молокопереробних підприємств**

№ з/п	Вид діяльності	ВАТ “Дубно-молоко”	ЗАТ “Галичина”	ДП “Новоград-Волинський сиркомбінат”	Дрогобицький молочний завод	Рава-Руський маслозавод	ПП “Чортків-сир”	Білокриницький маслосирзавод
	Розмір підприємства	<b>великі</b>			<b>середні</b>		<b>малі</b>	
1	Заготівельна діяльність	<b>92,98</b>	<b>91,87</b>	<b>56,80</b>	<b>81,75</b>	<b>64,38</b>	<b>78,90</b>	<b>57,80</b>
2	Маркетингова діяльність	<b>88,89</b>	<b>92,49</b>	<b>42,70</b>	<b>82,73</b>	<b>62,20</b>	<b>80,50</b>	<b>56,93</b>
3	Виробнича діяльність	<b>87,97</b>	<b>94,30</b>	<b>75,52</b>	<b>84,15</b>	<b>76,80</b>	<b>87,96</b>	<b>66,40</b>
4	Фінансова діяльність	<b>66,67</b>	<b>89,60</b>	<b>34,89</b>	<b>59,56</b>	<b>56,23</b>	<b>59,30</b>	<b>54,20</b>
5	Інноваційно-інвестиційна діяльність	<b>87,50</b>	<b>88,42</b>	<b>41,36</b>	<b>77,30</b>	<b>49,86</b>	<b>65,60</b>	<b>44,60</b>
6	Кадрова діяльність	<b>92,84</b>	<b>90,02</b>	<b>68,62</b>	<b>80,95</b>	<b>70,95</b>	<b>81,04</b>	<b>74,26</b>
7	Інтегральний показник	<b>86,14</b>	<b>91,12</b>	<b>53,31</b>	<b>77,74</b>	<b>63,40</b>	<b>75,55</b>	<b>59,03</b>
8	Рівень розвитку підприємства	середній	високий	низький	середній	низький	середній	низький

Дослідження показало, що слабким місцем молокопереробних підприємств є фінансова й інноваційно-інвестиційна діяльність. Серед малих та середніх підприємств відсутні підприємства з високим рівнем розвитку. З'ясовано, що підприємства високого рівня розвитку мають більші можливості на ринку сировини, можуть залучити більше інвестицій у розвиток торгової марки, іміджу.

Для встановлення пріоритетів розвитку молокопереробним підприємствам запропоновано використовувати три стратегії: диференціації продукції, лідерства за витратами та спеціалізації.

Підприємства високого рівня розвитку мають міцні господарські зв'язки з постачальниками матеріально-технічних ресурсів та споживачами продукції. Для досягнення конкурентних переваг їм необхідно пропонувати продукцію вищої якості та задовольняти потреби різних груп споживачів. Диференціацію продукції проводити за рахунок виробництва традиційних молочних продуктів.

Молокопереробним підприємствам середнього рівня розвитку необхідно орієнтуватись на стратегію лідерства за витратами та позиціонувати себе як виробники натуральних, екологічно чистих, корисних для здоров'я молокопродуктів.

Для малих підприємств середнього рівня розвитку найкращим варіантом є використання переваг великих високорозвинутих організацій. У такому випадку малі підприємства отримують доступ до прогресивних технологій, ефективної маркетингової політики й інших можливостей великих підприємств.

Підприємствам низького рівня розвитку запропоновано зосередитись на одному сегменті молочного ринку, переорієнтувати свою діяльність на виробництво унікальних, особливих видів продукції, або зосередитись на специфічній групі споживачів (табл. 3).

