

Колокольчикова І.В. Застосування елементів стратегічного планування в маркетинговій діяльності переробних підприємств. Регіональна бізнес – економіка та управління. Збірник наукових праць Вінницького державного аграрного університету. – Вінниця: Вид-во ВДАУ, 2009. - №2 (22). – с. 34 -43. (0,4 д.а.) (Наукове фахове видання)

УДК 338.439.5:633.1

Колокольчикова І.В.

к.е.н., доцент кафедри менеджменту і маркетингу

Таврійський державний агротехнологічний університет

ЗАСТОСУВАННЯ ЕЛЕМЕНТІВ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В МАРКЕТИНГОВІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРЕРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Визначено зміст категорії «стратегічне управління» та її відмінність від категорії «довгострокове планування». Вивчені аспекти управлінської діяльності переробних підприємств. Встановлено перелік основних проблем стратегічного маркетингового планування. Показано результати застосування стратегічного планування на практиці конкретного підприємства.

Certainly maintenance of category «strategic management» and its difference from a category «corporate strategic planning». The aspects of administrative activity of processing enterprises are studied. The list of basic problems of the strategic marketing planning is set. The results of application of the strategic planning in practice of concrete enterprise are shown.

Ключові слова: довгострокове планування, стратегічне управління, маркетингова діяльність, ділове зовнішнє середовище, маркетингові методи прийняття управлінських рішень.

Постановка проблеми. В сучасних умовах, які характеризуються швидкими, а іноді і непередбачуваними змінами ділового зовнішнього середовища, у виробничій діяльності підприємств агропромислового сектору

більш прийнятна ідеологія стратегічного управління (на відміну від довгострокового планування). Саме ідеологія стратегічного планування заснована на припущенні о відсутності можливості з достатній ступеню визначеності спрогнозувати довгострокові тенденції. Саме турбулентність, нестабільність і, відповідно, непередбачуваність факторів ділового зовнішнього середовища призвели до застосування у виробничій та господарській діяльності стратегічного планування в маркетинговій діяльності підприємств як інструменту формування довгострокових конкурентних переваг. Ось чому вивчення практики застосування стратегічного планування на прикладі діяльності переробних підприємств, які на сьогодні відчувають великий конкурентний тиск, як з боку вітчизняних так і з боку зарубіжних підприємств, є дуже актуальним.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питаннями вивчення стратегічного управління в діяльності підприємств агропромислового комплексу займаються багато науковців та управлінців країни. Основні базові моменти цього виду управління зустрічаються частіше у закордонних авторів, таких як Мак-Дональд Мальком, який предметно викладає як застосовувати стратегічне планування в маркетинговій діяльності компаній. Вітчизняні науковці вдаються до осмислення всіх визначених категорій та перекладення отриманого досвіду та практичних навичок в діяльність підприємств. Так, наприклад, Данько Ю. І. досліджує саме маркетингові аспекти товарної політики аграрних підприємств, Доценко Г.О. аналізує та удосконалює маркетингові підходи до вибору ефективної стратегії в розрізі диверсифікації. Зайка С.А. вказує на важливість рівня впливу конкурентоспроможності на планування стратегічних напрямків маркетингової діяльності переробних підприємств молочного комплексу. Всі дослідження мають предметний теоретичний характер, однак загальний рівень впливу застосування методів маркетингового планування у визначенні загальної стратегії розвитку переробних підприємств в достатній мірі не висвітлено.

Формування мети статті. Метою проведеного дослідження є: встановлення головних проблем, з якими стикаються керівники вищих та середніх ланок управління при застосування стратегічного та довгострокового планування; визначення конкретної послідовності здійснення стратегічного планування; приклад застосування маркетингових методів визначення конкурентних переваг переробного підприємства; прогнозування подальших напрямків господарської та виробничої діяльності відповідного підприємства.

Основний матеріал дослідження. Молокопереробна промисловість України налічує 529 підприємств, більшість з яких приватизовані. Продукція більше 120 з цих підприємств широко представлена в магазинах Дніпропетровщини. Ці заводи випускають близько 100 найменувань молочних продуктів, стільки ж сортів сиру й більше ніж 30 видів молочних продуктів. У структурі валової продукції молокопереробних підприємств на частку цільномолочної продукції приходиться 31%, кисломолочної продукції - 49%, масла – 10%, сиру - 8,4%. За останні 2004 -2006р.р. виробництво молочної продукції виросло на 25%, по Дніпропетровській області цей показник дорівнює 7%. Рентабельність виробництва переробними підприємствами в середньому по Україні складає 10–15%, по Дніпропетровській області 5-6%.

