

УДК 658

Т. А. Кокодей

*Севастопольский национальный технический университет***ОБРАТНАЯ ИДЕНТИФИКАЦИЯ СТРАТЕГИЙ
АГРОПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

Запропоновано метод зворотної ідентифікації стратегій агропромислового підприємства для оцінки розробленого каталогу оптимальних стратегічних альтернатив. Здійснюється порівняння формалізованих фактично реалізованих підприємствами стратегій з теоретично оптимальними відповідно до цього каталогу.

Ключові слова: метод зворотної ідентифікації, каталог стратегій, агропромислове підприємство.

Предложен метод обратной идентификации стратегий агропромышленного предприятия для оценки разработанного каталога оптимальных стратегических альтернатив. Осуществляется сравнение формализованных фактически реализованных предприятиями стратегий с теоретически оптимальными в соответствии с данным каталогом.

Ключевые слова: метод обратной идентификации, каталог стратегий, агропромышленное предприятие.

In this paper the method of inverse identification of strategies is proposed to assess the suggested catalog of agro-business optimal strategic alternatives. That is, formalized implemented enterprise strategies are compared with the theoretically optimal ones according to the catalog.

Key words: inverse identification, catalog of strategies, agro-industrial enterprise.

Растущая тенденция усложнения среды функционирования агропромышленного предприятия – увеличение частоты и сложности перемен и сокращение срока эффективности воздействия на изменение – затрудняет формирование адекватной и своевременной реакции данного предприятия на эти изменения. В результате возникает необходимость постановки формализованного формата стратегического управления, обеспечивающего систематическое формирование стратегии, оптимальным образом адаптирующей предприятие к вышеуказанным изменениям.

В основе системной организации стратегической деятельности находится стратегический инструментарий – существующие сегодня методы, модели, методики стратегического управления. А именно, классические модели стратегического анализа и планирования BCG, GE/McKinsey, ADL/LC, Shell/DPM (о чём свидетельствуют работы П. Гордієнко [1], Г.А. Дмитренко [2]), методики формирования и реализации стратегий MOS (mission, objectives, strategies) авторов О. Виханского [3], Р.А. Фатхутдинова [4], а также модель Balanced Scorecard, предложенная авторами Robert Kaplan и David Norton в 1990 г. [5] и др.

Исследование качества различных альтернатив существующего сегодня стратегического инструментария предприятия является основной предпосылкой оптимальной системной организации его стратегической деятельности.

Поэтому, целью данного исследования является формулировка метода оценки разработанного стратегического каталога как базового элемента инструментария стратегического управления.

В табл. 1 показаны теоретически оптимальные соответствия паттернов (шаблонов или повторяющихся последовательностей действий) поведения потреби-

теля на рынке продуктов питания и видов частных стратегий агропромышленного предприятия: каталог оптимальных стратегий.

