

УДК 338.33

***РАЗРАБОТКА И РЕАЛИЗАЦИЯ ФУНКЦИОНАЛЬНЫХ  
СТРАТЕГИЙ ДЛЯ ПРЕДПРИЯТИЙ МОЛОЧНОЙ ОТРАСЛИ***

***Дудко А.И.***

*Магистрант*

*Севастопольский государственный университет*

*Г. Севастополь, Российская Федерация*

***Абрамова Л.С.***

*Доцент, кандидат экономических наук*

*Севастопольский государственный университет*

*Г. Севастополь, Российская Федерация*

**Аннотация**

Цель исследования – разработать и обосновать необходимость реализации функциональных стратегий для повышения эффективности деятельности предприятий молочной промышленности. В статье дается определение «стратегии» и описываются основные этапы разработки стратегии предприятия. Также описаны основные виды стратегий предприятия и их особенности. Научная новизна заключается в разработке и практическом применении функциональных стратегий для конкретной отрасли промышленности. В результате исследования была обоснована необходимость использования функциональных стратегий с применением различных методов и инструментов рекламы как отдельно, так и в комбинации. Подчеркивается, что без стратегии предприятие будет функционировать менее успешно, поэтому пренебрегать разработкой стратегии нельзя.

**Ключевые слова:** стратегия предприятия, молочная продукция, реклама, эффективность деятельности предприятия, функциональные стратегии, маркетинг.

***DEVELOPMENT AND IMPLEMENTATION OF FUNCTIONAL  
STRATEGIES FOR THE DAIRY INDUSTRY***

***Dudko A.I.***

*Master student*

*Sevastopol State University*

*Sevastopol, Russian Federation*

***Abramova L.S.***

*Associate Professor, Candidate of Economic Sciences*

*Sevastopol State University*

*G. Sevastopol, Russian Federation*

**Annotation**

The purpose of the study is to develop and substantiate the need for the implementation of functional strategies to improve the efficiency of the dairy industry enterprises. The article gives a definition of "strategy" and describes the main stages of developing an enterprise strategy. The main types of enterprise strategies and their features are also described. Scientific novelty lies in the development and practical application of functional strategies for a specific industry. As a result of the study, the necessity of using functional strategies with the use of various advertising methods and tools, both separately and in combination, was substantiated. It is emphasized that without a strategy, an enterprise will function less successfully, therefore, the development of a strategy cannot be neglected.

**Key words:** enterprise strategy, dairy products, advertising, enterprise efficiency, functional strategies, marketing.

Современные динамично изменяющиеся рыночные условия экономики, в которых функционируют предпринимательские структуры, обуславливает необходимость обеспечения гибкости выбранной стратегии развития.

Интенсивное развитие производства, новые подходы к использованию природных, материальных, финансовых и трудовых ресурсов предопределяют формирование новых методов и подходов к разработке и внедрению новых подходов к управлению предприятием, которые являются основой разработки стратегии развития предприятия.

В научных работах стратегию ученые представляют как определенный план управления предприятием, целью реализации которой является укрепление его позиций на рынке функционирования, удовлетворение потребностей потребителей и достижение целей развития. В современных условиях постоянного роста конкуренции, активного внедрения новшеств в управление, производство и маркетинг, разработка плана развития предприятия и его реализация является актуальным вопросом обеспечения эффективности деятельности. План стратегического развития предприятия должен охватывать все функции: снабжение, производство, финансы, маркетинг, кадры, научные исследования. При правильной и эффективной разработке стратегии, предприятие имеет все возможности получить сильную позицию на рынке, а также успешно работать в условиях конкуренции, предпринимательских рисков, и нестабильности внешних экономических факторов.

Разработка стратегии предприятия требует выполнения нескольких этапов, каждый из которых имеет важное значение для формирования общей эффективной стратегии.

Первый этап разработки стратегии предусматривает анализ внешней среды функционирования предприятия и его производственно-технических возможностей. Важность данного этапа разработки стратегии заключается в том, что понимание среды функционирования, возможных рисков внешнего и внутреннего характера, оценка негативных факторов внешней и внутренней среды являются основой для разработки возможных направлений развития и выбора оптимальных инструментов управления предприятием.

