

Васильцова С.О.,  
к.е.н., доцент кафедри економіки і маркетингу  
Кітченко О.М.,  
к.е.н., доцент кафедри економіки і маркетингу  
Хохлюк Т.В.,  
Національний технічний університет «ХПІ»

## ПРОДУКТОВА СТРАТЕГІЯ ЯК ОСНОВА УСПІШНОГО ПРОСУВАННЯ ТОВАРУ НА РИНОК

Vasylytsova S.O.,  
cand.sc.(econ.), assistant professor of the  
department of economics and market  
Kitchenko O.N.,  
cand.sc.(econ.), assistant professor of the  
department of economics and market  
Hohlyuk T.V.  
National Technical University "KhPI"

## PRODUCT STRATEGY AS THE BASIS OF THE SUCCESSFUL PROMOTION OF GOODS ON THE MARKET

**Постановка проблеми.** Вихід підприємств на зовнішні ринки потребує від підприємців виробництва конкурентоздатної продукції, яка зможе зайняти гідне місце на європейських ринках. Тому компаніям необхідно дуже якісно проводити дослідження нових ринків і обирати правильну стратегію поведінки на них. За останнє десятиріччя підприємці в Україні працюють в умовах високої конкуренції на ринку, тому їм необхідно постійно проводити маркетингові дослідження, використовуючи для цього нові методи та якісно обґрунтовувати стратегії, пов'язані з реалізацією цілей фірми.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналіз й узагальнення публікацій авторів Ф.Котлера, Дж.Мура, Ж.Ж.Ламбена, Х.Симона, С.Шиффмана та інш.[1-5] за даною проблематикою дозволили зробити висновок про те, що на сучасному етапі розвитку України рівень знань і практичних навичок економістів, маркетологів в галузі організації, методики, технологій проведення емпіричних маркетингових досліджень та якісного обґрунтування ефективних стратегій виходу підприємств як на нові вітчизняні ринки, так і міжнародні ринки недостатній. Усе це свідчить про актуальність теми, а відтак зумовило вибір напряму дослідження в науковому і практичному аспектах.

**Постановка завдання.** Мета дослідження полягає в розробці заходів щодо формування ефективної продуктової експортної стратегії на основі маркетингових досліджень міжнародного ринку для продукції підприємства на прикладі ЗАТ "Київського заводу шампанських вин "Столичний".

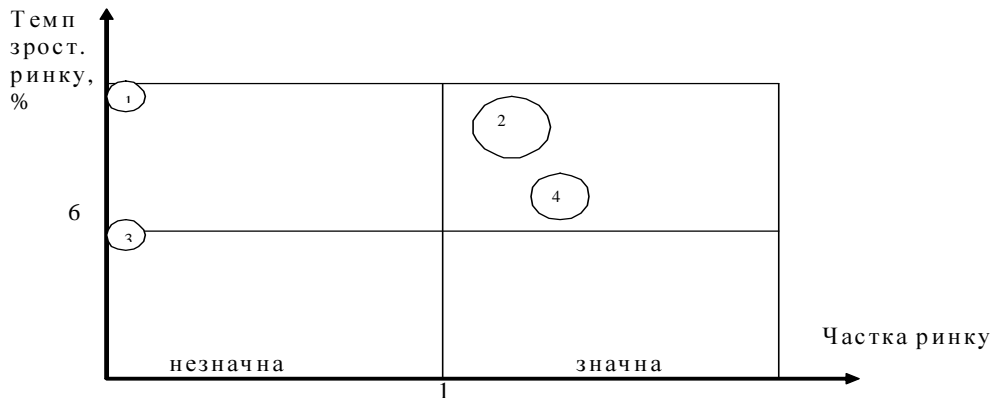
**Виклад основного матеріалу дослідження.** Будь-який "портфель" підприємства не може бути сформований раз і назавжди. Зміни в попиті на продукцію зумовлюють необхідність змін у пропозиції продукції, що її виготовляє підприємство, а це, в свою чергу, потребує змін в обсягах виробництва. Якщо ринок формує вимоги до продукції, яку має випускати підприємство, щоб забезпечити її збут, виробництво виступає тим фактором, який характеризує можливості більшого чи меншого рівня задоволення цих вимог. Лише поєднанням споживчо- та виробничо-орієнтованого підходу до планування діяльності підприємства можна забезпечити успіх, тому при аналізі будь-якої стратегічної зони господарювання (СЗГ) і формуванні для неї продуктової стратегії замало користуватися лише ринковими характеристиками.