Сьогодні ринок Дніпропетровської області представлено такими молокопереробними підприємствами, як ВАТ АК«Комбінат «Придніпровський», ВАТ«Ласуня», ТОВ«Молочна фабрика «Рейнфорд», ТОВ«Інтер-мол», КП«Магдалинівський молокозавод», ВАТ «Криничанський молокозавод». Цим підприємствам доводиться конкурувати не тільки між собою, а й з виробниками аналогічної продукції з інших областей України та з іноземними фірмами, що поставляють на ринок Дніпропетровської області свою дешеву та привабливу для споживачів молочну продукцію (а саме фірми: «Каскад продакшн Лтд», «Лакталіс-Миколаїв», «Галактон», «Молочар», Київський міськмолзавод №3, Житомирський маслозавод,

Світловодський маслосиркомбінат, Харківський молочний комбінат, Тульчинський маслосирзавод, Шосткінський міськмолкомбінат, «Вімм-Білл-Данн» та інші).

Вивчення аспектів управлінської діяльності переробних підприємств Дніпропетровщини показало, що більшість керівників підприємств не прибігають до стратегічного планування взагалі, воліючи встановлювати лише оперативні плани, що складаються з одних цифр. Але такі плани складно оцінити. Адже вони не підкреслюють і кількісно не визначають ринкові можливості, не акцентують увагу на ключових питаннях, не показують позицію підприємства на зайнятих сегментах ринку, і не описують засоби досягнення прогнозованого обсягу збуту.

Підприємства найчастіше управляються тільки на основі обліку прибутків і збитків. Чисто фінансове відбиття стану підприємства не несе ніякої ринкової інформації. Тобто можна сказати, що підприємства частіше вдаються до застосування елементів довгострокового планування, яке орієнтовано на визначення сучасних тенденцій розвитку ринку та екстраполяції відповідних тенденцій змін ділового середовища на майбутнє.

Аналізуючи одні лише цифри, важко точно визначити, де були допущені помилки, і скорегувати з обліком цього черговий оперативний план. Однак це призводить до невідповідності управлінців до прийняття стратегічних рішень в середовищі постійних змін. Бо головні недоліки довгострокового планування приховані саме в його здійсненні на практиці. На відміну від довгострокового планування стратегічного управління розраховано на: визначення сталих конкурентних переваг; компенсація слабких та використання сильних сторін, а також можливостей зовнішнього середовища; встановлення відповідностей з невизначеністю та нестабільністю ділового навколишнього середовища; інструментарієм виступає SWOT-аналіз та матричне позиціонування; відношення до ділового навколишнього середовища є важливим фактором для визначення стратегії; критерієм короткострокової ефективності є стійкість до змін ділового

зовнішнього середовища; відношення до персоналу враховується як один з головних та визначальних ресурсів підприємства.

Проведення дослідження та аналізу успішних і невдалих планів, що розроблюються закордонними та вітчизняними компаніями, дає змогу розкрити ряд проблем, які з'являються у фазі планування процесу стратегічного маркетингу. Розглянемо деякі з них:

1. Фахівці з розроблення планів можуть випустити з уваги і не відобразити у своїх планах реальні потреби споживачів. Фірма Domino's Pizza, що заробила легендарну репутацію завдяки своїй ефективній реалізації планів на ринку піци, яку доставляють додому, відмовилася на початку 90-х визнати, що її клієнти виявили цікавість до більш широкого вибору страв, ніж традиційне меню Domino's, що складалося з піци і напою Соке. В результаті прибутки фірми різко зменшилися. Розширення асортименту за рахунок нових страв, що користуються успіхом, таких як курячі крильця і піца з тонкою хрусткою скоринкою, - допомагає Domino's повернути втрачені позиції.

2. На збір даних і письмове оформлення планів може бути витрачено занадто багато часу. Компанія «Балтімор» скоротила для своїх оперативних підрозділів обсяг інструкцій з розроблення планів до 5-6 сторінок. Колись ці інструкції мали вигляд «посібника з ремонту автомобілів».

3. У лінійних керівників найчастіше виникає відчуття, що вони виконують «чужі» плани. Ігор Фруман, головний виконавчий директор БМКК, якось зауважив: «Ми мали дуже дивну систему, що передбачала делегування відповідальності щодо стратегічного планування фахівцям зі стратегічних планів. Вироблені ними стратегії жодним чином не стосувалися того, чим ми насправді займалися». Вирішенням проблеми є передача більшого обсягу повноважень у сфері планування лінійним керівникам, що саме і є тими людьми, які фактично реалізують плани.

