

## ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО МАРКЕТИНГУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ХАРЧОВОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ

**І. А. Артеменко, кандидат економічних наук; Н. М. Книш**

Розвиток ринкових відносин в Україні, зростаюча роль споживача у формуванні попиту на певні товари, широке включення українських підприємств у міжнародний поділ праці висувають нові вимоги до системи управління підприємствами. У зв'язку з цим необхідно застосувати маркетинг в організації їхньої господарської діяльності, а при заснуванні зарубіжних виробничих підприємств використовувати міжнародний маркетинг для координації діяльності підприємств, розташованих за кордоном. Зміна форми власності українських підприємств унаслідок приватизації створює нові умови для управління підприємствами й одночасно потребує якісної внутрішньої перебудови структур управління і контролю маркетингової діяльності. Формування нових ринкових механізмів цілком логічно ставить на чільне місце чинник ефективності стратегії маркетингу підприємства.

На більшості вітчизняних підприємств питанням стратегічного розвитку надається недостатньо уваги, унаслідок чого керівництво несвоєчасно реагує на зміни, що відбуваються. Незважаючи на формальне надання підприємствам повної господарської самостійності, у них майже відсутнє стратегічне бачення своєї діяльності. Орієнтація деяких підприємств винятково на виживання забезпечила успіх лише в короткостроковому періоді. Водночас довготривалий успіх може забезпечити підприємству лише гнучке стратегічне управління. Це повинно стати ключовим завданням адаптації підприємств до умов зовнішнього середовища, що змінюються [4].

Розробкою теоретичних, методичних і практичних основ формування стратегічного управління підприємством займалися такі за-

рубіжні та вітчизняні автори, як: І. Ансофф, О. С. Виханський, Ф. Котлер, Г. Армстронг, З. П. Румянцева, А. А. Томпсон, А. Дж. Стрікленд, Р. А. Фатхутдінов та ін.

Мета статті – визначення ролі та значення стратегічного маркетингу для розвитку підприємств-виробників кондитерської продукції в Україні.

Щоб розв'язати цю проблему, ми поставили такі завдання:

- дослідити основні напрями впровадження стратегічного маркетингу на провідних кондитерських фабриках України;
- визначили конкурентне становище дочірнього підприємства (ДП) «Кондитерська корпорація “Roshen”»;
- аналіз ефективності стратегічного маркетингу на прикладі лідера галузі – ДП «Кондитерська корпорація “Roshen”».

Кондитерська галузь, де працює 170 тис. фахівців, – одна з найрозвиненіших у харчовій промисловості нашої країни. Загальний обсяг виробництва становить понад 1 млн т продукції на рік, що дає змогу не лише повністю забезпечити потреби внутрішнього ринку, а й експортувати її у значних обсягах за кордон. При цьому у 2012 р. порівняно з 2011 р. Україна скоротила експорт кондвиробів. Імпорт кондитерської продукції в Україну за вказаний період скоротився на 46,4 % – до 44,17 тис. т, у грошовому вираженні – на 4,8 %, до 173,72 млн дол. При нарощенні темпів приросту кондитерської промисловості та скороченні імпорту це означає, що виробники почали переорієнтовуватися на внутрішній ринок через зростання внутрішнього споживання кондитерських виробів.

Український ринок кондитерських виробів завершив етап свого формування і знаходиться у стані жорсткої конкурентної протидії. Зараз на ньому працюють близько 800 підприємств, 28 із яких вважаються великими. При цьому близько двох третин усього ринку і три четверті експорту контролюють 9 виробників: ДП «Кондитерська корпорація “Roshen”» (27 % долі ринку), група «Конті» (25 %), ПрАТ «АВК» (15 %), корпорація «Бісквіт-Шоколад» (12 %), фабрика ТДВ «Житомирські ласощі» (6 %), ПАТ «Полтавакодитер» (5 %) компанія «Kraft Foods Україна» (2 %), ТОВ «Світ ласощів» (2 %), та компанія «Nestle Україна» (1 %) [3].

ДП «Кондитерська корпорація “Roshen”» є лідером українського кондитерського ринку, заснована 1996 р., та об'єднує 4 кондитерські фабрики – Вінницьку, Київську, Маріупольську та Кременчуцьку, 2 виробничі площадки Липецької кондитерської фабрики (Росія), Клайпедську кондитерську фабрику (Литва), Bonbonetti Choco Kft (Будапешт, Угорщина), а також масломолочний комбінат «Бершадь-молоко», який забезпечує фабрики корпорації натуральною високоякісною молочною сировиною. Асортимент корпорації нараховує більше 200 видів цукерок, шоколаду, карамелі, вафель, печива, мармеладу і тортів при загальному обсязі виробництва 400 тис. т на рік.