Аналіз зовнішнього технологічного середовища дає можливість в кінцевому результаті визначити спрямованість впливу економічних, політичних, ринкових, соціальних, технологічних, конкурентних і міжнародних чинників на умови функціонування об'єктів управління. Це полегшує для керівництва заводу пошук відповідей на запитання про те, які зміни в зовнішньому оточенні вплинуть на поточну стратегію, які з них викличуть загрозу для її обґрунтованості, а які полегшать досягнення стратегічних цілей.

Для оцінки слабких і сильних сторін компанії, як факторів внутрішнього середовища, та зовнішніх можливостей і загроз, з метою розробки стратегії досягнення цілей підприємства доцільно використовувати SWOT – аналіз. Проведений під час дослідження SWOT-аналіз діяльності підприємства показав, що загалом ЗАТ "КЗШВ "Столичний" має досить стабільний стан на ринках, має достатньо можливостей, сильних сторін. Таким чином, можна зробити висновок, що підприємство досить конкурентно стійке до можливих змін на ринках збуту продукції, а також має достатньо велику

частку ринку, високу якість товарів і позитивний імідж.

Для визначення стратегічної позиції кожної асортиментної групи підприємства з подальшим формуванням стратегічних підходів до оптимізації структури асортименту та стратегічних господарських підрозділів підприємства побудуємо Матрицю Бостонської Консалтингової групи (БКГ) [6; 7].



**Рис.1. Матриця Бостонської Консалтингової групи**

Джерело: авторська розробка

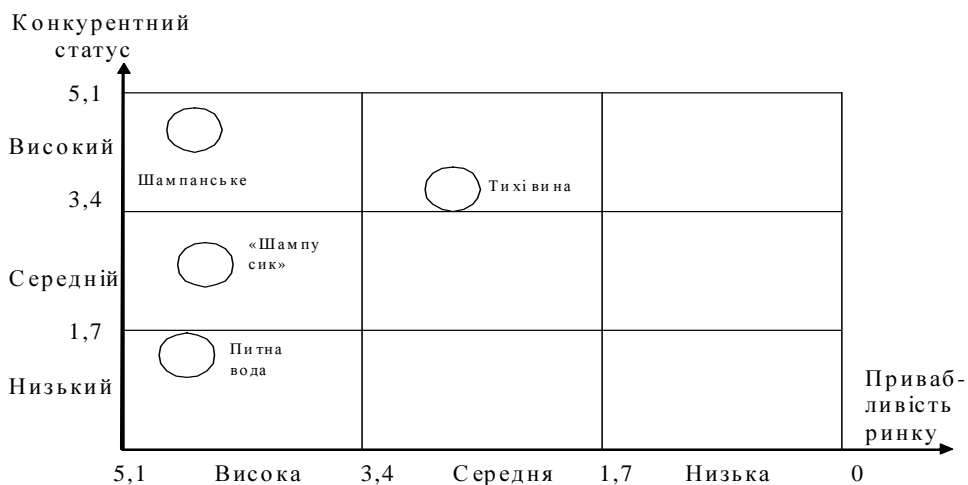
Аналізуючи матрицю БКГ, можна зробити такі висновки:

СЗГ "Шампанське" та напій "Шампусік" характеризуються значною часткою ринку та високими темпами зростання ринку, тобто знаходяться в секторі "Зірки". Підприємство є лідером за часткою ринку. Саме ці СЗГ визначають прибутковість підприємства. Пропонується стратегія природного розвитку: СЗГ розвиватиметься природним чином без використання додаткових інвестицій (обсяги продажу підприємства перевищують обсяги продажу конкурентів). Також можна запропонувати стратегію підтримання своїх конкурентних переваг на даному ринку.

