

УДК 338. 4

**О. І. ЧАЙКОВА**, канд. екон. наук, доц., НТУ «ХПІ»;  
**Ю. Ю. МІРОШНІЧЕНКО**, студент, НТУ «ХПІ»

## **СТРАТЕГІЧНЕ МАРКЕТИНГОВЕ УПРАВЛІННЯ НА КОНДИТЕРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ ПОЛТАВСЬКОЇ ОБЛАСТІ**

У роботі проводиться діагностика застосування маркетингових стратегій управління, планування, прогнозування та їх впливу на усю господарську діяльність регіональних підприємств кондитерських виробів Полтавської області. Роботу виконано на прикладі 6-ти регіональних виробників кондитерської продукції, відноситься до категорії регіональних виробників продукції, що мають річний оборот із реалізації продукції в діапазоні від 2,2 до 11 млн. грн., кількість працівників від 56 до 280 осіб. Досліджено взаємозв'язки між типом використовуваних маркетингових стратегій підприємств та горизонтом маркетингового планування. Виділено низку зовнішніх чинників, що обумовлюють актуальність впровадження на підприємствах ефективного стратегічного маркетингового управління.

**Ключові слова:** стратегічне маркетингове управління, стратегія масового маркетингу, стратегія диференційованого маркетингу, стратегія концентрованого маркетингу, стратегічне планування.

**Вступ.** Український ринок кондитерських виробів – один із найбільш розвинутих у вітчизняній харчовій промисловості. Кондитерські вироби є групою харчових продуктів широкого асортименту, які споживаються майже усім населенням. Ця галузь має потужний потенціал і є однією з найрозвинутіших в харчовій промисловості України, тому є актуальною темою для досліджень.

**Постановка проблеми.** Кондитерська промисловість України залишається однією з найважливіших галузей харчової промисловості. Обсяг виробництва кондитерської промисловості становить 3% ВВП України, а частка країни на світовому ринку кондитерських виробів досягає 1%. Ринок кондитерських виробів в Україні є одним із найбільш динамічних продуктових ринків, темпи зростання яких у середньому перевищують 10% на рік. [8]

Зростання конкуренції на регіональних ринках кондитерських виробів та прагнення регіональних виробників зайняти свою нішу у боротьбі з потужними кондитерськими корпораціями підвищують рівень уваги менеджменту регіональних підприємств до побудови ефективних систем стратегічного маркетингового управління.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питаннями стратегічного маркетингового управління на підприємствах займалися як вітчизняні, так зарубіжні вчені. Зокрема слід відзначити праці таких дослідників, як Алачева Т. І. [1], Балабанова Л. В. [2], Бучацька І. О. [3], Мордвінзева Т. Б. [4], Романчукевич М. Й. [5], Мхитарян С. В. [6], в яких розглядається покращення стратегічного маркетингового управління. Так вчений Сліпенький В. В. [7], запропонував ефективну модель системи стратегічного маркетингового

управління та його аудиту. Однак, незважаючи на значний вклад дослідників, деякі питання все ж залишаються не розкритими. Так потребують подальшого дослідження інструменти системи стратегічного маркетингового управління, які використовуються на регіональних підприємствах кондитерської галузі.

**Завдання дослідження.** Головною метою статті є аналіз стану системи стратегічного маркетингового управління на підприємствах кондитерської галузі Полтавської області з метою визначення її впливу на ефективність господарської діяльності.

**Результати дослідження.** Аналіз кондитерської галузі України дозволяє виділити ключові тенденції розвитку ринку, які характеризують його динаміку і посилюють вимоги до якості організації стратегічного маркетингового управління на підприємстві:

– поступове насичення ринку. Збільшення обсягу та глибини номенклатури товарної продукції на ринку кондитерських виробів змушує виробників, із метою забезпечення власного розвитку, вишукувати інтенсивні можливості, які передусім полягають в інтенсифікації комерційних та маркетингових зусиль підприємств. У даний час від підприємств вимагається більш ретельне вивчення споживчого попиту, детальна сегментація ринку та диференційована пропозиція продукції під специфічні потреби ринкових сегментів, підтримана активними засобами із просування та брендингу;

