

Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Наказ Міністерства освіти і науки України від 29.12.2014 № 1528)



Дніпропетровський державний аграрно-економічний університет



№ 11, 2013

[Назад](#)

[Головна](#)

УДК 334.72:658

*В. В. Комірна,  
д. е. н., професор кафедри маркетингу, Донецький державний університет управління, м. Донецьк  
М. О. Бабаєва,  
магістрант, Донецький державний університет управління, м. Донецьк*

## ВИБІР ПРІОРИТЕТНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА «АПК-ІНВЕСТ»

*V. V. Komirna,  
PhD, professor of marketing, Donetsk State University of Management  
M. O. Babaeva,  
magisrt, Donetsk State University of Management*

### CHOOSING THE PREFERRED STRATEGY FOR ENTERPRISE DEVELOPMENT "APK- INVEST"

*У статті розглянуто теоретичні аспекти прийняття управлінських рішень щодо вибору пріоритетної стратегії компанії. Досліджено сучасний стан ринку м'ясної продукції та ковбасних виробів України. Проаналізовано діяльність та конкурентне середовище підприємства «АПК-ІНВЕСТ» на досліджуваних ринках. Зроблено оцінку конкурентних позицій підприємства та привабливості ринку на основі побудови матриці Мак-Кінзі. Розроблено пріоритетні стратегії розвитку підприємства «АПК-ІНВЕСТ».*

*The article deals with theoretical aspects of decision -making on the selection of the priority strategies of the company. Investigated the current state of the market of meat products and sausages Ukraine. Analyzed the activity of the enterprise and the competitive environment "APK-INVEST" in the test markets. An assessment of the competitive position of the company and the attractiveness of the market based on the construction of the matrix McKinsey. Developed priority development strategy "APK-INVEST".*

**Ключові слова:** підприємство, стратегія, ринок, конкуренція, позиціонування, частка ринку

**Keywords:** enterprise, strategy, market, competition, positioning, market share.

#### Вступ.

В сучасних умовах найважливішими проблемами розвитку будь-якого підприємства є: забезпечення безупинного розвитку, завоювання ринкових позицій, оволодіння конкурентними перевагами у перспективі. Ефективне вирішення цих проблем можливо за рахунок вірно обраного стратегічного напрямку, грамотно розроблених стратегій, створення стратегічних планів, тобто використання стратегічного маркетингового планування.

#### ПОСТАНОВКА ЗАДАЧІ

Вибір та обґрунтування стратегічного напрямку розвитку підприємства «АПК-ІНВЕСТ» на основі аналізу конкурентних переваг компанії та привабливості ринку, на якому вона функціонує.

#### АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Серед провідних дослідників, які займалися розробкою стратегії розвитку підприємства, слід назвати таких зарубіжних учених, як: І. Ансофф [1], Б. Берман [2], П. Друкер [4], А.Дж. Стрікланд [7], А.А. Томпсон [7], а також вітчизняних науковців: О. Віханського [3], З.Є. Кіндрацьку [6], А. Пушкаря [6] та інших.

#### РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Стратегія – це визначення основних довгострокових цілей та завдань підприємства, затвердження курсу дій і розподілу ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей. [1]

Прийняття управлінських рішень у маркетингу пов'язані з регулюванням позиції фірми на ринку, визначенням маркетингової стратегії розвитку компанії.

Стратегія маркетингу – це втілення комплексу домінуючих принципів, конкретних цілей маркетингу на тривалий період і відповідних рішень по вибору та агрегуванню засобів (інструментів) організації та здійснення на ринку орієнтованої на ці цілі ділової активності.

Маркетингові стратегії класифікують за різними ознаками.

Глобальні маркетингові стратегії – стратегії, які визначають принципові рішення щодо вибору напрямку розвитку фірми.

Базові стратегії базуються на певних конкурентних перевагах фірми:

- стратегія диференціації полягає в створенні нових товарів та послуг чи модифікації існуючих, що задовольняють виявлені потенційні можливості. Ця стратегія базується на інноваційному процесі і відповідно на значних інвестиціях;

- стратегія концентрації – спеціалізація діяльності фірми на вузькому сегменті споживачів та завоювання у цьому сегменті лідерства за затратами або диференціації;

- стратегія цінового лідерства забезпечує конкурентноздатність, завдяки дешевшому виробництву та збуту продукції.