Таблица 1

**Соответствие паттернов поведения потребителя и видов частных стратегий предприятия:
каталог оптимальных стратегий**

Паттерны поведения потребителя	Виды оптимальных частных стратегий, соответствующих паттерну
1	2
А. «Сдержанный» тип потребителя	
<p>A1. Существенные затраты времени на поиск наиболее дешёвых альтернатив продуктов первой необходимости с длительным сроком хранения; их редкие закупки в больших объёмах для создания домашних запасов и последующего длительного потребления, постоянное соблюдение режима экономии.</p> <p>A2. Активный поиск и приобретение широко потребляемых продуктов питания в низком и среднем ценовом сегменте, в том числе компромиссного качества с коротким сроком хранения; их непосредственное потребление или домашнее консервирование и т. д.</p>	<p>I. Стратегия ценового стимулирования граничного потребления путём создания товарного предложения компромиссного качества в низком и среднем ценовом сегменте.</p> <p>II. Трансгенная стратегия минимизации издержек за счёт использования современных достижений генной инженерии.</p> <p>III. Стратегия структурного замещения и надстройки, предполагающая использование пищевых добавок и заменителей натурального пищевого сырья.</p> <p>XX. Стратегия снижения издержек за счёт оптимизации степени интегрированности процессов в текущем и смежных звеньях пищевой цепи, в т. ч. Структуры компании</p>
В. «Безразличный» тип потребителя	
<p>V1. Регулярное питание вне дома «на автомате» с минимальными затратами времени в ресторанах быстрого питания.</p> <p>V2. «Упрощённое» домашнее приготовление пищи благодаря частому приобретению продуктов быстрого приготовления и полуфабрикатов в удобно расположенных торговых точках.</p>	<p>II. Трансгенная стратегия минимизации издержек за счёт использования современных достижений генной инженерии.</p> <p>III. Стратегия структурного замещения и надстройки, предполагающая использование пищевых добавок и заменителей натурального пищевого сырья.</p> <p>IV. Стратегия классического быстрого питания, направленная на экономию времени и усилий на организацию питания.</p> <p>XIII. Стратегия быстрой высокой кухни (Fast Good) или Fast Food'а элитного качества.</p> <p>XIV. Стратегия здорового быстрого питания, минимизирующая усилия и время на организацию регулярного здорового качественного питания.</p> <p>XV. Аддитивная стратегия улучшения органолептических свойств продукта, заключающаяся в построении визуально-вкусовой привлекательности продукта в т. ч. на основе пищевых добавок.</p>
С. «Органический» тип потребителя	
<p>C1. Селективная покупка преимущественно органических продуктов питания или близких к ним «здоровых» аналогов в традиционных или специализированных торговых точках без учёта ценового и территориального фактора; домашнее приготовление и крайне разборчивое потребление данных продуктов в стремлении к полностью натуральному питанию.</p>	<p>V. Общая органическая стратегия, предполагающая частично или полностью органический ассортимент.</p> <p>Латеральные органические стратегии (VI и VII):</p> <p>VI. Агротуристическая стратегия совмещения органического фермерства с туризмом.</p> <p>VII. Стратегия органического проникновения как сочетание базового бизнеса с органическим пищевым предложением.</p>

1	2
<p>C2. Ведение приусадебного хозяйства с целью самостоятельного выращивания органической растительной и животной пищи или регулярные закупки органических продуктов, выращенных в таких хозяйствах.</p>	<p>VIII. Органическая ретро-стратегия как полная имитация характеристик и марок популярных продуктов прошлого.</p> <p>XVI. Стратегия усиления биологической ценности и натуральности продукта, подразумевающая замену синтетических компонентов натуральными и включение питательных веществ.</p> <p>XVIII. Стратегия объёмной оптимизации ассортимента, заключающейся в создании новых и снятии старых продуктов/продуктовых линий в одной или различных товарных группах</p>
D. «Социальный» тип потребителя	
<p>D1. Статусное потребление престижных продуктов питания для достижения целей, не связанных с питанием (демонстрация успешности, подражание, соответствие ожиданиям, профессиональные цели и т. д.)</p> <p>D2. Потребление «модных» продуктов питания и напитков (энерготоников, пива и т. д.) для вхождения в целевой коллектив (молодёжную группу, спортивную команду, профессиональную ассоциацию) и поддержания имиджа в нём</p>	<p>IX. Премиум-стратегия, направленная на создание предложения товара престижной имиджевой категории/вида, в т. ч. эксклюзивного, экзотического, деликатесного, органического и т. д. (D1).</p> <p>X. Стратегия «элитного замещения» или вывода традиционного товара в премиум-сегмент путём замещения одной из его характеристик на престижную (D1).</p> <p>XI. Стратегия имиджевой подстройки продукта, предполагающая создание образа такого продукта, приобретение которого позволит сформировать личный имидж (D1, D2).</p> <p>XII. Стратегия искусственного создания дефицита или потребительского ажиотажа путём ограничения доступности качественного индивидуализированного товара (D1, D2).</p> <p>II. Трансгенная стратегия минимизации издержек за счёт использования современных достижений генной инженерии (D2).</p> <p>III. Стратегия структурного замещения и надстройки, предполагающая использование пищевых добавок и заменителей натурального пищевого сырья (D2).</p> <p>XIX. Инновационная стратегия, предполагающая создание кардинально нового современного продукта или модернизацию традиционного (D1, D2).</p>
E. «Активный» тип потребителя	
<p>E1. «Перепотребление» продуктов питания сверх биологической необходимости в результате эмоционального или необдуманного питания; возникновение болезней связанных с питанием; обращение к различным диетам или продолжение перепотребления.</p> <p>E2. Тщательное предпокупочное планирование, сравнение цен и полезности (качественных характеристик) товаров различных брендов, совершение логически обоснованных покупок, придерживаясь принципов здорового, сбалансированного, разнообразного питания в рамках бюджета, с незначительной долей импульсивных эмоциональных решений.</p>	<p>II. Трансгенная стратегия минимизации издержек за счёт использования современных достижений генной инженерии (E1, E3, E4).</p> <p>III. Стратегия структурного замещения и надстройки, предполагающая использование пищевых добавок и заменителей натурального пищевого сырья (E1, E3, E4).</p> <p>VI. Агротуристическая стратегия совмещения органического фермерства и туризма (E1, E2).</p> <p>VII. Стратегия органического проникновения как сочетание базового бизнеса с органическим пищевым предложением (E1, E2).</p> <p>VIII. Органическая ретро-стратегия как полная имитация характеристик и марок популярных продуктов прошлого.</p>

