

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ**  
**БЕЛОРУССКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ**

**Кафедра «Бизнес - администрирование»**

Наумович Дарья Анатольевна

**УПРАВЛЕНИЕ МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИЕЙ НА  
ПРЕДПРИЯТИИ АГРОПРОМЫШЛЕННОГО КОМПЛЕКСА  
РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ**

Магистерская диссертация

Специальность 1-25 80 04 «Экономика и управление народным хозяйством»

Научный руководитель:  
Бертош Елена Васильевна  
Кандидат экономических наук,  
доцент

Допущена к защите

«16» *декабря* 2019г.

Заведующий кафедрой

«Бизнес – администрирование»

 Е.В. Бертош

кандидат экономических наук, доцент

**Минск, 2019**

## **ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ**

**Связь работы с крупными научными программами (проектами) и темами.**

Диссертация соответствует приоритетным направлениям научных исследований Республики Беларусь на 2016–2020 гг. (п. 11), утвержденным постановлением Совета Министров Республики Беларусь № 190 от 12.03.2015.

Магистерская диссертация выполнялась в рамках научно-исследовательской темы кафедры бизнес-администрирование ГБ №16-276 «Разработка организационно-экономического механизма стратегического управления малых и средних предприятий» (2016-2020 гг.) Белорусского национального технического университета.

### **Цель и задачи исследования.**

Целью работы является изучение теоретических основ формирования маркетинговых стратегий и их совершенствование при проникновении предприятий молочной промышленности Республики Беларусь на внешние рынки.

Задачами исследования являются:

- развитие теоретических основ и трактовки особенностей формирования маркетинговой стратегии предприятий агропромышленного комплекса;
- выявить тенденции развития мирового рынка молочной продукции;
- определить особенности формирования маркетинговых стратегий предприятий молочной промышленности развитых стран и стран с транзитивной экономикой;
- разработка практических рекомендаций по совершенствованию управления маркетинговой стратегией предприятий молочной промышленности Республики Беларусь.

В качестве *объекта исследования* данной работы выступают предприятия агропромышленного комплекса Республики Беларусь.

*Предметом исследования* являются маркетинговые стратегии предприятий молочной промышленности Республики Беларусь.

#### **Положения, выносимые на защиту:**

1. Развитие теоретических основ и трактовки особенностей формирования маркетинговой стратегии предприятий агропромышленного комплекса Республики Беларусь.

Произведен критический анализ и дана классификация понятия «стратегия», что позволило все многообразие определений классифицировать на три группы:

- 1) Стратегия как система (Герчикова И.Н. и др.).
- 2) Стратегия как модель (Барни Дж, Владимирова Л.П., Зуб А.Т. и др.).
- 3) Стратегия как план (Минцберг Г., Мескон М., Томпсон А.А., Фатхутдинов Р.А., Гершун А. и др.).

Разработан алгоритм реализации маркетинговой стратегии предприятий агропромышленного комплекса Республики Беларусь, включающий в себя девять взаимосвязанных стадий. Отличительной особенностью данного алгоритма является его универсальность и применимость для разработки маркетинговой стратегии предприятий различных сфер деятельности агропромышленного комплекса Беларуси.

#### 2. Тенденции развития мирового рынка молочной продукции.

Для стран с развитой экономикой в сфере молочной промышленности характерно:

- 1) основной маркетинговой стратегией выхода на внешние рынки является приобретение зарубежных молочных предприятий (brownfield-инвестиции), а также построение молочных предприятий за рубежом с нуля (greenfield-инвестиции) – *стратегия иерархического построения бизнеса*;

- 2) многие крупные молочные компании имеют сбытовые отделения за рубежом (частично *стратегия иерархического построения бизнеса*, частично *стратегия экспорта*);
- 3) массовое образование кооперативов предприятиями молочной промышленности (*стратегия концентрированного роста*).