Стратегії росту визначають напрямки розширення масштабу фірми.

Залежно від методу обрання цільового ринку – стратегії, що дозволяють визначити, які товари й для яких сегментів ринку буде виробляти фірма. [5]

Залежно від ступеня сегментування ринку – стратегії вибору комплексу маркетингових засобів (маркетинг-міксу) для певних сегментів споживачів.

Кожна компанія, згідно з її позицією на ринку, конкурентними перевагами та перспективами має обрати оптимальну для неї стратегію. Не виключення компанія «АПК-ІНВЕСТ», що діє на ринку м'ясної продукції.

Щоб визначити стратегічні напрями підприємства «АПК-ІНВЕСТ», необхідно проаналізувати ринок на якому воно функціонує.

М'ясний ринок України представлений такими видами продукції як м'ясо птиці, свинина, яловичина та дієтичне м'ясо (індикатина, кролятина, баранина та ін.).

Промислове виробництво м'яса в Україні за період 2007-2012 рр. представлено на рисунку 1.

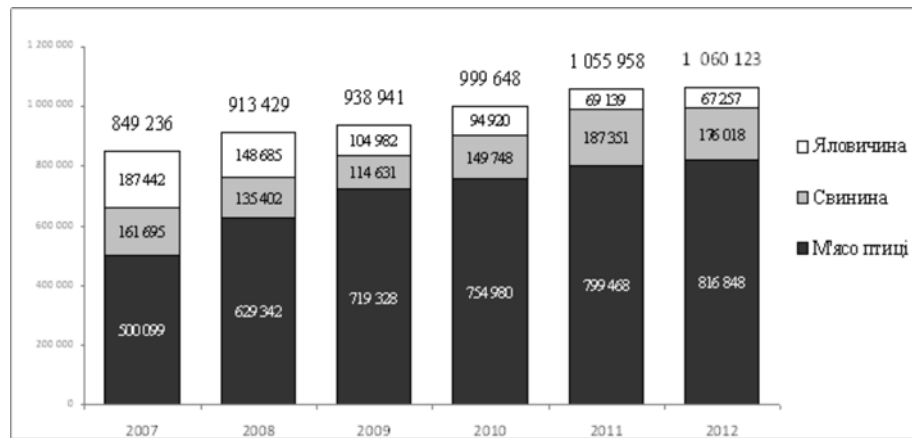


Рис. 1. Динаміка виробництва м'яса за період 2007-2012 рр., тонн

На діаграмі спостерігається тенденція росту виробництва м'яса птиці та свинини, в той же час виробництво яловичини поступово скорочується. Зниження обсягів виробництва яловичини обумовлене наступними факторами: зменшенням поголів'я великої рогатої худоби (ВРХ), зростанням цін на яловичину. Так, поголів'я ВРХ в Україні станом на 1 лютого 2012 р. зменшилося в порівнянні з відповідною датою 2011 р. на 1,3% - до 4 млн на 502,6 тис. голів. Зокрема, поголів'я корів за 12 місяців знизилось на 1,8% - до 2 млн 583,4 тис. голів (2 млн 588,8 тис. голів у січні 2012 р.).

Наслідком цих тенденцій стала зміна у структурі виробництва м'яса (рис. 2). Так, на 2012 р. структура має вигляд:

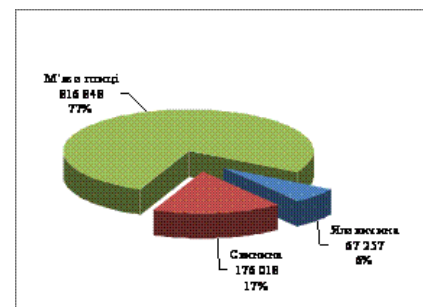


Рис. 2. Структура виробництва м'яса у 2012 р., тонн

Згідно з рис. 2 м'ясо свинини, за обсягами виробництва, займає другу позицію, поступаючись м'ясу птиці. Обсяг виробництва свинини у 2012 році склав 176.018 тонн, що у 4,5 рази менше за обсяги виробленого м'яса птиці, і у 2,5 рази більше за виробництво яловичини. За останні 5 років частка м'яса птиці у загальній структурі виробництва майже не змінилася, тоді як частка свинини збільшується обернено пропорційно частці яловичини.

