

**Н.В. Куденко, Н.В. Овсієнко**  
Київський національний економічний  
університет імені Вадима Гетьмана

## **МАРКЕТИНГОВЕ СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ВИРОБНИКІВ МОЛОЧНОЇ ПРОДУКЦІЇ УКРАЇНИ**

© Куденко Н.В., Овсієнко Н.В., 2008

**Розглянуто основні елементи стратегічного маркетингового планування на прикладі виробників молочної продукції України. Проаналізовано місію, стратегічні бізнес-підрозділи, маркетингові стратегії інтенсивного росту, інтеграції та диверсифікації підприємств-виробників молочної продукції.**

**Basic elements of the marketing strategic planning have been examined in this article. Such elements as mission, strategic business unit, marketing strategies of intensive growth, integration and diversification of milk products producers were analyzed.**

**Постановка проблеми.** Маркетинг – це процес, внаслідок якого окремі індивіди та групи отримують те, чого потребують і бажають, на засадах створення і обміну одних товарів на інші. Завдання будь-якої організації – це надати покупцям щось цінне і отримати з цього прибуток. Молочні товари відомі споживачам ще здавна. Це продукція, що має повноцінний попит і буде потрібна завжди через стереотипи споживачів – звичку вживати ці товари, а також наявність в ньому потрібних для організму речовин. Нині ринок молочних товарів в Україні є гіперконкурентним. Серед основних тенденцій вітчизняного ринку молочної продукції сьогодні можна виділити тривалу реструктуризацію й концентрацію власності, розширення сфери впливу великих гравців, розвиток регіональних ринків, технічну модернізацію виробництва, впровадження нових технологій. У цій ситуації, коли у покупців є великий вибір продукції, підприємство може досягти бажаного прибутку завдяки вибору, забезпеченню і просуванню вищої цінності товару для покупців, а також завдяки оптимізації процесу її надання. Створення, надання і просування цінності потребує адекватних маркетингових заходів. Для успішної діяльності підприємства в умовах ринку необхідне ефективне маркетингове стратегічне планування.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Ф. Котлер визначає маркетингове стратегічне планування як управлінський процес установавання рівноваги між маркетинговими цілями, з одного боку, та маркетинговими можливостями і ресурсами фірми – з іншого боку. Основна мета маркетингового стратегічного планування – побудувати діяльність фірми так, щоб органічно і найефективніше поєднати виробництво, задоволення потреб споживачів, прибуток та розвиток фірми. Необхідна програма дій, яка дає змогу керувати послідовністю, чіткістю і результатами змін з метою досягнення маркетингових цілей фірми у запланований період часу. І у вітчизняній, і в зарубіжній літературі зі стратегічного маркетингу відсутня єдність поглядів на зміст маркетингового стратегічного планування та його складових елементів. Дискусійними залишаються основні категорії стратегічного маркетингу – місія фірми, стратегічний бізнес-підрозділ, маркетингова стратегія. Відсутні також дослідження маркетингового стратегічного планування та його складових елементів на ринку молочної продукції.

**Ціль статті** – на основі теоретичних узагальнень дослідити стан маркетингового стратегічного планування та його окремих етапів на ринку молочних товарів України.

**Виклад основного матеріалу.** Структура маркетингового стратегічного планування охоплює три рівні: корпоративний: стратегічне планування діє в області розроблення місії, довгострокових цілей фірми, рівень стратегічних бізнес-підрозділів – за допомогою маркетингу здійснюється аналіз портфелю бізнесу, досліджуються ринкові позиції стратегічних бізнес-підрозділів фірми та визначаються стратегічні напрями їх розвитку; і товарний (маркетинговий функціональний рівень): маркетингове стратегічне планування встановлює маркетингові цілі та визначає стратегічні шляхи їх досягнення щодо певних різновидів товарів, які виробляє фірма (див.рис.1).