1	2
<p>Е3. Необдуманное, часто импульсивное потребление на основе рекламной информации, привлекательности вкусовых и визуальных характеристик товаров и их новизны; ориентация на получение удовольствий от питания и «открытие» новых вкусов.</p> <p>Е4. Множественные повторные покупки определённых категорий продуктов «доступной роскоши», имеющих органолептическую привлекательность как результат пищевой зависимости от них.</p> <p>Е5. Соблюдение пищевых ритуалов и потребление «на автомате», не связанное с необходимостью удовлетворения потребности в продуктах питания.</p> <p>Е6. Длительная приверженность привычным брендам и местам продаж, недоверие рекламным сообщениям и незнакомым альтернативам, слабая склонность к их рассмотрению.</p> <p>Е7. Ограничение объёмов и категорий потребляемых продуктов с целью поддержания эстетического внешнего вида при относительном безразличии к вкусовым качествам пищи.</p> <p>Е8. Периодическое соблюдение режимов экономии на питании для последующего кратковременно-эпизодического (праздничного или отпускного) потребления эксклюзивных или экзотических продуктов престижных категорий для получения вкусового наслаждения гурмана.</p>	<p>IX. Премиум-стратегия, направленная на создание предложения товара престижной имиджевой категории/вида, в т. ч. эксклюзивного, экзотического, деликатесного, органического и т. д. (Е8).</p> <p>X. Стратегия «элитного замещения» или вывода традиционного товара в премиум-сегмент путём замещения одной из его характеристик на престижную (Е8).</p> <p>XI. Стратегия искусственного создания дефицита или потребительского ажиотажа путём ограничения доступности качественного индивидуализированного товара (Е1, Е2, Е8).</p> <p>XII. Стратегия быстрой высокой кухни (Fast Good) или Fast Food'а элитного качества (Е2).</p> <p>XIII. Стратегия здорового быстрого питания (Fast and Healthy Food), минимизирующая усилия и время на организацию регулярного здорового качественного питания (Е1, Е5, Е6, Е7).</p> <p>XIV. Аддитивная стратегия улучшения органолептических свойств продукта, заключающаяся в построении визуально-вкусовой привлекательности продукта в т. ч. на основе пищевых добавок (Е1, Е3, Е4).</p> <p>XV. Стратегия усиления биологической ценности и натуральности продукта, подразумевающая замену синтетических компонентов натуральными и включение питательных веществ (Е2, Е7).</p> <p>XVI. Стратегия линейной оптимизации ассортимента, подразумевающая включение новых и снятие старых товарных единиц внутри продуктовой линии (Е1, Е2, Е3).</p> <p>XVII. Стратегия объёмной оптимизации ассортимента, заключающейся в создании новых и снятии старых продуктов/продуктовых линий в одной или различных товарных группах (Е1, Е2, Е3).</p> <p>XVIII. Инновационная стратегия, предполагающая создание кардинально нового современного продукта или модернизацию традиционного (Е1, Е2, Е3, Е4).</p> <p>XIX. Стратегия снижения издержек за счёт оптимизации степени интегрированности процессов в текущем и смежных звеньях пищевой цепи, в т. ч. структуры компании.</p>