4. Установлюються цілей, які не піддаються виміру. В ідеалі цілі повинні бути виражені в кількісних показниках і піддаватися вимірам з

погляду намічених завдань і термінів їх виконання. Ось чому мета: «до 31 грудня 2007 року збільшити частку ринку з 18 до 22%» - краща, ніж мета «максимізувати частку ринку з урахуванням тих наявних ресурсів, що ми маємо». Крім того, щоб забезпечити мотивацію співробітників, цілі мають бути реально досяжними.

5. В основі маркетингового плану лежать необґрунтовані припущення. Чим більше фактів і обґрунтованих припущень, а не здогадів покладено в основу плану, тим менше невизначеностей і ризику буде під час його реалізації. У цій ситуації може виявитися діючим ефективне маркетингове дослідження.

6. Використовуються незрозумілі і неконкретні плани. Для ефективної реалізації планів необхідно, щоб співробітники всіх рівнів фірми розуміли суть поставлених перед ними завдань і знали, коли і яким чином вони повинні їх виконати. Усі співробітники Mc Donald's - від приймальників замовлень до менеджерів – чітко уявляють собі мету компанії: надавати смачну їжу швидко і з посмішкою. Кожен співробітник Mc Donald's проходить ретельну підготовку, що дає йому змогу виконувати покладені на нього обов'язки, а найняті нові вищі менеджери щонайменше один тиждень працюють у ресторані.

7. Розробляються нездійсненні плани. Маркетингові плани повинні містити в собі всі ключові фактори комплексу маркетингу і підтримуватися адекватними ресурсами.

8. Розробляються негнучкі плани, що не піддаються контролю. Маркетингові плани повинні забезпечувати можливість порівняння досягнутих результатів із запланованими цільовими показниками; крім того, вони мають піддаватися перегляду, тобто повинна бути забезпечена можливість коригування первісних планів.

Об'єктом стратегічного планування в маркетинговій діяльності ретельного вивчення є конкуренція — головні конкуренти, частка їх товарів у загальному обсязі збуту на ринку, назви та адреси, розміри, річні обсяги

виробництва, чисельність працюючих, використання капіталу, каталоги торгуючих організацій. Найчастіше для цього використовують бенчмаркінг.

Проведення дослідження ринку передбачає в цілому передбачає: вивчення структури, складу й організації діяльності мережі, що обслуговує ринок; оцінку методів торгівлі і стимулювання збуту, ефективності розподільної мережі (витрати – прибуток); інвентаризацію товарних запасів роздрібною мережі; визначення різниці в обсязі збуту по окремих районах; встановлення і перегляд меж збутових районів. Спеціально вивчаються споживчі властивості товарів, сильні і слабкі сторони конкуруючих товарів, вишукуються нові способи використання вироблених товарів, аналізуються товари із залученням споживачів, а також можливості асортименту, поліпшення упакування.

При реалізації стратегічного планування в маркетинговій діяльності передбачається також вивчення діяльності самого підприємства, а саме: аналіз організаційної структури, показників виробничо-збутової діяльності, стратегії фірми на ринку, витрат і фінансового стану, портфеля і напрямів діяльності, виявлення сильних і слабких сторін діяльності.

Стратегічне маркетингове планування повинно відбуватись одночасно на всіх рівнях, а саме. На рівні підприємства стратегічне планування входить в обов'язку вищого керівництва, включаючи віце-президента по маркетингу. План визначає комплекс видів діяльності, якими повинне займатися підприємство. Створення комплексу видів діяльності - це ключовий елемент довгострокової стратегії росту.

Головні менеджери зобов'язані передбачити в комплексі сполучення розвинених і видів, що розвиваються, діяльності. Розвинені види діяльності забезпечують кошти для фінансування перспективних напрямків росту. Перспективні напрямки, у свою чергу, стануть розвиненими областями діяльності, які будуть фінансувати майбутній напрямок росту підприємства в міру розвитку комерційного комплексу.

Стратегічний план відповідного стратегічного пункту (відділу)

відповідає плану підприємства, він розробляється на рівні підрозділу. У стратегічному плані СКП основна увага приділяється номенклатурі продукції підрозділу.

Третій рівень планування - план маркетингу товару - стосується компетенції менеджерів по товарі. Основними функціями цих менеджерів є розробка комплексу стратегій по товарі, розподіл, просування й ціноутворення по їхніх товарах.