Результати SWOT-аналізу господарської діяльності ДП «Кондитерська корпорація “Roshen”» показують нам, що головною проблемою для підприємства є недостатньо ефективне дослідження ринку та способів виходу на нові сегменти цього ринку. Другою за важливістю проблемою є подальше розширення роздрібною мережі та стимулювання обсягів продажів. Вона по важливості співставна з третьою – проблемою підвищення якості і відновлення асортименту продукції.

Варто зауважити, що маючи у наявності необхідні фінансові ресурси і кваліфікований штат співробітників, а також перебуваючи у статусі визнаного лідера, ДП «Кондитерська корпорація “Roshen”» може використовувати свої можливості розширення ринків збуту, тобто виходу на зарубіжні ринки. І за рахунок цього використати можливість обслуговуван-

ня додаткових груп споживачів, тобто перейти в інші сегменти і, отже, збільшити частку ринку [1].

Виходячи з теоретичних основ формулювання місії ДП «Кондитерська корпорація “Roshen”», її можна сформулювати таким чином: «Ми станемо лідером у сфері виробництва і задоволення потреби населення в якісних продуктах харчування на ринку України».

Серед основних стратегічних цілей ДП «Кондитерська корпорація “Roshen”» має такі:

1. Затвердження і підсилення позиції компанії як виробника і продавця продуктів харчування номер один в Україні.
2. Підвищення прибутковості за рахунок керування асортиментом і поліпшення якості виробленої продукції.
3. Рух у напрямі розширення чисельності регіональних ринків, що обслуговуються, і ринків ближнього зарубіжжя [5].

Виходячи з результатів здійсненого аналізу, розроблених цілей і місії підприємства і виділивши основні напрями його діяльності, можна визначитися з основними стратегіями його розвитку. У процесі стратегічного управління фірмою важливим є аналіз стратегічних рішень фірм-конкурентів і стратегій, у межах яких розробляються ці рішення. Такий аналіз дасть фірмі змогу з'ясувати, яка стратегія найвигідніша в тих або інших умовах, визначити можливі кроки конкурентів у майбутньому і на основі цієї інформації розробити і реалізувати свою власну стратегію.

Проаналізувавши діяльність конкурентів можна розробити конкретні стратегії, що дадуть компанії змогу бути більш конкурентоздатною. Одними з основних конкурентів ДП «Кондитерська корпорація “Roshen”» є компанії «КОНТІ» та «АВК». Досліджувані компанії дотримуються декількох типів стратегій, що стосуються переважно стратегій концентрації й інтеграції, а саме:

1. Стратегії посилення позицій на ринку – спрямування більшої частини маркетингових зусиль на поліпшення свого становища на національному ринку.
2. Стратегії розширення ринку – постійного збільшення обсягів постачань продукції

підприємств за кордон і пошук нових партнерів в інших країнах.

3. Стратегія розвитку продукту – постійного розширення своєї асортиментної лінійки.

Узагальнюючи досвід діяльності вищезазначених виробників кондитерської продукції, нову стратегію розвитку ДП «Кондитерська корпорація “Roshen”» можна сформулювати з огляду на те, які стратегії є більш ефективними в умовах вітчизняного ринку та які заходи варто здійснити для поліпшення становища корпорації на ньому.

За класифікацією стратегій О. Віханського, стратегією розвитку ДП «Кондитерська корпорація “Roshen”» буде комбінована стратегія росту, складовими якої є декілька стратегій за цією ж класифікацією [2]. Перелічимо їх:

1. Стратегія посилення позицій на ринку – вона є центральною для досягнення лідерства досліджуваного підприємства на національному ринку, потребує значних маркетингових витрат і великою мірою узгоджується зі стратегією горизонтальної інтеграції, коли фірма намагається встановити контроль над конкурентами.

2. Стратегія розвитку (розширення) ринку – вона важлива для міжнародної інтеграції корпорації. Пошук нових партнерів за кордоном, освоєння європейського та інших ринків дадуть підприємству змогу значно розширити своє виробництво.

3. Стратегія розроблення нового продукту – постійне розширення асортименту, покращення дизайну продукції та її якості буде сприяти більш повному задоволенню потреб споживачів.

4. Стратегія зворотної вертикальної інтеграції полягає у створенні власної сировинної бази, що дасть змогу значно знизити витрати на сировину, тобто знизить собівартість продукції, що, у свою чергу, підвищить її рентабельність.

5. Стратегія прямої вертикальної інтеграції – реалізується через співпрацю у сфері маркетингу та збуту, що дає змогу полегшити реалізацію продукції, збільшити її обсяги і скоротити витрати по цих статтях.

6. Стратегія горизонтальної інтеграції передбачає передусім співпрацю з інши-

ми виробниками кондитерської продукції у різних сферах діяльності, а також можливе об'єднання з дрібнішими підприємствами чи закупівлю їх акцій, що дасть змогу контролювати їхню діяльність.

