

Волинський національний університет  
імені Лесі Українки  
Факультет економіки та управління  
Кафедра маркетингу

Тетяна Сак

**Маркетингові стратегії**

Курс лекцій

Луцьк  
2024

УДК 339.13  
С 84

Рекомендовано до друку науково-методичною радою Волинського національного університету імені Лесі Українки (протокол №7 від 27.03.24 р.).

**Рецензент:** *Хомюк Н.Л.* – д.е.н., професор, зав.кафедри менеджменту, ВНУ імені Лесі Українки;

**Сак Т.В.**

**С 84 Маркетингові стратегії:** курс лекцій [Електронне видання]. Луцьк: Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2024. 101 с.

Анотація: Курс лекцій призначено для формування у здобувачів освіти знань і навичок стратегічного аналізу і розробки стратегій у сфері маркетингу в сучасних умовах господарювання. Видання включає теоретичний огляд тем освітнього компоненту, рекомендовану літературу, використані джерела.

Рекомендовано студентам галузі знань 07 «Управління і адміністрування» спеціальності 075 «Маркетинг» освітнього рівня «бакалавр».

**УДК 339.13**  
© Сак Т.В., 2024  
© Волинський національний  
університет імені Лесі Українки, 2024

**ЗМІСТ**

ВСТУП	4
ТЕМА 1. МІСЦЕ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ В СТРАТЕГІЧНОМУ НАБОРІ ПІДПРИЄМСТВА	7
ТЕМА 2. МАРКЕТИНГОВЕ СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ	20
ТЕМА 3. АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОГО СЕРЕДОВИЩА	25
ТЕМА 4. SWOT- АНАЛІЗ ПІДПРИЄМСТВА	46
ТЕМА 5. МАТРИЧНІ МЕТОДИ ОБГРУНТУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ	49
ТЕМА 6. ВИДИ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ	64
ТЕМА 7. СТРАТЕГІЇ КОМПЛЕКСУ МАРКЕТИНГУ	81
ТЕМА 8. КОНКУРЕНТНІ МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ	88
РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА	99

## ВСТУП

У сучасному бізнес-середовищі підприємства повинні впроваджувати систему ефективних стратегій, щоб виживати в умовах зростаючої конкуренції та швидко змінюючих ринкових чинників. Важливе місце в системі функціональних стратегій займає маркетингова стратегія. Розробка та реалізація вдалої маркетингової стратегії дозволяє підприємствам адаптуватися до нових тенденцій, ефективно взаємодіяти зі споживачами та досягати стійкого успіху в своїй галузі.

Маркетингові стратегії є важливим інструментом для сучасних підприємств у конкурентному бізнес-середовищі. Стратегічне планування в маркетингу дозволяє компаніям адаптуватися до швидко змінюючих умов ринку та відповідати на потреби споживачів. Враховуючи розвиток технологій та зміни у споживчому поведінці, розробка та впровадження ефективних маркетингових стратегій стає вирішальним завданням для досягнення успіху. Маркетингові стратегії дозволяють підприємствам залучати нових клієнтів, зберігати і підвищувати лояльність існуючих клієнтів, а також розширювати свої ринки. Такий підхід допомагає компаніям не лише вижити в умовах зростаючої конкуренції, але й зайняти лідерські позиції в своїй галузі.

Курс лекцій з освітнього компоненту «Маркетингові стратегії» є важливим для майбутніх маркетингологів, оскільки він допомагає розібратися в сучасних підходах до планування, впровадження та аналізу маркетингових стратегій. Від базових концепцій до стратегічних інструментів, курс лекцій допоможе зрозуміти, як створити і виконати ефективні стратегії, щоб бізнес відзначався успіхом в умовах постійних змін і конкуренції.

*Метою курсу лекцій з освітнього компонента «Маркетингові стратегії» є надання здобувачам освіти глибокого розуміння стратегічного мислення в маркетинговому контексті та розвиток навичок розробки та виконання маркетингових стратегій, враховуючи специфіку різних галузей та вимог сучасного ринку.*

Компетентності, яких здобувач освіти набуде в результаті вивчення освітнього компоненту:

### ***Інтегральна компетентність (ІНТ)***

Здатність вирішувати складні спеціалізовані задачі та практичні проблеми у сфері маркетингової діяльності або у процесі навчання, що передбачає застосування відповідних теорій та методів і характеризується комплексністю та невизначеністю умов.