Стратегічні плани повинні мати мають п'ятирічний часовий обрій, однак це не означає, що їх розробляють кожні, п'ять років. В умовах швидко мінливої ринкової ситуації підприємства змушені розробляти стратегічні плани щорічно, але на більше тривалу перспективу.

В стратегічному плануванні в маркетингу існує два методи: «зверху-вниз» і «знизу-нагору». При використанні методу «зверху-вниз» рішення про розподіл ресурсів приймає централізована планова група на рівні підприємства й направляє їх у відповідний підрозділ, які потім ділять ресурси між окремими товарними асортиментами. Отже, планування «зверху-долілиць» являє собою централізований процес, першими учасниками якого є плановики підприємства.

На відміну від цей метод «знизу-нагору» децентралізований, тому що процес відбувається переважно на рівні підрозділу. Головний розділ стратегічного плану - це оцінка кожного підрозділу своєї товарної номенклатури. Стратегія ринку підприємства являє собою об'єднання стратегій всіх підрозділів. При використанні методу «знизу-нагору» ініціатива належить плановикам підрозділів: вони надають руху плану підприємства.

З метою отримання достовірних даних про напрямки діяльності в конкурентному середовищі підприємства переробних галузей повинні реалізовувати маркетингове стратегічне планування у відповідній послідовності: визначення місії підприємства та кожного з окремих підрозділів; маркетинговий аудит і SWOT – аналіз; формування цілей

підприємства (підрозділу); оцінка комплексу видів діяльності (номенклатури продукції); розробка стратегії росту підприємства (підрозділу); оцінка і контроль стратегічного плану.

Однією з найпоширеніших методик стратегічного планування в маркетингу є система матричного аналізу. Найбільш широке поширення використання матричного інструментарію одержало на рівні корпоративного планування й на рівні планування підрозділу. Матриці стратегічного планування на рівні підприємства допомагають здійснювати портфельний аналіз, а також аналіз ситуації в корпорації в цілому. Бізнес-рівень включає матриці, які мають відношення до кожного підрозділу. Функціональний рівень являє собою відділення маркетингу товару.

Для кожного етапу планування можна застосувати кілька матриць у ході аналізу, залежно від особливостей діяльності підприємства й критеріїв обраних для аналізу. Так, наприклад, для первинного аналізу діяльності підприємства застосовується матриця аналізу ССМЗ (SWOT- Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), що дозволяє зіставити сильні, слабкі сторони підприємства, його можливості й передбачуваних погроз у бізнесі, або матрицю МСС для аналізу відповідності місії підприємства і його основних можливостей.

SWOT-аналіз означає поліпшення факторів чинності й слабкості підприємства у відношенні розглянутої СБЕ, а також можливостей і погроз для підприємства у зв'язку з відкриттям активності на відповідному сегменті ринку. Він доповнюється аналізом минулої діяльності, що дозволяє встановити існуючу стратегію й виявити тенденції розвитку сформованої ситуації. Загальний набір аналітичних інструментів.

Застосування даних матриць дозволяє вже на цьому етапі зробити певні висновки.

Для аналізу положення на ринку або в галузі, у якій функціонує підприємство, широко застосовуються широко відомі матриці Бостонсько – консалтингової групи (БКГ), що досліджує залежність «частки» і темпів

росту ринку, а також матриця General Electric (GE), що аналізує порівняльну привабливість ринку й порівняльну конкурентоспроможність у галузі.

У моделі General Electric кожний бізнес оцінюється в термінах двох основних категорій ринкової привабливості й ефективності бізнесу, які з погляду маркетингу ідеально підходять для оцінки підрозділів. Процвітаюча компанія працює на привабливих ринках, а її бізнес досить ефективний для досягнення успіху. Якщо відсутній хоча б один із цих факторів, ви можете попрощатися з надією на позитивні результати. І сильна компанія на непривабливому ринку, і слабка фірма на притягальному ринку рівною мірою безперспективні.

Одним з найбільш відомих методів матричного аналізу є так звана матриця БКГ. Матриця «ріст/частка ринку», розроблена Бостонською консультаційною групою на початку 1970-х років

Дана модель представляє своєрідне відображення позицій конкретного виду виробництва товарів у стратегічному просторі, обумовленому двома координатними осями, одна з яких використовується для виміру темпів росту ринку відповідного продукту, а інша - для виміру відносної частки продукції підприємства на ринку розглянутого продукту.

На прикладі ВАТ АК «Комбінат «Придніпровський» було застосовано наведені вище елементи, а саме SWOT-аналіз, бенчмаркінг, матриці БКГ та МакКінсі. Проведення аналізу виробничій та господарській діяльності підприємства було на станом н 2007 р.

