

МРАЧКОВСЬКА

Надія Костянтинівна
ukrvega@ukr.net

УДК 658.8:637.1

МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ МОЛОКОПЕРЕРОБНОГО
ПІДПРИЄМСТВА

MARKETING STRATEGY OF DAIRY PROCESSING ENTREPRISE

к.е.н., доцент, Національний
університет біоресурсів і
природокористування
України

Теоретично обґрунтовані та розроблені практичні рекомендації щодо формування маркетингової стратегії розвитку молокопереробного підприємства. За допомогою матриці БКГ встановлена стратегія «зірок» щодо сухого знежиреного молока та продукції із незбираного молока ПАТ «Житомирський маслозавод» та стратегію «дійна корова» щодо морозива та масла.

Теоретически обоснованы и разработаны практические рекомендации по формированию маркетинговой стратегии развития молокоперерабатывающего предприятия. С помощью матрицы БКГ рекомендована стратегия «звезд» по сухому обезжиренному молоку и продукции из цельного молока ПАО «Житомирский маслозавод» и стратегию «дойная корова» по мороженому и маслу.

Practical recommendations on forming of the marketing strategy of the dairy processing enterprise development are theoretically grounded and worked out. Using BCG matrix the "star" strategy on low-fat powdered milk and products made of full cream milk for JSC "Zhytomyr butter plant" and the strategy of "milking cow" on ice-cream and butter are proposed.

Ключові слова: маркетингова стратегія, матриця БКГ, молокопереробне підприємство, молочна продукція

Ключевые слова: маркетинговая стратегия, матрица БКГ, молокоперерабатывающее предприятие, молочная продукция

Keywords: marketing strategy, BCG matrix, dairy processing enterprise, dairy produce

ВСТУП

Розробка, формування та обґрунтування вибору стратегії підприємства посідає важливе місце у процесі підготовки і прийняття управлінських рішень, є невід'ємною частиною планування господарської діяльності молокопереробних підприємств.

Темпи ринкових змін у світовій і національній економіці постійно зростають. За таких умов успішна економічна діяльність неможлива без ефективного управління і стратегічного планування. Вирішальним фактором такого успіху є розробка і реалізація загально-корпоративних і маркетингових стратегій ринкової орієнтації, спроможних адаптувати підприємство до змін зовнішнього середовища.

На даний час бізнес-середовище діяльності молокопереробних підприємств характеризується підвищенням складності (інфляція, нестабільна економічна ситуація, ріст цін на сировину і матеріали, високі процентні ставки за кредит, зниження купівельної спроможності населення тощо), рухливості (перехід від адміністративно-командної системи господарювання до ринкової) та невизначеності (нові інформаційні технології, індивідуалізація і динамізм поведінки споживачів,

посилення міжнародної конкуренції, високі вимоги до якості товарів і обслуговування та ін.). При цьому правильно розроблена, обрана і обґрунтована стратегія є частиною майбутнього успіху, чим пояснюється актуальність даного дослідження.

Проблеми формування маркетингових стратегій розвитку підприємств значну увагу приділяли у своїх працях І. Ансофф, Ж.-Ж. Ламбен, Ф. Котлер, Г. Армстронг, Дж. Сондерс, В. Вонг, Г. Минцберг, М. Саєнко, Л. Селіверстова, Д. Хассі та інші [1-7]. Проте недостатньо дослідженими залишаються питання особливостей розробки і реалізації маркетингових стратегій підприємств молокопереробної галузі.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

МЕТОЮ проведеного **ДОСЛІДЖЕННЯ** є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо формування маркетингової стратегії розвитку молокопереробного підприємства.

Теоретичним і методологічним підґрунтям дослідження є фундаментальні положення економічної теорії, ґрунтовні наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених, критичне осмислення сучасних ідей і положень, що стосуються предмета досліджень.

У процесі дослідження було використано такі

методи: діалектичної й формальної логіки, якісного аналізу та синтезу (для дослідження положень економічних теорій і опублікованих наукових праць, результатів виконаних науково-дослідних робіт); абстрактно-логічного аналізу (при обґрунтуванні та розробці стратегії розвитку підприємства).

РЕЗУЛЬТАТИ

І. Ансофф трактує стратегію як набір правил для ухвалення рішень, якими керується фірма в своїй діяльності [1]. За визначенням Ф. Котлера, маркетингова стратегія – це логічна схема маркетингових заходів, за допомогою якої компанія сподівається виконати свої маркетингові завдання. Вона складається з окремих стратегій для цільових ринків, позиціонування, маркетингового комплексу і рівня витрат на маркетингові заходи. Маркетингова стратегія має уточнити сегменти ринку, на яких компанія планує зосередити свої зусилля [2].

