

## ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ ПІДПРИЄМСТВ МОЛОЧНОЇ ГАЛУЗІ PECULIARITIES OF STRATEGIC ANALYSIS OF DAIRY ENTERPRISES

*У статті викладено результати дослідження сучасного стану підприємств молочної галузі та проблем їхнього розвитку. Обґрунтовано необхідність використання в їхній діяльності інструментів стратегічного аналізу. Вдосконалено систему показників для проведення бенчмаркінгу виробників молочної продукції на основі ціннісно-орієнтованої концепції управління.*

**Ключові слова:** стратегічний аналіз, бенчмаркінг, продуктивність, операційна маржа, собівартість, економічна додана вартість.

*В статье изложены результаты исследования современного состояния предприятий молочной отрасли и проблем их развития. Обоснована необходимость использования в их деятельности инструментов стратегического анализа. Усовершенствована система показателей*

*для проведения бенчмаркинга производителей молочной продукции на основе ценностно-ориентированной концепции управления.*

**Ключевые слова:** стратегический анализ, бенчмаркинг, производительность, операционная маржа, себестоимость, экономическая добавленная стоимость.

*The article presents results of the research of the current state of dairy enterprises and the problems of their development. The necessity of using the instruments of strategic analysis in their activity is substantiated. The system of indicators for carrying out benchmarking of dairy producers on the basis of the value-oriented management concept is improved.*

**Key words:** strategic analysis, benchmarking, performance, operating margin, cost price, economic added value.

УДК 637.1

**Керанчук Т.Л.**

к.е.н., доцент кафедри економіки і права

Національний університет харчових технологій

**Постановка проблеми.** Одним з актуальних питань сучасності є проблема економічної безпеки підприємств. Сучасна ситуація в Україні створює об'єктивні та суб'єктивні небезпеки, що впливають на діяльність підприємств будь-якої галузі, зокрема молочної. Ця галузь є однією з найважливіших в Україні. Значні темпи падіння економіки країни останніми роками негативно вплинули на розвиток галузі й зумовили низьку конкурентоспроможність молочної продукції вітчизняних товаровиробників як на внутрішньому, так і на міжнародних ринках. Наявність загроз із боку макросередовища зумовлює необхідність використання у процесі управління діяльністю підприємств – виробників молочної продукції цілісного стратегічного підходу, найважливішим складником якого є стратегічний аналіз. Без здійснення такого аналізу неможливо своєчасно ідентифікувати та мінімізувати негативний вплив зовнішніх і внутрішніх загроз, практично неможливо вирішити жодне із завдань, що стоять перед підприємствами відповідно до їхньої стратегії розвитку. Саме тому дослідження основних інструментів стратегічного аналізу, використання яких зумовлює підвищення конкурентоспроможності українських підприємств молочної галузі та їхньої продукції, зростання рівня фінансово-економічної безпеки, є надзвичайно актуальним.

### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Аналіз проведених досліджень підтвердив значну увагу вчених до проблематики стратегічного менеджменту на підприємствах. Зокрема, питанням сутності стратегічного планування на підприємствах аграрного сектору та молокопереробної промисловості приділялася значна увага в працях Н.В. Войтовича та І.В. Горбачової [1; 2]. Стратегії стійкого економічного розвитку досліджувалися у працях І.М. Сотника та О.В. Овсієнко [4; 5]. Питання стратегічного управління витратами

досліджувалися Н.І. Костецькою та М.І. Хопчан [3]. Можливості застосування інструментів стратегічного аналізу для управління підприємством вивчали Д. Сергієнко [8], Д. Хан, Х. Хунгенберг [11].

Аналіз наукових досліджень показав, що проблемам розроблення стратегії розвитку та стратегічного управління присвячувалася увага в роботах як вітчизняних, так і закордонних авторів. Але питання адаптації окремих інструментів стратегічного аналізу для підприємств, що є виробниками молока, потребують подальшого дослідження.

**Постановка завдання.** Метою статті є обґрунтування доцільності застосування бенчмаркінгу та ціннісно-орієнтованих показників (EVA) для здійснення стратегічного управління підприємствами молочної галузі.

### **Виклад основного матеріалу дослідження.**

Аналіз результатів діяльності підприємств молочного бізнесу в Україні в 2017 р. порівняно з двома попередніми роками виявив певне поліпшення ситуації в галузі. Зокрема, український молочний індекс у листопаді 2017 р. виріс на 6,5% на тлі відносної стабільності закупівельних цін на молоко (табл. 1).