За результатом SWOT-аналізу було вирішено направити свої зусилля на мінімізацію своїх слабких сторін та використання своїх можливостей, тобто звернути увагу на маркетингові заходи зміцнення своєї позиції на ринку, такі як розширення асортименту і обсягів виробництва, вихід на нові ринки.

Виходячи з темпів росту ринку і відносної частки підприємства на ринку можна відзначити, що у категорію «Зірок» попадають наступні види діяльності: кисломолочна продукція і незбиране молоко. До категорії «Дійні

корови» входять сири нежирні, сир та сметана. У категорію «Собак» входить реалізація сирів твердих і масла вершкового. Категорія «Важкі діти» представлена нежирною молочною продукцією та сирами солодкими жирними.

Узагальнюючи результати, аналізу структури реалізації продукції і результати портфельного аналізу з використанням матриці БКГ можна зробити наступні висновки. На перспективу варто сконцентрувати основну увагу на виробництві незбираного молока і кисломолочної продукції. Незбиране молоко приносять прибуток і має гарний показник по розміру виручки. По кисломолочній продукції привертає увагу зростаючий ринок. Значну увагу варто було б приділяти виробництву сметани, сиру та сирів нежирних, тому що ці види продукції, виходячи з моделі БКГ є основними «постачальниками» коштів, володіючи досить високою відносною часткою ринку при низьких темпах росту ринку.

Щодо твердих сирів і масла вершкового, то тут можливий такий варіант дій. Можна активізувати зусилля по збільшенню виробництва і реалізації масла вершкового – це зв'язано з тим, що даний вид продукції знаходяться в категорії «Собаки», але мають достатній потенціал до подальшого росту і цілком можуть перейти в категорію «Дійні корови» у міру збільшення ринкової частки або при тенденції росту активності ринку він виявиться в категорії «Важкі діти». Також може бути доцільним істотно скоротити виробництво твердих сирів, а надалі цілком припинити його виробництво. Дане твердження обумовлене наступними факторами: по-перше, виробництво цього виду продукції нехарактерно для підприємства; по-друге, реалізація твердих сирів є збиткова, що підтверджують результати ABC – аналізу. Таким чином, виробництво твердих сирів варто поступово припинити, а потужності, що звільнилися, використовувати для виробництва інших видів продукції.

Знаходячись у категорії «Важкі діти», нежирна молочна продукція та сири жирні вимагають до себе уваги і звертання зусиль, спрямованих на

збільшення частки ринку.

Уся справа в тім, що на сьогоднішній день прибуток від виробництва і реалізації продукції не є домінуючим регулятором при формуванні бізнесу-портфеля підприємства. У силу своєї маленької питомої ваги в обсягах реалізації, виробництво вершків варто скоротити, тому що даний вид продукції в короткостроковій перспективі виявиться в категорії «Собаки», крім того, їхня реалізація приносить збитки молококомбінату.

Висновки та пропозиції.

Проведений аналіз та дослідження практичного застосування стратегічного планування в маркетинговій діяльності переробного підприємства дають нам змогу стверджувати, що застосування стратегічних підходів до встановлення напрямків подальшої роботи підприємств є дуже важливим. Це має суттєві переваги над іншими методами та застосуванням довгострокового планування, бо краще підготовлює підприємство до постійних змін у зовнішньому діловому середовищі. І, при перекладенні вище запропонованих методів (матриця БКГ, АВС-аналіз, матриця ситуаційного аналізу (SWOT)) на практичну діяльність та конкретні показники дасть відповідні результати.

Список використаних джерел

1. Данько Ю. І. Маркетингові аспекти товарної політики аграрних підприємств.//Агроінком. - №1. – 2007. – с.43-45.
2. Доценко Г. О. Маркетинговий підхід до вибору ефективної стратегії диверсифікації.//Агроінком. - №5-6 – 2006. – с.120-125.
3. Зайка С. А. Конкурентоспособность перерабатывающих молочных сельскохозяйственных предприятий.// Международный аграрный журнал. – №2. – 2007. – с. 16-20.
4. Зайцев Л.Г., Соколова М.И. Стратегический менеджмент: Учебник. – М.: Юристъ, 2002. – 416 с.
5. Мак-Дональд Мальколм Стратегическое планирование маркетинга – Спб: Питер, 2000.-320 с.: ил. (Серия «Маркетинг для профессионалов»)

6. Хруцкий В.Е., Корнеева И.В. Современный маркетинг: настоящая книга по исследованию рынка: уч. пособие – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, 1999 – 528 с.