Крім м'яса свинини підприємство «АПК-ІНВЕСТ» виготовляє ковбасну продукцію. Проаналізуємо ринок ковбасних виробів. На цьому ринку діють приблизно 220 підприємств, які складають загальну структуру виробництва ковбасних виробів (табл. 1).

Таблиця 1.  
Обсяги виробництва ковбасних виробів підприємствами за період 2008-2012 рр., тонн

Рік	Варен, сос/сард	Напів-копчені	ВК, СК, СВ	Інші: лівер, кров.	Печін-кові	копч-запеч	Зельц	Ковб. із конини	Сума	Приріст (%)
2008	205 014	55 415	26573	13584	7704	7 748	1 509	602	318.149	-
2009	170 983	46 606	19 237	10 135	5 378	6 090	1 072	485	259.986	81,7
2010	177 036	47 950	21 805	10 438	5 473	5 646	1 193	553	270.094	104
2011	182 131	49 465	22 650	10 260	5 942	5 566	1 106	634	277.754	103
2012	180 974	51 292	22 507	11 395	6 014	6 334	1 132	470	280.118	101

При аналізі обсягів виробництва ковбасних виробів, спостерігається різкий спад у проміжку між 2008 та 2009 роками. Масмо приріст лише 81,7 %, що свідчить про втрату майже 20% обсягів виробництва ковбаси у 2009 році. Це пояснюється економічною кризою 2008 року, в наслідок якої припинили своє існування багато промислових підприємств. З роками спостерігається тенденція росту обсягів виробництва ковбасних виробів. Це відображає позитивний приріст у 4% у 2010 р. та наступний приріст у 3% та 1% в 2011 та 2012 роках відповідно. Так, на 2012 рік склалася наступна ситуація (рис. 3):

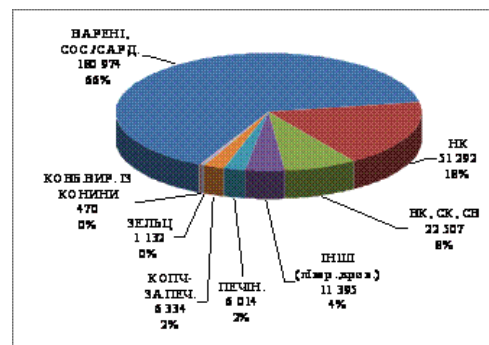


Рис. 3. Структура виробництва ковбасних виробів у 2012 році, тонн

Проаналізувавши рис. 3 було виявлено, що найбільший відсоток у загальній структурі мають варені ковбаси, сосиски та сардельки, 66% від загального виробництва ковбасних виробів. На другому місці за споживанням знаходяться напівкопчені ковбаси (18%).

Зробивши аналіз ринків м'ясної продукції та ковбасних виробів було констатовано, що найбільшим попитом серед громадян користується м'ясо птиці, і виробництво цього виду м'яса щорічно зростає. Ринок м'яса менш насичений свининою (17%). На ринку ковбасних виробів з 2009 року спостерігається позитивна тенденція зростання обсягів виробництва. Найбільш популярними виробами серед населення є варені ковбаси, сосиски та сардельки.

В основу розробки маркетингової стратегії закладаються конкурентні переваги компанії. Для визначення конкурентної позиції «АПК-ІНВЕСТ», здійснено оцінку конкурентного середовища ринків, на яких діє підприємство.

Ринок охолодженої свинини є досить привабливим, проте і конкурентним: спостерігається консолідація ринку з усуненням неконкурентоздатних підприємств. На сьогоднішній день підприємство «АПК-ІНВЕСТ» займає лідируючу позицію на цьому ринку (рис. 4).