За 11 місяців 2017 р. спостерігалось зростання прибутку на підприємствах молочної галузі відносно аналогічного періоду попереднього року на 35%.

Але все-таки в молочній галузі залишається низка проблемних питань:

1) скорочення обсягів виробництва молока: за 10 місяців 2017 р. в країні вироблено 8 960,4 тис. т сирого молока [9]. Це на 0,8% менше за аналогічний період 2016 р. Правда, у структурі виробництва можна відзначити деякі позитивні зрушення: обсяги виробництва молока сільгоспвиробниками зросли на 1,8 % (до 2,6 млн. т) на тлі зниження обсягів виробництва молока господарствами населення до 7,1 млн. т. Це на 1,8% нижче,

Таблиця 1

**Закупівельні ціни на молоко по регіонах та категоріях господарств у грудні 2017 р.**

Регіон	Сільськогосподарські підприємства		Господарства населення
	Екстра-клас, вищий ґатунок	I ґатунок	I, II ґатунки
Україна	9,70-10,15	9,10-9,85	5,25-9,85
Західні регіони	9,60-10,00	8,80-9,60	5,00-7,00
Центральні та північні регіони	9,8-10,30	9,30-9,90	6,00-7,00
Східні та південні регіони	9,60-10,00	8,80-9,80	4,80-6,50

Таблиця 2

**Внутрішні оптові ціни на молокопродукти в грудні 2016–2017 рр.**

Найменування товару	Грудень 2016 р.	Грудень 2017 р.	Темп зміни, %
Молоко пастеризоване (плівка 2,5%)	17,68	21,77	23,1
Сметана (плівка 15%)	43,39	50,98	17,5
Масло (блочне 82,5%)	29,33	35,37	20,6
Сир м'який	75,00	89,86	19,8
Сир	76,00	87,00	14,5

ніж у попередньому році. Ця тенденція, з одного боку, може трактуватися як позитивна, оскільки якість молока, що надходить на переробку, має завдяки цьому підвищуватися. Але з іншого – це може призвести до дефіциту молока для переробників, оскільки нині в промисловій переробці категорія «молоко від населення» займає 30%, а за офіційними даними Держкомстату на частку цього молока припадає близько 74% від загального обсягу виробництва [10]. Основною причиною скорочення обсягів виробництва є зменшення поголів'я корів по всіх категоріях господарств на 1 грудня 2017 р., до 2 095,4 тис. голів, що на 1,8% менше за попередній рік. У 2014 р. поголів'я нараховувало 2 500 тис. голів. Для порівняння: у 1990 р. у вітчизняних господарствах нараховувалося 8 500 тис. корів;

2) недостатність фінансової підтримки молочарів із боку держави. Відповідно до прийнятого бюджету на 2018 р., обсяги прямих дотацій на підтримку тваринництва становлять близько 4 млрд. грн. Але знову-таки конкретні обсяги та напрями фінансування чітко не визначено. Прогнозується, що підтримку мають отримати сільгоспвиробники, які вже вклали кошти у будівництво (реконструкцію) ферм. Хоча, за оцінками експертів Асоціації виробників молока, вітчизняна молочна галузь на будівництво та реконструкцію ферм може освоїти за рік не більше 400 млн. грн. Що ж стосується механізмів сприяння розвитку молокопереробних підприємств, то вони взагалі відсутні. Така ситуація створює передумови для підвищення рівня економічної, й у тому числі інвестиційної, небезпеки підприємств вітчизняної молочної галузі;

3) висока ймовірність скорочення обсягів пропозиції молока у зв'язку з прийняттям домовле-

ностей України та ЄС про підвищення вимог щодо закупівлі молока, яке надходить на переробку та продаж, із 1 липня 2018 р. Ці домовленості передбачають неможливість закупівлі переробниками молока другого ґатунку, до якого належить лівова частка продукції домашніх господарств. Скорочення ж обсягів пропозиції молока може призвести до значного подорожчання молокопродуктів у зв'язку з необхідністю збереження молокопереробними підприємствами своєї економічної безпеки. Крім того, дефіцит молочної сировини змусить переробників закуповувати сировину в країнах ЄС, що також буде відображатися на підвищенні споживчих цін.

