

УДК 658.8.012.25Л. Д. ГАРМІДЕР^{1*}, ГОНЧАР Л.А.²

^{1*} д.е.н., професор каф. «Економіка промисловості та організація виробництва», ДВНЗ «Український державний хіміко-технологічний університет», пр. Гагаріна, 8, 49005, Дніпро, Україна, тел. (056) 247-14-83 ел. пошта: qarm@ukr.net

² к.е.н., доцент каф. «Економіка промисловості та організація виробництва», ДВНЗ «Український державний хіміко-технологічний університет», проспект Гагаріна, 8, 49005, Дніпро, Україна, тел. (056) 247-14-83, ел. пошта: starfire111@rambler.ru

ОБГРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Мета. Робота присвячена вибору стратегії розвитку виробничого підприємства з урахуванням мінімізації витрат та підвищення дохідності. **Методика.** Для обґрунтування вибору стратегії розвитку в роботі запропоновано модель DPM, що є описово-конструктивною та ефективною для візуалізації змін і розвитку стратегічних позицій у часі. **Результати.** У роботі наведено методичний підхід, що вирішує проблему об'єднання кількісних і якісних змінних в єдину параметричну систему для вибору стратегії розвитку молокопереробного підприємства. **Практична значимість.** Запропонована в дослідженні модель DPM «Аналіз привабливості ресурсомісткої галузі в залежності від конкурентоспроможності» дозволить підвищити об'єктивність і обґрунтованість вибору стратегії, що на відміну від існуючих не залежить від статистичного зв'язку між ринковою часткою і прибутковістю підприємства та забезпечить зниження часових і вартісних витрат.

Ключові слова: молокопереробні підприємства; SWOT-аналіз; модель DPM; обґрунтування стратегії розвитку; критерії привабливості сегменту; фірмова торгівля

Постановка завдання

Метою дослідження є обґрунтування стратегії розвитку для виробничого підприємства ПАТ «Комбінат Придніпровський» на основі матриці «галузева привабливість – конкурентоспроможність». Доцільність зазначеного полягає у можливості збільшення обсягів продажу молочної продукції, підвищення конкурентоспроможності та завоювання лідерських позицій на ринку молокопереробних підприємств.

Виклад основного матеріалу

Виробничі підприємства постійно пристосовуючись до нестабільності зовнішнього середовища та конкуруючи з підприємствами, які випускають аналогічну продукцію намагаються використовувати та удосконалювати різні підходи і моделі для підвищення ефективності функціонування. Як свідчить аналіз праць науковців, існує досить багато стратегій підприємств, де майже всі автори виділяють базові стратегії, що за набором класифікаційних ознак представлені таким чином [5, 9, 12, 14]:

- за ієрархією в системі управління (корпоративна, операційна, ділова, функціональна);
- за функціональним критерієм (маркетингова, виробнича, фінансова, організаційна, соціальна);
- за стадіями життєвого циклу (зростання, утримання, скорочення);
- за конкурентною позицією на ринку (лідера, претендента, послідовника, новачка);
- за способом досягнення конкурентних переваг (мінімальних витрат, диференціації, зосередження);
- за рівнем глобалізації бізнесу (вужкої спеціалізації, диверсифікації);
- за напрямками розвитку (інтенсивного росту, інтеграційного росту, диверсифікованого росту).

Механізм забезпечення стратегії підприємства передбачає, перш за все, характеристику моделі виробництва продукції як структуру підприємства у вигляді взаємопов'язаних підсистем, що мають власні функції, але відрізняються їх мінливістю і різними комбінаціями залежно від ринкової ситуації (рис. 1).

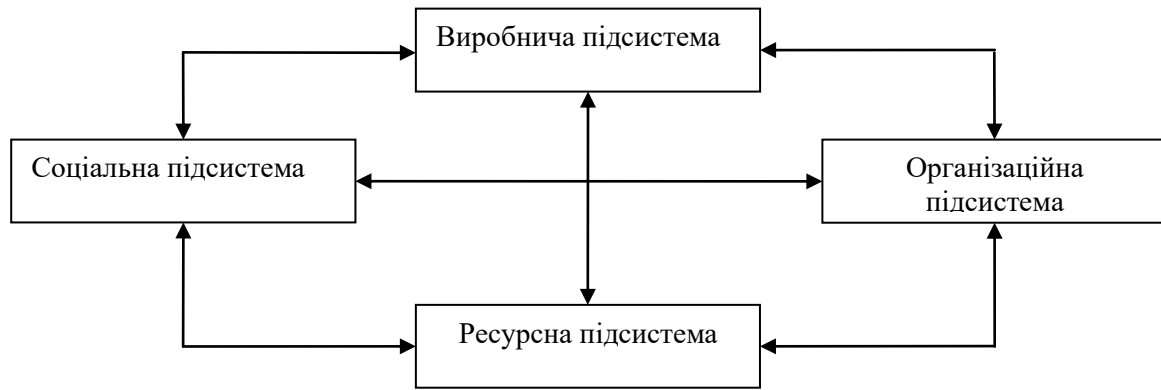


Рис. 1. Склад і взаємодія підсистем виробничого підприємства, що забезпечують реалізацію стратегії