Таблиця 3

### Визначення стратегій розвитку молокопереробних підприємств

Корпоративна стратегія Стратегія заготівлі	Диференціація продукції	Лідерство за витратами	Спеціалізація	Розмір підприємства
Вертикальна інтеграція назад	ЗАТ "Галичина"	ВАТ "Дубномолоко"	ДП "Новоград-Волинський сиркомбінат"	Великі
Лояльність до великих виробників		Дрогобицький молочний завод	Рава-Руський маслозавод	Середні
Кооперація з господарствами населення		ПП "Чортківсир"	Білокриницький маслосирзавод	Малі
Рівень розвитку підприємства	Високий	Середній	Низький	

Отже, проаналізувавши стратегії виробництва молокопродуктів, з'ясовано, що підприємства повинні вибирати стратегію залежно від рівня свого розвитку, розміру та з огляду на основну проблему молочної промисловості – дефіцит якісної сировини.

Ураховуючи особливості молочної промисловості та сучасні тенденції на ринку молока стратегія розвитку молокопереробного підприємства передбачає забезпечення виробництва високоякісною сировиною.

Тому для молокопереробних підприємств важливим є виділення заготівлі сировини як окремого складника для формування стратегії, яку зі свого боку, диференціюють на: стратегію лояльності до великих виробників; стратегію кооперації з господарствами населення; стратегію вертикальної інтеграції (будівництво або купівля високотехнологічних ферм), стратегію горизонтальної

інтеграції з подальшою вертикальною інтеграцією (спільне будівництво високотехнологічних ферм з партнерами, що мають успішний досвід у цій галузі).

Обґрунтовано підхід, котрий уключатиме запровадження великих молокопродуктових комплексів, застосування інноваційних технологій для розвитку середніх господарств та їх кооперацію з особистими господарствами населення. Переробні підприємства не повинні відмовитись від заготівлі молока у фермерів, одразу, адже це 80 % їх сировини, тому слід поступово мотивувати селян збільшувати поголів'я худоби та підвищувати якість молока. Перспективним напрямом є створення спільних виробничих кооперативів, власниками яких є переробні підприємства та селяни.

Щоб зменшити собівартість своїх виробів, малим підприємствам середнього рівня розвитку слід випускати продукцію аналогічну продуктам преміум-класу великих підприємств, однак використовуючи при цьому більш дешеву сировину.

Отже, використання методики комплексного оцінювання діяльності на молокопереробних підприємствах створює основу для формування конкурентоспроможної стратегії, що орієнтується на забезпечення споживачів продукцією високої якості.

## ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі здійснено теоретичне узагальнення і розв'язання наукового завдання розроблення теоретичних положень та обґрунтування практичних рекомендацій для формування стратегії розвитку молокопереробних підприємств на засадах їх комплексного оцінювання.

Проведені дослідження дають підстави зробити такі висновки:

1. На сучасному етапі економічного розвитку підприємство може конкурувати на ринку лише при наявності ефективної стратегії розвитку. Основа її формування – знання ринкової кон'юнктури, вміння зібрати, обробити інформацію, прийняти правильне управлінське рішення.

Встановлено, що стратегія розвитку – це напрямок руху підприємства до поставленої мети, спосіб досягнення визначених цілей, з урахуванням релевантних зовнішніх та внутрішніх умов, залежно від місії та наявних ресурсів.

При розробці і реалізації такої стратегії керівникам молокопереробних підприємств рекомендовано враховувати наявні конкурентні переваги та цілі. Уточнення сутності та змісту поняття “стратегія” забезпечує інтелектуальну підтримку керівникам та менеджерам підприємств для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, формування і реалізації стратегій розвитку їх організацій.



2. За результатами аналізу молочної промисловості визначено сильні та слабкі позиції, можливості та загрози даної галузі. Врахування цих чинників дає змогу економічним службам зменшити витрати, оптимізувати фінансові та товарні потоки, встановити стійкі зв'язки з постачальниками. Ці висновки можуть використовуватись керівниками підприємств для обґрунтування стратегічних напрямків розвитку, котрі забезпечать найбільшу ефективність.