Розглянемо стратегічне планування на корпоративному рівні. За планування на цьому рівні відповідають менеджери вищої категорії, знання і навички яких дають можливість сформулювати плани для успішного функціонування фірми на ринку. Більшість підприємств, що діють на молочному ринку, зараз використовують новітні методи планування для розвитку свого бізнесу. Серед них: ВАТ "КГМЗ № 3", ВАТ "Галактон", та інші. Ці підприємства завдяки маркетинговому плануванню та дослідженням ринку зайняли вагомий частку ринку. Стратегічне планування на корпоративному рівні відіграє велике значення в діяльності підприємства, бо саме на цьому етапі вирішуються основні питання, а саме – визначення концепції підприємства, місії, цілей, задач, планування розвитку в майбутньому періоді діяльності підприємства, а також відбувається організація і планування роботи стратегічних бізнес-підрозділів.

Маркетингове стратегічне планування на корпоративному рівні здійснюється за такими напрямками:

- визначення бізнесу підприємства;
- визначення місії та стратегічних маркетингових цілей компанії;
- визначення та організація планування стратегічних бізнес-підрозділів;
- формування маркетингових стратегій підприємства.

*Визначення бізнесу компанії* – це викладення причин створення певного підприємства, його існування з погляду вищого керівництва, опис ідеального стану в потенційному майбутньому. Фірми часто визначають свій бізнес (вид діяльності) за кінцевою продукцією, водночас Т. Левітт наполягає на необхідності ринкового визначення сфери діяльності компанії. Бізнес треба розглядати як процес, спрямований на задоволення покупця, а не виготовлення продукції.

Товари «з'являються і зникають», але основні потреби й групи споживачів залишаються незмінними. Наприклад, потребу в молочних товарах спочатку задовольняли молоко, сир, сметана; згодом почали з'являтися такі товари, як симбівіт, ряжанка, солодкі сирки в шоколаді з наповнювачами.

Процес стратегічного маркетингового планування пов'язаний з визначення місії фірми (корпоративної місії, місії бізнесу) — основної узагальненої довгострокової мети фірми, в якій задекларовано її призначення. Бізнес може бути визначений за трьома характеристиками: групи покупців, потреби покупців і технології. Для того, щоб сформулювати місію, компанія повинна дати відповіді на класичні запитання, сформульовані Пітером Друкером: у чому полягає наш бізнес? Хто наш покупець? Що є цінним для наших покупців? Яким буде наш бізнес? Яким повинен бути наш бізнес? Пошук відповідей на ці, здавалося б, прості запитання – одне з найскладніших завдань, що стоять перед компанією. Процвітаючі корпорації постійно ставлять собі ці запитання і старанно шукають відповіді на них. Організація формулює місію і доводить її до відома менеджерів, працівників, а також (у багатьох випадках) покупців. Добре продумана та сформульована місія надає можливість всім працівникам фірми бачити кінцеву мету їхньої діяльності та планомірно йти до неї. Місія відіграє важливу роль, оскільки є корпоративним стимулом, а також визначає вектор діяльності самого підприємства. Багато компаній приховують свою місію, вважаючи її комерційною таємницею, або виділяють внутрішню місію – для співробітників і зовнішню – для клієнтів, посередників.