Анализ опыта стран с транзитивной экономикой в сфере молочной промышленности позволяет выделить следующие тенденции:

- 1) наличие в странах Центральной и Восточной Европы (главным образом в странах бывшего СССР) некоторых излишков в производстве молочных продуктов (в основном в Украине и Беларуси, частично в странах Балтии). Все остальные регионы при невысоком потреблении молочных продуктов характеризуются недостаточной обеспеченностью ими;
- 2) в странах с транзитивной экономикой набирают популярность кооперативы;
- 3) основной стратегией выхода на внешние рынки является экспорт, причем в большинстве случаев выход осуществляется на рынки всё тех же постсоветских стран.;
- 4) многие фермы Болгарии, Венгрии, Польши, Румынии, Словении и стран Балтии представляют собой мелкие семейные хозяйства, ориентированные на самообеспечение продуктами с применением традиционных трудоемких методов хозяйствования;
- 5) азиатские производители (в первую очередь Китай) планируют локализацию молочных производств в Российской Федерации (стратегия иерархического построения бизнеса).

3. Практические рекомендации по совершенствованию управления маркетинговой стратегией предприятий молочной промышленности Республики Беларусь, которые заключаются:

- 1) в анализе и выявлении проблем в процессе разработки маркетинговой стратегии предприятий молочной промышленности;

2) разработка направлений совершенствования управлением маркетинговой стратегий белорусских предприятий молочной промышленности на внешние рынки.

Цель и задачи исследования определили структуру работы, которая состоит из введения, трех глав и заключения.

Во введении очерчивается проблематика исследования, обосновывается актуальность работы. Определяются объект и предмет исследования, формулируются его цели и задачи, указываются теоретические и методологические основы, практическая значимость.

В первой главе раскрыто понятие стратегии, ее виды и методика разработки, изучены особенности разработки стратегии предприятия при выходе на внешние рынки.

Во второй главе приведен обзор мирового рынка молочной продукции, изучен опыт выхода предприятий молочной промышленности развитых, а также переходных экономик на внешние рынки.

В третьей главе рассмотрено современное состояние молочной отрасли Республики Беларусь, исследовано применение маркетинговой стратегий проникновения белорусских предприятий молочной промышленности на внешние рынки.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Аакер, Д. Стратегическое рыночное управление / Д. Аакер; 7-е изд. пер. с англ. под ред. С.Г. Божук. – СПб.: Питер, 2012. – 496 с.
2. Агаларова, Е.Г., Дыкань, Ю.А. Принципы формирования маркетинговой стратегии предприятия / Е.Г. Агаларова, Ю.А. Дыкань // Молодой ученый. – 2013. – №12. – С. 216-218.
3. Азоев, Г.Л. Конкурентные преимущества фирмы / Г. Л. Азоев, А. П. Челенков. – М.: ОАО «Типография «НОВОСТИ», 2010. – 356 с.
4. Алексеев, И.С. Внешнеэкономическая деятельность / И. С. Алексеев. – М.: Дашков и К, 2010. – 304 с.
5. Альтшуллер, И.Г. Стратегическое управление на основе маркетингового анализа: инструменты, проблемы, ситуации: монография / И.Г. Альтшуллер. – М. : Вершина, 2009. – 232 с.
6. Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф, Э. Дж. Макдоннелл; Пер. С. Жильцов. – СПб.: Питер Ком, 1999. – 414 с.
7. Арутюнова, Д.В. Стратегический менеджмент: монография / Д. В. Арутюнова. – Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2010. – 122 с.
8. Барановский, С.И. Стратегический маркетинг: монография по специальности «Маркетинг» / С. И. Барановский, Л. В. Лагодич. – Мн.: ИВЦ Минфина, 2015. – 299 с.
9. Басовский, Л.Е. Менеджмент: монография / Л.Е. Басовский. – М.: Инфра-М, 2012. – 240 с.
10. Баталова, О.С. Содержание понятия «маркетинговая стратегия» / О.С. Баталова // Проблемы современной экономики: материалы Междунар. науч. конф. (г. Челябинск, декабрь 2011 г.). – Челябинск: Два комсомольца, 2011. – С. 103-106.
11. Берикболова, У.Д., Казбайкызы А., Жанибекова, А. Мировой опыт повышения экспортного потенциала страны / У.Д. Берикболова, А. Казбайкызы, А. Жанибекова. // Молодой ученый. – 2016. – № 5.5. – С. 44-47.

