

**Н.А. Шквыря**

*natashkw1807@gmail.com*

*Таврический государственный агротехнологический  
университет имени Д. Моторного, Украина*

## **ОБОСНОВАНИЕ И ВЫБОР МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ**

В статье исследованы особенности практического применения методов стратегического анализа при разработке маркетинговой стратегии молокоперерабатывающего предприятия. Определены угрозы и возможности внешней среды предприятия. Установлены наиболее значимые факторы макро- и микросреды. По результатам стратегического анализа внешней среды предложены стратегические альтернативы развития предприятия.

Изменения, происходящие во внешней среде, вызывают необходимость применения новых принципов управления предприятием. Любые из этих изменений представляют собой сложную экономическую и социальную систему, следовательно, предприятиям необходимо быстро и эффективно адаптироваться к изменениям внешней среды и устоять под влиянием ее факторов [1]. Эту задачу в современных условиях позволяет решить эффективная маркетинговая стратегия предприятия.

Молокоперерабатывающие предприятия Украины сегодня оказались в таком положении, при котором стратегическое планирование осуществляется в условиях неопределенности, а важные стратегические решения принимаются при недостатке практического опыта работы и экономических знаний в этой сфере [4]. В таких условиях молокоперерабатывающим предприятиям нужно уделять больше внимания вопросам обоснования выбора маркетинговых стратегий.

Объектом исследования является процесс разработки и внедрения маркетинговой стратегии предприятия ЧАО «Комбинат «Приднепровский», которое специализируется на производстве молочной продукции. Для определения маркетинговой стратегии были использованы следующие методы стратегического анализа: SPACE-анализ, И.Ансоффа, Shell/DPM, Mc/Kinsey, методика А.А. Старостиной, которая предусматривает оценку влияния факторов макро- и микросреды предприятия.

Ключевым аспектом при выборе маркетинговой стратегии является стратегический анализ предприятия. С помощью стратегического анализа формируются стратегии предприятия, и выбирается наиболее лучшая из них. Поскольку выбор маркетинговой стратегии базируется на одновременном учете факторов внешней и внутренней среды предприятия, можно сделать вывод о необходимости применения целого комплекса методов стратегического анализа для получения полной и достоверной оценки ситуации и принятия стратегического решения.

Цель стратегического анализа - выявление и моделирование закономерностей, тенденций, взаимосвязей на рынке для понимания ключевых факторов успеха, которые влияют на выбор маркетинговой стратегии предприятия. Объектом стратегического анализа являются факторы внешней и внутренней маркетинговой среды предприятия [3].

Стратегический анализ внешней среды происходит с помощью исследования факторов, которые влияют на предприятие и определяют эффективное функционирование и достижение его целей. Исследование макросреды молокоперерабатывающего предприятия свидетельствует, что существует больше угроз, чем возможностей для развития, поэтому предприятиям производителям молочной необходимо внедрять выявленные в результате исследования меры для преодоления угроз и эффективно реализовывать возможности. Наиболее вероятными угрозами для предприятий на рынке молока и молочных продуктов

являются: снижение государственного контроля за качеством и безопасностью молочных продуктов, дефицит сырья для производства молочной продукции и сокращение доходов потребителей. Можно выделить наиболее вероятные возможности для развития молокоперерабатывающих предприятий - наличие действующих стандартов и технических условий для изготовления молокопродуктов, расширение ассортиментной группы товаров для удовлетворения запросов потребителей, создание зоны свободной торговли с Европейским Союзом и выход на новые сегменты рынка. Маркетинговые исследования показали, что в структуре факторов макросреды предприятия наибольший удельный вес занимают экономические, демографические и научно-технические факторы.

В результате проведения анализа микросреды молокоперерабатывающего предприятия выявлено преобладание возможностей над угрозами, что свидетельствует о перспективности и высоком потенциале функционирования и развития рынка молока и молочных продуктов в Украине. Можно выделить наиболее вероятные возможности - это рост требований потребителей к качеству продукции, увеличение спроса, в частности на мировом рынке и наличие постоянных потребителей продукции. Определены следующие значимые угрозы: снижение покупательной способности, большое количество существующих и потенциальных конкурентов, повышение цен на сырье для производства и недостаточный уровень обеспеченности сырьем и загруженности мощностей. Наибольший удельный вес занимают следующие составляющие микросреды молокоперерабатывающего предприятия: потребители, конкуренты и поставщики.

По результатам исследования микро- и макросреды молокоперерабатывающих предприятий определены следующие стратегические альтернативы их эффективного развития: активизация мероприятий коммуникационной деятельности за счет увеличения расходов на рекламу на месте продажи и стимулирования сбыта, совершенствование упаковки продукции, увеличение объемов сбыта за счет расширения ассортимента молочной продукции, обратная интеграция с сельскохозяйственными предприятиями, развитие фирменной торговли.