Кожна підсистема, виконуючи свою місію, вирішує комплекс завдань, які забезпечують реалізацію стратегії, а отже, і ефективність функціонування.

Послідовність процесу розробки стратегії можна представити поетапно:

1 етап – аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища.

2 етап – розробка місії і цілей підприємства.

3 етап – вибір конкретної стратегії розвитку.

4 етап – реалізація стратегії.

Аналіз ключових факторів проводили за методом SWOT (Strengths, Weakness, Opportunities, Threats – сильні і слабкі сторони, можливості і небезпеки).

Всі підходи до розробки стратегії розвитку складаються із знаходження оптимального стану між наявними ресурсами і можливостями їх використання, з одного боку, і задоволення запитів і вимог ринку – з іншого.

Практичне обґрунтування вибору стратегії розвитку буде проведено на прикладі підприємства ПАТ «Комбінат «Придніпровський» ТМ «Злагода», що є виробником №1 молочної продукції у Дніпропетровській області. Виробничі потужності ПАТ «Комбінат «Придніпровський» знаходяться у місті Дніпро та у Дніпропетровській області (Васильковський, Царичанський, Перещепинський та Новомосковський райони).

Асортиментна номенклатура підприємства представлена коров'ячим маслом, твердими і плавленими сирами, молоком, вершками, кисломолочною продукцією (кефір, ряженка, кисломолочні сири, сметана), сирками глазуrowаними та сирковими виробами, сироваткою і знежиреною продукцією.

Основними торговельними мережами, що реалізують продукцію ТМ «Злагода» є ТОВ «АТБ-Маркет» (мережа магазинів «Продукти»); ТОВ «Омега» (мережа супермаркетів «Варус»); ТОВ «Фоззі-Фуд» (мережа супермаркетів «Сільпо»); ДП «Рітейл Іст» (мережа супермаркетів «Фуршет»); ТОВ «Група Рітейлу України» (гіпермаркет «Караван»); ТОВ «Український Рітейл» (мережа супермаркетів «Брусничка»); ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна» (центри оптової торгівлі «Метро») на частку яких припадає 60% від загального обсягу виробництва молочної продукції.

Основними конкурентами є ТОВ «Данон» (ТМ «Простоквашино», ТМ «ДаніСсімо», ТМ «Активія», ТМ «Растишка», ТМ «Актуаль», ТМ «Нутрілон», ТМ «Милупа», ТМ «Живинка»); ТОВ «Юрія» (ТМ «Волошкове поле»); ТОВ «Молочний альянс» (ТМ «Яготинське», ТМ «Славія», ТМ «Пирятин»); ПАТ «Вим-більдан» (ТМ Слов'яночка, ТМ «Чудо», ТМ «Машенька», ТМ «Ромол, «Агуша»); ТОВ «Лакталіс» (ТМ «Фанні», ТМ «President», ТМ «Дольче», ТМ «Лактонія», ТМ «Лактель», ТМ «Локо Моко»).

Розглянемо бальний SWOT-аналіз виробничого підприємства ПАТ «Комбінат Придніпровський» (табл. 1). За табл. 1 видно, що підприємству ПАТ «Комбінат «Придніпровський», виходячи з бального SWOT-аналізу слід дотримуватися стратегії «Сильні-Можливості» Strengths-Opportunities – стратегія розвитку, яка передбачає використання сильних сторін, для управління можливостями (рис.1).