– поступова концентрація ринку кондитерських виробів у межах провідної групи виробників продукції. У компаній, які входять до цієї групи, виникає необхідність проводити агресивну маркетингову політику, розширюючи асортимент та ступінь географічного охоплення ринку, проникаючи в існуючі ринкові ніші. У таких умовах виробникам «другого ешелону» доводиться докладати все більше маркетингових зусиль із метою пошуку своєї ринкової ніші, ретельного вивчення попиту цільової групи споживачів та диференційованої пропозиції продукції, яка буде конкурентоспроможною у порівнянні із продукцією провідних виробників. У даних умовах питання стратегічного і тактичного управління маркетингом стають усе більш актуальними і для середніх та дрібних виробників кондитерських виробів;

– нестабільність політичної і, як результат, економічної ситуації в Україні, яка полягає в скороченні реального платоспроможного попиту населення на кондитерські вироби. Вплив цього фактору особливо актуальний для середніх та малих регіональних виробників кондитерської продукції, які орієнтовані на місцеві регіональні ринки. В умовах скорочення платоспроможного попиту населення внаслідок кризи в регіонах відбувається зміна обсягів та структури споживання кондитерських виробів, змінюється купівельна поведінка споживачів, їх вибір стає у більшій мірі раціональним та ретельно виваженим.

Саме цей фактор зумовлює від середніх та дрібних регіональних виробників кондитерської продукції все більшої уваги до управління маркетингом, адже виробникам із метою забезпечення сталих позицій на ринку потрібна виважена цінова політика, оптимальна асортиментна політика із урахуванням зміни структури споживання, потрібні більш продумані та цілеспрямовані маркетингові заходи із просування продукції і т. п.

Отже, можна стверджувати, що фактори та умови розвитку зовнішнього середовища на українському ринку кондитерських виробів обумовлюють посилення уваги керівництва кондитерських підприємств до побудови ефективних систем стратегічного управління підприємствами на основі маркетингу. При цьому варто зауважити, що питання формування систем стратегічного маркетингового управління на підприємствах-лідерах галузі є у достатній мірі відпрацьованими – такі компанії як Roshen, «АВК», «Світоч», «Крафт Фудз Україна» та «Київ-Конті» мають потужні маркетингові департаменти із широким колом фахівців у різних напрямках маркетингової діяльності – спеціалістів по збуту, маркетологів по ціновій політиці, продукт-менеджерів та бренд-менеджерів, маркетологів-аналітиків та ін. Крім того, ці дані компанії володіють потужними маркетинговими бюджетами, які витрачають на розробку стратегії і тактики просування своєї продукції на український ринок.

У той же час для середніх та малих регіональних виробників проблема побудови ефективних систем стратегічного маркетингового управління є актуальною на даний момент, адже для більшості із них дані питання залишаються поки що невідпрацьованими. Саме фактор нагальної актуальності побудови ефективних систем стратегічного маркетингового управління середніх та дрібних регіональних виробників кондитерських виробів уже найближчим часом обумовлює необхідність дослідження діючої нині практики побудови стратегічного маркетингу, діагностики достатності організаційного, матеріально-технічного та інформаційно-аналітичного забезпечення маркетингу.

В процесі дослідження було проведено аналіз застосування основних інструментів системи стратегічного маркетингового управління на базі групи підприємств кондитерської галузі Полтавської області. Роботу виконано на прикладі 6-ти регіональних виробників кондитерської продукції – ПрАТ «Хорольський завод продовольчих товарів «Нектар»», ПрАТ «Зоря», Кременчуцька кондитерська фабрика «Салекс-Абсолют», Кобеляцький завод продовольчих товарів «Мрія»», ТОВ «Світанок», ПП «Радянські солодощі», ТОВ «Рікі». Вказана група підприємств відноситься до категорії регіональних виробників продукції, що мають річний оборот із реалізації продукції в діапазоні

від 2,2 до 11 млн. грн., кількість працівників від 56 до 280 осіб. Географічно ринки збуту продукції вказаних підприємств обмежені регіоном базування, в окремих випадках підприємства збувають свою продукцію на ринках кількох сусідніх областей. Досліджувані підприємства мають асортимент, широта якого коливається в межах від 23 до 136 позицій кондитерської продукції. Дослідження проведено на підставі анкетного опитування керівників групи із 6-ти регіональних виробників кондитерської продукції.

На першому етапі дослідження було виявлено рівень розвитку систем стратегічного маркетингового управління регіональних виробників кондитерської продукції, який зокрема характеризується наявністю базової маркетингової стратегії підприємства, стратегічних цілей підприємства загалом і стосовно до окремих продуктових бізнес-одиниць та цільових ринків збуту, наявністю стратегічного маркетингового планування та його часового горизонту.