12. Владимирова, Л.П. Прогнозирование и планирование в условиях рынка: монография / Л.П. Владимирова. – 6-е изд., перераб. и доп. – М.: Дашков и Ко, 2012. – 400 с.
13. Внешнеэкономическая деятельность предприятия: монография / под ред. Л.Е. Стровский. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: Юнити-Дата, 2013. – 503 с.
14. Выручка 20 крупнейших молочных компаний мира сократилась на 13% / ВУ малочны блог - ВУ DairyBlog[Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://beldairyblog.by/archives/202>. – Дата доступа: 04.08.2019.
15. Гавриленко, Н.И. Маркетинг: монография / Н. И. Гавриленко; [рец.: Б. В. Салихов, Н. С. Маркова]. – 3-е изд., стер. – М.: Академия, 2013. – 314 с.
16. Гатина, Л.И. Стратегическое планирование развития предприятия: монография / Л.И. Гатина. – Казань: Издательство КНИТУ, 2012. – 144 с.
17. Герчигова, И.Н. Менеджмент / И.Н. Герчигова. – М.: ЮНИТИ, 1995. – 480 с.
18. Гершун, А., Горский, М. Технологии сбалансированного управления / А. Гершун, М. Горский. – М.: ЗАО Олимп-Бизнес, 2016. – 416 с.
19. Голубков, Е.П. Маркетинг: Словарь терминов / Е. П. Голубков. – М.: Дело и сервис, 2011. – 320 с.
20. Гриб, Р.А. Франчайзинг в Беларуси: состояние, проблемы и перспективы развития / Р.А. Гриб // Фундаментальные и прикладные исследования в современном мире. – 2015. – № 12-2. – С. 183-186.
21. Гусев, Ю.В. Стратегия развития предприятий: монография / Ю. В. Гусев. – СПб.: Изд-во СПбУЭФ, 2009. – 314 с.
22. Ефремова, Л. Совершенствование стратегического управления предприятием / Л. Ефремова // Проблемы теории и практики управления. – 2011. – № 8. – С. 105-111.
23. Зуб, А.Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика: Монография / А.Т. Зуб. – М.: Аспект Пресс, 2012. – 415 с.
24. ИТОГИ: 10 главных тенденций молочного рынка 2016 года / Milknews - Новости молочного рынка [Электронный ресурс]. - Режим доступа:

25. Каплан, Р.С., Нортон, Д.П. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты / Р.С. Каплан, Д.П. Нортон. – М.: ЗАО Олимп-Бизнес, 2011. – 512 с.

26. Катькало, В.С. Эволюция теории стратегического управления / В.С. Катькало. – СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2008. – 548 с.

27. Климова, М.Л. Молочная отрасль Республики Беларусь / М.Л. Климова // Молочная промышленность. – 2016. – № 4. – С. 36-41.

28. Ковалёв, И.Л., Ковалёв, Л.И. Молочная отрасль Беларуси: тенденции и перспективы / И.Л. Ковалёв, Л.И. Ковалёв // Главный зоотехник. – 2016. – № 12. – С. 40-47.

29. Коновалов, В.В. Проблемы выхода предприятий на внешние рынки / В.В. Коновалов // Перспективные инновации в науке, образовании, производстве и транспорте. – 2013. – №7. – С. 83-87.

30. Королькова, Н.В., Карелина, Л.А. Зарубежный опыт развития франчайзинга / Н.В. Королькова, Л.А. Карелина // Актуальные проблемы управления экономикой и финансами транспортных компаний. – Москва, 2016. – С. 167-171.

31. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент /Ф. Котлер, К.Л. Келлер. – СПб: Питер, 2009. – 816 с.

32. Лапыгин, Ю.Н. Стратегический менеджмент: монография / Ю. Н. Лапыгин. – М. : Высшее образование, 2009. – 174 с.

33. Лебедев, Д.С. Методика формирования экспортной стратегии промышленных предприятий: Монография / Д.С. Лебедев; Науч. ред. проф. Л.Б. Парфенова. Яросл. гос. ун-т. – Ярославль, 2012. – 104 с.

34. Люкшинов, А. Н. Стратегический менеджмент: монография / А. Н. Люкшинов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2011. – 375 с.