Для данного инструмента характерна широкая применимость (универсальность), простота использования и эффективность, что будет показано ниже путём формализации методом обратной идентификации и последующей оценки фактически реализуемых, на сознательном или подсознательном уровне, стратегий различных агропромышленных предприятий. При этом анализ изменений среды и деятельности (стратегических действий) отечественных предприятий охватывает три периода времени: экономического роста 2000–2008 гг., финансово-экономического кризиса 2008–2010 гг. и посткризиса 2010–2011 гг., в течение которых формализованные в соответствии с предложенным каталогом наиболее распространённые (ключевые) фактические стратегии сопоставляются с теоретически оптимальными в заданных условиях среды.

В период экономического роста 2000–2008 гг. в связи с увеличением доли присутствия и преобладанием «активного» типа потребителя (в т. ч. паттернов E1, E3, E3, E4) на Украине наиболее широко применялась стратегия (A) «*Расширение ассортимента продуктов собственного производства или импортированных/привлечённых с улучшенными органолептическими свойствами*», которую можно оценить как оптимальную в заданных условиях среды согласно предложенному каталогу и отнести к видам XV, XVII и XVIII частных стратегий (табл. 1).

Индикатором масштабной реализации данной стратегии широким спектром предприятий, т. е. усложнения общей структуры отечественного пищевого предложения, стало появление и стремительное развитие сетевых продовольственных розничных компаний в формате «Супермаркет»/ «Гипермаркет» с множеством широких брендов различных производителей.

Одной из реализаций рассматриваемой стратегии было выведение и продвижение ТМ «Премія» – первой в Украине собственной торговой марки сетевой розничной компании [<http://www.premiya.com.ua>]. «Премія» объединяет широкий ассортимент товаров высокого качества в среднем ценовом сегменте и принадлежит ГК Fozzy Group – собственнику национальных сетей супермаркетов «Сільпо», магазинов «Фора» и гипермаркетов Fozzy. Корпорация Fozzy Group заказывает товары под собственной торговой маркой без услуг дистрибьюторов напрямую у ведущих отечественных и зарубежных производителей, в т. ч. компании Bounduelle (консервированная кукуруза), «Верес» и Exoliva (плодово-овощная консервация), Kamis, «Кернел», «Ласка», «Левада», ЗАО «Чигиринский консервный завод» и др. Первоначально в 2006 г., под рассматриваемой торговой маркой компанией было представлено 87 ассортиментных позиций в 7 товарных категориях, но к 2011 г. ассортимент был расширен до 500 позиций в 30 категориях. В каталог продукции входит консервация, паштеты, макаронные изделия, крупы, сахар, орехи и сухофрукты, масло растительное, приправы и специи, замороженные продукты, напитки, кофе, чай, молочные продукты, сухие завтраки, желе, рыбные продукты, кондитерские изделия, соусы, гастрономия, снеки, сухие супы, дрожжи, бутерброды, свежие фрукты и т. д. Поскольку ввиду отсутствия брендинга производителями и затрат на услуги посредников (дистрибьюторов) со стороны компании Fozzy Group, цена продукта составляет около 80 % стоимости аналогичных товаров, то стратегию (A) в данном случае можно также отнести к виду XX, при этом целевым покупательским сегментом является «активный» и «сдержанный» тип потребителя.

В связи с масштабностью такой вариации стратегии (A) появилось предложение со стороны малых и средних региональных фирм, таких как ЧП «Пище-проект» – производитель кукурузных палочек, сухих завтраков и каш быстрого ТМ «Лидер» [<http://kashilider.com>], по увеличению ассортимента другого предприятия путём выпуска собственной продукции на своей производственной базе под «чужой» торговой маркой, что само по себе представляет стратегию дезинтеграции процессов вида XX каталога, способствующую снижению издержек предприятия.

Другой реализацией стратегии (A) корпорацией «Roshen» является увеличение числа ассортиментных позиций преимущественно за счёт линейного расширения до 200 в категориях конфет, печенья, шоколада и тортов с 2000 по

2011 г. В том числе, в 2009 г. несмотря на кризис, была эффективно расширена линия конфет «Вечерний Киев» и введена новая линия весовой нуги.