#### ***Загальні компетентності***

ЗК3. Здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу.

ЗК4. Здатність вчитися і оволодівати сучасними знаннями.

ЗК5. Визначеність і наполегливість щодо поставлених завдань і взятих обов'язків.

ЗК6. Знання та розуміння предметної області та розуміння професійної діяльності.

ЗК7. Здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях.

ЗК8. Здатність проведення досліджень на відповідному рівні.

ЗК9. Навички використання інформаційних і комунікаційних технологій.

ЗК10. Здатність спілкуватися іноземною мовою.

ЗК11. Здатність працювати в команді.

ЗК14. Здатність діяти соціально відповідально та свідомо.

ЗК15. Здатність виявляти знання та розуміння основ функціонування сучасної економіки на мікро- та макрорівні.

ЗК16. Здатність застосовувати економіко-математичні методи та моделі для вирішення професійних задач.

ЗК17. Здатність виявляти ініціативу та підприємливість.

#### ***Фахові компетентності***

ФК3. Здатність використовувати теоретичні положення маркетингу для інтерпретації та прогнозування явищ і процесів у маркетинговому середовищі.

ФК5. Здатність коректно застосовувати методи, прийоми та інструменти маркетингу.

ФК8. Здатність розробляти маркетингове забезпечення розвитку бізнесу в умовах невизначеності.

ФК11. Здатність аналізувати поведінку ринкових суб'єктів та визначати

особливості функціонування ринків.

ФК13. Здатність планування і провадження ефективної маркетингової діяльності ринкового суб'єкта в кросфункціональному розрізі.

ФК14. Здатність пропонувати вдосконалення щодо функцій маркетингової діяльності.

### ***Програмні результати навчання***

ПРН2. Аналізувати і прогнозувати ринкові явища та процеси на основі застосування фундаментальних принципів, теоретичних знань і прикладних навичок здійснення маркетингової діяльності.

ПРН10. Пояснювати інформацію, ідеї, проблеми та альтернативні варіанти прийняття управлінських рішень фахівцям і нефахівцям у сфері маркетингу, представникам різних структурних підрозділів ринкового суб'єкта.

ПРН12. Виявляти навички самостійної роботи, гнучкого мислення, відкритості до нових знань, бути критичним і самокритичним.

ПРН13. Відповідати за результати своєї діяльності, виявляти навички підприємницької та управлінської ініціативи.

## ТЕМА 1. МІСЦЕ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ В СТРАТЕГІЧНОМУ НАБОРІ ПІДПРИЄМСТВА

- 1.1. Сутність і особливості стратегії підприємства.
- 1.2. Класифікація стратегій.
- 1.3. Сутність маркетингової стратегії
- 1.4. Етапи формування маркетингової стратегії підприємства.

### 1.1. Сутність і особливості стратегії підприємства.

Слово “стратегія” походить від грецького *strategia* (стратос – військо, аго – веду). Тобто за походженням це військовий термін. Там він означає військове мистецтво, що вивчає закономірності та характер війни, теоретичні основи планування, підготовки і проведення крупних військових операцій із задалегідь сформульованими стратегічними завданнями.

Вперше термін “стратегія” запозичив у військових і використав у економіці для визначення одного із видів керівництва будь-яким комерційним підприємством А.Чендлер-молодший у 1962 році. Власне з того часу розпочався етап стратегічного планування на підприємствах в ринковій економіці.