Таблиця 1

Бальний SWOT-аналіз

	Взаємний вплив										Σ	Майбутнє
	Можливості (O)					Загрози (T)						
Сильні сторони (S)	Нааявність великої кількості потенційних ринків збуту (0,65)	Зміни стилю життя (0,48)	Орієнтація на натуральну чисту продукцію (0,50)	Соціальні програми підтримки здорового і збалансованого харчування (0,45)	Інновації у сфері холодильних камер (0,30)	Зниження рівня КСП населення (-0,75)	Підвищення рівня інфляції (-0,44)	Девальвація національної валюти (-0,27)	Ризик підвищення цін на сировину та енергоносії (-0,32)	Податкове навантаження (-0,14)		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Висока якість у ціні нижче ніж у конкурентів (0,75)	1,4	0,98	1,25	0,96	0,74	0	0,06	0,34	0,34	0,06	+ 6,1	Розширення збутової мережі
Налагоджені канали збуту (0,44)	1,09	0,92	0,94	0,89	0,74	-0,06	0	0,02	0,08	0,21	+ 4,8	Розвиток фірмової торгівлі
Широкий асортимент (0,50)	1,15	0,88	0,95	0,86	0,68	0,43	0,46	0,37	0,28	0	+ 6,5	Розробка нових продуктів
Великий досвід роботи на сучасному ринку (0,40)	0,97	0,61	0,49	0,46	0,43	-0,04	-0,01	0,01	0	0,02	+ 2,9	Розробка програми по стимулюванню збуту і збільшенню обсягів продажу
Сучасне високопродуктивне обладнання із застосуванням сучасних технологій та кваліфікованої робочої сили (0,30)	0,95	0,70	0,80	0,53	0,36	-0,14	-0,03	0,01	-0,01	0,06	+ 3,2	Розширення асортименту продукції та розробка нового виду продукту
Слабкі сторони (W)	Нааявність великої кількості потенційних ринків збуту (0,65)	Зміни стилю життя (0,48)	Орієнтація на натуральну чисту продукцію (0,50)	Соціальні програми підтримки здорового і збалансованого харчування (0,45)	Інновації у сфері холодильних камер (0,30)	Зниження рівня КСП населення (-0,75)	Підвищення рівня інфляції (-0,44)	Девальвація національної валюти (-0,27)	Ризик підвищення цін на сировину та енергоносії (-0,32)	Податкове навантаження (-0,14)		
Не розвинута фірмова торгівля (-0,75)	-0,23	-0,03	-0,05	0	-0,27	-0,30	-0,48	-0,51	0,64	-0,62	-3,1	Відкриття нового магазину
Складність контролю за дотриманням умов реалізації продукції торговельними посередниками (-0,60)	-0,02	0	-0,10	-0,15	-0,21	-0,95	-0,73	-0,52	-0,46	-0,30	-3,4	Розірвання умов поставки недобросовісними ритейлерами, перехід їх обсягів постачання у фірмовий магазин
Нааявність дистрибуторської заборгованості (-0,30)	0,22	0,21	0,18	0	0	-0,63	-0,74	-0,40	-0,43	-0,04	-1,6	Зменшення періоду обороту дебіторської заборгованості
Слабка політика комунікацій (-0,30)	0,22	0,27	0,189	0,14	0	-0,42	-0,30	0,03	0	0	0,1	Розробка маркетингової стратегії просування
Слабка підтримка інтернет-сайту підприємства (-0,14)	0,38	0,37	0,29	0	0,08	-0,27	0	0	0	0	0,8	Модернізація інтернет-сайту
Разом	+ 6,1	+ 4,9	+ 4,9	+ 3,7	+ 2,5	-2,4	-1,8	-0,7	-0,8	-0,2		

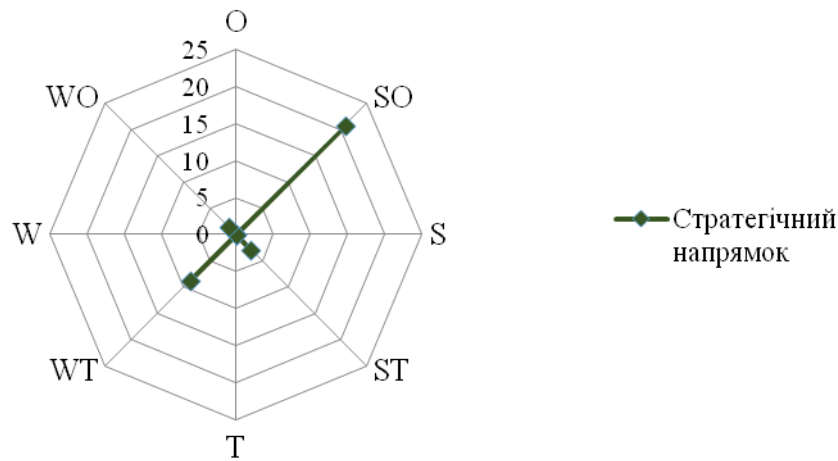


Рис. 1. Графік вибору стратегічного напрямку

Ця стратегія включає в себе стратегію збереження та підтримки конкурентних переваг.