В свою очередь, ассортимент компании Nestlé, которая начала свою деятельность в Украине ещё в 1994 г. с продвижения брендов Nescafé, Nesquik, Maggi, Nuts, Friskies, KitKat, постоянно расширяется, преимущественно объёмно: в 1998 году Nestlé приобрела контрольный пакет акций ЗАО «Львовская кондитерская фабрика «Світоч», в 2003 г. в Киеве основано ООО «Нестле Украина» и было приобретено предприятие ОАО «Волыньхолдинг» (ТМ «Торчин»), в 2010 г. ООО «Нестле Украина» приобрела ООО «Техноком» (ТМ «Мивина»). Т. о. в настоящее время бизнес Nestlé в Украине представлен следующими направлениями: кофе и напитки, кондитерские изделия, майонез, кетчуп, горчица, соусы, детское и специальное питание, продукты быстрого приготовления (лапша быстрого приготовления, сухие завтраки) и мороженое.

В период 2000–2008 гг. с ростом интенсивности конкуренции также стала применяться стратегия (В) *«Производство или импорт/привлечение принципиально новых, инновационных продуктов питания как альтернативы или дополнения к традиционным, используя современную высокотехнологичную материально-техническую базу иностранного происхождения»*, оптимальная и относящаяся к виду XIX частных стратегий, направленная, в первую очередь, на потребителя «активного типа», а именно, паттерны E1, E2, E3, E4. К представленным на украинском рынке новым категориям/видам продуктов можно отнести энерготоники, холодные чаи, сокодержущие сладкие газированные напитки, спортивное питание, суши и ингредиенты для их приготовления, новые виды бобовых (маш, красная чечевица, кус-кус), рисовая вермишель, рор-соп для приготовления в микроволновой печи и т. д. В частности, в 2008 г. ООО «Сандора» (Pepsi Co) начала производство линии холодных чаёв под ТМ Lipton Ice Tea как натурального тонизирующего негазированного напитка без консервантов и красителей, после того как в 2005 г. компания Coca-Cola Beverages Ukraine Ltd. (профиль 14 и 9) вывела на украинский рынок первый холодный чай ТМ Nestea. Российское предприятие ТД «Русское поле» вывело на украинский рынок линию экзотических импортированных из разных стран круп ТМ «Ярмарка», в т. ч. чечевица, смеси бобовых, долихос, нут, булгур, кус-кус, маш и т. д.

Одной из реализуемых стратегий украинских предприятий в период финансово-экономического кризиса 2008 г. и раннего посткризиса являлась стратегия (С) *«Расширение ассортимента на одну или несколько взаимосвязанных продуктовых линий, относящихся к новой для предприятия товарной категории в более низком ценовом сегменте и со сниженной питательной ценностью по сравнению с основным ассортиментом»*.

К вводимым категориям относились, в основном, крупы (рис, гречка) и макароны, спрос на которые стремительно рос с момента перехода потребителя к режиму экономии в кризисных условиях, что было вызвано увеличением доли «сдержанного» типа потребителя (паттернов A1, A2) и доли присутствия паттерна E2 «активного» типа потребителя. Частная стратегия (С) оптимальна и относится к видам стратегий XVIII и I предложенного каталога стратегий (табл.1), которые соответствуют паттернам E2 и A1, «тонкая подстройка» к которым имела место в условиях финансово-экономической нестабильности.

В начале 2010 г. компания ЗАО «Чумак» [<http://www.chumak.com>] (профиль 10) в дополнение к производству традиционного ассортимента кетчупов, томатного сока, майонеза, соусов, консервированных овощей, томатной пасты, растительного масла ввела в эксплуатацию новую фабрику по производству макаронных изделий в премиум сегменте в г. Каховка (Херсонская область), которая изготавливает следующие виды макарон: «Трубочки», «Перья», «Спиральки», «Черепашки», «Вермишель», «Рожки» и т.д. под ТМ «Чумак». Кроме того, организовано производство специальной линии качественных соусов для макарон – нового продукта для украинского рынка, который обеспечивает хорошее дополнение и возможность быстрого приготовления полноценного блюда из макарон. Т. е. в данном случае рассматриваемая стратегия (С) относится также к виду IV, осуществляя, в связи с сокращением режима экономии при выходе из кризиса, «тонкую подстройку» к паттерну B2 безразличного типа потребителя и его «ведение» путём создания дополнительной реализации данного паттерна: «упрощённое» домашнее приготовление готовых блюд на основе макаронных изделий в среднем ценовом сегменте. Кроме того, рассматриваемая стратегия также осуществляет «тонкую подстройку» к видам XIX и XV, ориентируясь преимущественно на потребителя «активного типа» в посткризисном периоде. На каждой упаковке макаронных изделий ТМ «Чумак» указан вид соуса, индивидуально подобранного для данного вида продукта, а также рецепт приготовления блюда на основе данных двух продуктов. Если вкус макарон остаётся традиционным, то органолептическую привлекательность и новизну ему придаёт «связанный» дополнительный товар – соус.