Наведемо основні підходи до визначення поняття «стратегія»:

1) стратегія — цілеспрямовані рішення, які визначають і розкривають цілі компанії; приводять до розроблення принципів планів і політик організації, які спрямовані на досягнення цілей; визначають рамки ділової активності компанії і тип людської та економічної організації; визначають природу економічного та неекономічного вкладу, який компанія намагається зробити задля своїх власників, працівників, клієнтів і громадськості (К. Андрюс);

2) 5P — *plan* (план) — свідомо вибрана послідовність дій; *ploy* (хитрість) — «маневр» з метою обійти конкурента; *position* (позиція) — місцезнаходження в середовищі; *perspective* (світогляд) — особистий спосіб світосприйняття; *preference* (перевага) — створення конкурентної переваги (Мінцберг);

3) стратегія — це спосіб поведінки або план, який інтегрує основні цілі організації, норми та дії в єдине ціле, допомагає спрямовувати та розміщувати ресурси унікальним чином, який заснований на відносних внутрішніх

перевагах і недоліках організації, очікуваних змінах в оточенні та пов'язаних з ними діями конкурентів (Дж. Б. Куін);

4) стратегія — план управління фірмою, спрямований на закріплення її позиції, задоволення потреб та досягнення визначених цілей;

5) стратегія — дії та підходи управлінського персоналу щодо досягнення встановлених показників діяльності;

6) стратегія — комбінація запланованих дій і швидких рішень стосовно адаптації до нових досягнень та нової диспозиції на полі конкурентної боротьби;

7) стратегія — встановлення основних довгострокових цілей і намірів організації, а також напрямку дій і ресурсів, які необхідні для досягнення цілей (А. Чандлер);

8) стратегія — набір правил для прийняття рішень, якими організація керується в своїй діяльності (Г. Ансофф);

9) стратегія — узагальнена модель дій, які необхідні для досягнення встановлених цілей шляхом координації та розподілу ресурсів компанії (Б. Карлоф);

10) стратегія — комплексний план, сформований для здійснення місії організації та досягнення її цілей (А. Мескон).

Отже, виділені три сталі підходи до формування стратегії: цільовий, спосіб дій, плановий документ.

У сучасному менеджменті найбільш правильним є розуміння стратегії, що враховує два аспекти - формулювання стратегії та її виконання.

**Стратегія** — це довгостроковий якісно визначений напрям розвитку організації, спрямований на закріплення її позицій, задоволення потреб споживачів та досягнення поставлених цілей.

Стратегію вирізняють довгостроковість та впровадження інновацій. Основне завдання, яке вирішує стратегія діяльності фірми — забезпечення впровадження інновацій та змін в організації шляхом розподілу ресурсів, адаптації до зовнішнього середовища, внутрішньої координації та передбачення майбутніх змін у діяльності



### *Ознаки успішної стратегії*

- унікальна пропозиція порівняно з конкурентами;
- спеціально розроблений ланцюг створення додаткової вартості;
- чіткі компроміси у виробництві продукції;
- синергія;
- цілісність та гнучкість реалізації стратегії.

Чого не дає стратегія:

- негайного результату;
- 100% передбачення майбутнього, котре забезпечувало б у поточному періоді прийняття «винятково правильних рішень»;
- продажу товарів у запланованих обсягах;
- забезпечення необхідними кількісними та якісними характеристиками ресурсів за низькими цінами тими постачальниками, що були заздалегідь визначені;
- 100% виконання всіх стратегічних інструкцій;
- визначення стандартного переліку дій та етапів розробки стратегії для всіх без винятку суб'єктів господарської діяльності;

*Фактори, що найсуттєвіше впливають на зміст стратегії:*

- потреби клієнтів;
- наявність можливості та період впровадження необхідних нововведень різних типів;
- наявність необхідних ресурсів;
- можливості використання власних і залучених капіталовкладень;
- рівень діючої технології та можливості її модифікації;
- тип і масштаб використання сучасних інформаційних технологій;
- кадровий потенціал тощо.

Практика процвітаючих підприємств доводить, що розроблення стратегій, як правило, завершується формуванням обґрунтованих стратегічних планів, що мають складну внутрішню структуру, тобто на підприємстві завжди відбувається процес планування, однак ступінь його розвиненості визначається особливостями організації.

## 1.2. Класифікація стратегій підприємства

Стратегії підприємства класифікуються за різними знаками.