Слід відзначити, що вже нині переробники молока опинилися у скрутній ситуації: вони змушені скорочувати виробництво молочної продукції, оскільки не можуть збільшувати ціни на молокопродукти пропорційно зростанню вартості молочної сировини; зниження купівельної спроможності населення сприяє скороченню попиту на внутрішньому ринку. Так, у грудні 2017 р. відносно листопада ціни на основні групи молочної продукції майже не змінювалися (у середньому ціни виробників молочної продукції зросли порівняно з листопадом 2017 р. в 1,6 рази) [10]. Хоча відносно грудня 2016 р. відбулося їх зростання по всіх видах продукції (табл. 2). У такий спосіб молокопереробні підприємства намагалися збільшити маржу та підтримати рівень економічної безпеки.

4) незначна підтримка молочної галузі в частині іноземних інвестицій. Із початку поточного року у виробництво харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів було вкладено 2 954,7 млн. дол. США прямих іноземних інвестицій, що становить лише 18,4% від обсягу прямих іноземних інвестицій у промисловість України та 5,9% від загального

обсягу прямих іноземних інвестицій в економіку країни. У виробництво молочних продуктів інвестовано 5,4% від цієї суми. Така ситуація свідчить про наявність проблем у вітчизняних виробників молока із залученням іноземних інвесторів. Головною причиною недовіри з боку іноземних інвесторів є катастрофічно низька кількість або повна відсутність якісних інвестиційних проектів українських компаній. Справа в тому, що для позитивного рішення щодо надання інвестицій 99% інвесторів вимагають підготовки такого переліку документів:

1. Інвестиційного меморандуму, який повинен містити інформацію про діяльність компанії за три роки, опис ринку, резюме ключової команди, інвестиційний проект, організаційна та юридична структура, фінансовий прогноз на п'ять років з обрахунком окупності проекту.

2. Фінансової моделі у форматі Excel з усіма вихідними даними і формулами.

3. Хмарного дата-руму з оригіналами юридичних і фінансових документів компанії, включаючи ліцензії, дозволи, патенти.

Практика підтверджує, що підготовка цих документів українськими компаніями є досить проблематичною у зв'язку з:

- відсутністю у більшості українських компаній системи стратегічного планування, яка забезпечує можливості розроблення довгострокових фінансових прогнозів розвитку хоча би на три-п'ять років;
- низькою культурою бізнес-комунікацій, яка зумовлює інертність компаній у підготовці та швидкому спілкуванні з потенційними інвесторами;
- відсутністю кваліфікованих членів команди для роботи з іноземними інвесторами, які володіють англійською мовою.

Саме тому значна частка українських компаній отримує відмову з боку інвесторів.

Сукупний вплив вищенаведених чинників зумовлює генерування зовнішніх загроз фінансово-економічній безпеці вітчизняних підприємств молочної галузі і потребує використання сучасних підходів до стратегічного аналізу та планування їхньої діяльності. Одним із прогресивних методів такого аналізу є проведення бенчмаркінгу.

Бенчмаркінг широко використовують в усьому світі як інструмент для оцінки стану бізнесу й підвищення його ефективності, особливо в кризових економічних умовах. Цей інструмент уже набуває поширення і в Україні. Так, послугу з проведення бенчмаркінгу вже запроваджено для господарств АВМ.

Основними завданнями використання бенчмаркінгу в молочному виробництві, на нашу думку, є:

1. Ідентифікація резервів оптимізації собівартості та власної конкурентоспроможності.

2. Оцінювання збалансованості структури собівартості виробництва молока.

3. Досягнення максимальної операційної маржі через аналіз операційних та фінансових показників і прийняття оперативних управлінських рішень.

Для проведення бенчмаркінгу, на нашу думку, доцільно використовувати такі ключові показники діяльності молочного господарства: собівартість та операційний прибуток в абсолютному вираженні на фуражну корову або кілограм реалізованого молока та відсоток маржі до реалізації; точку беззбитковості та її чутливість до зміни вартості раціонів і закупівельної ціни на молоко; операційний прибуток кормодня в перерахунку на фуражну корову; конверсію раціону в молоко в грошовому еквіваленті як агрегуючий показник ефективності раціонів.