Маркетингові цілі підприємства ПАТ «Комбінат «Придніпровський» передбачають:

1. Середньострокові до 2020 року – збільшення обсягів продажу сегмента фірмової торгівлі на 20%; збільшення частки власної торгівлі до 7%; окупність нового магазину «Злагода» за 18 місяців і досягнення рентабельності магазину на рівні 70%.

2. Короткострокові на 2018 рік – відкриття нового фірмового магазину «Злагода».

У наукових працях із питань стратегічного управління подано значний вибір стратегій, серед них такі відомі матриці, як матриця БКГ, матриця «Дженерал Електрик – МакКінзі», матриця М. Портера, матриця Shell/DMP [6, 8].

Для обґрунтування вибору стратегії розвитку ПАТ «Комбінат «Придніпровський» за основу доцільно обрати матрицю вибору стратегій компанії Shell/DMP, яка класифікує набір потенційних стратегій за двома комплексними критеріями: привабливість ринку (характеристика зовнішнього середовища) та конкурентна позиція на конкретному ринку (сила та реакція підприємства на виклики зовнішнього середовища).

Хоча DPM, як і інші моделі «портфельного аналізу», намагається визначити стратегічну позицію підприємства і стратегію альтернатив, ця задача не може бути вирішена без урахування того, що мається на увазі під терміном «підприємство». Прийнятий рівень, при якому підприємство може бути проаналізовано за допомогою DPM є рівень «стратегічної бізнес-одиниці».

Для ПАТ «Комбінат «Придніпровський» СБО є ТМ «Злагода».

Далі більш детально розглянемо процес побудови DPM.

Крок 1 Список товарів / послуг для ринків, які будуть включені в матрицю. Для підприємства ПАТ «Комбінат «Придніпровський» будуть використані сегменти в якості одиниці аналізу.

Основним цільовим сегментом є сегмент цивілізованої торгівлі (84% збуту продукції припадає саме на нього), що включає в себе підсегменти – торговельні мережі, роздрібна торгівля та фірмова торгівля.

Крок 2. На цьому етапі необхідно перерахувати критерії привабливості сегменту та визначити їх вагомість.

1. Темпи зростання сегменту, вагомість 0,2.
2. Місткість сегменту, вагомість 0,2.
3. Потенціал валового прибутку, вагомість 0,2.
4. Інтенсивність конкуренції, вагомість 0,15.
5. Загроза власних торговельних марок (private label), вагомість 0,10.
6. Зниження платоспроможності населення, вагомість 0,10.

Крок 3. На цьому етапі вибираємо сегменти з урахуванням критеріїв, визначених у другому кроці та оцінюємо їх (табл. 2).

За табл. 2 можна виділити такі сегменти:

1. Гіпермаркети, середня оцінка привабливості – 2,5.

Таблиця 2

Оцінка привабливості ринку для організованої торгівлі

№ з/п	Критерії привабливості сегменту	Частка	Гіпермаркети	Супермаркети	Продуктові магазини	Фірмові магазини	
						Поточна оцінка	Стратегічна оцінка
1	Темпи зростання сегменту	0,2	3 (0,60)	5 (1,00)	6 (1,20)	7 (1,40)	8 (1,60)
2	Місткість сегменту	0,2	3 (0,60)	5 (1,00)	6 (1,20)	5 (1,00)	7 (1,40)
3	Потенціал валового прибутку	0,2	3 (0,60)	4 (0,80)	6 (1,20)	7 (1,40)	8 (1,60)
4	Інтенсивність конкуренції	0,15	1 (15)	2 (0,30)	8 (1,20)	7 (1,05)	8 (1,20)
5	Загроза власних торговельних марок (private label)	0,10	2 (0,20)	1 (0,10)	10 (0,10)	–	–
6	Зниження платоспроможності населення	0,10	2 (0,20)	2 (0,20)	7 (0,70)	7 (0,70)	8 (0,80)
Разом		1,0	2,5	3,4	6,5	5,6	6,6

2. Супермаркети, середня оцінка привабливості – 3,4.

3. Продуктові магазини, середня оцінка привабливості – 6,5.

4. Фірмова торгівля, середня оцінка привабливості поточна – 5,6, а стратегічна – 6,6.

Крок 4. Дозволяє зробити загальну оцінку конкурентних переваг ПАТ «Комбінат «Придніпровський». Спочатку визначимо конкурентні переваги та їх вагомість (табл. 3).