*Активна* (наступальна, експансивна) стратегія характеризується:

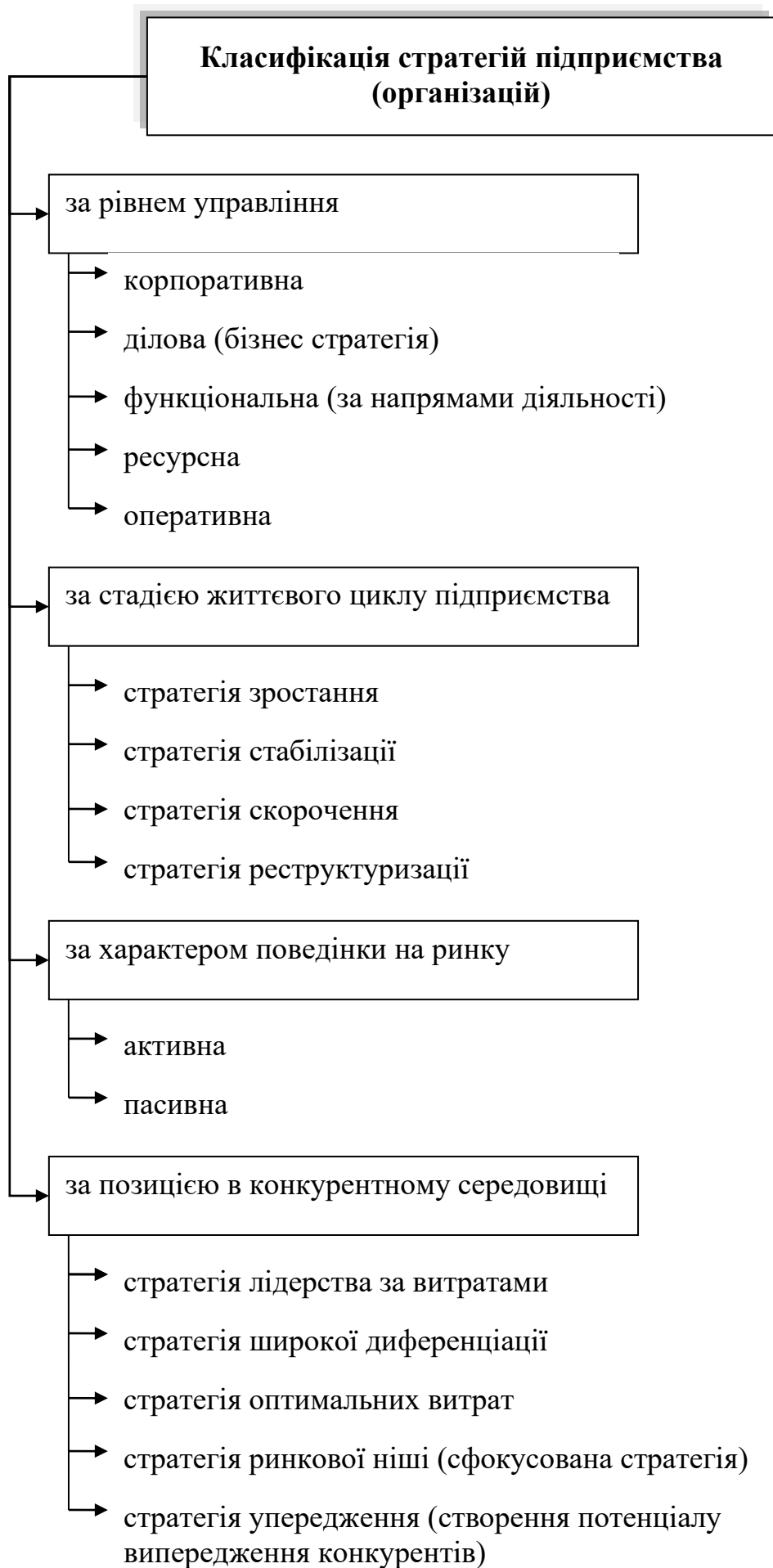
- 1) диверсифікацією (постійним розширенням діяльності фірми);
- 2) технологічною орієнтацією (фірма розробляє нову продукцію, а потім оцінює можливості ринку);
- 3) наступальністю (бажанням випередити конкурентів у випуску та продажу нової продукції).