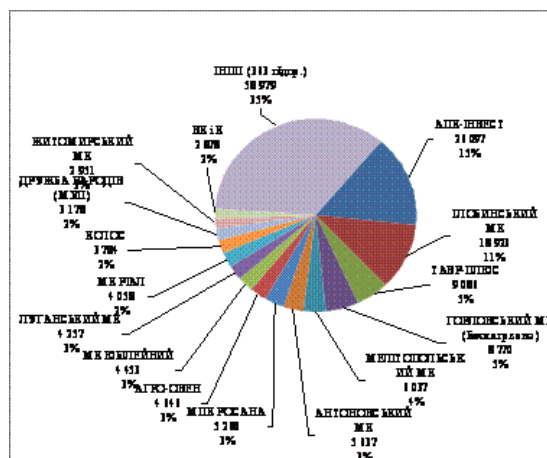


Рис. 4. Позиції виробників охолодженої свинини за частками ринку

Виходячи з рис. 4 безумовним лідером у 2012 році на ринку охолодженої свинини є «АПК-ІНВЕСТ» з часткою ринку 15%. Основним конкурентом підприємства «АПК-ІНВЕСТ» є Глобинський м'ясокомбінат (МК), частка ринку якого 11 %. Також конкуренцію складають Горловський МК та «Тавр Плюс» (ЧР по 5%).

На ринку замороженої свинини позиції підприємства дещо слабші (рис. 5).

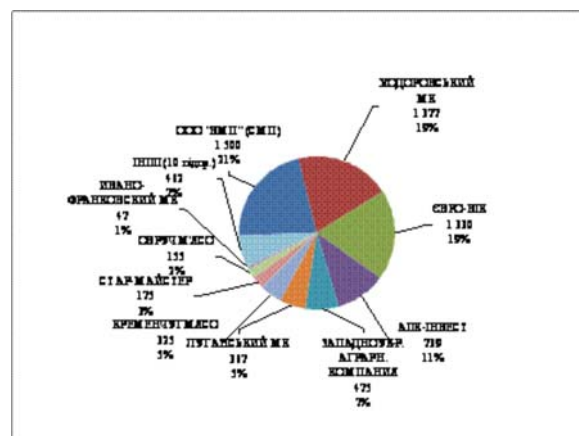


Рис. 5. Позиції виробників замороженої свинини за частками ринку

Згідно рис. 5 «АПК-ІНВЕСТ» володіє часткою 11%. Лідером ринку є ООО «ВМП» (СМП), частка якого складає 21%. Обсяги виробництва підприємств на ринку замороженої свинини значно нижчі, ніж на ринку свинини охолодженої. Так, загальний обсяг виробництва підприємства «АПК-Інвест» за 2012 рік на даному ринку склав 739 тонн, коли на ринку охолодженої свинини у 35 разів більше (26.097 тонн). Такий план виробництва пояснює попит на охолоджене м'ясо, що обумовлений вибагливістю споживачів до якості продукту. Під час заморожування і зберігання у замороженому м'ясі відбувається ряд незворотних змін, які погіршують його споживні властивості. У зв'язку з цим заморожене м'ясо поступається за якістю і кулінарними властивостями охолоджене.

Ковбасні вироби підприємства «АПК-ІНВЕСТ» представлені, переважно, торговою маркою «Колбаспищепром». Серед конкуруючих на цьому ринку підприємств, компанія «АПК-ІНВЕСТ» у 2012 році отримала частку ринку в 1%. З 2010 року незмінним лідером ринку є МФ «Березка» (ТМ Фаворит), частка ринку якого у 2012 році склала 10%. Загальний обсяг виробництва ковбасних виробів підприємством «АПК-ІНВЕСТ» у 2012 році склав 3.092 тонни. Цей показник у 4 рази більший за обсяг виробництва замороженої свинини.

