

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДЕРЖАВНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД  
«КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА»

**ОВСІЄНКО НАТАЛІЯ ВАСИЛІВНА**

УДК 658.8:637.1(043.3)

**МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ-ВИРОБНИКІВ  
МОЛОКОПЕРЕРОБНОЇ ГАЛУЗІ**

Спеціальність 08.00.04 – Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)

**АВТОРЕФЕРАТ**

дисертації на здобуття наукового ступеня  
кандидата економічних наук

Київ – 2016

Дисертацією є рукопис.

Роботу виконано на кафедрі маркетингу ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана» Міністерства освіти і науки України, м. Київ.

**Науковий керівник:** доктор економічних наук, професор

**Куденко Наталія Володимирівна**

**Офіційні опоненти:** доктор економічних наук, професор

**Чухрай Наталія Іванівна,**

Національний університет

«Львівська політехніка»,

проректор з наукової роботи

кандидат економічних наук, професор

**Зозульов Олександр Вікторович,**

Національний технічний університет

України «Київський політехнічний інститут»,

професор кафедри промислового маркетингу

Захист відбудеться «25» травня 2016 р. о 14.00 годині на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 26.006.03 у ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана» за адресою: 03680, м. Київ, проспект Перемоги, 54/1, ауд. 203.

З дисертацією можна ознайомитись у бібліотеці ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана» за адресою: 03113, м. Київ, вул. Дегтярівська, 49-Г, ауд. 601.

Автореферат розісланий «25» квітня 2016 р.

Вчений секретар  
спеціалізованої вченої ради,  
доктор економічних наук, професор

А.В.Федорченко

## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

**Актуальність теми.** Перед більшістю вітчизняних підприємств постають проблеми необхідності системного впровадження маркетингового інструментарію, який неможливий без розробки належних й ефективних маркетингових стратегій. Маркетингові стратегії є невід'ємним і провідним складовим елементом будь-якої системи управління. Однак сучасне ринкове середовище характеризується невизначеністю, глобалізацією, посиленням конкуренції, як наслідок, практичні аспекти реалізації маркетингових стратегій зумовлюють необхідність використання широкого набору маркетингових функцій та інструментів, що потребують свого належного бюджетного забезпечення. Внаслідок цього використання інструментів маркетингового комплексу без системного уявлення і стратегічного бачення розвитку бізнесу призводить до неефективних витрат.

Особливого значення ця проблематика набуває для вітчизняних підприємств, що пов'язане не лише з низьким рівнем економічного розвитку багатьох із них, а й з ігноруванням стратегічного спрямування багатьох управлінських процесів у сфері маркетингу. У межах маркетингових стратегій існує багато напрямів, що потребують належного ресурсного забезпечення, адже саме вони дають змогу системно впроваджувати маркетинговий інструментарій, особливо за умов істотних бюджетних обмежень, що надзвичайно актуально для вітчизняних молокопереробних підприємств.

На вітчизняному ринку молочної продукції здійснює свою діяльність більше 300 підприємств. Серед них є лідери ринку, середні та невеликі виробники, що працюють на регіональних ринках. Процеси формування та реалізації маркетингової стратегії для кожного підприємства є різними та залежать від обсягів виробничих потужностей, рівня освоєння цільових ринків, характеру організаційних структур, рівня розвитку маркетингового управління підприємствами та бюджетів на маркетинг.

У зв'язку з цим актуальним є дослідження теоретичних та методичних підходів до формування ефективних маркетингових стратегій як найважливіших складових стратегії розвитку підприємства в цілому. Дану тематику у своїх працях досліджують такі зарубіжні вчені, як: Д.Аакер, Г.Ассель, І.Ансофф, Г.Армстронг, П.Дойль, Ф.Котлер, Ж-Ж.Ламбен, Д.Ліндон, Ж.Літл, Ж.Леві, П.Міллер, М.Портер, Д.Сондарс, А.Томпсон та ін.

Дана проблематика посіла важливе місце в роботах відомих вітчизняних авторів: Л.В. Балабанової, А.В. Войчака, С.С. Гаркавенко, В.Г. Герасимчука, О.І. Дорош, О.В. Зозульова, Н.В. Куденко, Л.А. Мороз, А.Ф. Павленка, А.О. Старостіної, Н.І. Чухрай та інших.

Однак, усе ще не вирішеними залишаються питання щодо конкретних аспектів реалізації маркетингової стратегії підприємства і прикладних напрямів оптимізації бюджетного забезпечення використання його маркетингового інструментарію. Також для багатьох вітчизняних підприємств є надзвичайно важливим питання впровадження стратегічного управління на всіх рівнях їх маркетингової діяльності.

Отже важливість даної проблематики зумовила актуальність теми дослідження, вибір його предмета і об'єкта, визначення мети, постановку завдань та логіку побудови роботи.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Дисертаційну роботу виконано згідно з планом науково-дослідних робіт кафедри маркетингу ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана» за темами: «Система маркетингових досліджень в економіці України» (державний реєстраційний номер 0107U001338), «Маркетингове управління розвитком підприємства» (державний реєстраційний номер 0113U004265). У їх межах автором запропоновано удосконалення теоретичних підходів до визначення меж еластичності функції збуту продукції підприємств та розроблення методичного підходу до вибору маркетингових стратегій з урахуванням їх бюджетних обмежень.

**Мета і завдання дослідження.** Метою дисертаційної роботи є узагальнення теоретичних засад і практичне обґрунтування напрямів формування маркетингової стратегії як інструмента розвитку вітчизняних молокопереробних підприємств та отримання ними довгострокових і стійких конкурентних переваг в умовах ринку.

Відповідно до зазначеної мети в дисертаційній роботі було поставлено і вирішено такі завдання:

- проаналізувати сутність маркетингової стратегії й її еволюцію в управлінні підприємством;
- узагальнити методологію маркетингового стратегічного аналізу діяльності підприємств та визначити ключові механізми реалізації маркетингових стратегій;
- дослідити тенденції розвитку молокопереробної галузі України;
- визначити та охарактеризувати однорідні групи підприємств молокопереробної галузі в Київській області;
- провести маркетинговий стратегічний аналіз однорідної групи молокопереробних підприємств Київської області;
- здійснити економіко-математичне моделювання процесів знаходження частки ринку, що дає можливість визначити обчислену і потенційну частку ринку підприємства;
- змодельовати функцію збуту продукції підприємства залежно від маркетингових витрат та знайти межі еластичності цієї функції для заданих обмежень;
- розробити шляхи вдосконалення реалізації маркетингових стратегій вітчизняних підприємств молокопереробної галузі.

*Об'єктом дослідження* є система управління маркетинговою стратегічною діяльністю вітчизняних молокопереробних підприємств.

*Предметом дослідження* є сукупність теоретичних, методичних і прикладних положень реалізації маркетингової стратегії на підприємствах-виробниках молочної продукції України.

*Методи дослідження.* Методологічну та теоретичну основу роботи становить сукупність загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, а

саме: діалектичний метод наукового пізнання – для аналізу сучасної парадигми управління стратегічним розвитком підприємств; системний підхід – для з'ясування сутнісних характеристик системи стратегічного управління підприємствами; методи абстрагування, систематизації, аналізу та синтезу – для узагальнення концептуальних положень управління стратегічним розвитком підприємств, а також для формування адаптаційних механізмів інструментарію маркетингових стратегій щодо умов зовнішнього середовища в процесах їх формування та реалізації; методи семантичного аналізу, класифікації і логічного узагальнення – для уточнення понятійно-категоріального апарату, а також побудови класифікації стратегій розвитку підприємств; методи економічного, статистичного, порівняльного, графічного аналізу – для дослідження стану тенденцій розвитку молокопереробної галузі України; методи економіко-математичного моделювання – для визначення еластичності функції збуту товарів підприємств-виробників молокопереробної галузі в Київській області і обґрунтування підходів до застосування методу S-кривих при побудові логістичної функції збуту їх товарів; імітаційного моделювання – для визначення обчислених і потенційних часток ринку підприємств; методи системного і структурно-функціонального аналізу й синтезу – для розроблення шляхів реалізації маркетингової стратегії підприємств молокопереробної галузі.