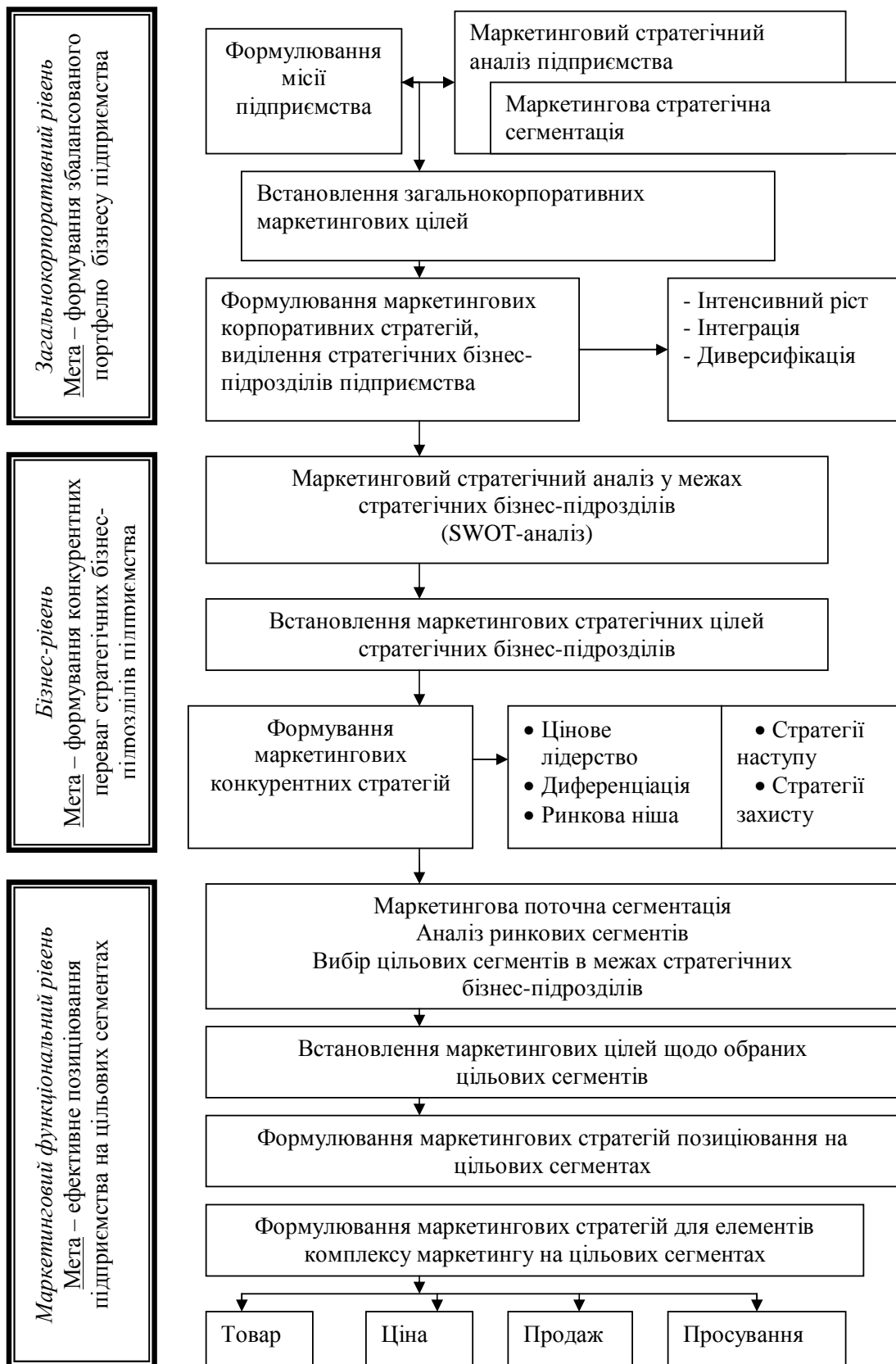


Рис. 1. Процес маркетингового стратегічного планування підприємства

Розглянемо декілька місій підприємств, що існують на ринку молочних товарів.

Місія холдингу Юнімілк, до якого входять такі компанії, як ВАТ „Галактон”, ТОВ „Юнімілк”, ВАТ ”Кременчуцький міськмолкозавод”, полягає в тому, щоб стати найкращою компанією за рахунок високої якості продукції, обсягів виробництва та ефективної логістики, що дозволить забезпечити своїй продукції всі найважливіші ринки збуту України, Росії і Казахстані. Ця місія відповідає на запитання: яким буде наш бізнес, яким повинен бути наш бізнес? Але не дає чіткого визначення сфери бізнесу, а також визначення споживачів.