Таблиця 3

Вагомість конкурентних переваг ПАТ «Комбінат «Придніпровський»

№ з/п	Ключові фактори успіху / конкурентні переваги	Вагомість
1.	Якість продукції	0,2
2.	Зовнішній вигляд товару і упаковки	0,2
3.	Ефективність цінової політики	0,2
4.	Ширина та глибина асортименту	0,15
5.	Впізнаваність / довіра ТМ	0,10
6.	Комунікаційна підтримка	0,10
Разом		1,0

Розширюючи аналіз розрахуємо конкурентні позиції організованої торгівлі, а саме: гіпермаркетів – 5,47 балів, супермаркетів – 5,7 балів, продуктивних магазинів – 1,82 бала та найбільшу оцінку одержали фірмові магазини – 6,95 балів.

У нашому випадку, дослідження показали, що ТМ «Волошкове поле» має найбільш сильні сторони у сегменті гіпермаркетів, тому ПАТ «Комбінат «Придніпровський» повинен зробити деякі кроки щодо покращення своїх позицій на ринку (табл. 4).

Таблиця 4

Зважена оцінка ПАТ «Комбінат «Придніпровський» і його конкурентів

Гіпермаркети	Супермаркети	Продуктові магазини	Фірмові магазини	
			Поточна оцінка	Стратегічна оцінка
0,96	1,03	0,79	0,96	1,22

Для того, щоб відобразити це, наша зважена оцінка повинна бути в порівнянні з конкуруючою ТМ «Волошкове поле» (найвища зважена оцінка). Таким чином, $7,00 : 7,30 = 0,96 : 1$. Якщо ми нанесемо це на логарифмічну шкалу по горизонтальній осі, це було б розміщення ПАТ «Комбінат «Придніпровський» праворуч від розділюючої лінії наступним чином:

$$\frac{3 \times 1}{0,3}$$

Крок 5 Побудова DPM. Матрицю направленої політики М. МакДональда наведено на рис. 2.

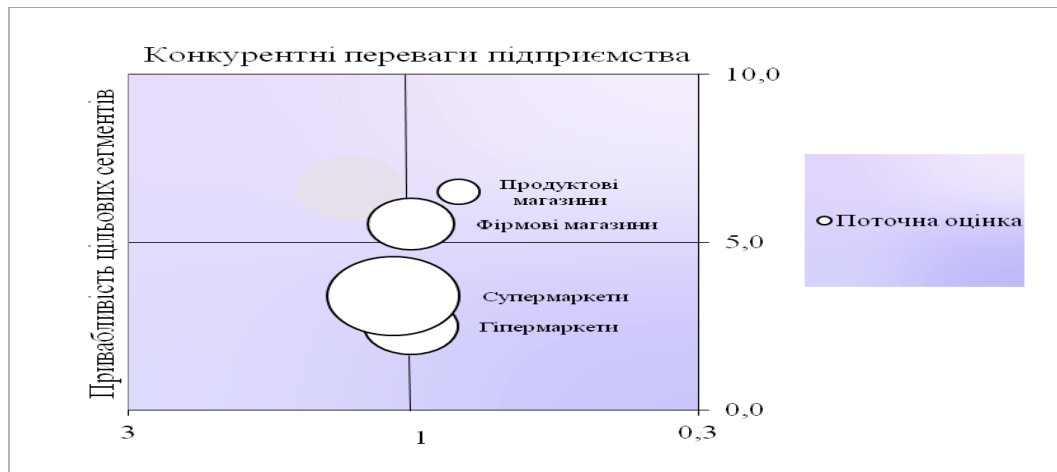


Рис. 2. Поточна оцінка сегментів

Крок 6. Проведення аналізу та формування маркетингових цілей і стратегій. Оскільки метою побудови DPM є, бачення портфелю молочної продукції для ринків по відношенню один до одного в контексті використаних критеріїв. Цей аналіз буде вказувати, чи є портфель добре збалансований чи ні, та мати чітке уявлення про існування будь-яких проблем.

Крок 7. Прогноз положення кіл повинні бути зроблені в поточний час, шляхом повторного підрахунку балів сегментів на ринку через три роки, припускаючи, що підприємство не змінює своїх стратегій, що висвітлює, позицію погіршення або покращення.

Крок 8. Постановка маркетингу передбачає зміну обсягів, значень або частки ринку (маркетингові цілі) і бали по горизонтальній осі (відносної сили на ринку), з тим щоб досягти бажаних обсягів, значень.

Крок 9. Пояснення стратегії включає в себе прийняття конкретних заяв з приводу маркетингових стратегій, які будуть використовуватися для досягнення бажаних обсягів, значень.

Крок 10. Після прогнозів продажу і прибутку, необхідно:

Частка ринку ПАТ «Комбінат «Придніпровський» може бути розміщена в кожному колі. В якості альтернативи можна використовувати власні продажі підприємства на кожному сегменті.