Це дозволило ідентифікувати існуючий рівень розвитку стратегічного маркетингового управління підприємствами. Зокрема, на рис. 1 представлено маркетингові стратегії (чи їх відсутність), що використовуються регіональними виробничими підприємствами. Дослідження дозволило виявити певну диференціацію маркетингових стратегій регіональних виробників кондитерської продукції: так, у 33% підприємств маркетингова стратегія чітко не сформульована. Що стосується використовуваних механізмів роботи зазначених підприємств на ринку, то в групі цих підприємств не виділяються ні стратегічні продуктові одиниці, ні цільові сегменти, ні цільові ринки збуту, а виробництво продукції орієнтоване на оперативні замовлення оптовиків, які замовляють продукцію у підприємства. У цьому випадку можемо говорити про те, що досліджувані підприємства фактично виконують виробничо-технологічні операції із випуску продукції під замовлення сторонніх посередницьких організацій.



Рис. 1 – Характеристика маркетингових стратегій регіональних виробників кондитерських виробів Полтавської області, %, за 2014 р.

Ще 33% із досліджуваної групи підприємств використовує стратегію концентрованого маркетингу – підприємства самостійно виділили невеликий географічний сегмент ринку та обслуговують його потреби у кондитерській продукції. Ринкова самостійність цих підприємств є набагато більшою за попередню групу. Стратегії масового маркетингу та стратегію диференційованого маркетингу застосовують ще відповідно по 17% із досліджуваної групи регіональних виробників кондитерських виробів. При використанні стратегії диференційованого маркетингу підприємства чітко ідентифікують цільові сегменти споживачів і індивідуально під них формують пропозицію кондитерських виробів.

Підприємства, що дотримуються стратегії масового маркетингу, випускають визначений асортимент продукції, проте не проводять сегментації ринку, не виділяють окремо різні групи цільової аудиторії та їх потреби і не пропонують для окремих ринкових сегментів.

Підприємства, що дотримуються стратегії масового маркетингу, випускають визначений асортимент продукції, проте не проводять сегментації ринку, не виділяють окремо різні групи цільової аудиторії та їх потреби і не пропонують для окремих ринкових сегментів.

Таким чином, дослідження маркетингових стратегій регіональних виробників кондитерських виробів у Полтавській області дозволяє дійти висновку, що загалом системи стратегічного маркетингового управління підприємствами присутні у 67% досліджуваних підприємств, тоді як на 33% підприємств стратегічне маркетингове управління і маркетинг як такий відсутні. Загалом слід сказати, що простежується певна кореляція між наявністю та характером маркетингових стратегій і окремими ринковими характеристиками підприємства, зокрема, обсягами випуску продукції, широтою асортименту продукції та географічним охопленням ринку. Результати представлені у таблиці 1, яку було складено автором за результатами опитування керівників регіональних кондитерських підприємств.

Результати групування підприємств засвідчують, що відсутність чітко сформульованої маркетингової стратегії характерна для підприємств із невеликими обсягами продажу продукції, які мають незначний асортимент продукції та реалізують її оптовим посередникам на одному регіональному ринку. Перехід від відсутності чітко сформульованої стратегії до стратегії концентрованого маркетингу характерний для відносно невеликих підприємств, які реалізують свою продукцію на обмеженій території (1–2 області), мають також відносно незначний асортимент продукції, проте більш високий оборот.

Таблиця 1 – Зв'язок маркетингової стратегії та окремих характеристик діяльності регіональних виробників кондитерських виробів у Полтавській області

Типи маркетингових стратегій підприємств	Середній обсяг реалізації за січень-вересень 2014 р, млн. грн.	Середня широта асортименту в 2014 році, позицій	Середня кількість регіональних ринків збуту (областей) в 2014 році
Маркетингова стратегія чітко не сформульована	3,1	31	1
Застосовується стратегія масового маркетингу	4,5	83	3
Застосовується стратегія диференційованого маркетингу	7,5	136	4
Застосовується стратегія концентрованого маркетингу	4,1	43	2

Стратегія масового маркетингу застосовується виробниками із більш значними оборотами реалізації, більш широким асортиментом та відносно незначним географічним охопленням ринку. Перехід до більш досконалої та складної стратегії диференційованого маркетингу відбувається при значному розширенні обсягів та масштабів діяльності, виході на рівень збуту продукції у 4 областях при асортименті продукції близько 136 позицій та обсягах продажів продукції на рівні 7,5 млн. грн.