Місія ТД «Західна молочна група» сформульована так: «Виробництво високоякісних молочних продуктів з метою максимального задоволення потреб споживачів». Ця місія не є ефективною, оскільки визначається в показниках товарів і не конкретизує потреби, які задовольняє фірма.

Місія визначає філософію фірми і має бути трансформована у конкретні стратегічні цілі фірми, її корпоративну мету.

Розробляючи цілі, треба дотримуватися таких вимог:

- чіткість,
- визначення у часі і територіально,
- реальність досягнення,
- логічність (взаємопов’язаність між рівнями та структурами підприємства),
- ієрархічна поєднаність (ранжованість за ступенем важливості),
- гнучкість: пристосованість до можливих змін.

Якщо місію підприємства ми визначаємо як вектор його діяльності, то цілі можемо визначити як певні етапи досягнення вершини вектора. Наприклад, стратегічна мета підприємства "Кагма" – високий рівень якості продукції і розширення асортименту. Мета компанії «Західна молочна група» – завоювання провідних позицій на ринку в найближчій перспективі. Як ми бачимо, тут визначається часова перспектива досягнення, а також, чого саме потрібно досягти, тобто предмет – позиції на ринку збуту.

Після встановлення стратегічних цілей вони конкретизуються на кожному рівні управління підприємством. Маркетингові цілі підпорядковані загальнофірмовим цілям, а маркетингова стратегія є складовою загальної стратегії фірми, яка формується на основі стратегічного аналізу маркетингового середовища (стратегічного аудиту).

Стратегічний бізнес-підрозділ – це виокремлена зона бізнесу фірми, що характеризується такими параметрами:

- він охоплює певний вид бізнесу (або кілька взаємозв’язаних видів бізнесу), який відокремлений від інших у межах фірми;
- ідентифіковані стратегії;
- конкретний ринок (сегмент);
- ідентифіковане поле конкурентів;
- виокремлений організаційний підрозділ підприємства, яке має свого керуючого, який відповідає за реалізацію маркетингової програми.

Прикладом визначення стратегічних бізнес-підрозділів відповідно до сформульованих рис можуть стати підрозділи фірми „Кагма”, які виділені за товарними марками (ТМ):

ТМ “Кагма” – до цього підрозділу належить більшість продукції, що виробляє підприємство (молоко, масло, вершки, кефір, ряжанка, сметана);

ТМ “Здоров’я” – біокефір. Позиціонується як товар для здоров’я, тобто має лікувальні властивості: „Вживання біокефіру “Здоров’я” покращить травлення та обмінні процеси, захистить від шкідливих мікроорганізмів, нейтралізує токсини, зміцнить імунітет.”

ТМ ”Юніор” – йогурт, солодкі сирочки. Позиціонується як товар для дітей, має відповідну упаковку.

Як ми вже зазначили, кожен бізнес-підрозділ підприємства має власних конкурентів, отже, висвітливо кожного з них.

ТМ “Кагма” має найбільший портфель товарів і веде конкурентну боротьбу з такими підприємствами як: АТВТ «Святошино», (ТМ «Святошино»), ВАТ «Яготинський маслозавод», КМЗ №1 (ТМ «КМЗ №1», «7-Я»), ЗАТ «Молпродукт» (Переяслав-Хмельницький), ЗАТ «Юрія» (ТМ «Волошкове поле»), «Злагода», «Ковель–молоко» (ТМ «КОМО»), ПП «СімоЛ» (ТМ «Рокитне»).

ТМ “Здоров’я”-біокефір має таких конкурентів: ТМ «Лукавиця», ТМ «Галактон», ТМ «Молі», ТМ «Волошкове поле», ТМ «Слов’яночка», ТМ «КМЗ №1», ТМ «Щодня», ТМ «БілоСвіт».

ТМ ”Юніор” має таких конкурентів: ТМ «Фанні», ТМ «Молі», ТМ «Галактон», ТМ «На здоров’я», ТМ «КМЗ №1», ТМ «БілоСвіт», ТМ «Молочна країна».