Це, як правило, менше коло, яке накладається на більш широке коло розміру ринку. На практиці, доцільно зробити обидва і порівняти їх з тим, щоб побачити, наскільки близько фактичні продажі збігаються з можливостями.

Підсумковий результат підкріплює інформацію з SWOT-аналізу, демонструє загальну конкурентну позицію і вказує на відносну важливість кожного сегмента на ринку. Матриця чотирьох квадрантів, як показано на рис. 3, найбільш ефективно ілюструє стан підприємства ПАТ «Комбінат «Придніпровський». Стратегічна оцінка з урахуванням поставлених цілей періодом на 3 роки.

Горизонтальна вісь на рис. 3 відображає оцінку аналізу сильних і слабких сторін, а вертикальна вісь кількісно визначає привабливість кожного з важливих сегментів, що містяться в плані. Розміри кола відносно поточного обороту в кожному. З графічного представлення портфелю діапазону сегментів, ряд варіантів маркетингу уявляє з себе:

1. У лівому верхньому квадранті, де переваги високі і сегменти привабливі, вибір полягає у тому, щоб вкласти капітальні інвестиції в великій мірі в цей сегмент і збільшити частку ринку. 2. У лівому нижньому квадранті, де переваги високі, але сегменти менш привабливі, найімовірніше мета полягає у тому, щоб підт-

римати частку ринку і встигнути для тривалого прибутку.

3. У правому верхньому квадранті низька міцність, об'єднана з привабливим сегментом, вказує на ймовірну політику дрібних інвестицій, щоб поліпшити конкурентоспроможність.

4. Нарешті, в правому нижньому квадранті, низька міцність з'єдналася з поганою привабливістю сегменту, це пункт управління для стратегії прибутку, або навіть відмови від сегменту.

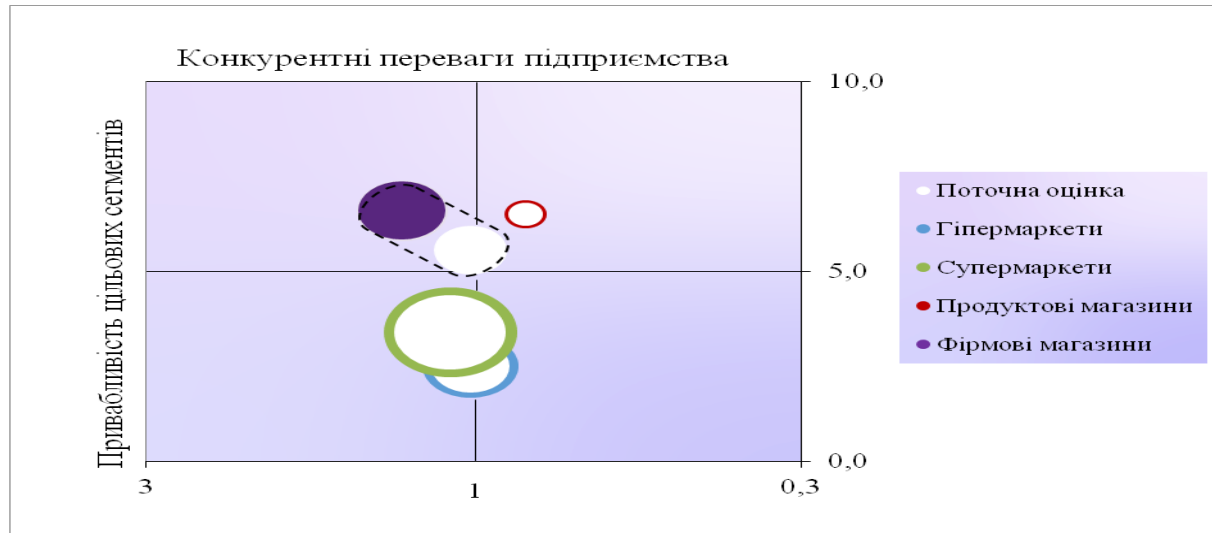


Рис. 3. Закінчена матриця DPM

Висновки

Таким чином, проведені дослідження показують, що до квадранту стратегії розвитку потрапив сегмент «Фірмові магазини», до квадранту стратегії підтримання ринкових позицій потрапили сегменти «Гіпермаркети» та «Супермаркети», до квадранту стратегії вибіркового розвитку за сприятливих умов потрапив сегмент «Продуктові магазини». Отже, побудова-