35. Люлёв, А.В. Научные аспекты понятия «стратегия развития предприятия» / А.В. Люлёв // Молодой ученый. – 2010. – №10. – С. 88-92.



36. Маркова, В. Дм. Стратегический менеджмент: монография В. Д. Маркова, С. А. Кузнецова. – Москва: ИНФРА-М, 2013. – 288 с
37. Мельников, В.В. Проблема классификации подходов к определению понятия «стратегия» / В.В. Мельников // Проблемы развития современной экономики. – 2014. – №5. – С. 87-91.
38. Мескон, М., Альберт, М., Хедоури, Ф. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; пер.с англ. – М.: Дело, 1999. – 800 с.
39. Минцберг, Г., Альстренд, Б., Лэмпэл, Дж. Школа стратегий / Г. Минцберг, Б. Альстренд, Дж. Лэмпэл; под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2010. – 336 с.
40. Мировой рынок молока и молокопродуктов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://milknews.ru/analitika-rinka-moloka/molochnaya\\_otrasl.html](http://milknews.ru/analitika-rinka-moloka/molochnaya_otrasl.html). – Дата доступа: 10.09.2019.
41. Мировой рынок молока // Экономика сельского хозяйства России. – 2016. – № 12. – С. 71-72.
42. Мировой молочный рынок: рост цен продолжается / ОДО "Точно-вовремя"[Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://produkt.by/news/mirovoy-molochnyy-rynok-rost-cen-prodolzhaetsya>. – Дата доступа: 18.08.2019.
43. Михайличенко, А.А. Стратегия развития организации и управленческие проекты в ней / А.А. Михайличенко // Сборник научных трудов Sworld. – 2010. – Т. 11. № 1. – С. 34-39.
44. Морозова, А.С. Сравнительная характеристика стратегий выхода на внешние рынки / А.С. Морозова // Вестник БНТУ. – 2013. – №3. – С. 72-78.
45. Национальный статистический комитет Республики Беларусь [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.belstat.gov.by/>.– Дата доступа: 01.09.2019
46. Новый молочный мир: глобальное потепление или холодная война? / Центр Исследования Молочного Рынка [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.dairynews.ru/news/novyy-molochnyy-mir-globalnoe-poteplenie-ili-kholo.html/>. – Дата доступа: 04.09.2010.

47. Обзор молочного рынка Беларуси ЗАО «Инвестиционная компания» «Юнитер»: Минск. 2015.
48. Обзор рынка молока и молочной продукции государств – членов Евразийского экономического союза за 2010-2015 годы / Евразийская экономическая комиссия [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.eurasiancommission.org/ru/act/prom\\_i\\_agroprom/dep\\_agroprom/](http://www.eurasiancommission.org/ru/act/prom_i_agroprom/dep_agroprom/). – Дата доступа: 04.09.2019.
49. Основы менеджмента: пер. с англ. / Под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2010. – 816 с.
50. Официальный сайт Белорусской ассоциации франчайзинга «Белфранчайзинг» [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://belfranchising.by/franchising-in-belarus/>. – Дата доступа: 01.10.2019
51. Панкрухин, А.П. Маркетинг: монография / А. П. Панкрухин. – 5-е изд., стер. – М.: Омега-Л, 2013. – 656 с.
52. Петров, В.В. Стратегическое управление: монография / В.В. Петров. – Саратов: СГТУ, 2014. – 288 с.
53. Поливко, В.А. Молочная отрасль Республики Беларусь: состояние и перспективы / В.А. Поливко // Сельское хозяйство – проблемы и перспективы, 2016. – С. 192-200.
54. Попов, С.А. Актуальный стратегический менеджмент: монография / С.А. Попов. – М.: Изд-во Юрайт, 2010. – 448 с.
55. Попова, Г.В. Маркетинг: монография / Г. В. Попова. – СПб: Питер, 2010. – 160 с.
56. Портер, М. Конкурентное преимущество. Как достичь высокого результата / М. Портер, пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 715 с.
57. Просветов, Г.И. Стратегия предприятия: задачи и решения: монография / Г.И. Просветов. – М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2010. – 184 с.
58. Рубина, Н. Мировые тенденции на рынке молока / Н. Рубина // Молочная промышленность. – 2017. – № 5. – С. 7-9.