3. Передумовою формування стратегії розвитку є комплексна оцінка всіх видів діяльності: маркетингової, виробничої, інноваційної, кадрової, інвестиційної, фінансової, управлінської, заготівельної тощо. З цією метою запропоновано методику комплексного оцінювання, яка враховує не лише кількісні показники, а і якісні характеристики. Її перевага – можливість визначити рівень розвитку кожного виду діяльності. На основі результатів комплексного оцінювання діяльності підприємств їх власники та менеджери здатні сформулювати як корпоративну, так і функціональні стратегії.

4. Для підвищення якості формування стратегії обґрунтовано доцільність розробки методики комплексного оцінювання діяльності підприємств, яка передбачає системний підхід до функціонування підприємства з врахуванням взаємозв'язків між усіма видами його діяльності. Методика передбачає визначення кількісних показників та якісних характеристик діяльності, на основі яких формується інтегральний показник рівня розвитку підприємств.

Запропоновані показники та характеристики аналізуються в динаміці, порівнюються з нормативним значенням, або з параметрами оцінки, що запропоновані експертами. Загальна оцінка кожного виду діяльності визначається як середня з оцінок усіх груп показників, що її характеризують. Крім того за кожною групою показників та видом діяльності підприємства формується відносна оцінка. Усереднення балу кожної ознаки, а не всіх показників загалом дає змогу детальніше проаналізувати сильні і слабкі позиції підприємства, можливості та загрози. Це дозволяє менеджерам оцінювати як діяльність підприємства, так і якість управління ним, порівнювати думки споживачів та персоналу.

5. Для удосконалення механізму розробки стратегії розвитку обґрунтовано виокремлення стратегії заготівлі сировини як визначальної для формування корпоративної. Запропоновано методику оцінки ефективності заготівельної діяльності. Це дозволить менеджерам підприємства оптимізувати забезпечення виробництва сировиною, коригувати виробничі та маркетингові технології, асортимент продукції.

6. Вибір розвитку доцільно здійснювати за розміром, рівнем розвитку та стратегією заготівельної діяльності молокопереробних підприємств. Це забезпечить підтримку вищому керівництву, фахівцям економічних, фінансових, маркетингових служб підприємства при формуванні корпоративної та

функціональних стратегії і систематизації підходів до управління; підвищенні конкурентоспроможності та ефективності діяльності підприємства; урахуванні взаємозв'язків усіх напрямів діяльності в рамках системного підходу до ухвалення управлінських рішень; визначенні інтегрального показника рівня розвитку підприємства.

## СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

### *Публікації в наукових фахових виданнях*

1. Ліпич Л. Г. Комплексне оцінювання діяльності підприємства як основа для формування стратегії розвитку / Л. Г. Ліпич, А. М. Момчева // Вісн. нац. ун-ту водн. госп.-ва. та природокористув.(Сер. : Економіка). – 2009. – № 2 (46). – С. 235–240 (0,43 д. а, авторів належить визначення сутності та особливостей комплексного оцінювання діяльності підприємств, обґрунтування потреби формування стратегії розвитку на засадах комплексного оцінювання діяльності підприємств, 0,25 д. а).

2. Момчева А. М. Оцінка нематеріальних активів з погляду управління підприємством / А. М. Момчева // Наук. вісн. Полт. ун-ту спожив. кооперації. (Сер. : Екон. науки). – 2009. – № 4 (35). – С. 179–183 (0,43 д. а).

3. Момчева А. М. Теоретичні аспекти розробки стратегії розвитку підприємства / А. М. Момчева // Наука й економіка. – 2009. – Вип. 4 (16). – Т. 2. – С. 113–118 (0,5 д. а).

4. Момчева А. М. Молочний ринок України: стан та перспективи розвитку / А. М. Момчева // Наук. вісн. Ужгород. ун-ту. Сер. : Економіка. – 2010. – № 30. – С. 164–168.(0,46 д. а).

5. Ліпич Л. Г. Якість молочної сировини в Україні: перспективи підвищення / Л. Г. Ліпич, А. М. Момчева // Інновац. економіка. – 2010. – № 2 (16). – С. 152–157 (0,52 д. а, авторів належить аналіз показників якості молочної сировини, оцінювання відповідності державних стандартів якості міжнародним, визначення перспектив підвищення якості сирого молока, 0,43 д. а).