СЗГ "Тихі вина" знаходиться в секторі "Собака" і характеризується обмеженим об'ємом збуту в зрілій галузі. Дивлячись на не достатньо тривалу присутність на ринку, цій зоні господарювання не вдалося привернути до себе достатню кількість споживачів, та вона істотно відстає від конкурентів по збуту, структурі витрат і т.д. Альтернативною стратегією може стати стратегія розвитку, оскільки ринок має перспективу до збільшення.

СЗГ "Питна вода" відповідає сегменту "Важка дитина". Бізнес, що не має стійких конкурентних позицій (низька частка продукції підприємства на ринку), але діє на швидкозростаючих перспективних ринках. Потребує значних вкладень, щоб перетворити "Знаки питання" на "Зірки". Тобто майбутнє такого бізнесу ще не визначене. Він стає або "Зіркою", або "Собакою" і знімається з виробництва. Слід застосувати стратегію підсилювання: активізація маркетингових зусиль на просування, пошук нових каналів збуту, поліпшення якості, зниження цін або вихід з ринку.

Матриця Мак-Кінсі є її більш детальним варіантом і вже багатofакторною матрицею [6; 7].



**Рис. 2. Матриця "Мак Кінсі"**

Джерело: авторська розробка

Аналізуючи матрицю Мак Кінсі, можна зробити такі висновки:

СЗГ "Шампанське" має високий конкурентний статус і високу привабливість ринку. Цей стратегічний підрозділ займає вигідну позицію на ринку, а його діяльність є досить ефективною. В даному випадку варто запропонувати стратегію зростання та посилення позицій шляхом інвестування, оскільки інвестиції в даний сектор принесуть значний ефект.

СЗГ "Тихі вина" має низьку привабливість ринку та низький конкурентний статус бізнесу. Тому бізнес-стратегія для даного підрозділу повинна передбачати ліквідацію або швидкий вихід з галузі. Але перед цим необхідно піддати сектор додатковому аналізу на предмет можливості ринкової модифікації тощо.

СЗГ "Питна вода" характеризується високою привабливістю ринку, але при цьому перехідний конкурентний статус. Для такого бізнесу можна запропонувати оцінку потенціалу для лідирування через сегментацію, визначення слабких сторін та запобігання їм, підтримку сильних сторін через контрольне інвестування тощо.

СЗГ "Шампусик" має середній конкурентний статус і високу привабливість ринку. Підрозділ займає вигідну позицію на ринку, а його діяльність є досить ефективною. В цьому випадку також необхідно рекомендувати використання стратегії зростання та посилення позицій шляхом інвестування.

Матриця Артура Д.Літла [8] (рис. 3) ґрунтується на концепції життєвого циклу галузі (ЖЦГ), яка представляє собою модель зміни в часі ряду ринкових змінних (параметрів): збуту, прибутку, рівня конкуренції тощо.