59. Смеричевская, С.В. Стратегический маркетинг: монография / С. В. Смеричевская. – Донецк: ДонГУЭТ, 2015. – 204 с.
60. Современные подходы к решению финансово-экономических проблем: сборник научных трудов / под ред. Н. В. Ширяевой. – Ульяновск: УлГТУ, 2012. – 165 с.
61. Стратегический маркетинг: ситуации, примеры: монография / пер. с англ.; под ред. Ю. А. Цыпкина. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2011. – 471 с.
62. Тараканов, С.И. Стратегия и тактика выхода компании на внешние рынки / С.И. Тараканов // Молодой ученый. – 2016. – №26. – С. 388-390.
63. Тарасевич, Л.С. Международный менеджмент / Л.С. Тарасевич, С.Э. Пивоваров. – СПб.: Питер, 2008. – 647 с.
64. Токарев, А.В. Развитие совместного предпринимательства в России и за рубежом / А.В. Токарев // Молодой ученый. – 2016. – №5. – С. 434-438.
65. Томпсон, А.А., Стрикленд, А.Дж. Стратегический менеджмент / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд, пер. с англ. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2012. – 576 с.
66. Усатова, А.В. Сравнительный анализ российского и зарубежного опыта развития франчайзинга / А.В. Усатова // Фундаментальные и прикладные исследования в современном мире. – 2015. – № 10-3. – С. 69-71.
67. Устюжанин, А.А. Зарубежный опыт и российская практика развития франчайзинга / А.А. Устюжанин // диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Моск. гос. ун-т им. М.В. Ломоносова. Экономический факультет. Москва, 2011.
68. Фатхутдинов, Р.А. Стратегический менеджмент: Монография / Р.А. Фатхутдинов. – 7-е изд., испр. и доп. – М.: Дело, 2013. – 448 с.
69. Федорова, М.С. Разработка маркетинговой стратегии предприятия / М.С. Федорова // Молодой ученый. – 2011. – №5. Т.1. – С. 232-234.
70. Хангер, Д. Основы стратегического менеджмента: монография / Д. Хангер. – М.: Юнити-Дана, 2012. – 320 с.

71. Хрусталеv, Б.Б., Демьянова, В.С. Теоретические и методические основы формирования стратегии развития предприятия / Б.Б. Хрусталеv, В.С. Демьянова // Известия КГАСУ. – 2012. – № 2 (20). – С. 261-266.
72. Чан, В.Л. Стратегии выхода компаний на новые внешние рынки / В.Л. Чан // Молодой ученый. – 2011. – №7. Т.1. – С. 121-124.
73. Черемных, М.Б. Зарубежный опыт развития франчайзинга / М.Б. Черемных // Актуальные проблемы социально-экономического развития Северо-Кавказского федерального округа. – 2011. – С. 251-256.
74. Шаймиева, Э.Ш. Стратегический менеджмент: монография / Э.Ш. Шаймиева. – Казань: Познание, 2014. – 136 с.
75. Шацкова, А.Ю. Маркетинговая стратегия по выходу на внешние рынки для инновационных предприятий / А.Ю. Шацкова // Символ науки. – 2016. – №6. – С. 319-321.
76. Шевченко, Б.И., Шушнян, А.А. Современные подходы к стратегии развития организации / Б.И. Шевченко, А.А. Шушнян // Вестник экономической интеграции. – 2013. – № 7 (64). – С. 61-67.
77. Christoph Knill. Europäische Umweltpolitik. Steuerungsprobleme und Regulierungsmuster im Mehrebenensystem. – GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2013. – 240 p.
78. Dairy Industries International / Bell Publishing Ltd. [Electronic resource]. Access mode: <http://www.dairyindustries.com/>. – Accessdate: 01.05.2017.
79. Muhlbauer, F. Welt-Agrarmarkte - Herausforderungen und Chancen für deutsche Landwirte / F. Muhlbauer // Neue Landwirtschaft.. – 2015. – № 5. – P. 16-19.
80. Speck, S. Environmental Taxes in an Enlarged Europe. Analyses and Database of Environmental Taxes and Charges in Central and Eastern Europe. Szentendre; REC, 2011. – 270 p.