6. Момчева А. М. Методика комплексного оцінювання діяльності молокопереробних підприємств / А. М. Момчева // Екон. науки. Сер. : Економіка та менеджмент : зб. наук. пр. Луц. нац. техн. ун-ту. – 2010. – Вип. 7 (26). – Ч. 2. – С. 264–277 (0,58 д. а).

7. Ліпич Л. Г. Стратегія заготівельної діяльності молокопереробних підприємств / Л. Г. Ліпич, А. М. Момчева // Бізнес Інформ. – 2011. – № 2. – Т. 1. – С. 78–81 (0,32 д. а, авторів належить аналіз тенденцій розвитку молочної промисловості України, формування методики оцінювання заготівельної діяльності й обґрунтування стратегії заготівлі сировини для ВАТ “Дубномолоко”, 0,22 д. а).

8. Момчева А. М. Обґрунтування стратегій розвитку підприємств молочної промисловості України / А. М. Момчева // Економічний простір. – 2011. – № 48. – С. 278–286 (0,43 д.а.).

9. Момчева А. М. Формування стратегії розвитку на засадах комплексного оцінювання діяльності молокопереробних підприємств / А. М. Момчева // Вісн. Прикарпат. нац. ун-ту. Сер. : Економіка. – 2011. – Вип. 11. – С. 67–75 (0,37 д. а).

*Публікації в інших виданнях*

10. Момчева А. М. Сутність комплексної оцінки діяльності підприємства / А. М. Момчева // Проблеми економіки: освіта, теорія, практика : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (Кривий Ріг, 28 листоп. 2008 р.) / М-во освіти і науки України ; Криворіз. техн. ун-т. – Кривий Ріг : Мінерал, 2008. – С. 231–232.

11. Момчева А. М. Проблеми та перспективи впровадження системи управління вартістю на українських підприємствах / Момчева А. М. // Управління розвитком соціально-економічних систем: глобалізація, підприємництво, стале економічне зростання : пр. ІХ Міжнар. конф. студ. та молод. учених (Донецьк, 9–11 груд. 2008 р.) / М-во освіти і науки України ; Донец. нац. ун-т. – Донецьк : ДонНУ, 2008. – Ч. І. – С. 155–157.

12. Момчева А. М. Оцінка діяльності в системі управління підприємством / Момчева А. М. // Інноваційні процеси економічного і соціально-культурного розвитку: вітчизняний та зарубіжний досвід : тези доп. Міжнар. конф. молод. учених і студ. (Тернопіль, 26–27 берез. 2009 р.) / М-во освіти і науки України ; Терноп. нац. екон. ун-т. – Т. : ТНЕУ, 2009. – С. 440–441.

13. Момчева А. М. Вартість бізнесу як основа для прийняття управлінських рішень / А. М. Момчева // Актуальні проблеми і перспективи розвитку економіки України : матеріали І Наук.-практ. конф. молод. науков., асп., здоб. і студ. (Луцьк, 13–14 листоп. 2008 р.) / М-во освіти і науки України ; Волин. нац. ун-т ім. Лесі Українки. – Луцьк : РВВ “Вежа” Волин. нац. ун-ту ім. Лесі Українки, 2008. – С. 96–97.

14. Момчева А. М. Формування стратегії розвитку на засадах комплексного оцінювання діяльності підприємств / А. М. Момчева // Волинь очима молодих науковців: минуле, сучасне, майбутнє : матеріали ІІІ Міжнар. наук.-практ. конф. асп. і студ. (Луцьк, 13–14 трав. 2009 р.) / М-во освіти і науки України ; Волин. нац. ун-т ім. Лесі Українки. – Луцьк : РВВ “Вежа” Волин. нац. ун-ту ім. Лесі Українки, 2009. – Т. 3. – С. 189–191.