*Інформаційну базу дослідження* становили чинні нормативно-правові документи, що регламентують діяльність молокопереробних підприємств України, дані Державної служби статистики України, матеріали Спілки молочних підприємств України, періодичні видання, наукові збірники, матеріали науково-практичних конференцій, монографії і друковані праці вітчизняних і зарубіжних вчених з тематики дослідження, звітні-статистичні дані вітчизняних підприємств-виробників молочної продукції, інтернет-ресурси, а також результати власних досліджень автора.

**Наукова новизна одержаних результатів.** Основним науковим результатом дисертаційної роботи є систематизація й узагальнення теоретичних положень, а також розробка практичних рекомендацій, спрямованих на удосконалення процесів реалізації маркетингових стратегій вітчизняних підприємств. Основні результати дослідження, що характеризують наукову новизну та особистий внесок автора, полягають у наступному:

*вперше:*

- запропоновано методологічний підхід до формування маркетингових стратегій однорідної групи вітчизняних молокопереробних підприємств, що ґрунтується на побудові функції збуту їх продукції і дає можливість розрахувати оптимальний маркетинговий бюджет таких підприємств із урахуванням чинників та обмежень внутрішнього і зовнішнього ринкового середовища;

*удосконалено:*

- процес знаходження потенційної частки ринку, що, на відміну від існуючих, дає можливість визначити максимальні обсяги збуту продукції однорідної групи молокопереробних підприємств із метою більш чіткого формування та реалізації їх маркетингових стратегій;

- процедури визначення інтервалу еластичності для діапазону маркетингових витрат підприємства при заданих його бюджетних обмеженнях, що, на відміну від існуючих, дає змогу кількісно визначити обсяги потенційного збуту для кожного молокопереробного підприємства у їх однорідній групі;

- методичні підходи до визначення перспектив практичної реалізації маркетингових стратегій вітчизняних молокопереробних підприємств відповідно до приросту значень їх функцій збуту, що дає можливість враховувати темпи зростання обсягів реалізації продукції даних підприємств при заданих бюджетних обмеженнях;

*набули подальшого розвитку:*

- наукові підходи до трактування поняття маркетингової стратегії підприємства, що, на відміну від існуючих, дозволяють глибше враховувати стратегічну орієнтацію підприємства та його розвиток в умовах ринкової невизначеності, у межах якого відкриваються потенційні можливості наявних і створюваних засобів маркетингу та перспективи завоювання бажаних ринкових позицій;

- методологія маркетингового стратегічного аналізу в частині розкриття механізму реалізації маркетингової стратегії, який, на відміну від існуючих, характеризується сукупністю скоординованих організаційно-економічних заходів, зорієнтованих на підвищення конкурентоспроможності підприємства в межах впливу факторів зовнішнього та внутрішнього маркетингового середовища;

- процеси виділення однорідної групи вітчизняних молокопереробних підприємств, метою яких є опанування регіональних ринків збуту шляхом застосування стратегічного управління на всіх рівнях їх діяльності, що, на відміну від існуючих, уможливають більш глибоке аналітичне забезпечення прийняття відповідних управлінських рішень.

**Практичне значення одержаних результатів.** Запропонований методичний підхід щодо процесів стратегічного планування та реалізації маркетингових стратегій доведено до рівня практичних рекомендацій, які використано вітчизняними підприємствами задля підвищення рівня їх конкурентних переваг. Прикладне значення розробок підтверджується їх упровадженням у діяльність: ПрАТ «Кагма», на якому використано методологічний підхід до розробки маркетингових стратегій, що ґрунтується на побудові функцій збуту (S-кривих) продукції підприємства (довідка №621/5 від 10.10.2014 р.); ПП «СІМОЛ», на якому здійснене економіко-математичне моделювання процесів знаходження потенційної частки ринку, що дає можливість отримати максимальні обсяги збуту його продукції в однорідній групі молокопереробних підприємств (довідка №985-136 від 15.11.2014 р.); ПрАТ «Обухівський молокозавод», на якому застосовано процедури чисельного визначення інтервалу еластичності для діапазону маркетингових витрат підприємства при заданих бюджетних обмеженнях (довідка №829 від 12.04.2015 р.).

Основні положення та висновки дисертаційної роботи використовуються у навчальному процесі ДВНЗ «Київський національний економічний університет

імені Вадима Гетьмана» при викладанні дисциплін «Стратегічний маркетинг», «Маркетингові дослідження» та «Маркетинг» (довідка від 20.11.2015 р.).

**Особистий внесок здобувача.** Дисертація є самостійно виконаною науковою працею. Теоретичні положення, висновки та рекомендації, що містяться у роботі, отримані автором особисто у результаті проведеного наукового дослідження і опубліковані в наукових виданнях. З наукових праць, опублікованих у співавторстві, в роботі використані лише ті ідеї та положення, що є результатом особистих досліджень автора.

**Апробація результатів дисертації.** Основні положення, висновки та рекомендації дисертаційної роботи доповідалися і обговорювалися на міжнародних науково-практичних конференціях: «Маркетинг в Україні» (м. Київ, 23 жовтня 2009 р.); «Підприємницька діяльність в Україні: проблеми розвитку та регулювання» (м. Київ, 27 травня 2010 р.); «Маркетинг інновацій і інновації у маркетингу» (м. Суми, 29 вересня 2010 р.); «Маркетингова освіта в Україні» (м. Київ, 10 жовтня 2013 р.); «Реформування економіки України: стан та перспективи» (м. Київ, 29 листопада 2013 р.).

**Публікації.** За результатами дослідження опубліковано 12 наукових праць загальним обсягом 5,04 друк. арк., з них: 1 – у колективній монографії, 5 статей – у наукових фахових виданнях України, 1 стаття – у науковому фаховому виданні, що входить до міжнародних наукометричних баз, та 5 публікацій в інших виданнях.

**Структура та обсяг дисертації.** Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, додатків та списку використаних джерел. Загальний обсяг дисертації становить 194 сторінки. Робота містить 58 рис. на 28 стор., 47 табл. на 25 стор., 4 додатки на 20 стор. Список використаних джерел налічує 185 найменувань.

## **ОСНОВНИЙ ЗМІСТ РОБОТИ**

У **вступі** обґрунтовано актуальність теми дисертаційної роботи. Сформульовано її мету і завдання, визначено предмет, об'єкт та методи дослідження, викладена наукова новизна, практичне значення і апробація одержаних результатів.

У розділі 1 «**Теоретичні основи формування та реалізації маркетингової стратегії підприємства**» визначено змістовне наповнення сутності поняття маркетингової стратегії з позиції стратегічної орієнтації підприємства; розглянуто методологічні аспекти маркетингового стратегічного аналізу та здійснено їх порівняння; наведено механізм реалізації маркетингової стратегії на підприємстві та запропоновано методичний інструментарій його оптимізації.

За результатами ретроспективного аналізу наукової літератури з'ясовано, що більшість визначень маркетингової стратегії зводиться до таких основних підходів: це програма дій або спосіб досягнення довгострокових цілей підприємства. Проте у їх межах не розкривається її сутність, що сьогодні полягає у цільовому спрямуванні, функціях та ролі в діяльності підприємства. У результаті в дисертаційній роботі запропоновано трактування даної категорії, як вектора дій підприємства щодо створення його цільових ринкових позицій, в напрямі якого

відкриваються потенційні можливості наявних і створюваних засобів маркетингу. Воно дає можливість узагальнення сутнісних характеристик даного поняття для систематизації всіх його складових елементів та їх використання в подальшій роботі по формуванню і реалізації маркетингової стратегії на підприємстві.