на матриця DPM «Аналіз привабливості ресурсомісткої галузі в залежності від конкурентоспроможності» дає чітке уявлення про маркетингові цілі для кожного сегменту на ринку, що дозволить управлінському персоналу посилити обґрунтованість рішень щодо вибору стратегії розвитку.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК

1. Алексеева М. М. Планирование деятельности фирмы / М. М. Алексеева – М.: Финансы и статистика, 1997. – 246 с.
2. Балабанова Л. В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: Навчальний посібник / Л. В. Балабанова, В. В. Холод. – Київ: Професіонал, 2006. – 363 с.
3. Владимірова Л. П. Прогнозирование и планирование в условиях рынка: Учебное пособие / Л. П. Владимірова. – М.: Дашков и К, 2000. – 308 с.
4. Горемикін В. А. Економічна стратегія підприємства / В. А. Горемикін, О. А. Богомолов. – М.: Інформаційно-видавничий дім «Філін», Рілант, 2001. – 245 с.
5. Градова А. П. Економічна стратегія фірми. / А. П. Градова. – СПб., 2005. – 312 с.
6. Ефремов В. С. Классические модели стратегического анализа и планирования: модель Shell/DPM / В. С. Ефремов // Менеджмент в России и за рубежом, № 3, 2006. – С. 12-18.
7. Лахтіонова Л. А. Фінансовий аналіз суб'єктів господарювання: Монографія. / Л. А. Лахтіонова – К.: КНЕУ, 2001. – 378 с.
8. Логинов Г. О. Матричные методы стратегического планирования деятельности компании / Г. О. Логинов, Е. В. Попов // Маркетинг в России и за рубежом, № 2, 2004. – С. 3-6.
9. Люкшинов А. Н. Стратегический менеджмент / А. Н. Люкшинов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 375 с.
10. Никифорова С. В. Теоретические и практические аспекты стратегического маркетинга. / С. В. Ни-

кифорова – СПб.: Ун-т економіки і фінансов, 2006. – 396 с.

11. Стратегическое планирование / Под ред. А. Н. Петрова. – СПб.: Знание; ГУЭФ, 2003. – 200 с.

12. Стратегія підприємства: навч.-метод. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.] / Д. О. Горелов, С. Ф. Большенко. – Харків: Вид-во ХНАДУ, 2010. – 133 с.

13. Шершньова З. Є. Стратегічне управління / З. Є. Шершньова, С. В. Оборська – К.: КНЕУ, 1999. – 384 с.

14. Kenichi Ohmae. The Mind of the Strategist / Kenichi Ohmae. – New York: Mc Graw-Hill, 1982. – S. 32-38.

Л. Д. ГАРМИДЕР^{1*}, ГОНЧАР Л.А.²

^{1*} Д.э.н., профессор каф. «Экономика промышленности и организация производства», ГВУЗ «Украинский государственный химико-технологический университет», проспект Гагарина, 8, 49005, Днепр, Украина, тел. (056) 247-14-83 эл. почта qarm@ukr.net

² к.э.н., доцент каф. «Экономика промышленности и организация производства», ГВУЗ «Украинский государственный химико-технологический университет», проспект Гагарина, 8, 49005, Днепр, Украина, тел. (056) 247-14-83 эл. почта starfire111@rambler.ru

ОБОСНОВАНИЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

Цель. Работа посвящена выбору стратегии развития производственного предприятия с учётом минимизации затрат и повышения доходности. **Методика.** Для обоснования выбора стратегии развития в работе предложена модель DPM, которая является описательно-конструктивной и эффективной для визуализации изменений и развития стратегических позиций во времени. **Результаты.** В работе показан методический подход, который разрешит проблему объединения количественных и качественных переменных в единую параметрическую систему для выбора стратегии развития молокоперерабатывающего предприятия. **Практична значимость.** Предложенная в исследовании модель DPM «Анализ привлекательности ресурсоёмкой отрасли в зависимости от конкурентоспособности» позволит повысить объективность и обоснованность выбора стратегии, которая в отличие от существующих, не зависит от статистической связи между рыночной долей и прибыльностью предприятия, что обеспечит снижение временных и стоимостных затрат.