Важливим елементом який свідчить про ефективність стратегічного управління на підприємстві є наявність маркетингового планування та прогнозування. Оцінки часового горизонту планування маркетингу вказаної групи підприємств засвідчили, що загалом маркетингова діяльність планується на термін від 0,5 року до 2 років. Зважаючи на той факт, що стратегічне планування передбачає часовий горизонт планування на рівні 3–5 років, можемо дійти висновку, що загалом для досліджуваної групи регіональних виробників кондитерських виробів у Полтавській області характерне обмежене у часі бачення свого ринкового розвитку, розраховане на короткострокову та середньострокову перспективу.

Дослідження взаємозв'язків між типом використовуваних маркетингових стратегій підприємств та горизонтом маркетингового планування засвідчує, що найбільш розвинений підхід до планування маркетингу демонструють найбільш потужні підприємства, які мають найвищі серед досліджуваної групи підприємств обсяги реалізації та асортимент продукції, обслуговують найбільшу кількість регіональних ринків збуту та загалом дотримуються стратегії диференційованого маркетингу, які розробляють маркетингові плани на 2 роки. Для підприємств, що обслуговують обмежені сегменти регіонального ринку кондитерських виробів, мають незначний асортимент продукції та використовують стратегію концентрованого маркетингу часовий горизонт

маркетингового планування є незначним – від півроку до одного року. Для групи підприємств що дотримуються стратегії масового маркетингу часовий горизонт маркетингового планування становить 1,5 роки.

Підбиваючи підсумки здійсненого дослідження рівня розвитку систем стратегічного маркетингового управління регіональних підприємств із виробництва кондитерських виробів в Полтавській області зазначимо, що останнім часом посилення конкуренції на регіональних ринках кондитерських виробів та необхідність зайняття регіональними виробниками своєї ніші у боротьбі з потужними кондитерськими корпораціями підвищили рівень уваги менеджменту регіональних підприємств до побудови систем стратегічного маркетингового управління.

Можна виділити низку зовнішніх чинників, що обумовлюють актуальність впровадження на підприємствах ефективного стратегічного маркетингового управління, а саме:

– посилення процесів конкуренції на українському ринку кондитерських виробів, що вимагає від його учасників постійного пошуку та застосування найбільш ефективних у конкретній ситуації прийомів ведення конкурентної боротьби, що у свою чергу можливе лише за умови наявності у підприємства чіткої системи стратегічного маркетингового управління;

– поступове звуження ринкової ніші регіональних виробників кондитерських виробів, на яку усе більшою мірою претендують потужні національні підприємства. У свою чергу слід сказати, що ресурсів, аби протистояти крупним виробникам кондитерських виробів, у регіональних організацій не вистачає, а тому із метою протидії наступу потужні регіональні виробники можуть застосовувати ретельну сегментацію ринку та пошук перспективних ринкових ніш, концентрацію на обслуговуванні вузьких сегментів ринку, диференціацію пропозиції із її максимальної адаптації до вимог цільових ринків. Реалізація вказаних заходів сприятиме покращенню конкурентних позицій регіональних виробників, проте для створення можливостей їх застосування підприємства мають проводити значну маркетингову роботу, що неможливо без наявності системи стратегічного маркетингового управління;

– широкий перехід від масового до індивідуалізованого попиту на ринку кондитерських виробів, що, у свою чергу, призводить до суттєвої диференціації вимог споживачів до продукції, та відповідно вимагає від підприємств застосування ретельної сегментації цільових ринків та індивідуалізації пропозиції під їх потреби. Можемо констатувати, що поступово відбувається «тотальна інтенсифікація» усіх сфер і напрямків маркетингової діяльності

підприємств, що у свою чергу суттєво посилює вимоги до побудови систем стратегічного маркетингового управління.

**Висновки.** Провівши аналіз застосування різних стратегій маркетингового управління регіональними підприємства із виробництва кондитерських виробів в Полтавській області слід відзначити, що по мірі розвитку та розширення ринкової діяльності підприємств відбувається еволюція підходів до стратегічного маркетингового управління – якщо на ранніх етапах розвитку підприємств при незначних обсягах реалізації, малому асортименті продукції та лише регіональному ринку збуту підприємства цілком обходяться без стратегічного маркетингового управління як такого, то в міру нарощування економічного та маркетингового потенціалу вони потребують більш диференційованих маркетингових підходів, що вимагає побудови ефективної системи стратегічного маркетингового управління.