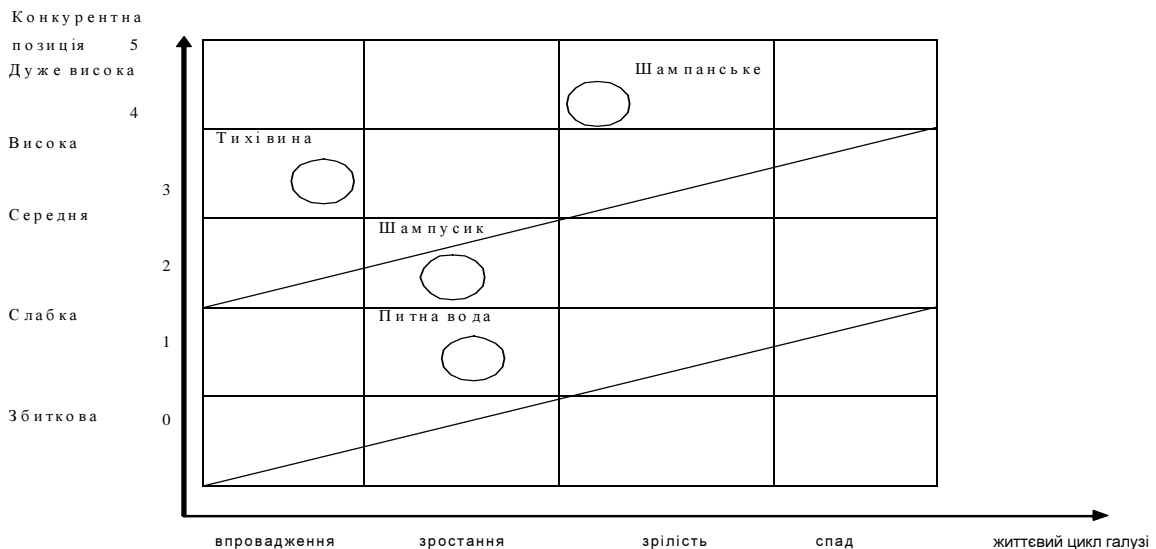


Рис. 3. Матриця Артура Д.Літла

Джерело: авторська розробка

СЗГ "Шампанське": продукція знаходиться на стадії зрілості, обсяги реалізації продовжують збільшуватись, сектор приносить прибуток, здатний до самофінансування, має великий потенціал. Інвестування в даний сектор призведе до зростання та прискорення розвитку продукції на ринку. Інвестиції будуть спрямовані на збільшення випуску диференційованої продукції й активізацію рекламної діяльності.

СЗГ "Питна вода": продукція знаходиться на стадії зростання, обсяги реалізації дуже малі. На ринку функціонує багато учасників, підприємство не є лідером ринку. Оскільки для галузі є найбільш прийнятною стратегія оптимальних витрат, підприємство має підвищити якість продукції для того, щоб вийти в лідери. Прибутків, які приносить СЗГ, достатньо для удосконалення діяльності. Сектор розвивається природним чином, не потребує інвестицій (але вкладення коштів в розширення діяльності принесє значний результат).

СЗГ "Тихі вина": продукція знаходиться на стадії впровадження, обсяги реалізації дуже малі. Інвестиції можуть бути спрямовані на активізацію рекламної діяльності.

СЗГ "Шампусик": продукція знаходиться на стадії зростання, обсяги реалізації дуже малі. На ринку функціонує багато учасників, підрозділ не є лідером ринку. Оскільки для галузі є найбільш прийнятною стратегія оптимальних витрат, підприємство має підвищити якість продукції, для того щоб вийти в лідери. Прибутків, які приносить СЗГ, достатньо для удосконалення діяльності. Сектор розвивається природним чином, не потребує інвестицій (але вкладення коштів в розширення

діяльності принесе значний результат).

Численні дослідження показують, що стратегічне планування підвищує якість управління, приводить його у відповідність до вимог швидких і часто не передбачуваних змін у зовнішньому середовищі. Це сприяє зростанню обґрунтованості управлінських рішень і концентрації довгострокової та поточної діяльності менеджерів, спрямованої на досягнення глобальних цілей підприємства.

У цілому процес стратегічного планування і управління обов'язково передбачає використання широкого кола інформаційних джерел й інтенсивної аналітичної роботи

Таким чином, у розробці стратегії планування умовно виділяють такі етапи: стратегічний аналіз і прогностичне забезпечення; визначення мети та завдань підприємства; варіантна розробка стратегії (власне стратегічне планування); реалізація; контроль за виконанням; оцінювання та коригування стратегічного плану.

Процес стратегічного планування на підприємстві ЗАТ "КЗШВ "Столичний" є безперервним річним циклом робіт, в якому беруть участь практично всі підрозділи підприємства. Як правило, кінцевий варіант плану та бюджету розглядає комітет зі стратегічного планування, а затверджує плани вище керівництво.