Таким чином, підприємство «АПК-Інвест» здійснює свою діяльність за трьома видами продукції, обсяги виробництва яких дуже різняться (рис. 6):

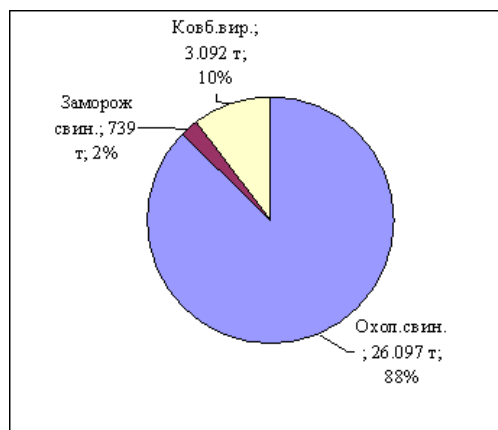


Рис. 6. Обсяги виробництва за видами продукції

Структура виробництва «АПК-ІНВЕСТ» (рис. 6) обумовлена різною позицією підприємства на ринках м'ясних та ковбасних виробів. Отже маркетингова стратегія щодо різних видів продукції буде відмінною.

Щоб залишатися лідером на ринку охолодженої свинини та утримувати позиції на ринках замороженої свинини та ковбасних виробів, компанія повинна розробити стратегії для кожного виду продукції. Для визначення основних напрямів розробки стратегій, необхідно провести аналіз поточної ринкової ситуації. Для цього було побудовано матрицю Мак-Кінзі (рис. 7).

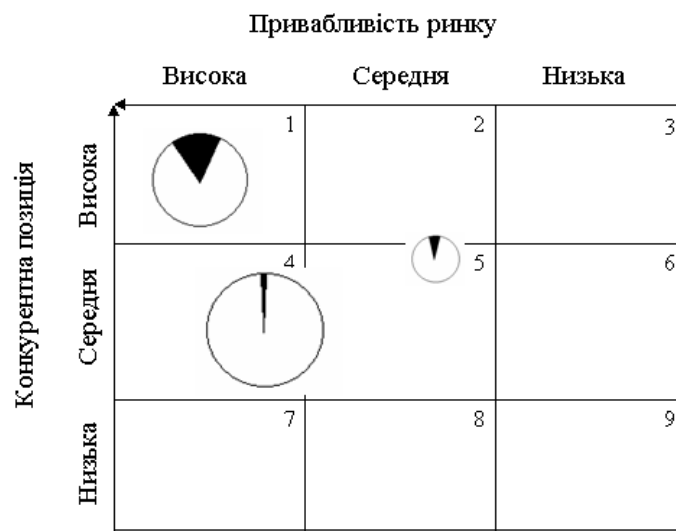


Рис. 7. Матриця Мак-Кінзі

Позиція підприємства на ринку охолодженої свинини зображена у першому квадранті та характеризується високими показниками привабливості ринку та конкурентної позиції. Високий рівень привабливості ринку зумовлений великим розміром ринку (169.002 т. за 2012 р.), позитивним темпом його зростання, можливістю ведення нецінової конкуренції, а також тривалістю життєвого циклу товару. Конкурентна позиція підприємства на даному ринку є лідируючою. Про це свідчать показники відносної частки ринку (18%) та частки ринку відносно трьох основних конкурентів (71%). Також серед конкурентних переваг «АПК-Інвест» є: висока якість продукції, популярність торгових марок, позитивний імідж, впровадження нових технологій, налагоджена система вертикальної інтеграції виробництва, що дозволяє корегувати собівартість та досягати конкурентоспроможної ціни. Таким чином, стратегія підприємства на ринку охолодженої свинини має бути спрямована на збереження та укріплення позицій шляхом інвестування для забезпечення росту з максимально можливою швидкістю та за рахунок концентрації зусиль з підтримки сильних сторін бізнесу.

Ринок замороженої свинини не є досить привабливим. Це пояснюється тим, що поряд з високою доступністю та незагостреною конкуренцією спостерігається низький темп росту ринку. Потенціал валового прибутку відносно двох інших ринків незначний. Конкурентна позиція підприємства є середньо-високою, оскільки частка ринку відносно головних конкурентів не є великою (29 %), а асортимент замороженої свинини обмежений. Але компанія має високий рівень сервісу та конкурентноздатну ціну продукції. Тому позиція «АПК-Інвест» на ринку замороженої свинини відповідає п'ятому квадранту, але має тенденцію до посилення конкурентноздатності. Стратегія щодо цієї продукції передбачає вибіркове інвестування з метою заробітку та виявлення слабких сторін для запобігання вразливості підприємства. Не виключається пошук привабливих сегментів.