**Список літератури:** 1. Алачева Т. І. Роль інформаційних технологій у підвищенні ефективності управлінських рішень. /Торгівля і ринок України. / Тем. збірн. Випуск 10. Том 1. /Т. І. Алачева. – Донецьк: Дон ДУЕТ, 2000. - 280 с. 2. Маркетинг менеджмент. Научное издание / Под ред. Туган-Барановского М., Балабановой Л. В. – Донецьк: ДонГУЕТ, 2001. – 594 с. 3. Бучацька І. О. Розвиток інформаційного забезпечення маркетингової діяльності торговельних підприємств. Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук. / І. О. Бучацька. – Київ – 2000. 4. Мордвінцева Т. В. Стратегічне маркетингове управління діяльністю підприємств / Т. В. Мордвінцева // Інвестиції: практика та досвід. - 2007. – № 23. – С. 41- 43. 5. Романчукевич М. Й. Формування системи інформаційного забезпечення управління маркетинговою діяльністю підприємств / М. Й Романчукевич //: дис. канд. екон. наук: /М. Й. Романчукевич. / Тернопільський державний економічний ун-т. – Тернопіль, 2006. – 24 с. 6. Мхитарян С. В. Маркетинговая информационная система. / С. В. Мхитарян. – М. : Изд-во Эксмо, 2006. – 336 с. – (Профессиональное издание для бизнеса ). 7. Сліпенький В. В. Аудит стратегічного маркетингового управління. // Торгівля і ринок України. Тематичний збірник наукових праць з проблем торгівлі і громадського харчування. – Донецьк: ДонДУЕТ, 2003. - Випуск 15, том II. - С. 144-150. 8. Перспективи розвитку пищевой отрасли в Украине [Електронний ресурс]/ В. Заяц – Електрон. журнал 2012. Режимдоступу [http://ibcontacts.com.ua/perspektivy\\_food\\_in\\_ukraine](http://ibcontacts.com.ua/perspektivy_food_in_ukraine)

**Bibliography (transliterated):** 1. Alacheva T. I. Rol InformatsIynih tehnologiy u pldvischenniI effektivnostiI upravlnskih rIshen. –TorgIvlya i rInok UkraYini. – Tem. zbIrn. No 10. Vol 1. – Donetsk: Don DUET, 2000. – 280 p. 2. Marketing menedzhment. Nauchnoe izdanie – Pod red. Tugan-Baranovskogo M., Balabanovoy L. V. – Donetsk: DonGUET, 2001. – 594 p. 3. Buchatska I. O. Rozvitok InformatsIynogo zabezpechennya marketingovoyi dIyalnostiI torgovelnih pldpriEmstv. Avtoreferat disertatsIyi na zdobuttya naukovogo stupenya kandidata ekonomIchnih nauk. – Kyiv – 2000. 4. MordvIntseva T. V. StrategIчне marketingove upravlnnya dIyalnIstyu pldpriemstv – InvestitsIyi: praktika ta dosvId. – 2007. – No23. – P. 41–43. 5. Romanchukevich M. Y. Formuvannya sistemi InformatsIynogo zabezpechennya upravlnnya marketingovoyu dIyalnIstyu pldpriemstv – dis. kand. ekon. nauk: – TernopIlskiy derzhavniy ekonomIchniy un-t. – TernopIl, 2006. – 24 p. 6. Mhitaryan S. V. Marketingovaya informatsionnaya sistema. – Moscow, Izd-vo Eksmo, 2006. – 336 p. – (Profesionalnoe izdanie dlya biznesa). 7. SlIpenkiy V. V. Audit strategIchnogo marketingovogo upravlnnya. – TorgIvlya I rInok UkraYini. Tematichniy zbIrnik naukovih prats z problem torgIvli I gromadskogo harchuvannya. – Donetsk: DonDUET, 2003. – No 15, Vol. II. – P. 144–150 . 8 PerspektivyI razvitiya pischevoy otrasli v Ukraine [Elektronniy resurs] V. Zayats – Elektron. zhurnal 2012. Rezhim dostupu [http://ibcontacts.com.ua/perspektivy\\_food\\_in\\_ukraine](http://ibcontacts.com.ua/perspektivy_food_in_ukraine).

Надійшла (received) 15.10.2014