У підрозділах на нижньому рівні організаційної структури заводу аналізуються його сильні та слабкі сторони, зовнішні сили, конкуренти, а також визначаються ресурси, необхідні для досягнення цілей заводу. Ці плани передаються у стратегічні центри бізнесу для розгляду узгодження. Узагальнені плани далі подаються в комітет зі стратегічного планування, що складається з керівного складу заводу, які представляють п'ять відділів заводу. Плани кожного центру розглядаються не менше ніж двома керівниками. Результати розгляду обговорюються з керівництвом центру, узгоджуються всі розбіжності між керівництвом відділів і центру. В липні правління заводу розглядає загальний стратегічний план і затверджує пріоритети бюджетних витрат, які потім передаються у відділи та нижче по службових підрозділах. У підрозділах розробляються плани дій і формуються бюджети. На вищих ланках плани агрегуються і, нарешті, у грудні на засіданні правління затверджується остаточний варіант плану та бюджет.

У рамках діяльності підприємства ЗАТ "КЗШВ "Столичний" на зовнішньому ринку ключовими факторами успіху в конкурентній боротьбі є: завоювання стійкого фінансового положення на ринку; наявність передової технології і високого потенціалу власних науково-дослідних і дослідно-конструкторських розробок; уміння проводити й ефективно використовувати маркетингові дослідження; здатність до маневрування за рахунок зміни якісних і цінових характеристик реалізованого товару, а також надання комплексу інших послуг; наявність власної мережі постачання та збуту, що обслуговуються досвідченими фахівцями; реалізація діючої реклами та системи зв'язку з громадськістю; аналіз слабких і сильних сторін основних фірм-конкурентів на основі об'єктивної інформації.

Вихідними даними для вибору базової стратегії служать як макроекономічні чинники, так і внутрішні можливості підприємства, що визначаються циклом його розвитку, а основне завдання, що вирішується при цьому, полягає у забезпеченні узгодженості між цілями та ресурсами.

Під час проведення дослідження підприємству ЗАТ "КЗШВ "Столичний", була надана рекомендація використовувати етноцентричний профіль, тому що доля експорту надзвичайно мала, і менеджмент розглядає поки що зовнішній ринок як вторинний. Тобто заводу доцільно розвивати свою зовнішньоекономічну діяльність додатковими малими обсягами збуту і на майбутнє поступово розширювати свій міжнародний продаж.

**Висновки з даного дослідження.** Таким чином було обґрунтовано стратегічний профіль компанії як етноцентричний. Це в подальшому надасть можливість розширити ринки збуту продукції підприємства, починаючи з малих обсягів продажів та поступово розширюючи свій зовнішній ринок за рахунок збільшення продукції, яка почне завойовувати нові ринки.

#### Література

1. Котлер Ф. Маркетинг 3.0: От продуктов к потребителям и далее – к человеческой душе / Ф. Котлер, Х.Картаджайа, А. Сетиаван. – М. : Эксмо, 2011. – 689 с.
2. Ламбен Ж.Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок : учебник / Ж.Ж. Ламбен, И. Шулинг, Р. Чумпитас. – СПб. : Питер, Лидер, 2010. – 720 с.
3. Мур Дж. Вторая космическая. Искусство управления и стратегии будущего / Дж. Мур. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2012. – 208с.
4. Рукавишников А. Как увеличить продажи?: Интеллектуальный маркетинг / А.Рукавишников. – М. : Эксмо, 2010. – 320 с.
5. Симон Х. Продажи в кризис / Х.Симон. – М. : Бизнес Психологии, 2010. – 254 с.
6. Качалов И.В. Кризис – лучшее время для роста. План 111 мероприятий / И.В. Качалов. – М. : АСТ; СПб.: Прайм-Еврознак, 2009. – 352 с.
7. Котлер Ф. Латеральный маркетинг / Ф. Котлер, Ф.Триас де Бес. – М. Альпина Пабlishер, 2010. – 206 с.
8. Шиффман С. Управление ключевыми клиентами / С.Шиффман. – М.: Претекст, 2009. – 313 с.