С этой целью проводятся исследования рынка функционирования предприятия и дается оценка тенденций его развития, а также проводится анализ производственно-технических возможностей предприятия, его конкурентоспособности, проводится поиск возможных внутренних резервов повышения эффективности деятельности и ресурсов. Важным аспектом данного этапа также является исследование внешней среды функционирования, что позволяет обобщить факторы, которые могут оказать различное влияние на эффективность реализации стратегии.

Итогом первого этапа разработки стратегии является обобщение информации о текущем состоянии внешней среды функционирования предприятия, уровня его конкурентоспособности, и определить наиболее вероятные направления его дальнейшего развития.

На втором этапе разработки стратегии развития необходимо выработать четкую генеральную цель развития предприятия, а также обобщить круг проблем, с которыми может столкнуться предприятие при ее достижении. Данный этап предусматривает формирование обобщающих качественных целей деятельности предприятия, которые имеют общий характер и не выражены в качественном аспекте. Такие цели должны быть

взаимно согласованными, конкретными и выражаться в виде системы важнейших показателей хозяйственно-финансовой деятельности, к которым стремится предприятие.

Поскольку при достижении сформированной цели могут возникнуть препятствия для ее достижения, на третьем этапе разрабатываются альтернативные возможности развития предприятия, для чего необходимым является проверка соответствия поставленных целей и имеющихся возможностей предприятия, а также его ресурсным потенциалом.

Четвертый этап - оценка и выбор стратегии развития. На этом этапе осуществляется проверка поставленных целей и разработанных вариантов их достижения.

При выборе стратегии развития предприятия руководствуются следующими критериями:

- время достижения поставленной цели;
- возможности победы в конкурентной борьбе;
- финансовые возможности предприятия;
- уровень предпринимательского риска.

На пятом этапе разработки стратегии осуществляется формирование программы действий и контроль реализации мер, предусмотренных программой. Данный этап предусматривает работу по взаимной увязке всех мероприятий, которые связаны с реализацией выбранной стратегии, разработке функциональных стратегий, их конкретизации по всем уровням управления. На данном этапе также необходимо определить последовательность выполнения мероприятий по времени и исполнителям, что является основой тактического планирования для реализации генеральной стратегии.

Стратегии развития предприятия можно классифицировать на три основных вида:

- базисная стратегия, которая представляет собой общую концепцию поведения предприятия на данном этапе его функционирования в окружающей среде;

- конкурентная стратегия, которая нацелена на укрепление положения предприятия на рынке с учетом факторов конкуренции и связанных с ними мер маркетинговой политики;

- функциональные стратегии, предусматривающие разработку комплекса мероприятий для отдельных функциональных сфер его деятельности, от которых зависит обеспечение практической реализации основной стратегии.

В данной научной работе фокус внимания будет направлен на функциональные стратегии, так как именно стратегии отдельных подразделениях позволяют реализоваться общей стратегии предприятия. В частности, основное направление исследования – маркетинговая стратегия.

Функциональные стратегии направлены на создание управленческих ориентиров для достижения функциональных целей предприятия. Реализация функциональных стратегий возложена на руководителей функциональных подразделений, которые для ее реализации активно взаимодействуют как со своими подчиненными, так и с руководителями других подразделений. В случае, если руководители подразделений осуществляют реализацию функциональных стратегий не взаимодействуя с руководителями других подразделений, высока вероятность возникновения конфликтных ситуаций и нескоординированных действий, поэтому координация должна осуществляться еще на стадии планирования функциональных стратегий. Таким образом, все функциональные стратегии должны быть взаимоувязанными между собой, а не только преследовать свои достаточно узкие цели.

Основные функциональные стратегии, согласно теории стратегического управления, представлены в таблице 1.

Маркетинговая стратегия базируется на основе исследований рынка и прогнозирования его конъюнктуры, исследованиях покупательских предпочтений, товаров основных конкурентов и других элементов конкурентного рынка.

Наиболее распространенными стратегиями маркетинга являются:

- проникновение на рынок;
- развитие рынка;
- разработка товара;
- диверсификация.