Під час проведення бенчмаркінгу потрібно враховувати такі особливості обліку:

- зернофураж власного виробництва має враховуватися за ринковою ціною, а не за собівартістю;
- витрати на вирощування молодняка за поточний період повинні включатися у собівартість молока як основної продукції молочної ферми, а прирости молодняка мають обліковуватися як додатковий негрошовий доход підприємства;
- як базовий ключовий показник для порівняння має використовуватися лише операційна (виробнича) собівартість. При цьому не потрібно враховувати амортизацію, загальновиробничі, адміністративні та фінансові витрати.

Наступним прогресивним інструментом управління, який може використовуватися для оцінки ефективності стратегічного розвитку підприємств молочної галузі є, на нашу думку, показник економічної доданої вартості – EVA (*Economic Value Added*). Він може виступати критерієм оптимальності стратегії, оскільки відображає приріст вартості (*value creation*). Якщо ж реалізація стратегії розвитку компанії призводить до зниження вартості (*value destruction*), то така стратегія має бути змінена [11, с. 144]. Це підхід, який дає можливість оцінити ринковий результат від реалізації інвестиційних проектів та оцінити ступінь відповідності поставленим стратегічним цілям розвитку підприємства.

Показник економічної доданої вартості (*economic value added – EVA*) дає можливість проаналізувати, реалізація яких саме інвестиційних проектів сприяє підвищенню ринкової вартості підприємства, й обрахувати цей вплив кількісно. Економічна додана вартість визначається як різниця між виробничим результатом проекту і вартістю інвестованого капіталу. Формула розрахунку EVA має такий вигляд:

$$EVA = NOPAT - WACC * C, \quad (1)$$

де NOPAT (*Net Operating Profits After Taxes*) – чистий операційний прибуток після сплати подат-

ків, але до сплати відсотків; WACC – середньо-зважена вартість капіталу; С – вартісна оцінка капіталу, що визначається як різниця між сукупною вартістю активів і короткотерміновими зобов'язаннями (крім тих, за якими сплачуються відсотки).

Показник EVA може розглядатися як інтегральний показник-індикатор ефективності стратегічного розвитку. Його постійна додатна величина свідчить про збільшення вартості підприємства, а від'ємна, відповідно, про зменшення вартості. Таким чином, орієнтований на вартість аналіз інвестиційних проектів, є основою розподілу ресурсів підприємства в майбутньому, що вимагає від його керівництва відбору стратегічно важливих проектів, які створюють додаткову вартість.

Аналіз окремих інвестиційних проектів на основі показника EVA може виступати як альтернатива їх традиційному аналізу за допомогою NPV. Це означає, що обґрунтування рішень щодо доцільності реалізації проекту, побудовані на обрахунку EVA чи NPV, повинні співпадати. Але на противагу NPV визначення EVA проекту дає можливість визначити внесок останнього в ринкову вартість підприємства, що відповідає визначенню стандарту P2M, згідно з яким «проект – це зобов'язання створити цінність, яка має бути утворена в певний період, у межах узгодженого часу, ресурсів і умов експлуатації» [14, с. 18].

Пропонований автором підхід до оцінки ефективності стратегічного розвитку дає підприємству низку переваг:

- можливість оцінки інвестиційних проектів із позиції перспектив розвитку бізнесу;
- можливість підвищення ступеню зацікавленості власників бізнесу в проведенні реальних інвестиційних проектів, незважаючи на нестачу власних коштів і необхідність залучення кредитних ресурсів;
- можливість демонстрації доцільності реалізації реальних інвестиційних проектів, незважаючи на зростання ступеню ризику, пов'язаного з інвестиційною діяльністю;
- можливість оцінки проекту у взаємозв'язку з іншими проектами у складі інвестиційної програми;
- можливість рівнозначно оцінювати поряд зі стратегічно значимими інвестиційними проектами оперативні заходи, пов'язані з удосконаленням поточної діяльності підприємства;
- можливість визначити вплив інвестиційних проектів на ступінь конкурентоспроможності окремих видів продукції і підприємства у цілому через матрицю Бостонської консалтингової групи, матрицю ринкової привабливості або матрицю конкурентних позицій.

Під час проведення оцінки ефективності стратегічного розвитку молокопереробних підпри-

ємств із використанням показників ціннісно-орієнтованого підходу варто розуміти, що не завжди збільшення темпів приросту обсягів реалізації продукції завдяки впровадженню інвестиційних проектів забезпечує зростання їхньої ринкової вартості. Якщо зростання обсягів реалізації вимагає залучення дорогих джерел капіталу, це може нівелювати весь очікуваний ефект, і реалізація таких проектів може призвести до втрати ринкової вартості підприємств. Саме таку особливість дає змогу виявити показник EVA під час оцінки ефективності стратегії підприємств молочної галузі, а також відборі проектів для включення їх до складу інвестиційної програми, орієнтованої на стратегічний розвиток.