15. Момчева А. М. Стратегічний аналіз в системі управління підприємством / А. М. Момчева // Облік, аналіз і контроль в системі управління підприємством: теорія і практика : матеріали ІІІ Всеукр. наук.-практ. конф. (Луцьк, 19–21 черв. 2009 р.) / М-во освіти і науки України ; Луц. нац. техн. ун-т. – Луцьк : РВВ Луц. нац. техн. ун-ту, 2009. – С. 172–176 .

16. Момчева А. М. Співвідношення ціна-вартість в процесі комплексної оцінки діяльності підприємства / А. М. Момчева // Перспективи розвитку економіки України: теорія, методологія, практика : матеріали XIV Міжнар. наук.-практ. конф. (Луцьк, 26–27 трав. 2009 р.) / М-во освіти і науки України ; Волин. нац. ун-т ім. Лесі Українки. – Луцьк : РВВ “Вежа” Волин. нац. ун-ту ім. Лесі Українки, 2009. – С. 113–114.

17. Момчева А. М. Об’єкти нематеріальних активів в оцінці вартості підприємства / А. М. Момчева // Теорія і практика сучасного менеджменту: проблеми та шляхи вирішення : матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф. (Тернопіль, 8–9 жовт. 2009 р.) / М-во освіти і науки України ; Терноп. нац. екон. ун-т. – Т. : ТНЕУ ; Екон. думка, 2009. – С. 114–115.

18. Момчева А. М. Молочний ринок України : стан та перспективи розвитку / А. М. Момчева // Актуальні проблеми і перспективи розвитку економіки України : матеріали II наук.-практ. конф. молод. наук., асп., здоб. і студ. (Луцьк, 19–20 листоп. 2009 р.) / М-во освіти і науки України ; Волин. нац. ун-т ім. Лесі Українки. – Луцьк : РВВ “Вежа” Волин. нац. ун-ту ім. Лесі Українки, 2009. – С. 185–186.

19. Момчева А. М. Оцінка ефективності заготівлі сировини на молокопереробних підприємствах / А. М. Момчева // Актуальні проблеми і перспективи розвитку економіки України : матеріали III наук.-практ. конф. молод. наук., асп., здоб. і студ. (Луцьк, 17–18 листоп. 2010 р.) / М-во освіти і науки України ; Волин. нац. ун-т ім. Лесі Українки. – Луцьк : РВВ “Вежа” Волин. нац. ун-т ім. Лесі Українки, 2010. – С. 165–167.

20. Момчева А. М. Проблеми підвищення якості сирого молока в Україні / А. М. Момчева // Перспективи розвитку економіки України: теорія, методологія, практика : матеріали XV наук.-практ. конф. (Луцьк, 26–27 трав. 2010 р.) / М-во освіти і науки України ; Волин. нац. ун-т ім. Лесі Українки. – Луцьк : РВВ “Вежа” Волин. нац. ун-т ім. Лесі Українки, 2010. – С. 165–166.

21. Момчева А. М. Методика комплексної оцінки маркетингової діяльності підприємства / А. М. Момчева // Волинь очима молодих науковців: минуле, сучасне, майбутнє : матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф. асп. і студ. (Луцьк, 12–13 трав. 2010 р.) / М-во освіти і науки України ; Волин. нац. ун-т ім. Лесі Українки. – Луцьк : РВВ “Вежа” Волин. нац. ун-т ім. Лесі Українки, 2010. – Т. 2. – С. 203–205.

22. Ліпич Л. Г. Ринок сирого молока в Україні: проблеми заготівлі / Л. Г. Ліпич, А. М. Момчева // Теорія і практика сучасного менеджменту: проблеми та шляхи вирішення : матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф. (Тернопіль, 15–16 квіт. 2010 р.) / М-во освіти і науки України ; Терноп. нац. екон. ун-т. – Т. : ТНЕУ ; Екон. думка, 2010. – С. 135–138 (авторові належить збір, статистична обробка даних та аналіз результатів).