Така комплексна стратегія розвитку дасть змогу підприємству:

- значно збільшити частку своєї продукції на вітчизняному ринку кондитерських виробів;
- збільшити обсяги постачання продукції за кордон;
- знизити витрати за рахунок створення власної сировинної бази;
- покращити імідж своєї продукції.

Найголовнішою з функціональних стратегій у стратегії розвитку підприємства є маркетингова стратегія. На ДП «Кондитерська корпорація “Roshen”» застосовується маркетингова стратегія, яка складається зі змін по чотирьох групах питань (4P): продукт, ціна (ціноутворення), канали розподілу, просування продукції. Товарна стратегія корпорації полягає у створенні нових видів продукції та удосконаленні її оформлення. Стратегія ціноутворення для досліджуваного підприємства особливих змін не потребує. Стратегія каналів розподілу для ДП «Кондитерська корпорація “Roshen”» полягає у створенні мережі власних фірмових магазинів. Стратегія просування у вищезгаданій корпорації реалізується через проведення рекламної кампанії, а також через пошук і впровадження нових методів просування.

Функціональні стратегії розвитку впливають з базової стратегії ДП «Кондитерська корпорація “Roshen”» і чітко узгоджуються з нею та передбачають більш чіткий план дій кожного з функціональних підрозділів підприємства. Зазвичай розробка функціональних стратегій на підприємстві ведеться за такими напрямками: маркетинг, фінанси, виробництво, дослідження та розробки, людські ресурси, організаційний розвиток.

На багатьох вітчизняних підприємствах харчової галузі стратегічний маркетинг є досить новим явищем. Незважаючи на це, підприємства-лідери галузі усвідомили необхідність ефективного стратегічного управління

і використовують у своїй діяльності методи стратегічного маркетингу.

ДП «Кондитерська корпорація «Roshen» у своїй діяльності використовує маркетингову стратегію, яка включає чотири види стратегій, – товарну, ціноутворення, розповсюдження і просування, кожна із яких має свою специфіку застосування. Правильно вибрана система стратегій, що містить низку взаємозв'язаних конкретних функціональних стратегій, забезпечує підприємству щорічний темп зростання близько 10 %.

### ЛІТЕРАТУРА

1. Ансофф І. Стратегическое управление : [пер. с англ.] / И. Ансофф. – М. : Экономика, 1989. – 520 с.
2. Виханский О. С. Стратегическое управление : учебник / О. С. Виханский. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Гардарики, 1999, 2002. – 296 с.
3. Исследования конкурентов на рынке кондитерских изделий [Электронный ресурс] / stud24.ru : веб-сайт. – Режим доступа: <http://stud24.ru/management/issledovaniya-konkurentov-na-rynke-konditerskih/24203-70948-page1.html>. – Название с экрана.
4. Основы маркетинга : [пер. с англ.]. – 2-е европ. изд. / [Котлер Ф., Армстронг Г., Сандерс Дж. и др.]. – К. : Изд. дом «Вильямс», 1998. – 1056 с.
5. General information [Электронный ресурс] / Корпорації «Roshen» : офіц. веб-сайт. – Режим доступа: <http://www.roshen.com>. – Назва з екрана.

УДК 336.220

## РЕГІОНАЛЬНІ ДИСПРОПОРЦІЇ В РІВНІ РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ УКРАЇНИ

**Т. М. Кришталь, кандидат економічних наук**

В Україні існує низка соціальних проблем, які необхідно негайно розв'язати, серед них важливою є проблема підвищення рівня життя людей, створення таких умов їх проживання, які б відповідали загальноприйнятим світовим стандартам за рахунок покращання роботи галузей соціальної інфраструктури. Ці проблеми мають яскраво виражений диференційний характер, що проявляється у значній диспропорційності (рівня розвитку соціальної інфраструктури серед регіонів нашої держави. Тому визначення особливостей цих соціально-економічних розходжень, їх причин, наслідків і способів подолання є надзвичайно важливим завданням сьогодення.

Дослідженням проблеми розвитку соціальної інфраструктури присвячені праці таких вітчизняних учених: В. Геєця, М. До-

лішнього, С. Дорогунцова, В. Куценко, В. Козака, А. Мельника, В. Новікова, М. Чумаченка, В. Юхименко, О. Шаблія та інших.

Метою статті є визначення міжрегіональних соціально-економічних розходжень у рівні розвитку соціальної інфраструктури регіонів України.

Найважливіша особливість територіального розвитку сучасної України – поглиблення соціально-економічної диференціації не тільки суб'єктів, але й інших ареалів [4, с. 55], у тому числі міст і адміністративних районів. При цьому серед них виділяються проблемні території, до яких відносять також і слаборозвинені.

Проблема соціально-економічних асиметрій розвитку регіонів України (регіональної диференціації) вважається особливо гострою.