Жан-Жак Ламбен зазначає, що стратегічний маркетинг представляє собою систематичний та безперервний аналіз потреб та запитів основних груп споживачів, а також розробку та виробництво товару (надання послуги), що дозволить підприємству обслуговувати обрані групи або сегменти більш ефективно, ніж конкуренти. При досягненні цих цілей компанія забезпечує собі стійку конкурентну перевагу [3].

Розробляючи стратегію, компанії прагнуть знайти і втілити спосіб вигідно і тривалий час конкурувати в своїй галузі. Універсальної стратегії не існує; лише стратегія, що узгоджена з умовами конкретної галузі, досвідом та капіталом, яким володіє конкретна фірма, може принести успіх [5].

Будь-яка стратегія підприємства розробляється під певні цілі, саме різноманітність цілей визначає широку типологію стратегій. Однак відомі класифікації стратегій спираються скоріше навіть не на цілі підприємств, а на їх діяльність в окремій сфері економічних відносин, що пов'язано з унікальністю підприємств як за набором ресурсів, так і за варіантами обраних управлінських рішень, позицією на ринку.

Маркетингові стратегії необхідно розглядати залежно від:

- терміну їх реалізації;
- позиції, що фірма займає на ринку;
- за станом ринкового попиту;
- загальноекономічного стану фірми та її маркетингових спрямувань;
- співвідношення відносної ринкової частки фірми та темпу росту її ринку збуту (за матрицею Бостонської консалтингової групи – матрицею БКГ);
- методу обрання цільового ринку.

Матриця БКГ (англ. *BCG matrix*, інша назва: «зростання частки ринку» Бостонської консалтингової групи) – інструмент для стратегічного аналізу і планування в маркетингу. Створена засновником Бостонської консалтингової групи Брюсом Д. Хендерсоном. Матриця БКГ – один з найбільш відомих методів класифікації напрямків діяльності компанії (виробництва продуктів, надання послуг тощо) за критерієм потенційної прибутковості. Тобто,

це простий рейтинг продуктів фірми за критерієм прибутковості. Така класифікація та поділ діяльності компанії на групи допомагає визначити адекватну стратегію та фінансування заради досягнення лідерських позицій чи прибутковості напрямку (продукту, послуги) [8].

Залежно від співвідношення відносної ринкової частки фірми та темпу росту її ринку збуту (за матрицею БКГ) розрізняють стратегії: розвитку, підтримання; збирання врожаю, елімінації.

Стратегія розвитку. Ця стратегія рекомендована для компаній, частка ринку яких є невеликою, проте темпи зростання досить великі. Діяльність компанії має бути спрямована на залучення інвестицій та розвиток бізнесу.

Стратегія підтримання. Її використовують, коли частка ринку та темпи зростання є високими. Для збереження позицій на ринку, який зростає, потрібні значні інвестиції, які залучають із зовнішніх джерел фінансування.

Стратегія збирання врожаю. Дана стратегія передбачає отримання короткострокового прибутку в максимально можливих розмірах навіть за рахунок скорочення частки ринку. Таку стратегію застосовують у першу чергу для фірм, темпи зростання яких сповільнилися.

Стратегія елімінації. Застосовується для фірм, що не приносять доходу і немає прогнозів, що колись будуть його приносити.

Особливістю стратегічних рішень підприємств галузі молокопереробки є те, що вони є досить складними за своєю сутністю, приймаються в ситуації невизначеності, оскільки розраховані на довгострокову перспективу, вони зумовлюють операційні рішення щодо інструментів імплементації, вимагають інтегрованого комплексного підходу щодо аналізу ситуації як всередині підприємства, так і зовнішнього середовища, стратегічні рішення спричиняють глибокі й суттєві зміни в діяльності підприємства. Стратегія є об'єктивною засадою для формування відповідей на такі важливі для підприємства питання: на яких ринках його функціонування буде найбільш успішним; як ефективно розподілити наявні ресурси; як вести конкурентну боротьбу.

На основі даних, наведених в таблиці 1, побудована матриця БКГ (рис.1). ПАТ «Житомирський маслозавод» займає праву частину матриці, що характеризує компанію, як лідера на своєму ринку [9]. Підприємство, яке належить до провідних молокопереробних підприємств області, має свою нішу на ринку й ефективно функціонує в сучасних економічних умовах. Основним напрямком діяльності підприємства є заготівля молока та його переробка, виробництво морозива, масла, сухого молока, різноманітної кисломолочної продукції та реалізація її через фірмову торгівлю та мережу представників в усіх регіонах України. На даний момент на підприємстві випускається 89 видів морозива, молоко, йогурт, кефір, масло, сухе молоко, сметана.