Для определения стратегического положения ЧАО «Комбинат «Приднепровский» на рынке молочной продукции используем метод SPACE-анализа. Метод SPACE это комплексный метод, предназначенный для анализа позиций предприятия на рынке и выбора оптимальной маркетинговой стратегии [2].

Результаты проведения SPACE анализа показали, что ЧАО «Комбинат» Приднепровский» находится в конкурентном стратегическом положении на рынке молочной продукции. Предприятие действует в привлекательной отрасли и имеет конкурентные преимущества, но находится в нестабильной маркетинговой среде. Необходимо улучшать финансовое состояние предприятия и уменьшать угрозы со стороны макросреды, связанные с потерей финансирования. В данном конкурентном положении для предприятия наиболее эффективными будут такие стратегические ориентиры - развитие сбытовой сети, увеличение объемов реализации молочной продукции за счет улучшения качества и расширения ассортимента молочной продукции.

Следующей моделью для обоснования выбора маркетинговой стратегии ЧАО «Комбинат» Приднепровский» на рынке молочной продукции является матрица Mc/Kinsey. Автором определены факторы привлекательности рынка молочной продукции и его конкурентоспособности, с помощью экспертного метода определены взвешенные оценки каждого фактора. В результате получили высокую привлекательность рынка и среднюю конкурентоспособность молочной продукции предприятия. Это соответствует стратегии развития, суть которой заключается в усилении слабых позиций, поиска сегмента, где можно найти лидирующие позиции, повышении конкурентных преимуществ за счет улучшения качества продукции и оптимизации цен.

Методом И.Ансоффа определили, что наиболее эффективной и маркетинговой стратегией для исследуемого предприятия является стратегия проникновения, которая

предусматривает следующие мероприятия - усиление конкурентных преимуществ молокопродуктов, увеличения их потребления, развитие коммуникационной политики предприятия, увеличение реализации продукции за счет освоения новых сегментов рынка и каналов сбыта.

С помощью модели Shell/DPM выявили, что ЧАО «Комбинат«Приднепровский» занимает позицию «Стратегия усиления конкурентных преимуществ» - исследуемое предприятие имеет средние конкурентные позиции в привлекательной отрасли. За счет высокого качества продукции и имиджа предприятию необходимо постоянно увеличивать объемы реализации продукции. Наиболее эффективными будут следующие стратегические направления: расширение ассортимента продукции, усовершенствование коммуникационной и сбытовой политики.

Оценивая сводные результаты стратегического анализа предприятия, его возможности и сильные стороны определили, что для ЧАО «Комбинат« Приднепровский» наиболее эффективной и перспективной является конкурентная маркетинговая стратегия, которая направлена на постоянный рост доли рынка предприятия и включает следующие стратегические мероприятия - увеличение объемов реализации продукции за счет совершенствования коммуникационной политики, развития сбытовой сети и расширения ассортимента молочной продукции.

Таким образом, в ходе исследования на примере молокоперерабатывающего предприятия проанализирована макро- и микросреда и выявлены факторы, которые влияют на его деятельность. На основе методов стратегического анализа определена маркетинговая стратегия предприятия, адаптированная к рынку молока и молочных продуктов. Практическая реализация указанных предложений позволит предприятию улучшить позиции на рынке, повысить конкурентоспособность и обеспечить постоянное развитие в долгосрочной перспективе.

### Литература

1. Гросул В. А., Мамаева Г. С. Маркетингове стратегічне планування на підприємстві. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. 2012. Вип. 1 (1). С. 201–205.
2. Куліш Т.В. Стратегічне маркетингове планування діяльності підприємств з використанням матричних методів. Збірник наукових праць ТДАТУ (економічні науки). Мелітополь: Люкс, 2012. № 2 (18). С.64-51.
3. Старостіна А.О. Маркетингові дослідження національних і міжнародних ринків: Підручник. К.: ТОВ «Лазарит-Поліграф», 2012. 480с.
4. Шквиря Н.О. Сутність та особливості маркетингового планування конкурентоспроможності продукції. Збірник наукових праць ТДАТУ (економічні науки). Мелітополь: Люкс, 2016. № 3 (32). С.164-170.

УДК 338.242

***Т.В. Шорец***

*tvshorets@mail.ru*

*Белорусский государственный университет транспорта, Беларусь*

### **ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СИСТЕМЫ СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ В КОРПОРАТИВНОМ УПРАВЛЕНИИ**

В статье рассматриваются вопросы повышения эффективности управления организациями корпоративного типа при помощи использования системы сбалансированных показателей, которая направлена на повышение эффективности управления и деятельности в целом. Данная система представляет собой