Як напрями підвищення ефективності стратегічного розвитку підприємств молочної галузі, на нашу думку, можуть розглядатися:

1) впровадження інвестиційних проектів, пов'язаних із виробництвом молоковісних продуктів. Цей напрям розвитку розглядається як резерв підвищення рівня фінансово-економічної безпеки для вітчизняних молокопереробних підприємств в умовах зниження рівня реальних доходів більшої частки населення України. Саме тому за ініціативи Асоціації виробників молока та ГС «Всеукраїнська аграрна рада» розроблено законопроект «Про внесення змін до Закону України «Про молоко та молочні продукти» (щодо молоковісних продуктів)» (реєстр. № 3043-1 від 23.09.2015), яким передбачається ввести поняття «молоковісний продукт», установити особливі вимоги щодо маркування і реалізації молоковісних продуктів, а також передбачити відповідальність за порушення цих вимог. Такий крок захистить як виробників молоковісної продукції, так і підвищить рівень інформованості споживачів;

2) упровадження проектів, які передбачають кооперацію виробників молока по гуртовому збуту молока. Така практика давно використовується у розвинутих країнах і дає можливість виручити більшу суму за рахунок збільшення партії реалізації молока;

3) підвищення якості обґрунтування інвестиційних проектів вітчизняними підприємствами молочної галузі для залучення іноземних інвестиційних ресурсів. Обсяг вільних фінансових ресурсів усіх світових фондів, за результатами дослідження Bloomberg, на 1 вересня 2017 р. становив 963,3 млрд. дол. До того ж, відповідно до свіжого опитування світових інвестиційних фондів, яке проведено авторитетним світовим інвестиційним виданням Institutional Investor, Україна очолила рейтинг найперспективніших країн для інвестицій у регіоні Європи, Близького Сходу та Африки (ЕМЕА). Незважаючи на такі передумови, за даними Держстату, іноземні інвестиції в Україну за січень-червень 2017 р. не досягли навіть рівня

2015 р. і становили 0,7 млрд. дол. Це означає, що підприємства країни (у тому числі й молочної галузі) не використовують потенційно доступні інвестиційні ресурси для фінансування проектів власного розвитку. Головною причиною недовіри до підприємств України з боку іноземних інвесторів є катастрофічно низька кількість або повна відсутність якісних інвестиційних проектів.

#### Висновки з проведеного дослідження.

Отже, на нашу думку, доцільність використання бенчмаркінгу для проведення порівняльного аналізу та показника EVA для оцінки ефективності стратегічного розвитку підприємства не викликає сумніву, але їх використання на практиці вимагає забезпечення створення певних передумов на підприємствах молочної галузі: по-перше, модифікації систем внутрішнього обліку підприємства, яка забезпечує отримання необхідної інформації для визначення EVA в розрізі окремих проектів, що формують інвестиційну програму; по-друге, створення системи контролінгу, яка дає можливість обґрунтування управлінських рішень щодо доцільності реалізації окремих інвестиційних проектів з урахуванням їх внесків у приріст ринкової вартості підприємства; по-третє, формування та облік ключових показників діяльності для проведення бенчмаркінгу. За таких умов підприємства молочної галузі мають потенціал постійного зростання їхньої ринкової вартості та успішного розвитку в стратегічній перспективі.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Войтович Н.В. Структурний аналіз галузі та стратегічне планування діяльності молокопереробних підприємств. Науковий вісник НЛТУ України. 2008. Вип. 18.6. URL: [www.file:///C:/Users/user/Desktop/struktturniy-analiz-galuzi-ta-strategichne-planuvannya-diyalnosti-molokopererobnih-pidpriemstv.pdf](http://www.file:///C:/Users/user/Desktop/struktturniy-analiz-galuzi-ta-strategichne-planuvannya-diyalnosti-molokopererobnih-pidpriemstv.pdf).
2. Горбачова І.В. Механізми стратегічного планування аграрних підприємств в умовах виходу на міжнародні ринки. Ефективна економіка. 2016. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>.
3. Костецька Н.І. Стратегічне управління витратами як засіб забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Іноваційна економіка 2012. Вип. 5. URL: [http://dspace.tneu.edu.ua/bitstream/316497/9933/1/IE\\_2012\\_5.pdf](http://dspace.tneu.edu.ua/bitstream/316497/9933/1/IE_2012_5.pdf).
4. Формування стратегії стійкого економічного розвитку молокопереробного підприємства / М.Л. Сотник, Ю.О. Мазін, О.В. Супрун. Вісник ОНУ ім. Мечнікова. 2016. Т. 21. Вип. 7-2(49). URL: [http://visnyk-onu.od.ua/journal/2016\\_21\\_7-2/23.pdf](http://visnyk-onu.od.ua/journal/2016_21_7-2/23.pdf).
5. Овсієнко О.В. Маркетингові стратегії підприємств-виробників молокопереробної галузі: дис. ... канд. екон. наук. К., 2016. 180 с. URL: [https://kneu.edu.ua/userfiles/d-26.006.03/2016/Ovsienko\\_dis.pdf](https://kneu.edu.ua/userfiles/d-26.006.03/2016/Ovsienko_dis.pdf).
6. Ринок молока. Інформаційно-аналітичний бюлетень № 261-11-17 21 листопада 2017 р. URL: <http://www.infagro.com.ua/>.