Однак на практиці не існує єдиної маркетингової стратегії, прийнятної для всіх підприємств. Їх різноманітність пояснюється різницею у конкурентних позиціях, маркетингових цілях, фінансових, виробничих, технологічних можливостях, кадровому забезпеченні та ін. Тому в контексті формування маркетингової стратегії в роботі розглянуто її елементи, тобто ті фактори, завдяки яким підприємство (або його СГП) ефективно розподіляє ресурси для досягнення поставлених цілей. Сукупність цих елементів надає картину того, як підприємство або його підрозділи використовують чи концентрують свої ресурси.

Стратегія є не лише головним напрямом діяльності підприємства, але й механізмом балансування потенційних можливостей з умовами зовнішнього середовища. Одним із головних етапів формування маркетингової стратегії підприємства є стратегічний аналіз маркетингового середовища, що являє собою комплексне дослідження чинників зовнішнього та внутрішнього середовища з метою визначення основних можливостей і загроз для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Проведення стратегічного аналізу дозволяє визначити дестабілізаційні та стимулюючі чинники розвитку діяльності підприємства, виявити основних конкурентів, оцінити привабливість ринку, конкурентні переваги та ринкову позицію, стратегічні орієнтири діяльності, а також внутрішній маркетинговий потенціал. За результатами стратегічного аналізу розробляється комплексний план розвитку підприємства, здійснюється науково обґрунтована, всебічна і своєчасна підтримка прийняття стратегічних управлінських рішень та їх реалізація.

Реалізація маркетингової стратегії – це важливий етап процесу стратегічного маркетингу. Його важливість пояснюється тим, що маркетингова стратегія не матиме успіху, якщо виникнуть труднощі й проблеми її реалізації, або така реалізація буде неефективною. В роботі показано, що для усунення таких труднощів слід постійно вдосконалювати механізм реалізації стратегії. Основними напрямками такого вдосконалення є: функціонально-структурна перебудова; перегляд інвестиційної політики; посилення мотивації персоналу підприємства та ін. Діяльність щодо вдосконалення цього механізму головним чином має бути спрямована на підвищення потенційних можливостей підприємства і зміцнення його позицій на ринку.

Таким чином механізм реалізації стратегії становить послідовність процесів, відповідних процедур та інструментів від встановлення готовності до зміни стратегії підприємства, до контролінгу і подальшого її коригування. Цей механізм передбачає необхідність відповідного фінансового, кадрового, правового, організаційного, інформаційного, технічного й методичного забезпечення.

У розділі 2 «Аналіз стратегічної діяльності молокопереробних підприємств України» розглянуто тенденції розвитку молокопереробної галузі



України; визначено фактори однорідності груп підприємств Київської області та оцінено ступінь їх однорідності; проведено стратегічний аналіз визначених підприємств.

Показано, що протягом останніх років в Україні спостерігається стагнація виробництва молочної продукції і скорочення кількості молокопереробних підприємств: якщо у 2010 році їх було 360, то у 2014 році їх залишилося 285. Продовжується тенденція щорічного зниження об'ємів виробництва на 5-6%, що, в першу чергу, пояснюється проблемою дефіциту сировини. Внаслідок цього ситуація, що склалася, обумовлюється диспаритетом цін у сільському господарстві та руйнуванням системи матеріально-технічного забезпечення. На рис. 1 представлено узагальнені дані щодо виробництва і споживання молока в Україні за період 2011-2014 рр., яке має різку тенденцію до зниження.

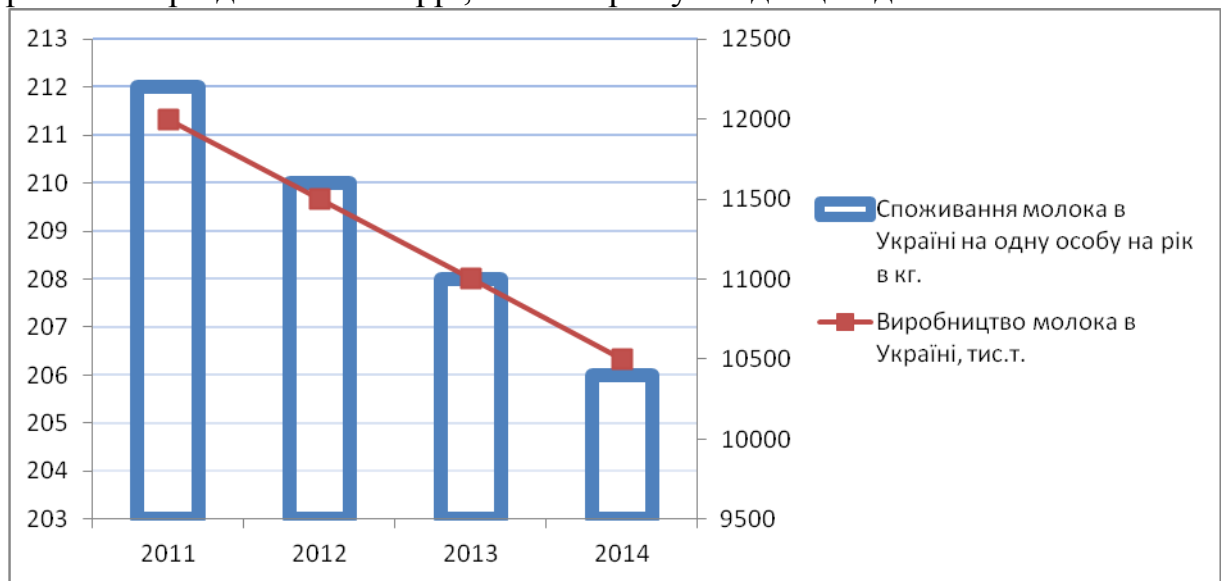


Рис. 1. Виробництво і споживання молока в Україні за 2011-2014 рр. \*

\*Джерело: Узагальнено автором на основі даних Державної служби статистики України

Внаслідок цього на вітчизняному ринку молочних продуктів існує загальна несприятлива ситуація, що обумовлена наступними чинниками: зменшенням виробництва молока в країні; нестабільною ціновою ситуацією, що не задовольняє як виробників молока, так і його переробників; недосконалістю державного регулювання ринку молока та молочних продуктів; загальним зниженням якості молока.

На теперішній час одинадцять компаній утримують близько 60% даного ринку. Іншу його частку займають малі компанії та одиничні молокопереробні заводи. Тому в роботі здійснено поділ підприємств-виробників Київської області, що діють на ринку молочної продукції, за показниками їх ринкових часток і середніх обсягів реалізації (табл. 1). Необхідність виділення різних груп підприємств зумовлена відмінним характером їх стратегічних рішень, розмірами витрат на маркетинг та різним масштабом діяльності. Отже, можемо зробити висновок, що ринок молочної продукції Київської області поділяється на три групи підприємств за факторами «ринкова частка» та «середнє значення рівня збуту продукції».

**Групи підприємств молокопереробної галузі в Київській області,  
2011-2014 рр.**

Назва	Ринкова частка, %	Середнє значення рівня збуту продукції, млн. грн.	Групи підприємств
ПАТ «Вімм-Білл-Данн Україна»	14	1054,567	Великі підприємства
ПАТ «Яготинський маслозавод»	6	1036,356	
ПрАТ «Обухівський молочний завод»	2	633,789	
ПрАТ «Маслозавод»	0,27	554,232	Середні підприємства
ПрАТ «Рокитнянський маслозавод»	0,19	201,541	
ПрАТ «Кагма»	0,271	203,132	
ПрАТ «Бровари молоко»	0,15	200,355	
ТОВ «Кардинал»	0,07	54,123	Малі підприємства
ТОВ Таращамолоко	0,01	40,246	
ТОВ «Переяслав Молпродукт»	0,01	61, 248	
ТОВ «Молочна компанія»	0,003	43, 098	
ТОВ «Молочна країна»	0,08	53, 986	

*\*Джерело: узагальнено автором на основі статистичних даних підприємств*

У результаті розподілу молокопереробних підприємств Київської області в роботі для подальшого аналізу було обрано середні підприємства. Для них показовим є бажання отримати частину ринкової частки лідерів та має місце істотна конкуренція з боку малих підприємств. Тому стратегічні рішення виробників молокопереробної галузі саме цієї групи є найбільш ризикованими. Загалом це модернізовані підприємства по переробці молочної сировини і виробництву молочної продукції на сучасному обладнанні, в умовах високої її гігієни з повною автоматизацією виробничих процесів, що відповідають європейським стандартам і нормативам. Вони подібні між собою за сировинною базою, технологічними потужностями, витратами на маркетинг.