Основне завдання стратегічного маркетингу щодо стратегічного бізнес-підрозділу полягає у визначенні конкурентного стану цього підрозділу на ринку та напрямів його стратегічного розвитку. Для цього використовується здебільшого інструментарій матричного аналізу (матриці І. Ансоффа, Бостонської консультативної групи, "Мак Кінсі — Дженерал Електрик", стратегічна модель М. Портера).

Сукупність усіх стратегічних бізнес-підрозділів у межах фірми становить портфель бізнесу фірми. Завдання стратегічного маркетингу щодо управління портфелем бізнесу фірми такі:

- ◆ зміцнювати позиції стійких прибуткових стратегічних бізнес-підрозділів;
- ◆ розвивати, інвестувати перспективні стратегічні бізнес-підрозділи;
- ◆ виключати з діяльності неприбуткові, безперспективні стратегічні бізнес-підрозділи;
- ◆ формувати нові перспективні стратегічні бізнес-підрозділи.

Важливим етапом маркетингового стратегічного планування є виділення ресурсів на розвиток стратегічних бізнес-підрозділів. Процес складання маркетингового бюджету наведено на рис. 2.

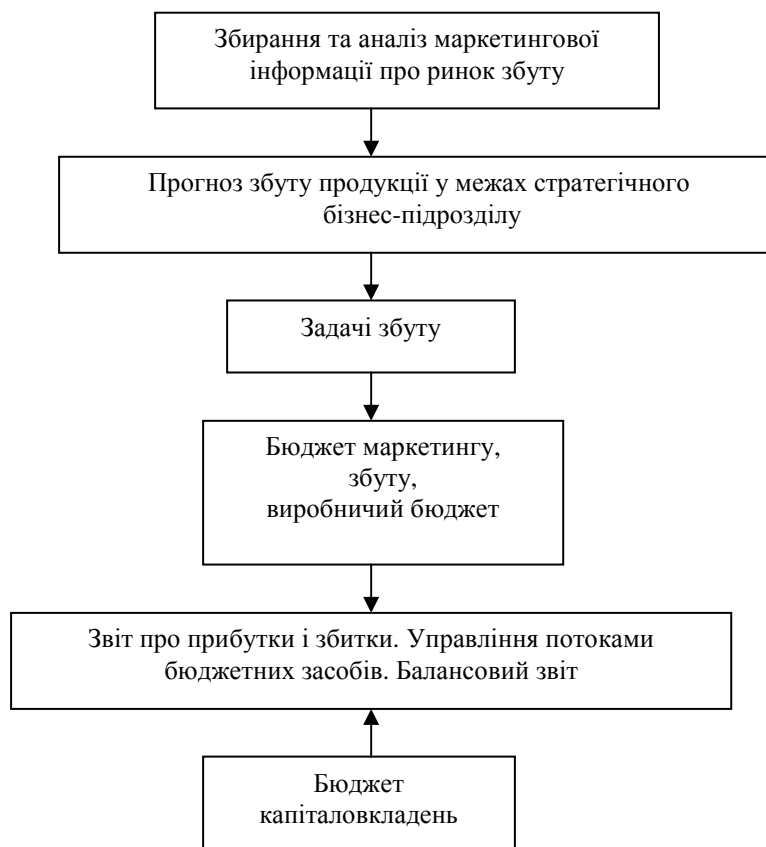


Рис. 2. Процес складання маркетингового бюджету

Найпоширенішими методами розроблення маркетингового бюджету є такі:

➤ Враховуючи цілі і завдання (наприклад, виділення коштів, достатніх для виведення на ринок нового товару);

- Згідно із часткою ринку (використовується тоді, коли є пряма залежність між результатами і асигнуваннями на маркетинг);
- Метод допустимих витрат (деякий відсоток від запланованих обсягів збуту);
- Метод конкурентного паритету (відповідно до затрат на маркетинг основних конкурентів);
- З використанням економіко-математичних моделей (наприклад, моделі реакції обсягів збуту у відповідь на проведення рекламних заходів).