С улучшением уровня материального благосостояния в период посткризиса к 2010–2011 гг. широко распространённой стратегией стала (D) «Создание предложения элитных продуктов питания, в т. ч. эксклюзивных или редких, органических, ручной работы, с инновационными характеристиками, «выведенных» в премиум-сегмент традиционных продуктов или престижных имиджевых товарных категорий/видов путём организации *собственного* производства/фабрикации или импорта», которая оптимальна и относится к видам стратегий IX и X, соответствующих паттерну D1 «социального» типа потребителя по предложенному каталогу частных стратегий (табл.1).

Одной из современных тенденций на Украине является возрождение культуры элитного шоколада, что было характерно для начала прошлого века.

Примером реализации данной стратегии является открытие в Киеве 20 мая 2010 г. первого отечественного бутика-магазина и кафетерия «Основной инстинкт» [www.oi-shokolad.com.ua] авторского бельгийского шоколада ручной работы с органическим ассортиментом более 50 наименований конфет, печенья и тортов из молочного и чёрного шоколада высокого качества: эксклюзивные и аналоги зарубежных элитных сладостей, украшенных сусальным золотом, с добавками табака, перца, цветов, сыра и т. д. В данном случае стратегия (D) также относится к видам XII, V и XIX.

В период посткризиса также появилась стратегия (E) «Создание предложения полностью натурального экологически чистого продукта с повышенными питательными, биологическими или лечебными свойствами, а также высокими вкусовыми качествами в верхнем ценовом сегменте», относящаяся к виду общей органической стратегии (V) каталога.

Основними видами деятельности Украинско-американского предприятия ООО «Агросельпром» [<http://www.agroselprom-a.com/>] являются производство органической продукции премиум-класса без использования каких-либо химических ингредиентов и красителей: 12-ти эксклюзивных натуральных растительных масел с целебными свойствами (масло грецкого ореха, тыквенных семечек, подсолнечное, кедровое, конопляное, кунжутное, семян расторопши, арахисовое, соевое, горчичное, льняное, кукурузное), 5 видов уникальных диетических лечебных каш мгновенного приготовления (каша льняная, конопляная, из ядер тыквенных семечек, из ядер кедровых орехов, из ядер арахиса и семян расторопши), 7 видов диетических добавок для спортсменов и прикормок для ловли рыб, существенная доля которой экспортируется. Эксклюзивные деликатесные целебные сорта растительных масел производятся под ТМ «Golden Kings of Ukraine» совместно с предприятием «INAX LLC» по новейшей уникальной витаминно-сохраняющей технологии методом однократного холодного отжима, которая позволяет сохранить питательные, лечебные и вкусовые свойства (природные витамины и микроэлементы). Продукт сопровождается полной информацией о целебных свойствах и рецептуре применения, компонентном составе и способах приготовления каждого продукта. В данном случае стратегия (E) ориентирована как на органический, так и на социальный (D1) тип потребителя и, поэтому, относится к видам стратегий V и IX. Недостаточная доля присутствия данного покупательского типа на отечественном рынке в настоящее время компенсируется широкой географией экспорта продукции данным узкоспециализированным предприятием.

Если рассмотренная выше стратегия достаточно редка в современных условиях, то значительно более широкое распространение получила стратегия (F) «*Приближения традиционного продукта к «здоровому» путём модификации его компонентной структуры для улучшения биологических свойств или снижения калорийности*», относящаяся к виду частных стратегии XVI, который направлен на потребителей как органического, так и наиболее распространенного активного типа в части паттерна E2.