Таблица 1 - Виды функциональных стратегий

Функциональная стратегия	Основная стратегическая ориентация
Маркетинг	Привлечение и сохранение лояльной группы потребителей посредством уникального сочетания товара, сбыта, продвижения и цены
Производство	Полное использование производственных возможностей, снижение относительных издержек производства и максимизация контроля качества
Финансы	Функционирование в пределах установленного бюджета, упор на прибыльную продукцию, контроль кредита и минимизация стоимости займов
Учет	Стандартизация отчетности, тщательная детализация издержек, стандартизация сделок
Технические службы	Разработка и соблюдение конкретных спецификаций, ограничение числа моделей и вариантов, концентрация на улучшении качества
Снабжение	Приобретение материалов большими однородными партиями по низким ценам и поддержание небольших запасов

НИОКР	Поиск технологических прорывов, улучшение качества продукции, выявление нововведений
-------	--

В зависимости от выбранной маркетинговой стратегии формируется маркетинговая программа, ориентирами которых могут быть:

- максимизация эффекта без учета факторов риска;
- минимизация риска и невысокий уровень эффективности стратегии;
- сочетание различных комбинаций этих двух подходов.

Разработка маркетинговой стратегии в научной работе была проведена на примере предприятия молочной отрасли.

В рационе российского населения молоко и молочные продукты занимают одно из главных мест – доля молочной продукции в потребительской корзине российских граждан в различных регионах составляет от 20 до 30%. Однако необходимо отметить, что в последние годы наметилась ярко выраженная тенденция к сокращению потребления молочной продукции. Поэтому для разработки эффективной стратегии предприятия молочной отрасли и его функциональных стратегий необходим анализ внешней среды функционирования предприятия, одним из инструментов которого является PEST-анализ.

Проведенный PEST-анализ показывает, что в первую очередь на стратегию предприятия молочной отрасли оказывают влияние политические факторы. При этом одним из важнейших среди политических факторов является государственная поддержка отрасли. Так, в рамках политики импортозамещения, в нашей стране реализуется ряд государственных программ поддержки пищевой промышленности, и в том числе молочной отрасли, что положительным образом влияет на деятельность предприятий отрасли.

Вторым важнейшим политическим фактором, который оказывает непосредственное влияние на эффективность деятельности предприятий Вектор экономики | [www.vectoreconomy.ru](http://www.vectoreconomy.ru) | СМИ Эл № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666



молочной отрасли, является налоговое законодательство. Изменение налоговых ставок (например, НДС и акциз на топливо) оказывают негативное влияние на деятельность предприятий, поскольку ведут к росту цен на сырье, и, таким образом, ведет к росту себестоимости продукции и сокращению маржи прибыли.

Важное значение для эффективного функционирования предприятий молочной отрасли представляют экономические факторы. Так, введенное эмбарго на импортную молочную продукцию в значительной мере освободило рынок молочной продукции для отечественных производителей, а также снизило уровень конкуренции в отрасли.

Государственная финансовая поддержка в виде субсидий и субвенций из государственного и региональных бюджетов позволяет предприятиям молочной отрасли расширять и обновлять материально-производственную базу, что дает возможность увеличивать объемы производства молочной продукции и повышать ее качество.

Необходимо отметить, что имеется ряд отрицательных экономических факторов, влияющих на деятельность предприятий молочной отрасли. Так, в последние десятилетия наблюдается постоянный рост цен на сырье – молоко, что обусловлено как ростом себестоимости содержания крупного рогатого скота, так и сокращением его поголовья. При этом, вследствие введения эмбарго на поставку молока импортного производства, дефицит молока увеличился, что также привело к росту его стоимости.

При этом необходимо отметить, что среди населения нашей страны постоянно растет интерес к здоровому образу жизни, что становится стимулом для роста спроса на молочную продукцию.

Негативными техническими факторами является низкий технический уровень большинства предприятий молочной отрасли. Наблюдается высокий износ оборудования, его устаревание, отсутствие модернизации и внедрения

новых технологий производства, что негативно сказывается как на объемах производства, так и на качестве и конкурентоспособности продукции. Поэтому на сегодняшний день особенно актуальным является активная инвестиционная политика с целью обновления производственных мощностей, что позволит расширить объемы производства, повысить качество продукции и расширить ассортимент.