23. Момчева А. М. Формування стратегії заготівлі сировини на молокопереробних підприємствах / А. М. Момчева // Волинь очима молодих науковців: минуле, сучасне, майбутнє : матеріали V Міжнар. наук.-практ. конф. асп. і студ. (Луцьк, 10–11 трав. 2011 р.) / М-во освіти і науки України ; Волин. нац. ун-т ім. Лесі Українки. – Луцьк : РВВ “Вежа” Волин. нац. ун-ту ім. Лесі Українки, 2011. – Т. 3. – С. 100–102.

24. Момчева А. М. Особливості стратегії розвитку молокопереробних підприємств / А. М. Момчева // Перспективи розвитку економіки України: теорія, методологія, практика : матеріали XVI наук.-практ. конф. (Луцьк, 24–25 трав. 2011 р.) / М-во освіти і науки України ; Волин. нац. ун-т ім. Лесі Українки. – Луцьк : Волин. нац. ун-т ім. Лесі Українки, 2011. – С. 144–145.

## АНОТАЦІЯ

**Момчева А. М. Формування стратегії розвитку на засадах комплексного оцінювання діяльності молокопереробних підприємств.** – Рукопис.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Національний університет харчових технологій Міністерства освіти і науки, молоді та спорту України, Київ, 2011.

Дисертація присвячена дослідженню теоретичних положень та розробці прикладних рекомендацій для формування стратегії розвитку молокопереробних підприємств на засадах комплексного оцінювання їхньої діяльності.

Обґрунтовано концептуальний підхід до формування стратегії розвитку підприємства на засадах комплексного оцінювання їхньої діяльності, який ураховує рівень розвитку та розмір підприємства. Запропоновано методику вибору стратегій на основі матриці формування ефективної стратегії підприємства, яка, на відміну від наявних, виокремлює їх за рівнем розвитку та розміром, визначає загальну стратегію та стратегію заготівельної діяльності молокопереробних підприємств. Сформовано методичний підхід до оцінювання заготівельної діяльності молокопереробних підприємств як окремого складника діяльності для оцінювання ефективності та формування стратегії заготівлі сировини.

Уточнено сутність поняття “стратегія”, яка, на противагу нинішнім, визначає не лише напрям розвитку підприємства, а й спосіб досягнення визначених цілей, із урахуванням релевантних зовнішніх та внутрішніх умов, залежно від місії, бачення та наявних ресурсів.

Обґрунтовано стратегічні напрями розвитку підприємств молочної промисловості, які, на відміну від існуючих, ураховують рівень розвитку та розмір підприємства.

**Ключові слова:** стратегія розвитку, комплексне оцінювання, стратегія заготівельної діяльності, молочний ринок, молокопереробні підприємства.

## АННОТАЦИЯ

**Момчева А. М. Формирование стратегии развития на принципах комплексного оценивания деятельности молокоперерабатывающих предприятий.** – Рукопись.

Диссертация на соискание научной степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.04 – экономика и управление предприятиями (за видами экономической деятельности). – Национальный университет пищевых технологий Министерства образования и науки, молодежи и спорта Украины, Киев, 2011.

Диссертация посвящена исследованию теоретических положений и разработке практических рекомендаций относительно формирования стратегии развития молокоперерабатывающих предприятий на принципах комплексного оценивания их деятельности.

Обоснован концептуальный подход к формированию стратегии развития предприятия на принципах комплексного оценивания их деятельности, который учитывает уровень развития и размер предприятия. Предложена методика выбора стратегий на основе матрицы формирования эффективной стратегии предприятия, которая, в отличие от существующих, выделяет их за уровнем развития и размером, определяет общую стратегию и стратегию заготовительной деятельности молокоперерабатывающих предприятий.

В пределах матрицы осуществлен выбор таких стратегических направлений заготовительной деятельности молокоперерабатывающих предприятий: стратегия вертикальной интеграции назад (строительство или покупка собственных высокотехнологичных ферм); стратегия лояльности к большим производителям молока; стратегия кооперации с хозяйствами населения.