Проведено загальний маркетинговий стратегічний аналіз цієї групи підприємств, виділені фактори зовнішнього макросередовища, їх сильні та слабкі сторони і побудовано матрицю SWOT-аналізу. Показано, що загальною маркетинговою стратегією розвитку в однорідній групі підприємств може бути стратегія претендента на лідерство у власних нішах. При цьому вони мають оптимізувати виробництво, вдосконалювати технологію і проводити агресивну маркетингову політику з метою завоювання лідерства на ринку.

В роботі представлені розрахунки за методом SPACE-аналізу і наведені основні значення для різних стратегічних зон даної групи підприємств. У результаті була підтверджена їх однорідність за використовуваними маркетинговими стратегіями.

Визначені основні господарські підрозділи обраної групи підприємств та їх ключові конкуренти, що обрані за найбільшою ринковою часткою.

Представлена порівняльна характеристика підприємств-конкурентів з їх однорідної групи у розрізі окремих підрозділів за такими показниками, як стандартизація якості продукції, потужності виробництва та його основні характеристики, розподіл сировинної зони і ринків збуту, асортимент продукції, можливості доставки та параметри цінової політики. Зазначені економічні показники та розрахунки були використані для побудови матриці Бостонської консалтингової групи (БКГ) для кожного досліджуваного молокопереробного підприємства (рис. 2).

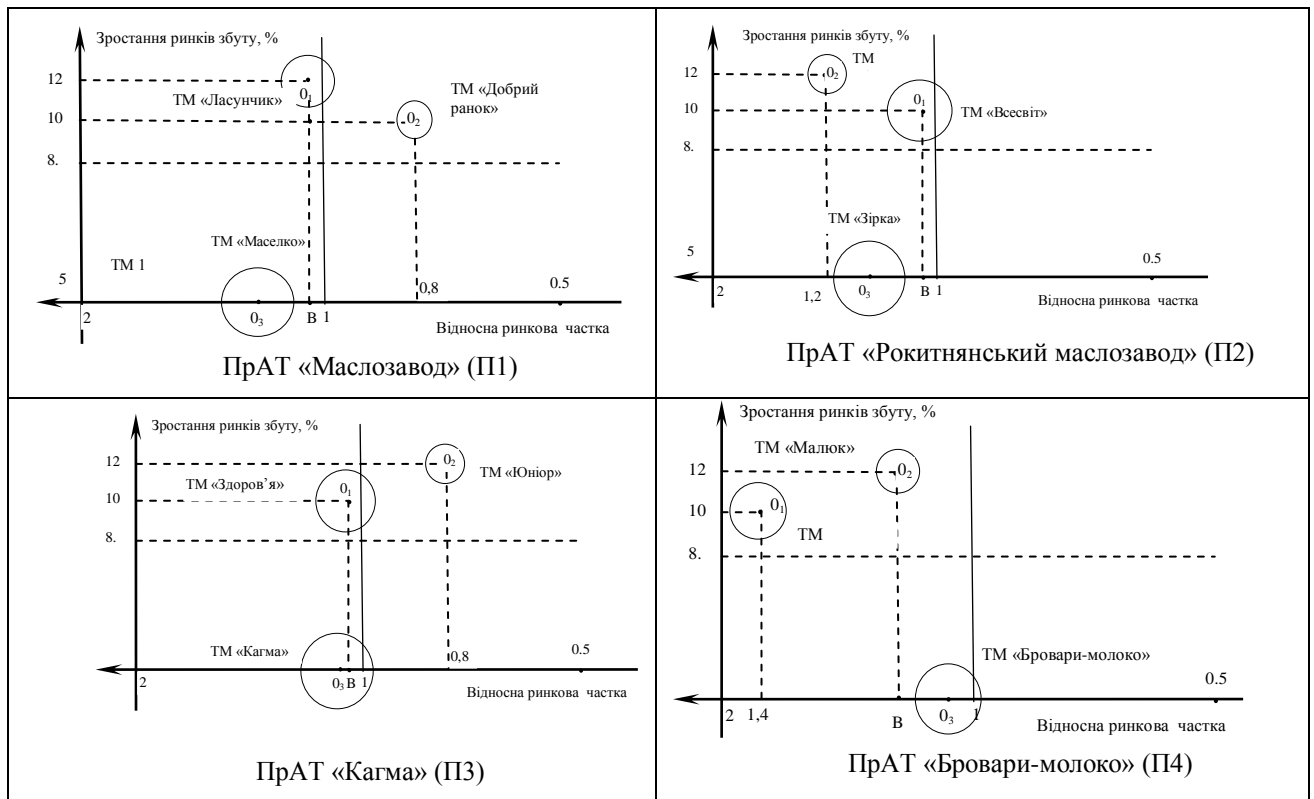


Рис. 2. Матриці БКГ для однорідної групи молокопереробних підприємств Київської області\*

\*Джерело: розраховано автором на основі статистичних даних досліджуваних підприємств

У роботі підтверджена однорідність обраної групи з чотирьох підприємств за їх маркетинговими стратегіями. Таким чином перед ними постає задача необхідності виділення фінансових ресурсів для відповідних підрозділів з метою інтенсифікації маркетингових зусиль для збільшення їх ринкових часток. При цьому визначення потенційної частки ринку – принципово важливий етап формування маркетингової стратегії, визначення конкурентних переваг та подальших перспектив ринкової діяльності підприємства.

У розділі 3 «Підвищення ефективності реалізації маркетингової стратегії молокопереробних підприємств» запропоновано методичний інструментарій оптимізації витрат на маркетингові стратегії молокопереробних підприємств; розрахована потенційна частка ринку підприємств при максимально ефективній маркетинговій стратегії; розглянуто методи її вдосконалення.

Визначено, що оцінка необхідного рівня маркетингових витрат є одним із головних завдань будь-якої підприємства. Щоб оцінити розміри економічно досяжного рівня попиту і відповідні межі ефективності маркетингового

бюджету, підприємство має побудувати функцію збуту на свою продукцію. Якщо ринок добре вивчений необхідні для її побудови дані можуть бути отримані у результаті проведення маркетингових досліджень. В іншому випадку отримати вичерпну інформацію вдається не завжди. У такій ситуації необхідне застосування математичних моделей, що дозволяють на якісному рівні відобразити характер залежності попиту від маркетингових витрат. Зауважимо, що зазвичай стимулювання продажів у великих обсягах для вітчизняних підприємств вважається недоцільним, оскільки воно знижує як їх маржинальний прибуток, так і рентабельність маркетингових витрат.

Використання методу S-кривих дозволяє на ранніх стадіях скорегувати величину маркетингового бюджету, що дає можливість більш ефективно витратити кошти підприємства. В роботі побудовано функцію збуту в залежності від маркетингових витрат  $z(m)$ . Доведено, що граничний рівень збуту ( $z_{Max}$ ) залежить не лише від потужностей виробництва, але і від попиту на товар, який, в свою чергу, залежить від оптимальної маркетингової стратегії. Початкове значення збуту без маркетингових зусиль виглядає як  $z(0) = z_0$ .