7. Ринок молока. Інформаційно-аналітичний бюлетень № 263-12-17 23 січня 2017 р. URL: <http://www.infagro.com.ua/>.

8. Сергієнко Д. Бенчмаркінг в молочном бизнесе. URL: <http://milkua.info/ru/post/benchmarking-v-molocnom-biznese>.

9. Статистичний бюлетень «Капітальні інвестиції в Україні» січень-вересень 2017 р. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/publ6\\_u.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/publ6_u.htm).

10. Індекси цін виробників промислової продукції в 2017 р. URL: [www URL: http://www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua).

11. Хан Д., Хунгенберг Х. Планирование и контроль. Стоимостно-ориентированная концепция контроллинга; пер с нем.; под ред. Л.Г. Головача, М.Л. Лукашевича. М.: Финансы и статистика, 2005. 928 с.

#### REFERENCES:

1. Voitovych N.V. (2008) Struktturniy analiz haluzi ta stratehichne planuvannya diialnosti molokopererobnykh pidpriemstv.[Structural analysis of the industry and strategic planning of milk processing] Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy [Scientific Bulletin of the Lviv National Technological University] (electronic journal), (vol. 18.6). Available at: ([www.file:///C:/Users/user/Desktop/struktturniy-analiz-galuzi-ta-strategichne-planuvannya-diyalnosti-molokopererobnih-pidpriemstv.pdf](http://www.file:///C:/Users/user/Desktop/struktturniy-analiz-galuzi-ta-strategichne-planuvannya-diyalnosti-molokopererobnih-pidpriemstv.pdf)) (accessed 02 March 2018).
2. Horbachova I. V. (2016) Mekhanizmy stratehichnoho planuvannya ahrarnykh pidpriemstv v umovakh vykhodu na mizhnarodni rynky. [Mechanisms of strategic planning of agrarian enterprises in conditions of entering international markets]. Efektyvna ekonomika [Effective economy] (electronic journal), (no. 4). Available at: (<http://www.economy.nayka.com.ua>) (accessed 28 February 2018).
3. Kostetska N.I. (2012) Stratehichne upravlinnia vytratamy yak zasib zabezpechennia konkurentospromozhnosti pidpriemstva. [Strategic cost management as a means of ensuring the competitiveness of an enterprise]. Inovatsiina ekonomika: Vseukrainskyi naukovo-vyrobnychiy zhurnal. [Innovative Economy: All-Ukrainian Scientific and Production Journal] (electronic journal), (vol. 5), (pp.81-86). Available at: ([http://dspace.tneu.edu.ua/bitstream/316497/9933/1/IE\\_2012\\_5.pdf](http://dspace.tneu.edu.ua/bitstream/316497/9933/1/IE_2012_5.pdf)) (accessed 24 February 2018).
4. Sotnyk M.L. (2016) Formuvannya stratehii stiikoho ekonomichnoho rozvytku molokopererobnoho pidpriemstva. [Formation of a strategy for sustainable economic development of a milk processing enterprise] Visnyk ONU im. Mechnikova. [Bulletin of Odessa National University. Mechnikov] (electronic journal), (vol. 7-2(49)), (pp.98-103). Available at: ([http://visnyk-onu.od.ua/journal/2016\\_21\\_7-2/23.pdf](http://visnyk-onu.od.ua/journal/2016_21_7-2/23.pdf)) (accessed 22 February 2018).
5. Ovsiienko O.V. (2016) Marketynhovi stratehii pidpriemstv-vyrobnykiv molokopererobnoi haluzi. [Marketing strategies of enterprises – producers of milk processing industry] (PhD Thesis) Kiev: Kyiv National Economic University named after Vadim Getman. Available at: ([https://kneu.edu.ua/userfiles/d-26.006.03/2016/Ovsienko\\_dis.pdf](https://kneu.edu.ua/userfiles/d-26.006.03/2016/Ovsienko_dis.pdf)) (accessed 10 February 2018).
6. Informatsiino-analitychnyi biuletten (2017) Rynok moloka [Market of milk] (vol. 261-11-17), Kyiv: Infagro Available at: (<http://www.infagro.com.ua>)