Привабливість ринку ковбасних виробів є високою за наступними характеристиками:

- позитивний темп росту ринку;
- можливість нецінової конкуренції;
- високий потенціал валового прибутку;
- диференціація продукції.

Частка ринку підприємства є дуже малою (1%), але конкурентну позицію «АПК-Інвест» на ринку ковбасних виробів підсилює позитивний імідж, якісна продукція, висока технологічність виробництва та великий потенціал компанії. Таким чином, місце «АПК-Інвест» на ринку ковбасних виробів відображене у четвертому квадранті. Стратегічний напрямок – інвестування у зростання, зосередження на сильних сторонах, уникання вразливості.

#### ВИСНОВКИ

Таким чином, компанія «АПК-Інвест» має різні стратегії для окремих торгових марок: «М'ясна весна» та «Колбаспищепром». ТМ «М'ясна весна» складається з двох видів продукції: охолодженої та замороженої свинини. Виходячи з матриці Мак-Кінзі, на ринку охолодженої свинини компанія повинна зосередити зусилля на збереженні та зміцненні позицій шляхом інвестування для забезпечення росту з максимально можливою швидкістю та за рахунок концентрації зусиль з підтримки сильних сторін бізнесу. Щодо замороженої свинини стратегія має інший зміст: вибіркове інвестування та уникнення вразливості компанії за рахунок окреслення слабких сторін. ТМ «Колбаспищепром» представлена на ринку ковбасними виробами. Оскільки ситуація на ринку ковбаси різнилась від ситуації на ринку м'яса, тому й стратегія для товарів цієї торгової марки буде дещо іншою: інвестування у зростання, зосередження на сильних сторонах, уникання вразливості.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Ансофф И. Стратегическое управление/ Игорь Ансофф – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
2. Берман Б. Розничная торговля: стратегический поход/ Б. Берман, Дж. Аванс – М.: Вильямс, 2003. – 1184 с.
3. Виханский О. С. Стратегическое управление/ О. С. Виханский – М.: Гардарика, 2003. – 320 с.
4. Друкер П. Классические работы по менеджменту/ Питер Фердинанд Друкер – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 220 с
5. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент / Г. І. Кіндрацька – К.: Знання, 2006. – 366 с.
6. Пушкар А., Стратегическое управление развитием предприятия/ А. Пушкар, А. Тридид // Бизнес Информ. – 2002. – №11–12. – С. 124–129.
7. Томпсон-мл. А. А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа/ А. А. Томпсон-мл., А. Дж. Стрикленд – М.: Вильямс, 2007. – 328 с.

**References.**

1. Ansoff, I. (1989), *Strategicheskoe upravlenie*, Jekonomika, Moscow, Russia, p. 519.
2. Berman, B. And Avans, Dzh. (2003), *Roznichnaja trgovlja: strategicheskij podhod*, Vil'jams, Moscow, Russia, p. 1184.
3. Vihanskij, O. S. (2003), *Strategicheskoe upravlenie*, Gardarika, Moscow, Russia, p. 320.
4. Druker, P. (2008), *Klassicheskie raboty po menedzhmentu*, Al'pina Biznes Buks, Moscow, Russia, p.220.
5. Kindrac'ka, G. I. (2006), *Strategichnij menedzhment*, Znannja, Kyiv, Ukraine, p. 366.
6. Pushkar, A. and Trided, A. (2002), "Strategicheskoe upravlenie razvitiem predprijatija", *Biznes Inform*, vol. 11–12, pp. 124–129.
7. Tompson, A. A. (2007), *Strategicheskij menedzhment: koncepcii i situacii dlja analiza*, Vil'jams, Moscow, Russia, p. 328.

Стаття надійшла до редакції 18.11.2013 р.



ТОВ "ДКС Центр"