Розглядається відносно відхилення граничного рівня збуту  $\frac{z_M - z_0}{z_0}$  та коефіцієнт, що складається із відношення потенційної частки ринку до реальної її частки  $\frac{K_{pot}}{K_{real}}$ . Показник  $(m)$  свідчить про середнє значення максимального рівня збуту продукції молокопереробних підприємств за звітний період. Рівняння, якому задовольняє функція збуту в залежності від маркетингових витрат має вигляд:

$$\left( \frac{z_{Max} - z}{z_{Max}} \right) \cdot \frac{K_{pot}}{K_{real}} = \frac{z'(m)}{z(m)}, z(0) = z_0 \quad (1)$$

Нерівність для знаходження меж еластичності функції збуту має вигляд:

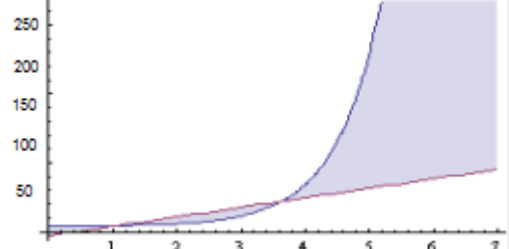
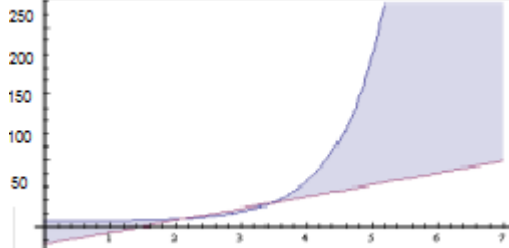
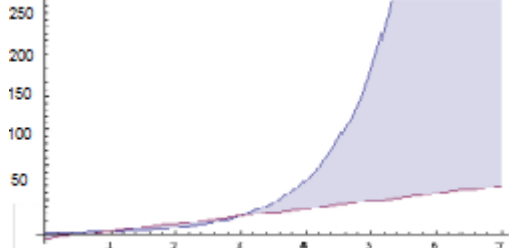
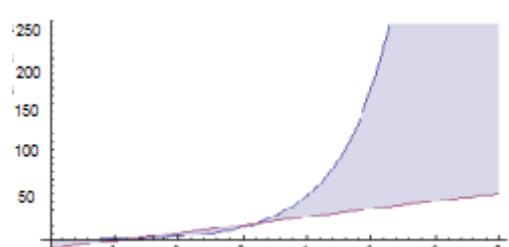
$$\left( \frac{K_{pot}}{K_{real}} \cdot m - 1 \right) > \frac{1}{k} e^{\frac{K_{pot}}{K_{real}} \cdot m}, k = \frac{z_M - z_0}{z_0} \quad (2)$$

Таким чином був знайдений рівень максимального потенційного збуту для кожного молокопереробного підприємства з однорідної групи регіонального типу. В роботі проаналізовані витрати таких підприємств по кожному з елементів стратегічного маркетингу.

В табл. 2 за формулою нерівності для знаходження меж еластичності функції збуту від маркетингових витрат, чисельно знайдено інтервали еластичності для кожного підприємства. Вони вказують межі оптимальних витрат на їх маркетингові стратегії і дозволяють кількісно визначити ефективність витрачання коштів у минулому періоді та потенційні витрати на маркетинг у майбутньому при заданих обмеженнях.

На рис. 3 представлені основні результати моделювання збуту в залежності від маркетингових витрат логістичною кривою та інтервалів еластичності для функцій збуту досліджуваних підприємств за 2011-2014 рр.

**Результати знаходження меж еластичності функції збуту продукції досліджуваних підприємств у 2011-2014 рр.\***

Інтервал еластичності функції збуту продукції	Нерівність еластичності функції збуту продукції підприємств залежно від маркетингових витрат	Графічне зображення інтервалу еластичності маркетингових витрат (будується за рівнем збуту, млн. грн., та коефіцієнтом витрат на маркетинг )
П1 (1,271; 3,521)	$1,32m - 1 > \frac{1}{8,32} \cdot e^{1,32m}$	
П2 (1,983; 3,422)	$1,61m - 1 > \frac{1}{7,02} e^{1,61m}$	
П3 (1,012; 2,921)	$1,23m - 1 > \frac{1}{9,07} e^{1,23m}$	
П4 (1,412; 3,353)	$1,04m - 1 > \frac{1}{7,99} e^{1,04m}$	

\*Джерело: розраховано автором

Як видно, ПрАТ «Маслозавод» (П1), ПрАТ «Рокитнянський маслозавод» (П2), ПрАТ «Бровари-молоко» (П4) підійшли до нижньої межі інтервалу. Найкращий результат у ПрАТ «Кагма» (П3), яке найбільше ввійшло в інтервал еластичності. В результаті узагальнення отриманих результатів показано, що витрати на маркетинг досліджуваних підприємств не ввійшли в зону їх оптимальності. Це пов'язано із великими бюджетними обмеженнями даної однорідної групи підприємств, що спричиняють відсутність стабільних витрат на маркетинг. Загалом у сучасних ринкових умовах їх неспроможність конкурувати на ринку з великими агрохолдингами по ключовим елементам комплексу маркетингу спричиняє втрату значної частини ринку збуту досліджуваних підприємств.

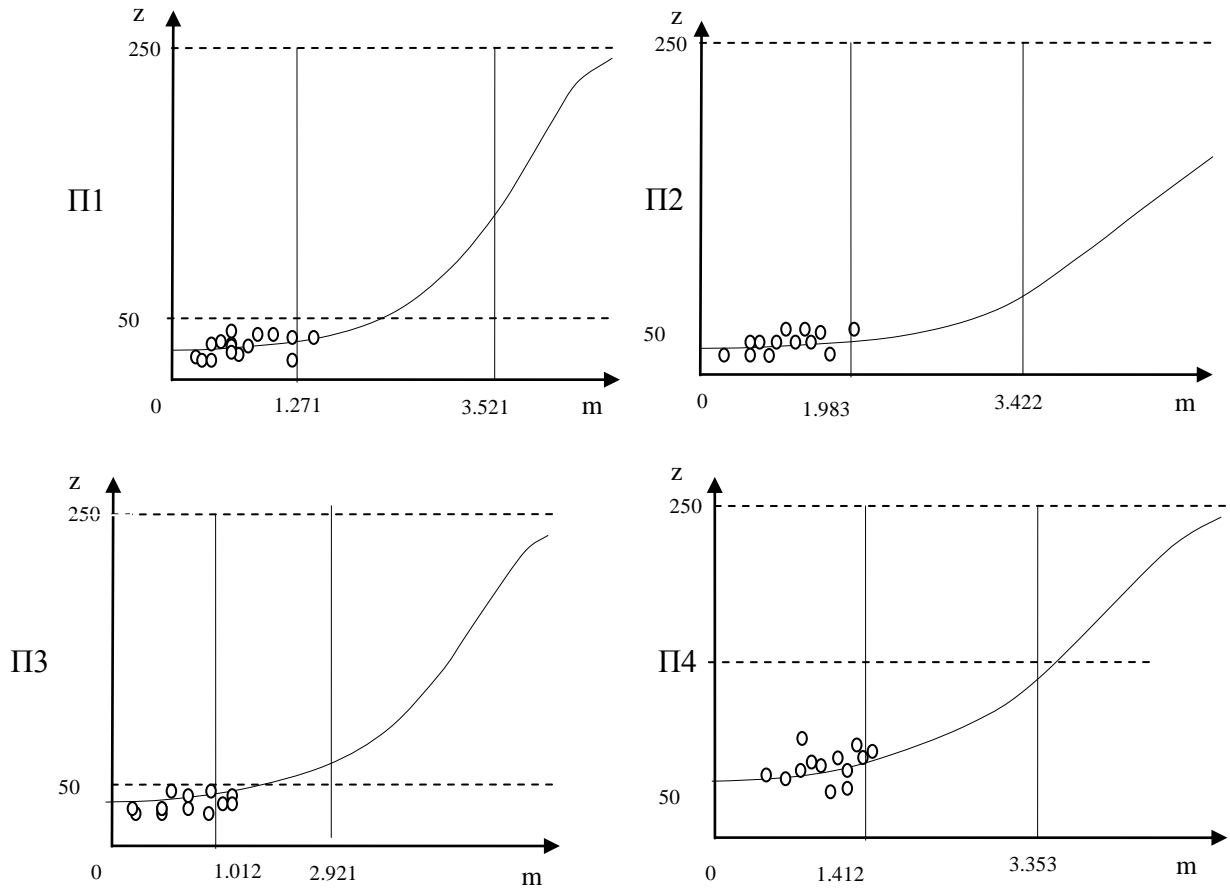
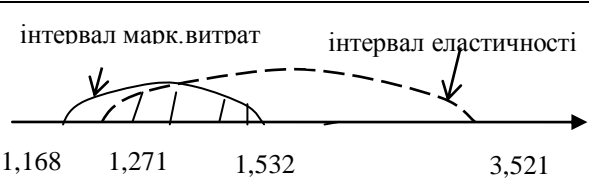
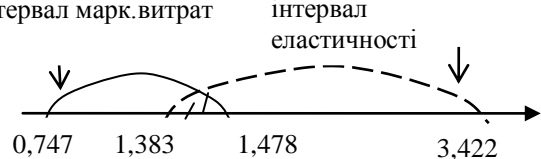


Рис. 3. S–криві збуту досліджуваних підприємств за період 2011–2014 рр.\*  
\*Джерело: побудовано автором

В роботі змодельовано маркетингові стратегії для умов, коли підприємства будуть планувати свої маркетингові витрати в межах розрахованих інтервалів еластичності. Відповідні результати представлено в табл. 3.