Сформирован методический подход к оцениванию заготовительной деятельности молокоперерабатывающих предприятий как отдельной составной деятельности с целью оценки эффективности и формирования стратегии заготовки сырья.

Автором предложен подход к комплексному оцениванию деятельности предприятий, на основе которого разработана методология, которая учитывает количественные показатели, качественные характеристики деятельности предприятия и позволяет оценить не только предприятие, но и качество управления им, сравнить мнения потребителей и персонала предприятия. Использование результатов комплексного оценивания деятельности предприятий обеспечит поддержку высшему руководству, специалистам экономических, финансовых, маркетинговых служб предприятия в формировании корпоративной и функциональных стратегии развития для молокоперерабатывающих предприятий; систематизации подхода к управлению; повышению конкурентоспособности и эффективности деятельности предприятия; учете взаимосвязей всех направлений деятельности в рамках системного подхода к принятию управленческих решений; определению интегрального показателя уровня развития предприятия.

Уточнена сущность понятия “стратегия”, которая, в противовес существующим, определяет не только направление развития предприятия, но и способ достижения определенных целей, с учетом релевантных внешних и внутренних условий, в зависимости от миссии, виденья и имеющихся ресурсов.

Обоснованы стратегические направления развития предприятий молочной промышленности, которые, в отличие от существующих, учитывают уровень развития и размер предприятия.

По результатам анализа молочной промышленности определены сильные и слабые позиции, возможности и угрозы данной отрасли. Учет этих факторов дает возможность экономическим службам уменьшить расходы, оптимизировать финансовые и товарные потоки, установить стойкие связи с поставщиками. Эти выводы могут использоваться руководителями предприятий для обоснования стратегических направлений развития, которые обеспечат наибольшую эффективность.

Получены в ходе диссертационной работы результаты в совокупности решают важное научно-практическое задание – разработку теоретических, методических рекомендаций относительно формирования стратегий развития молокоперерабатывающих предприятий.

Полученные результаты диссертационного исследования позволят владельцам и менеджерам предприятий комплексно оценивать деятельность организации в целом и в разрезе ее видов. Результаты комплексного оценивания деятельности предприятий могут использоваться и в качестве принятия тактических управленческих решений, и формирования корпоративных и функциональных стратегий развития предприятий.

**Ключевые слова:** стратегия развития, комплексное оценивание, стратегия заготовительной деятельности, молочный рынок, молокоперерабатывающие предприятия.

## SUMMARY

**Momcheva A. M. The Development Strategy Formation on the Principles of Complex Evaluation of Milkprocessing Enterprises Activity.** – Manuscript.

Dissertation on obtaining the scientific degree of Candidate of Economic Science in specialty 08.00.04 – economy and management of enterprises (by the types of economic activity). – National University of Food Technologies, Kyiv, 2011.

Dissertation is devoted to the research of theoretical positions and development of the applied recommendations concerning the development strategy formation on the principles of complex evaluation of milkprocessing enterprises activity.

The conceptual approach to the development strategy formation on the principles of complex evaluation of milkprocessing enterprises activity, which takes into account the level of development and the size of enterprise, is grounded. The methods of

strategies choice on the basis of matrix of effective enterprise strategy forming are offered. They differentiate strategies on the level of development and the size, determine general strategy and strategy of milkcollection on the milkprocessing enterprises. The methodical approach to evaluation of milkcollection activity of milkprocessing enterprises as separate component is formed with the purpose of estimation of efficiency and formation of milkcollection activity strategy.

The essence of the concept “strategy” is specified. Strategy determines not only the direction of development of enterprise but also the method of achievement of certain goals, taking into account relevant external and internal conditions, depending on a mission, vision and present resources.

Strategic directions of milkprocessing enterprises development are grounded.

**Key words:** development strategy, complex evaluation, strategy of milkcollection activity, milk market, milkprocessing enterprises.