Исходя из проведенного стратегического анализа, миссия предприятия молочной отрасли может быть сформулирована следующим образом: производство высококачественных, полезных и вкусных молочных продуктов для взрослых и детей с целью максимального удовлетворения потребностей потребителей.

Миссия является основополагающим ориентиром для разработки стратегических целей деятельности предприятия:

- непрерывное развитие производственных мощностей;
- повышение качества продукции и ее совершенствование;
- расширение ассортимента продукции с учетом изменения вкусов и предпочтений покупателей;
- обеспечение стабильных конкурентных позиций на рынке молочной продукции;
- повышение результативности и эффективности деятельности;
- регулярное улучшение действующей Системы Менеджмента Качества, которая регламентируется требованиями стандарта ГОСТ Р ИСО 9001-2001.

Для проведения анализа товарных групп продукции предприятия используем такой инструмент стратегического анализа, как матрица БКГ, которая позволяет дать наглядное представление о закономерностях, направлениях и темпах продвижения на рынке каждого продукта. Стратегический анализ на основе матрицы БКГ позволяет определить место

той или иной продукции на рынке, выделить те продукты, которые занимают ведущее место на рынке молочной продукции, а какие занимают отстающее место на рынке и требует прекращения производства. Оценка места каждой ассортиментной группы на рынке молочной продукции позволяет определить целесообразность производства данного вида продукции, объема производства в общей структуре производственной программы, и распределить ресурсы между каждым видом ассортимента продукции.

В таблице 2 представлены показатели выручки по основным товарным позициям предприятия молочной отрасли.

Таблица 2 – Показатели выручки по основным товарным позициям

Товар	Выручка		Объем продаж ведущего конкурента	Темп роста рынка	Относительная доля рынка
	2019	2020			
масло	108000	156983	356398	1,45	0,44
сухое молоко	96807	108601	294908	1,12	0,37
творожные продукты	92916	108941	194090	1,17	0,56
кисломолочные продукты	171806	175242	196970	1,02	0,89
Итого	469529	549767	1042366	1,17	0,53

Применяя Microsoft Excel, построим матрицу БГК.

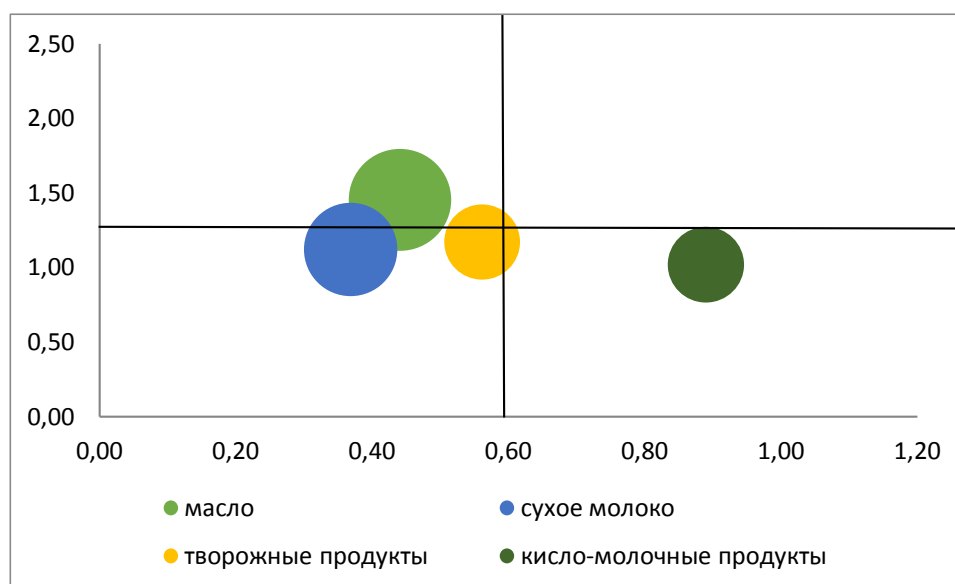


Рисунок 1 – Матрица БГК

В зоне низких показателей роста рынка находится сухое молоко и творожные продукты. Эта товарная единица уже прошла свой жизненный цикл и прибыль предприятию она не приносит. Поэтому предприятию следует отказаться от производства сухого молока, а также разработать новые виды творожной продукции с целью роста данной позиции на рынке.