Ключевые слова: молокоперерабатывающие предприятия; SWOT- анализ; модель DPM; обоснование стратегии развития; критерии привлекательности сегмента; фирменная торговля

L.D. HARMIDER^{1*}, GONCHAR L.A.²

^{1*} Doctor of Economics, Professor of the Department «Economics of industry and organization of production», State Higher Educational Institution «Ukrainian State University of Chemical Technology», 8, Gagarina street, 49005, Dnipro, Ukraine, tel. (056) 247-14-83, e-mail: qarm@ukr.net

² Ph.D. in Economics, Associate Professor of the Department «Economics of industry and organization of production», State Higher Educational Institution «Ukrainian State University of Chemical Technology», 8, Gagarina street, 49005, Dnipro, Ukraine, tel. (056) 247-14-83, e-mail: starfire111@rambler.ru

GROUNDING OF THE STRATEGY OF DEVELOPMENT OF THE ENTERPRISE

Goal. The work is devoted to the choice of strategy for the development of a production enterprise, taking into account cost minimization and increase of profitability. **Method.** DPM model, which is descriptive-constructive and effective for visualization of changes and development of strategic positions in time, is suggested for justification of the choice of development strategy in the work. **Results.** The methodical approach, which solves the problem of combining quantitative and qualitative variables into a single parametric system for choosing a strategy for the development of a milk processing enterprise, is presented in this paper. **Practical significance.** The DPM model proposed in the study "Analysis of the attractiveness of a resource-intensive industry depending on competitiveness" will increase the objectivity and justification for choosing a strategy that, unlike existing ones, does not depend on

the statistical connection between market share and profitability of the enterprise and will provide a reduction of time and cost costs.

Key words: dairy processing enterprises; SWOT analysis; DPM model; rationale for the development strategy; criteria of attractiveness of the segment; branded trade

REFERENCES

1. Alekseeva M. M. (1997). *Planirovanie dejatel'nosti firmy* / M. M. Alekseeva – M.: *Finansy i statistika*, 1997. – 246 s. (in Russian)
2. Balabanova L. V. *Strategichne marketyngove upravlinnja konkurentospromozhnistju pidpryjemstv: Navchal'nyj posibnyk* / L. V. Balabanova, V. V. Holod. – Kyi'v: *Profesional*, 2006. – 363 s. (in Ukrainian)
3. Vladimirova L. P. *Prognozirovanie i planirovanie v uslovijah rynka: Uchebnoe posobie* / L. P. Vladimirova. – M.: *Dashkov i K*, 2000. – 308 s. (in Russian)
4. Goremykin V. A. *Ekonomichna strategija pidpryjemstva* / V. A. Goremykin, O. A. Bogomolov. – M.: *Informacijno-vydavnychyj dim «Filin», Rilant*, 2001. – 245 s. (in Ukrainian)
5. Gradova A. P. *Jekonomicheskaja strategija firmy.* / A. P. Gradova. – SPb., 2005. – 312 s. (in Russian)
6. Efremov V. S. *Klassicheskie modeli strategicheskogo analiza i planirovanija: model' Shell/DPM* / V. S. Efremov // *Menedzhment v Rossii i za rubezhom*, № 3. – 2006. – S. 12-18. (in Russian)
7. Lahtionova L. A. *Finansovij analiz sub'ektiv gosudarjuvannja: Monografija.* / L. A. Lahtionova – K.: *KNEU*, 2001. – 378 s. (in Ukrainian)
8. Loginov G. O. *Matrichnye metody strategicheskogo planirovanija dejatel'nosti kompanii* / G. O. Loginov, E. V. Popov // *Marketing v Rossii i za rubezhom*, № 2, 2004. – S. 3-6. (in Russian)
9. Ljukshinov A. N. *Strategicheskij menedzhment* / A. N. Ljukshinov. – M.: *JuNITI-DANA*, 2000. – 375 s. (in Russian)
10. Nikiforova S. V. *Teoreticheskie i prakticheskie aspekty strategicheskogo marketinga.* / S. V. Nikiforova – SPb.: *Un-t jekonomiki i finansov*, 2006. – 396 s. (in Russian)
11. *Strategicheskoe planirovanie* / Pod red. A. N. Petrova. – SPb.: *Znanie; GUJeF*, 2003. – 200 s. (in Russian)
12. *Strategija pidpryjemstva: navch.-metod. posib. [dlja stud. vyshh. navch. zakl.]* / D. O. Gorjelov, S. F. Bol'shenko. – Harkiv: *Vyd-vo HNADU*, 2010. – 133 s. (in Ukrainian)
13. Shersh'n'ova Z. Je. *Strategichne upravlinnja* / Z. Je. Shersh'n'ova, S. V. Obors'ka– K.: *KNEU*, 1999. – 384 s. (in Ukrainian)
14. Kenichi Ohmae. *The Mind of the Strategist* / Kenichi Ohmae. – New York: *Mc Graw-Hill*, 1982. – S. 32-38. (in English)

Надійшла 30.10.2018 р.

Стаття рекомендована до друку д-ром екон. наук, проф. Дубницьким В.І., д-ром екон. наук, проф. Чимшитом С.І.