Таблиця 3

**Допустимі інтервали еластичності маркетингових витрат досліджуваних підприємств у 2011-2014 рр.\***

Підприємство	Інтервал еластичності	Інтервал маркетингових витрат підприємства	Відсоток попадання інтервалу маркетингових витрат в інтервал еластичності
1	2	3	4
П1	(1,271; 3,521) Довжина інтервалу 2,25	(1,168; 1,532) Довжина інтервалу 0,364	інтервал марк. витрат      інтервал еластичності 
П2	(1,383; 3,422) Довжина інтервалу 2,039	(0,747; 1,478) Довжина інтервалу 0,733	інтервал марк. витрат      інтервал еластичності 

Продовження табл. 3

1	2	3	4
ПЗ	(1,012; 2,921) Довжина інтервалу 1,909	(0,996; 1,53) Довжина інтервалу 0,534	
П4	(1,412; 3,353) Довжина інтервалу 1,941	(0,458; 1,611) Довжина інтервалу 1,153	

\*Джерело: розраховано автором

З даних табл. 3 видно, що на всіх досліджуваних підприємствах великий відсоток маркетингових витрат не належить до інтервалу еластичності збуту їх продукції. Це означає, що бюджети на маркетинг менші, ніж потрібно для ефективної реалізації їх маркетингових стратегій при тому, що вони входять до однорідної групи і мають приблизно однакову маркетингову політику на ринку, обсяги збуту, технологічні потужності та ін. Процент витрат на маркетингові заходи у кожного різний, проте всі вони не витрачають достатньої кількості коштів, що призводить до погіршення їх конкурентних позицій на ринку молочної продукції.

В роботі було запропоновано підхід, у межах застосування якого, за умови оптимізації маркетингових бюджетів досліджуваних підприємств, можливо досягти збільшення обсягів збуту товарів та їх ринкових часток, посиливши за рахунок цього відповідні ринкові позиції. У результаті було обґрунтовано доцільність застосування таких стратегій:

*Поступового збільшення маркетингових витрат*, яка передбачає покращення фінансування процесів розробки та реалізації стратегії маркетингу, що призведе до їх потрапляння в розрахований діапазон еластичності. Це, своєю чергою, зумовить поступове збільшення обсягів збуту продукції підприємств і сприятиме позитивній динаміці зміни їх ринкових часток.

*Сталих маркетингових витрат*, яка запропонована до використання за умови потрапляння витрат на маркетинг в розрахований інтервал еластичності. У такому випадку підприємство очікує поступового збільшення обсягів збуту своєї продукції і підвищення рівня конкурентоспроможності на ринку.

*Зменшення маркетингових витрат*, яка запропонована до використання у випадку надмірного витрачання коштів маркетингового бюджету. Передбачає зменшення обсягів фінансування процесів реалізації маркетингової стратегії підприємства у напрямку оптимізації його загального бюджету і цільового призначення витрачених коштів на інструментарій маркетингу.

В роботі доведено, що всім досліджуваним підприємствам, не зважаючи на часткове потрапляння їх маркетингових витрат в інтервал еластичності, слід використовувати стратегію поступового збільшення витрат на маркетинг. За умови використання даної стратегії було здійснено прогностичні розрахунки приросту ринку збуту для підприємства П1 – на 4,71% (або на 28,6млн.грн за

рік); для підприємства П2 – на 7,42% (або на 7,7 млн.грн за рік); для підприємства П3 – на 3,47%, (або на 2.2 млн.грн на рік); для підприємства П4 – на 2,56%, (або на 5,1 млн.грн на рік).

В роботі, за результатами наведених прогнозних розрахунків, було визначино зміну в матрицях БКГ для досліджуваної групи підприємств (рис. 4).

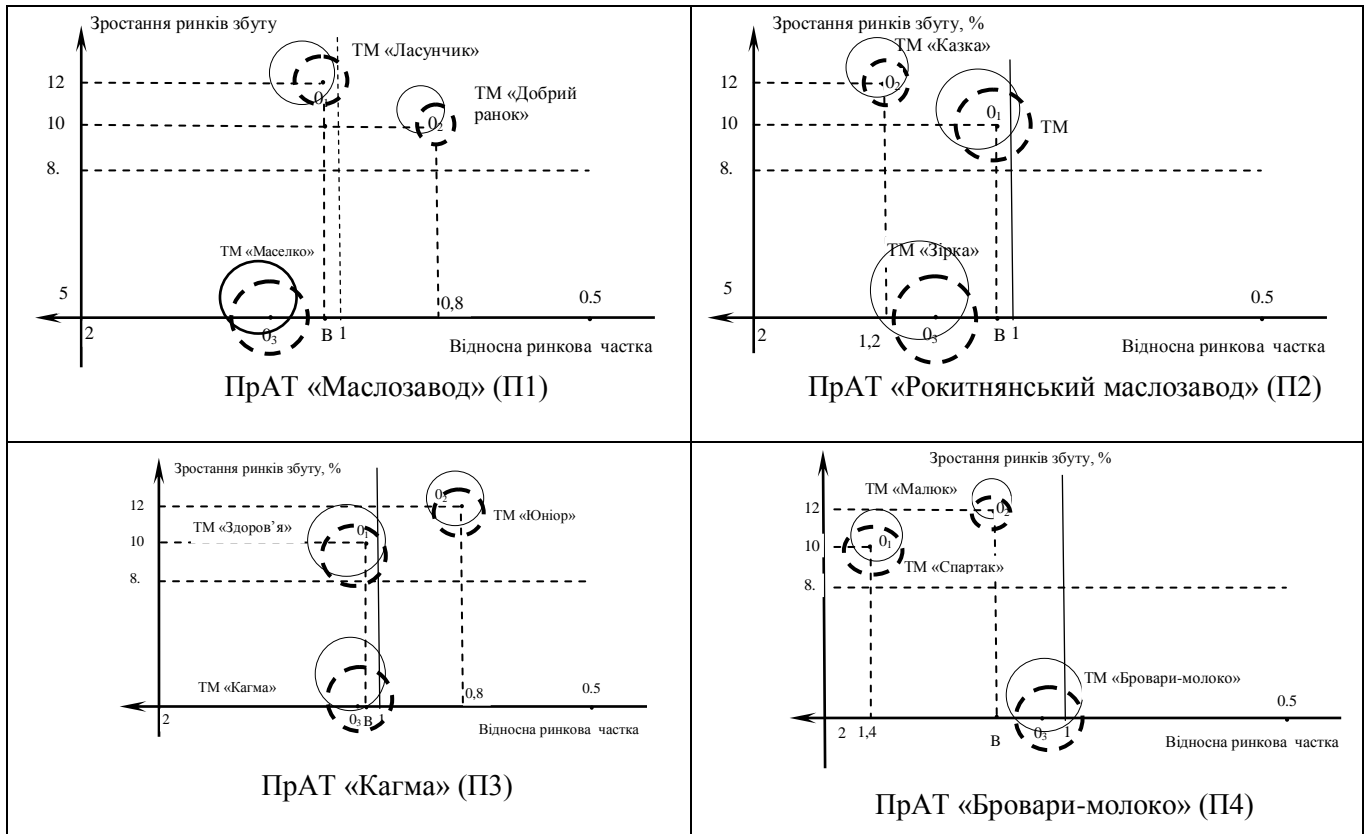


Рис. 4. Модифікована матриця БКГ для однорідної групи молокопереробних підприємств Київської області\*

\*Джерело: побудовано автором

В роботі доведено що, при врахуванні стратегічних рекомендацій, прогнозний темп зростання ринку збуту підприємств збільшується. СГП по даним матрицям залишаються в своїх квадратах, проте їх позиції і обсяги продажів покращуються. За даною методикою враховується можливість їх переходу в більш привабливі квадрати матриці, що дає можливість підприємствам значно збалансувати та покращити свій портфель бізнесу.