Кисломолочные продукты находятся в растущей доле рынка, поэтому требуют инвестиционных вложений с целью увеличения конкурентоспособности, что позволит им стать

Масло находится на пике своего жизненного цикла. Данный вид ассортиментной единицы имеет высокие показатели темпов роста рынка.

Исходя из проведенного анализа предприятиями молочной отрасли должна активно разрабатываться маркетинговая стратегия.

Одним из наиболее важных инструментов маркетинговой стратегии является разработка и внедрение рекламной политики. Поэтому предприятию необходимо использовать именно этот инструмент для продвижения молочной продукции на рынок.

Среди рекламных мероприятий, которые необходимо использовать для продвижения молочной продукции, необходимо отметить следующие:

- изменение упаковки продукции: она должна быть яркой, привлекать внимание покупателей и содержать подробную информацию о продукте;
- использование рекламных стикеров и указателей в магазинах с «кричащими» слоганами;
- проведение промо-акций и дегустаций, которые позволяют в активной форме привлечь внимание покупателей к продукции именно этого производителя;
- снижение цен и введение системы отсрочки платежей.

Предоставление оптовым покупателям безвозмездной отсрочки платежей на определенный срок позволяет обеспечить тесное взаимодействие между предприятием и покупателями. Также эффективной мерой является использование системы скидок для крупных покупателей, которые приобретают большие объемы продукции.

Использование этого решения возможно для организаций социальной сферы (детские сады, оздоровительные лагеря, санатории, школы). Выход на этот рынок позволит предприятиям увеличить объемы производства и реализации во много раз.

Использование вышеперечисленных предложений позволит предприятиям молочной отрасли повысить эффективность их деятельности, оставаться на высоком уровне конкурентоспособности и всегда быть интересными для потребителей.

### **БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК**

1. Вихинский О.С. Типы стратегий развития бизнеса [Электронный ресурс] / О.С. Вихинский. // Стратегическое управление. – Режим доступа: [http://polbu.ru/vihansky\\_smanagement/ch18\\_all.html](http://polbu.ru/vihansky_smanagement/ch18_all.html)
2. Гертман, М. Стратегический менеджмент. [Текст] / М. Гертман - СПб: ИД «Нева», 2003. 96 с.
3. Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. Стратегия развития предприятия // Проблемы экономики и менеджмента. №12, 2016.
4. Жилина Н.Н., Баркалова С.В., Смирнов А.В. Стратегия предприятия: сущность, роль, функции // Современные научные исследования и инновации. 2013. № 10 [Электронный ресурс]. URL: <http://web.snauka.ru/issues/2013/10/27730> (дата обращения: 28.09.2017)

5. Каплан, Р.С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. [Текст] / Р.С. Каплан, Д.П.Нортон /Пер с англ. М. Павлова. – М.: Олимп-бизнес, 2006. 294с.
6. Машкова О. В. Как работает принцип системы менеджмента качества «Фокус на потребителя» в сфере продвижения товаров на рынок / О. В. Машкова, И. М. Лифиц // Методы оценки соответствия. - 2010. - № 3. - С. 41-46.
7. Молочный рынок: итоги 2020 года и прогноз на 2021 год. Агроинфо. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://agroinfo.com/0401201703-molochnyj-rynok-itogi-2016-goda-i-prognoz-na-2017-god/>
8. Пудич В.С. Введение в системологию менеджмента: Учебное пособие для студ. Эконом. Спец. Вузов / В.С. Пудич. –М.: Издательство московского психолого-социального института; Воронеж: Издательство НПО «МОДОК», 2008. – 416 с.
9. Производственные стратегии. Инфо менеджмент. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://infomanagement.ru/lekciya/Proizvodstvennye\\_strategii](http://infomanagement.ru/lekciya/Proizvodstvennye_strategii)
10. Самохина Е.С. Особенности выбора стратегии развития предприятия // Международный студенческий научный вестник. – 2016. – № 1. URL: <https://eduherald.ru/ru/article/view?id=14298> (дата обращения: 01.10.2017).

*Оригинальность 78%*