В начале 2011 г. в продуктовой линии масел ТМ «Олейна» компании «Бунге Украина», (представительство международной корпорации Bunge) появилась товарная единица в среднем ценовом сегменте в новой непрозрачной упаковке, дополнительно обогащённая витаминами А, D, E и йодом («Олейна ВитаЙОД») [<http://www.oleina.ua>].

Аналогичную стратегию использует представительство международной группы компаний Lantmannen на Украине ОАО «Лантманнен АКСА» – крупнейший производитель быстрых сухих завтраков на отечественном рынке ТМ «Start!» и «АХА» (мюслей, хлопьев, каш) [<http://www.start-ukraine.com>]. Широкие продуктовые линии сухих завтраков ориентированны преимущественно на потребителей «безразличного типа» (паттерны B1 и B2), но основная используемая стратегия IV сочетается со стратегиями XIV и XVI, направленных также и на «активного» потребителя. Продуктовая линия АХА Гармония имеет в основе смесь хлопьев из цельных зерен пшеницы, ржи, риса и ячменя и обогащена комплексом витаминов и минералов, также и линия кукурузных хлопьев «Start!» представлена с витаминным комплексом, некоторые позиции ассортимента имеют сниженную калорийность.

Компанія Coca-Cola Beverages Ukraine Ltd., которая является одним из лидеров украинского рынка безалкогольных напитков, ориентируясь на потребителей активного типа, ведущих здоровый образ жизни, в части молодых мужчин и женщин 20–29 лет, выпустила низкокалорийный новый бренд Coca-Cola light (0,2 ккал в 100 мл), содержащий аспартам вместо сахара.

Другой стратегией данного предприятия является (G) «Имиджевая подстройка инновационного напитка к молодёжной прослойке, ориентированной на активный образ клубной или спортивной жизни», относящейся к видам XI и XIX, что подтверждается выпуском напитков новой категории энерготоников под ТМ «Burn» и «Gladiator».

Аналогичной стратегии в период 2000–2011 гг. обоснованно придерживается отечественное представительство австрийской компании Red Bull – ООО «Red Bull Ukraine», ООО «Сандора», входящая в структуру компании Pepsi Co и производящая напиток ТМ Adrenaline Rush, а также украинское предприятие – группа компаний «Новые продукты», выпускающая энерготоники ТМ «Non-Stop Energy» и «Revo energy», и ТПП Rainford, выпустившая линию энерготоников «Energy Black Drink».

Исходя из вышеизложенного, можно отметить достаточную универсальность предложенного каталога стратегий, т. е. возможность его удобного (простого) широкого использования для предприятий АПК большинства профилей с минимальными ограничениями. Данный вывод является следствием того, что была показана возможность формализации фактически реализуемых индивидуальных/частных стратегий по каталогу для различных предприятий методом обратной идентификации на основе хронологических данных о стратегических действиях за период 2000–2011 гг. Кроме того, показана возможность оценки эффективности той или иной применяемой стратегии с точки зрения влияния потребителя на основании указанных в каталоге фиксированных взаимосвязей паттернов покупательского поведения и соответствующих оптимальных видов частных стратегий. Показана обоснованность данных взаимосвязей в связи с отмеченными совпадениями оптимальных теоретических и ключевых (наиболее распространённых) фактически реализованных стратегий.

Бibliографические ссылки

1. **Гордієнко П.** Стратегічний аналіз : навч. посіб. / П. Гордієнко. – К., 2006. – 403 с.
2. **Дмитриенко Г. А.** Стратегический менеджмент: целевое управление персоналом организации : учеб. пособ. / Г. А. Дмитриенко. – К., 2002. – 192 с.
3. **Виханский О. С.** Стратегическое управление : учебник / О. С. Виханский. – М., 1998. – 292 с.
4. **Фатхутдинов Р. А.** Стратегический менеджмент : учебник / Р. А. Фатхутдинов. – М., 2001. – 448 с.
5. **Kaplan R. S.** The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance / R. S. Kaplan, D. P. Norton // Harvard business review. – 1992. – № 1. – P. 71–72.

Надійшла до редколегії 20.02.2012