У підсумку доведено, що лише ефективне сполучення обґрунтованого маркетингового стратегічного набору з професійним підходом до управління його реалізацією призведе до виникнення ефекту синергії та дозволить підприємству досягти успіху на ринку у перспективі. Таким чином, запропоновані підходи до вдосконалення маркетингової стратегії вітчизняних підприємств-виробників молокопереробної галузі дозволять зменшити невизначеність при прийнятті ними стратегічних маркетингових рішень. Як результат очікується посилення їх ринкових позицій за умови, розробки ними обґрунтованих маркетингових стратегій у провадженні маркетингової діяльності на ринку.



## ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі наведено теоретичне узагальнення і запропоноване нове практичне вирішення актуальної наукової задачі щодо реалізації маркетингової стратегії вітчизняних молокопереробних підприємств. Основні теоретичні і прикладні результати дослідження дали змогу зробити такі висновки:

1. В роботі проаналізовано сутність маркетингової стратегії підприємства та виявлено, що більшість її визначень зводиться до її розуміння як певної програми дій чи способу досягнення довгострокових цілей підприємства. Однак у такому трактуванні не розкривається повна її сутність, що в сучасних умовах має включати цільове спрямування, функції та провідну роль в діяльності підприємства. тому в дисертаційній роботі запропоновано власне трактування цієї категорії. У результаті в дисертаційній роботі запропоновано трактування даної категорії, як вектора дій підприємства щодо створення його цільових ринкових позицій, в напрямі якого відкриваються потенційні можливості наявних і створюваних засобів маркетингу.

2. Розкриті методичні підходи до маркетингового стратегічного аналізу діяльності підприємств. Визначено загальний процес розробки стратегії розвитку підприємства на основі стратегічного аналізу. Узагальнено методологію маркетингового стратегічного аналізу, яка, на відміну від існуючих, характеризується сукупністю скоординованих організаційно-економічних заходів для підвищення конкурентоспроможності підприємства в межах впливу факторів зовнішнього та внутрішнього маркетингового середовища.

3. Досліджено тенденції розвитку молокопереробної галузі України. Визначено, що ринок молочних продуктів, як і їх споживання в розрахунку на душу населення, в Україні мають тенденцію до зменшення темпів приросту. Даний ринок складається з декількох великих сегментів: продукція з незбираного молока, сири, масло тваринне, сухі молочні продукти, молочні консерви, казеїн та морозиво. Різні сегменти даного ринку мають різну динаміку свого розвитку. Найбільші обсяги виробництва протягом досліджуваного періоду спостерігаються у сегменті продукції з незбираного молока (молоко рідке та кисломолочна продукція), а також у сегменті сирів.

4. Визначено та охарактеризовано однорідні групи підприємств молокопереробної галузі в Київській області. Показано, що на ринку молочної продукції продовжується перерозподіл споживчого попиту на більш доступні, дешевші продукти харчування. Відповідно, молокопереробні підприємства працюють в умовах жорсткої конкуренції та зменшення попиту на велику кількість категорій молочної продукції. Це пояснюється низькою платоспроможністю населення та постійним зростанням цін на неї.

5. Виділено однорідну групу вітчизняних модернізованих молокопереробних підприємств Київської області, метою яких є опанування регіональних ринків збуту, визначено маркетингові стратегічні цілі, які притаманні даній групі молокопереробних підприємств. Для них був проведений маркетинговий стратегічний аналіз, виділені фактори зовнішнього

макросередовища, сильні та слабкі сторони підприємств і побудовано матриці SWOT-аналізу та SPACE-аналізу. Показано, що загальною маркетинговою стратегією розвитку в однорідній групі підприємств може бути стратегія претендента на лідерство у власних нішах. При цьому підприємства мають оптимізувати виробництва, вдосконалювати технологію і проводити агресивну маркетингову політику з метою завоювання лідерства на ринку.

6. У роботі розроблена і представлена модель знаходження потенційної частки ринку при максимально ефективній маркетинговій стратегії підприємства за допомогою ряду ієрархічно послідовних дій, що відтворюють індексний рівень проникнення на ринок. Обчислено частку ринку однорідної групи молокопереробних підприємств на ринку молочної продукції Київської області та проведено порівняння їх із загальними частками ринку молочних виробів.

7. Розраховано рівень максимального потенційного збуту для кожного молокопереробного підприємства з їх однорідної групи регіонального типу. Виявлено, що темпи росту їх ринку задовільні, але досліджувані підприємства займають малу відносну ринкову частку. Тому при оптимальному вкладанні коштів на розвиток маркетингової стратегії можливо зміцнити їх позиції на ринку. Це підтверджено побудованими S-кривими, що характеризують обсяги збуту для кожного молокопереробного підприємства з однорідної групи, а також чисельно розрахованими межами еластичності функцій їх збуту.

8. У роботі обґрунтовано і запропоновано стратегічні перспективи реалізації маркетингових стратегій молокопереробних підприємств відповідно до приросту розрахованої логістичної функції збуту їх продукції. Це дає можливість прослідкувати послідовність дій щодо підвищення ефективності їх реалізації. Отримані результати були використані при побудові модифікованої матриці БКГ, у результаті чого були визначені і визначено відповідні стратегічні перспективи розвитку окремих СГП досліджуваних підприємств.

## **СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ**

### ***у наукових фахових виданнях:***

1. Куденко Н.В. Маркетингове стратегічне планування виробників молочної продукції / Н.В. Куденко, Н.В. Овсієнко // Вісник національного університету «Львівська політехніка». – 2008, №633. – С. 368-374 (0,7 д.а., особисто автору – 0,3 д.а.: визначено основні етапи маркетингового стратегічного планування на підприємстві).
2. Овсієнко Н.В. Дослідження маркетингових стратегій позиціонування / Н.В. Овсієнко // Формування ринкової економіки: зб. наук. праць. – К.: КНЕУ, 2009. – С.309-317 (0,7 д.а.).
3. Овсієнко Н.В. Узагальнена модель реалізації маркетингової стратегії на молокопереробному підприємстві / Н.В. Овсієнко // Формування ринкових відносин в Україні: зб. наук. праць. – К., 2012. – №10. – С. 135-140 (0,5 д.а.).
4. Овсієнко Н.В. Маркетинговий стратегічний аналіз однорідної групи молокопереробних підприємств / Н.В. Овсієнко // Формування ринкових відносин в Україні: зб. наук. праць. – К., 2012. – 11(138). – С. 215-220 (0.5 д.а.).

5. Овсієнко Н.В. Механізм реалізації маркетингової стратегії на підприємствах / Н.В. Овсієнко // Формування ринкової економіки: зб. наук. праць. – К.: КНЕУ, 2013. – №30. – С.328-336 (0,6 д.а.).

*у науковому фаховому виданні України, що зареєстроване у міжнародних наукометричних базах:*

6. Овсієнко Н.В. Оптимізація витрат на маркетингові стратегії молокопереробних підприємств / Н.В. Овсієнко // Економічний простір: збірник наукових праць (Index Copernicus, РИНЦ). – №103. – Дніпропетровськ: ПДАБА, 2015. – С.176-186 (0.7 д.а.).