Сухе знежирене молоко (СЗМ) та продукція із незбираного молока (ПНМ) відносяться до «зірок»,

тобто мають високу відносну частку ринку та високий темп зростання ринку. «Зірки» приносять дуже великий прибуток. Але, незважаючи на привабливість даного товару, його чистий грошовий потік достатньо низький, тому що вимагає значних

інвестицій для забезпечення високого темпу зростання. Стратегія тут спрямована на те, щоб збільшувати прибуток і як можна довше залишатися на цій стадії.

Таблиця 1

Розрахунок частки ринку та темпів зростання по основній продукції ПАТ «Житомирський маслозавод»
[розраховано на основі річних звітів підприємств]

Основний вид продукції	Виручка від реалізації, тис. грн		Виручка від реалізації конкурента ТОВ «Ласунка», тис. грн	Відносна частка ринку	Темпи зростання, %
	2010 р.	2013 р.			
Морозиво	259685,00	353506,00	202699,00	1,74	36,13
Масло	122631,00	161094,00	101352,10	1,59	31,36
Продукція із незбираного молока	28521,00	48938,00	15558,00	3,15	71,59
СЗМ	32254,00	59283,00	18691,00	3,17	83,80

Стадію «дійна корова» («Грошові мішки») обіймають такі види продукції, як морозиво та масло, вони мають високу відносну частку на ринку, але низький темп зростання обсягу продажів. «Дійних корів» необхідно берегти і максимально контролювати. Їх привабливість пояснюється тим, що вони не вимагають додаткових інвестицій і самі при цьому забезпечують хороший грошовий прибуток. Кошти від продажів можна спрямовувати на розвиток «Важких дітей» та на підтримку «Зірок». Стратегія спрямована на економічне зростання ПАТ «Житомирський маслозавод».

Не дивлячись на те, що матриця БКГ сильно спрощує ситуацію, у моделі враховуються тільки два

фактори, однак висока відносна частка ринку – не єдиний фактор успіху, а високі темпи приросту – не єдиний показник привабливості ринку, дана матриця акцентує увагу на русі готівки і на інвестиційних характеристиках ПАТ «Житомирський маслозавод» і відповідає на запитання, яким чином фінансові ресурси товариства розподіляються між господарськими підрозділами. Вона об'єктивна, оскільки аналізує відносну ринкову частку і темп зростання ринку, отримані результати – наочні та відрізняються простотою побудови, матриця БКГ дозволяє поєднувати аналіз портфеля з моделлю життєвого циклу товару, проста і доступна для розуміння.

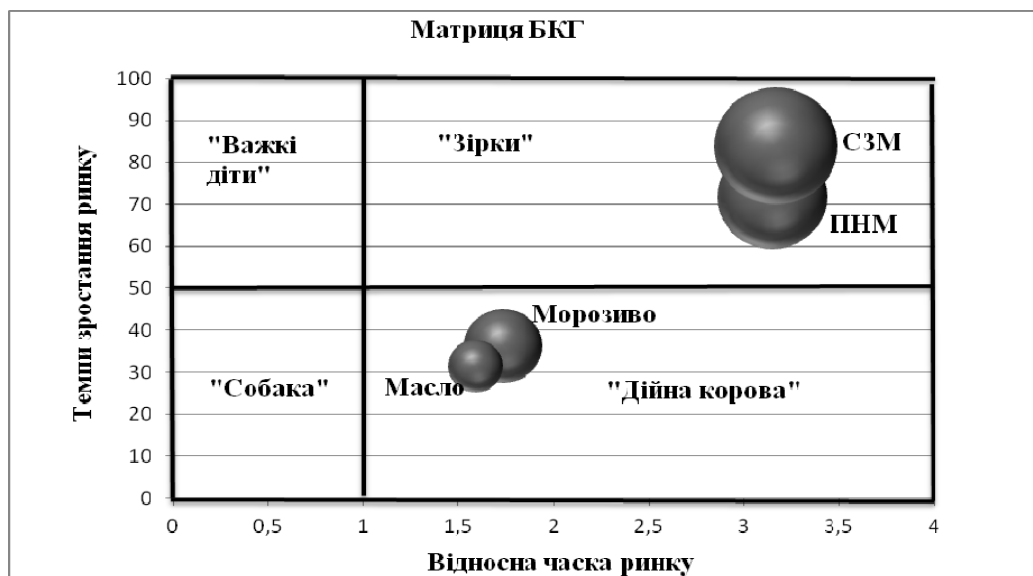


Рис. 1. Матриця БКГ [власні дослідження]