## References

1. Kotler, F., Kartadzhaya, H. and Setiawan, A. (2011), *Marketynh 3.0: otproduktov k potrebytelyam y dalee – k chelovecheskoy dushe* [From Products to customers and further - to the human soul], Эксмо, Moscow, Russia.
2. Lamben, J, Shuling, I. and Chumpitas, R. (2010), *Menedzhment, orientirovan nyj narynok* [Management market-oriented], Pyter, Lyder, St. Peterburg, Russia, 720 p.
3. Moore, G. (2012), *Vtoraya kosmicheskaya. Iskusstvo upravlenija i strategii budushego* [The second space. The art of management and strategy for the future], 208 p.
4. Rukavishnikov, A. (2010), *Kak uvelichit prodazhi?: Intellektualnyi marketing* [How to increase sales ??: Intelligent Marketing], Эксмо, Moscow, Russia, 320 p.
5. Simon, H. (2010), *Prodazhi v krizis* [Sales in crisis], Byznes Psykholohyy, Moscow, Russia, 254 p.
6. Kachalov, I.V. (2009), *Krizis – luchshee vremya dlya rosta. Plan 111 meropriyatiy* [Crisis - the best time for growth. Plan of 111 events], Praym-Evroznak, Moscow, Russia, 352 p.
7. Kotler, F. and Trias de Bes, F.(2010), *Lateralnyy marketing* [Lateral marketing], Alpyna Pablysher, Moscow, Russia, 206 p.
8. Schiffman, S. (2009), *Upravlenie klyuchevymi klientami* [Key Account Management], Pretekst, Moscow, Russia, 313 p.

УДК 336.76:637.1

Чан-хі О.С.,  
к.е.н., асистент кафедри адміністративного  
менеджменту та ЗЕД  
Національний університет біоресурсів  
та природокористування України

## ПРОГНОЗУВАННЯ ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ ВІТЧИЗНЯНОГО РИНКУ МОЛОКА ТА МОЛОКОПРОДУКТІВ

Chan-khi O.S.,  
cand.sc.(econ.), assistant of the department of  
administrative management and FEA  
National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

## PROGNOSIS THE TRENDS FOR THE DEVELOPMENT OF THE DOMESTIC MARKET OF MILK AND DAIRY PRODUCTS

**Постановка проблеми.** Проблеми прогнозування розвитку ринку молока в Україні набувають в сучасних умовах особливого значення, оскільки молоко є основною складовою в повсякденному раціоні харчування населення, а пріоритетним завданням держави має бути забезпечення продовольчої безпеки країни як складової, що гарантує добробут, а також сталий характер розвитку суспільства, що пов'язаний з усіма напрямками як внутрішньої, так і зовнішньої діяльності держави. На внутрішні економічні процеси впливають численні зовнішні та внутрішні чинники, які необхідно передбачати та на які треба адекватно відповідати, мінімізуючи негативні наслідки. Тому вирішення проблеми налагодження ефективної системи прогнозування й підвищення якості прогнозно-аналітичних досліджень є одним із найбільш важливих засобів реалізації цілей державної аграрної політики [2].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженням прогнозування й аналізу кон'юнктури ринку молока та молокопродуктів приділяли значну увагу в наукових працях вчені-економісти: В. Ключко [3], Е. Крилатих [4], В. Кудлай [5], С. Улько [7], О. Шевченко [8] та інші. Проте недостатність теоретичних та практичних досліджень, що торкаються питання оцінювання та прогнозування тенденцій розвитку ринку молочних продуктів, як невід'ємної складової, яка забезпечує продовольчу безпеку країни в умовах глобалізації, обумовлюють актуальність дослідження, його структурну побудову, наукове та практичне значення.

**Постановка завдання.** Метою даної статті є розробка та обґрунтування прогнозу тенденцій розвитку ринку молока та молокопродуктів, що дозволяє визначити найважливіші об'єкти та найдієвіші інструменти державного регулювання.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Дослідження ринкових змін насамперед має бути спрямовано на розгляд двох основних факторів формування ринку – попит і пропозицію як ключових у визначенні ефективності діяльності галузі. Адже від них залежить політика ціноутворення, дохідність виробництва, стратегічна перспектива тощо. Відмінною рисою у визначенні попиту та пропозиції є ступінь пізнання та можливості прогнозованості цих показників. Тому, враховуючи нестабільність