7. Informatsiino-analitychnyi biuleten (2017) Rynok moloka [Market of milk] (vol. 263-12-17), Kyiv: Infagro Available at: (<http://www.infagro.com.ua>)

8. Serhiienko D. (2016) Benchmarkynh v molochnom byznese [Benchmarking in the dairy business]. Informatsiino-analitychnyi portal "Pro moloko ta molochne skotarstvo" [Informational and analytical portal "About milk and dairy livestock production"] Available at: (<http://milkua.info/ru/post/benchmarking-v-molochnom-biznese>) (accessed 01 March 2018).

9. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy (2017) Statystychnyi biuleten "Kapitalni investytsii v Ukraini" sichen – veresen 2017r. [Statistical Bulletin "Capital

Investments in Ukraine" January-September 2017] Kyiv: Informatsiino-analitychne ahentstvo Available at: ([http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/publ6\\_u.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/publ6_u.htm))

10. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy (2017) Indeksy tsin vyrobnykiv promyslovoi produktsii v 2017 r. [Producer price indices of industrial products in 2017] Kyiv: Informatsiino-analitychne ahentstvo Available at: (<http://www.ukrstat.gov.ua>).

11. Khan D., Khunhenberh Kh. (2005) Planyrovanye y kontrol. Stoymostno-oryentirovannaia kontseptsiya kontrolynha [Planning and control: the cost-oriented concept of controlling]. Moscow: Fynansy y statystyka, (in Russian).

**Keranchuk T.L.**

Candidate of Economic Sciences,  
Senior Lecturer at Department of Economic and Law  
National University of Food Technologies

### PECULIARITIES OF STRATEGIC ANALYSIS OF DAIRY ENTERPRISES

One of the topical issues of our time is the problem of strategic development and economic security of enterprises. The current situation in Ukraine creates objective and subjective threats that affect the activities of dairy enterprises. The presence of threats from the macroenvironment makes it necessary to use a holistic strategic approach, which is based on strategic analysis, in the process of managing the activities of dairy producers.

Without such an analysis, it is impossible to identify and minimize the negative impact of external and internal threats in a timely manner and to solve the tasks that enterprises face in accordance with their development strategy. That is why we focused on the study of the main tools of strategic analysis, the use of which will lead to an increase in the competitiveness of Ukrainian dairy enterprises and their products.

Analysis of research in this field has shown that the problems of development strategy development and strategic management are discussed in the works of both domestic and foreign authors. But there are nuances in the adaptation of individual instruments of strategic analysis to enterprises that are producers of milk. Therefore, in this study, we tried to justify the feasibility of using benchmarking and value-oriented indicators (EVA) to implement strategic management of dairy enterprises.

For benchmarking, we propose to use such key indicators of the dairy business as: cost and operating profit in absolute terms for one cow or kilogram of milk sold and operating margin; break-even point and its sensitivity to changes in the value of rations and the purchase price of milk; operating profit per cow; conversion of ration to milk in cash equivalent.

In addition, it is advisable to use the economic added value (EVA) indicator to assess the effectiveness of the strategic development of dairy enterprises. It can be considered as an integral indicator of the effectiveness of strategic development. It gives an opportunity to analyse, which of investment projects contributes to the increase of the market value of the enterprise, and to calculate this influence quantitatively. Thus, the cost-oriented analysis of investment projects is the basis for the allocation of enterprise resources in the future. This requires management to select strategic projects that create additional value.