Оцінювання можливостей розвитку поєднує планування нових видів діяльності і скорочення або ліквідацію застарілих. Плани компанії щодо існуючого бізнесу дають змогу оцінити майбутні показники обсягів продажів і прибутку. Якщо в процесі стратегічного планування виникла невідповідність між бажаними й прогнозованими результатами діяльності компанії, керівництву потрібно створити або придбати новий бізнес, який компенсує утворений розрив.

Якщо підприємство займає стійкі ринкові позиції, стабільний розвиток і обирає за мету зростання обсягів збуту, ринкової частки прибутку та розширення масштабів своєї діяльності, то існують три стратегічні напрями досягнення цієї мети:

- 1 — інтенсифікація існуючих можливостей,
- 2 — об'єднання зусиль з іншими підприємствами,
- 3 — вихід в інші сфери бізнесу, які не пов'язані з основною діяльністю підприємства.

Відповідно до цих напрямів виділяють три основні види маркетингових стратегій росту :

- 1 — інтенсивний (органічний) ріст,
- 2 — інтегративний ріст,
- 3 — диверсифікаційний ріст.

Маркетингові стратегії росту використовуються в тих випадках, коли підприємство діє на перспективних ринках збуту, має певні конкретні переваги та/або в змозі ефективно використати необхідні фактори успіху.

Інтенсивний (або органічний) ріст передбачає збільшення обсягів продажу, ринкової частки та прибутку підприємства шляхом інтенсифікації його існуючих ресурсів. Дієва схема визначення нових можливостей інтенсивного зростання компанії представлена в матриці „товар–ринок”, запропонованої І. Ансоффом, і передбачає стратегії розвитку товару, розвитку ринку та стратегію поглиблення на ринок.

Стратегія розвитку товару означає модифікацію товару фірми або його якісних параметрів (стилю, іміджу, розширення асортиментної лінії) для існуючого кола споживачів, тобто підприємство пропонує вдосконалений товар або розширює його асортимент. Реалізується ця стратегія за допомогою:

- підвищення якості товару;
- розроблення нових моделей товару;
- розроблення нової упаковки товарів.

Ця стратегія ґрунтується на зазначеній вище меті підприємства „Кагма”, тобто вищій якості товару, розширеному асортименті. Стратегію розвитку товару ми можемо побачити в новому товарі „Симбівіт” та розширеному асортименті товарних груп (різна жирність молока, біокефіру).

Стратегія поглиблення фірми на ринок означає збільшення частки підприємства на цьому ринку без зміни його товарно-ринкових позицій. Тобто підприємство намагається збільшити обсяг збуту за рахунок різних маркетингових заходів та зміни попиту на певний товар. Ця стратегія може бути реалізована за двома основними напрямками:

1) шляхом підвищення обсягів збуту для існуючих споживачів підприємства на певному ринку збуту;

2) через залучення до товарів підприємства нових споживачів на існуючому ринку збуту.

Прикладом стратегії поглиблення на ринок є спонукання споживача до повсякденного вживання йогурту „Активія” для покращення травлення та самопочуття. Це збільшує обсяг збуту даного товару, не змінюючи його самого.

Стратегія розвитку ринку передбачає розширення ринкової частки за рахунок виходу існуючих товарів на нові ринки збуту. Ця стратегія може бути реалізована за такими напрямками:

1) через залучення нових сегментів ринку до існуючого товару,

2) шляхом виходу на нові територіальні ринки збуту з існуючим товаром.

Інтегративні стратегії росту – це збільшення прибутку, ринкової частки підприємства внаслідок його об'єднання з іншими операторами цього ринку – постачальниками, посередниками або конкурентами. Виділяють такі види стратегій інтегративного росту:

- пряма інтеграція – об'єднання підприємства з торговим посередником,
- зворотна інтеграція передбачає об'єднання підприємств з постачальником матеріально-технічних ресурсів,
- вертикальна інтеграція – це об'єднання постачальника, виробника, посередника,
- горизонтальна інтеграція – об'єднання підприємства з конкурентами.