*в інших наукових виданнях:*

7. Овсієнко Н.В. Эффективные подходы к развитию предприятий, отраслей, комплексов. В 3-х книгах. Кн. 3: монография / [авт. кол.: Аксенова Р.Н., Бабрикова А.В., Бессонова А.А. и др.]. – Одесса: КУПРИЕНКО СВ, 2013 – С. 38-51. (24,08 д.а, особисто автору – 0,9 д.а.: визначено механізм формування та реалізації маркетингової стратегії).

8. Овсієнко Н.В. Маркетингове позиціонування на ринку молочних товарів України / Н.В. Овсієнко // Маркетинг в Україні: Зб. мат. X Міжнар. наук.-практ. конф. 22-23 жовтня 2009 року. – К.: КНЕУ, 2009. – С.76-77 (0,09 д.а.).

9. Овсієнко Н.В. Місія підприємств-виробників молокопереробних товарів / Н.В. Овсієнко // Підприємницька діяльність в Україні: проблеми розвитку та регулювання: Зб. мат. IV Міжнар. наук.-практ. конф. 27-28 травня 2010 року. – К.: МІБО КНЕУ, 2010. – С.193-196 (0.2 д.а.).

10. Овсієнко Н.В. Значення стратегічного аналізу для діяльності підприємств молокопереробної галузі / Н.В. Овсієнко // Маркетинг інновацій і інновації в маркетингу: Зб. тез доповідей IV Міжнар. наук.-практ. конф. 29 вересня-1 жовтня 2010 року. – Суми: ТОВ Друкарський дім «Папірус», 2010. – С.156-159 (0.2 д.а.).

11. Овсієнко Н.В. Використання SPACE-аналізу для визначення стратегічного становища молокопереробних підприємств / Н.В. Овсієнко // Формування ринкової економіки: Зб. наук. праць. II Міжнар. наук.-практ. конф. Маркетингова освіта в Україні.- К.:КНЕУ, 2013. – С. 55-59. (0.3 д.а.).

12. Овсієнко Н.В. Сучасні засади формування ефективних CRM-систем / Н.В. Овсієнко, М.Ю. Свідзінська // Реформування економіки України: стан та перспективи: зб. мат. VIII Міжнар. наук.-практ. конф. 29 листопада 2013 р. – К.: МІБО КНЕУ, 2013. – С.122-124 (0,1 д.а., особисто автору – 0,05 д.а.: визначено особливості формування CRM-систем).

## АНОТАЦІЯ

**Овсієнко Н.В. Маркетингові стратегії підприємств-виробників молокопереробної галузі. – Рукопис.**

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана», Київ, 2016.

У дисертаційній роботі наведено теоретичне узагальнення і запропоноване нове практичне вирішення актуальної наукової задачі щодо реалізації маркетингової стратегії вітчизняних молокопереробних підприємств.

Проаналізовано трактування маркетингової стратегії в економічній літературі та запропоноване власне його визначення. Розкрито методичні підходи до маркетингового стратегічного аналізу діяльності підприємств та представлено загальну процедуру розробки стратегії. Визначено механізм реалізації маркетингової стратегії підприємства, що включає фактори впливу внутрішнього та зовнішнього середовища.

Здійснено аналіз тенденцій розвитку ринку молочної продукції України, виявлено тенденцію до спаду виробництва та споживання молока. Розкрито фактори однорідності груп підприємств даного ринку, здійснено аналіз окремої групи підприємств, що працюють на регіональному ринку Київської області, проведено її стратегічний аналіз, що дозволив визначити конкурентні позиції підприємств на ньому.

Розроблений методичний інструментарій оптимізації витрат на маркетингові стратегії молокопереробних підприємств, що дає можливість розрахувати витрати на маркетинг при врахуванні чинників зовнішнього та внутрішнього середовища й задані бюджетні обмеження. Запропоновано використання відповідних стратегій в залежності від попадання маркетингових витрат в інтервал еластичності функції.

**Ключові слова:** маркетингові стратегії, стратегічний господарський підрозділ, маркетинговий стратегічний аналіз, маркетингове стратегічне планування, ринкова частка, функція збуту, логістична крива.

## АННОТАЦИЯ

**Овсиенко Н.В. Маркетинговые стратегии предприятий- производителей молокоперерабатывающей отрасли. – Рукопись.**

Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.04 – Экономика и управление предприятиями (по видам экономической деятельности), ГВУЗ «Киевский национальный экономический университет имени Вадима Гетьмана», Киев, 2016.

В диссертационной работе осуществлено теоретическое обобщение и предложено новое практическое решение актуальной научной задачи по реализации маркетинговой стратегии отечественных молокоперерабатывающих предприятий.

Проанализированы трактовки маркетинговой стратегии в экономической литературе и предложено собственное её определение. Раскрыты методические подходы к маркетинговому стратегическому анализу деятельности предприятий и представлена общая процедура разработки стратегии.

Определен механизм реализации маркетинговой стратегии предприятия, включая факторы влияния внешней и внутренней среды. Раскрыты теоретические и методологические подходы к бюджетному обеспечению реализации маркетинговой стратегии на базе логистической функции сбыта и ее интервалов эластичности.

Осуществлен анализ тенденций развития рынка молочной продукции Украины, показана тенденция к падению темпов производства и потребления молока. Раскрыты факторы однородности групп предприятий рынка молочной продукции, осуществлен анализ отдельной их группы, работающей на региональном рынке Киевской области, проведен её стратегический анализ, который позволил определить конкурентные позиции предприятий на данном рынке.

Предложены методы повышения эффективности реализации маркетинговой стратегии, которые основаны на анализе конкурентных преимуществ предприятий однородной группы на отечественном рынке молочной продукции, а также определения их потенциальной рыночной доли и стратегических перспектив деятельности.

Разработан методический инструментарий оптимизации затрат на маркетинговые стратегии молокоперерабатывающих предприятий, который позволяет рассчитать затраты на маркетинг при учете факторов внешней и внутренней среды и заданные бюджетные ограничения.

В работе приведены методы усовершенствования маркетинговых стратегий предприятий, которые базируются на расчете прироста логистической функции сбыта при условии планирования маркетинговых затрат в интервале эластичности, а также предложено использование соответствующих стратегий в зависимости от попадания маркетинговых расходов в этот интервал.

**Ключевые слова:** маркетинговые стратегии, стратегическое хозяйственное подразделение, маркетинговый стратегический анализ, маркетинговое стратегическое планирование, рыночная доля, функция сбыта, логистическая кривая.

## ANNOTATION

**Ovsienko N.V. Marketing strategies of enterprises-producers of dairy industry. - Manuscript.**

The dissertation for obtaining scientific degree of candidate of economic sciences in speciality 08.00.04 - Economics and management of enterprises (by types of economic activities), SHEE «Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman», Kyiv, 2016.

In this dissertation theoretical generalization and practical solutions of actual scientific tasks concerning the implementation of national dairy enterprises marketing strategy have been made.

The opinion about marketing strategy in economic literature has been analyzed. Own definition of term “marketing strategy” has been made. Methodological approaches of marketing strategic analysis of enterprises’ activity have been created. General procedure of strategy development has been introduced. The mechanism of implementation of enterprises’ marketing strategy that includes factors of influence of internal and external environments has been defined.

The analysis of trends development of dairy market of Ukraine has been conducted. The main trend is that production and consumption of milk in Ukraine decreases. Factors of homogeneity of groups of enterprises of dairy market have been

discovered. The strategic analysis of group that works on this market of Kiev region has been conducted. This analysis allowed to define competitive positions of enterprises on the market.

The methodological tools of costs optimization on marketing strategies of dairy enterprises that have been developed allows to calculate spending on marketing considering factors of internal and external environments and given budgetary constraints. The use of appropriate strategies according to matching of marketing costs into interval of elasticity function has been offered.

**Key words:** marketing strategies, strategic business unit, marketing strategic analysis, marketing strategic planning, market share, sales function, logistic curve.