У сучасних умовах ПАТ «Житомирський маслозавод» зацікавлений в ефективному управлінні своєю маркетинговою діяльністю. Зокрема, йому потрібно знати, як аналізувати ринкові можливості, відбирати цільові ринки, розробляти ефективний комплекс маркетингу й успішно управляти

впровадженням у життя маркетингових заходів. При формуванні маркетингової стратегії слід враховувати цілі підприємства, наявні ресурси, позицію фірми на ринку, стан попиту, загальноекономічні показники фірми.

Розробляючи стратегічний план дій, необхідно

зазначити, що стратегії мають декілька відмінних рис. Процес розробки стратегії не завершується негайною дією. Зазвичай він закінчується встановленням загальних напрямів, просування по яких забезпечить зростання і зміцнення позицій фірми. Істотну роль грає посилення зворотного зв'язку. Оскільки в процесі вироблення стратегічних рішень постійно з'являються нові альтернативи, і здійснюється пошук найбільш переважних рішень, цілі стратегічного розвитку згодом можуть коректуватися. В ході формулювання стратегії не можна передбачати всі можливості, які відкриються при складанні конкретного стратегічного проекту.

За сучасних умов розвитку економіки України найбільшого успіху досягають підприємства, які проводять активну політику – освоюють нові ринки з новими товарами, що здатні захистити свої позиції на ринку за допомогою патентів, мають значні фінансові кошти, кадри, що значно випереджають конкурентів. Фірми, що не відповідають цим умовам, ведуть пасивну політику розвитку. ПАТ «Житомирський маслозавод» належить до підприємств з результативною маркетинговою стратегією, про що свідчить його зростаюча частка на ринку молокопродукції України, лідерство за якістю молочних продуктів, значний товарний асортимент.

ВИСНОВКИ

Таким чином, стратегія маркетингу – це комплекс базових рішень, спрямованих на досягнення мети підприємства з урахуванням власних можливостей, а також факторів навколишнього середовища. Саме ефективна маркетингова стратегія допоможе молокопереробному підприємству функціонувати у несприятливому зовнішньому середовищі.

За допомогою матриці БКГ встановлено, що серед основних видів продукції ПАТ «Житомирський маслозавод» високу відносну частку ринку та високий темп його зростання мають сухе знежирене молоко (СЗМ) та продукція із незбираного молока

(ПНМ), які відносяться до «зірок». Стратегія відносно цих продуктів спрямована на те, щоб збільшувати прибуток і як можна довше залишатися на цій стадії. Стадію «дійна корова» обіймають морозиво та масло, вони мають високу відносну частку на ринку, але низький темп зростання обсягу продажів. «Дійних корів» необхідно берегти і максимально контролювати: вони не вимагають додаткових інвестицій і самі при цьому забезпечують хороший грошовий прибуток.

Перспективи подальших розробок у даному напрямку полягають у розробці інших маркетингових стратегій розвитку молокопереробних підприємств, наприклад, на основі SWOT-аналізу, стратегії блакитного океану, стратегії маркетингових війн.

Список використаних джерел

1. Ансофф І. Стратегическое управление / И. Ансофф. -СПб.: Питер, 1999. -416 с.
2. Основи маркетинга: пер. с англ./ Ф. Котлер, Г. Армстронг, Дж. Сондерс, В. Вонг. – М., СПб., К.: Вильямс, 2001. – 752 с.
3. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок / Ж.-Ж. Ламбен. – СПб.: Питер, 2004. – 800 с.
4. Минцберг Г. Школы стратеги: пер. с англ. / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел; под ред. Ю.М. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2000. – 336 с.
5. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства: підручник / М. Г.Саєнко. – Тернопіль: Економічна думка, 2006. – 413 с.
6. Селіверстова Л.С. Шляхи формування ефективної стратегії підприємства / Л.С. Селіверстова // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 7. – С. 24.
7. Хасси Д. Стратегия и планирование / Д. Хасси. – СПб.: Питер, 2001. – 384с.
8. Вікіпедія [Електронний ресурс] // Режим доступу: <http://uk.wikipedia.org/wiki/>
9. Сайт ПАТ «Житомирський маслозавод» [Електронний ресурс] // Режим доступу: www.rud.ua