Останнім часом на ринку молочних товарів та послуг відбувається поглинання іноземними компаніями національних виробників. Наприклад, в 2007 році французька компанія Groupe Lactalis стала власником двох компаній, що належали підприємству „Фанні” – це ” Молочний дім” та ”Сакура”. Цю ситуацію можна розглядати як пряму інтеграцію, тобто входження на новий ринок за допомогою об'єднання (поглинання) відомого посередника на ринку, а також як горизонтальну інтеграцію, тобто поглинання конкурента на міжнародному ринку молочних товарів та послуг. Французька компанія Danone також широко використовує стратегії інтегративного росту для збільшення власної ринкової частки. У 2006 році вона збільшила свою частку у ВАТ Вімм-Білль-Данн Продукти Харчування” (ВБД) до 12,9%.

Маркетингові стратегії диверсифікації застосовуються тоді, коли компанія знаходить варіанти розширення прибутку, ринкової частки за межами існуючого ринку збуту, тобто вихід підприємства в нові для нього сфери бізнесу. Різновидами диверсифікації є:

концентрична диверсифікація – коли підприємство починає виробляти товари, які в технічному чи маркетинговому аспекті пов'язані з тими, які вже виробляються;

горизонтальна диверсифікація – підприємство розширює свій асортимент товарами, що не пов'язані з існуючими, але призначені для вже існуючого кола споживачів;

конгломеративна диверсифікація – коли підприємство починає виготовляти товари, що зовсім не пов'язані ні з його існуючою діяльністю, ні з його ринком збуту, ні зі споживачами.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Ринок молочної продукції найдинамічніше і найстабільніше розвивається, щорічний приріст молока та молочних продуктів оцінюється на рівні 10–12 % упродовж останніх років. Результати аналізу показали, що виробники молочних товарів України застосовують всі існуючі маркетингові стратегії, але часто роблять це підсвідомо і безсистемно. Головним фактором виживання і розвитку на цьому ринку стає пристосованість підприємств до національних і світових стандартів. Для цього потрібне залучення висококваліфікованих кадрів, що здатні переорієнтувати підприємство до систематизованого і послідовного досягнення мети та місії фірми. Для розвитку підприємству потрібен чіткий і систематизований план його діяльності, а саме – маркетинговий стратегічний план.

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – СПб.: ПИТЕР, 1999. – 415 с. 2. Данько Т.П. Управление маркетингом (методологический аспект). – М.: ИНФРА-М, 1997. – 280 с. 3. Дибб С., Симкин Л., Брэдлі Дж. Практическое руководство по маркетинговому планированию: разработка, внедрение, контроль. – СПб.: ПИТЕР, 2001. – 255 с. 4. Джоббер Д. Принципы и практика маркетинга. – К.: Изд. Дом «Вильямс», 2000. – 677 с. 5. Ефремов В.С. Стратегия бизнеса. – М.: Финпресс, 1998. – 192 с. 6. Котлер Ф. Маркетинг, менеджмент: анализ, планирование, внедрение, контроль. – СПб.: ПИТЕР, 1998. – 888 с. 7. Куденко Н. Стратегічний маркетинг. – К.: КНЕУ, 2006. – 152 с. 8. Мак-Дональд М. Стратегическое планирование маркетинга. – СПб.: ПИТЕР, 2000. – 276 с. 9. Хулей Г., Сондерс Д., Пирси Н. Маркетинговая стратегия и конкурентное позиционирование. – Днепропетровск.: Баланс Бизнес Букс, 2005. – 800 с. 10. Шоу Р., Меррик Д. Прибыльный маркетинг. Окупается ли Ваш маркетинг? – К.: Companion Group, 2007. – 496 с.