*Пасивна* (реактивна) стратегія характеризується:

- 1) концентрацією діяльності фірми на визначеній сфері;
- 2) ринковою орієнтацією (фірма спочатку вивчає потреби споживачів, а потім визначає технологічні можливості для розроблення товару, який може задовольнити потреби);
- 3) обороною (фірма захищає свою частку ринку шляхом оновлення продукції у відповідь на дії конкурентів).

Пасивний вид стратегій може набувати двох форм: рецептивної та адаптивної. Для рецептивної стратегії характерне обмеження інновацій, використання вже перевічених управлінських рішень і методів. Адаптивна стратегія має на меті втриматися серед новаторських фірм шляхом негайного використання нових рішень, зразків тощо.

Більш повна класифікація стратегій наведена на рис. 1.1.



### 1.3. Сутність маркетингової стратегії

**Маркетингова стратегія** – це напрям (вектор) дій підприємства щодо створення його цільових ринкових позицій, а також система дій по реалізації маркетингових цілей щодо маркетинг-міксу.

Під ринковою позицією розуміються ринкові аспекти діяльності підприємства, тобто його діяльність по відношенню до споживачів та/або конкурентів, тому зазначається, що будь-яка маркетингова стратегія визначає вектор дій підприємства або по відношенню до споживачів (наприклад, маркетингові стратегії сегментації та вибору цільового ринку, маркетингові стратегії відповідно до стану ринкового попиту на товари підприємства та ін.), або по відношенню до конкурентів (наприклад, маркетингові стратегії наступу і оборони, маркетингові конкурентні стратегії, та ін.), або одночасно і по відношенню до споживачів, і по відношенню до конкурентів (наприклад, маркетингові стратегії диференціації, позиціювання, диверсифікації та ін.).

Стратегія маркетингу займає своє особливе місце в ієрархії стратегій підприємства (рис. 2.1).

1 рівень	<b>Базові (корпоративні) стратегії</b>					
	Зростання		Стабілізації		Виживання	
2 рівень	<b>Бізнес-стратегії (конкурентні)</b>					
	Лідерства за витратами		Фокусування		Диверсифікації	
3 рівень	<b>Функціональні стратегії</b>					
	Стратегія інновацій	Стратегія виробництва	<b>Стратегія маркетингу</b>	Стратегія персоналу	Фінансова стратегія	Інші функціональні стратегії

Рис. 1.2. Місце стратегії маркетингу в стратегічному наборі підприємства

Таким чином, стратегія маркетингу є елементом стратегічного набору серед функціональних стратегій, що визначає параметри для обґрунтування інших

стратегій: виробничої, фінансової, кадрової тощо. Разом з тим, стратегії вищого рівня визначають загальну маркетингову стратегію підприємства.

В процесі розробки стратегій маркетингу підприємство слід розглядати як систему, яка поєднує в собі дві основні підсистеми: підсистему стратегічних бізнес-одиниць та підсистему, яка складається з функціональних стратегій. Для кожного окремого бізнесу повинна розроблюватися своя спеціальна стратегія. Сукупність цих стратегій повинна складати загальну цілісну систему, яка створює корпоративну стратегію.

Маркетингова стратегія є визначальною серед інших функціональних стратегій. Маркетингова стратегія визначає найефективніші маркетингові заходи, які забезпечують реалізацію корпоративної, конкурентних і функціональних стратегій підприємства. Йдеться про способи просування товару на відповідні ринки, товарну і цінову політику, канали розподілу товару, форми стимулювання збуту, організацію рекламних кампаній тощо.

*Специфічні завдання маркетингової стратегії:* формування цільових ринків, вибір номенклатури та асортименту продукції, ведення цінової політики, організація системи збуту, форм продаж, реклами тощо.

У загальному вигляді встановлення стратегії маркетингу складається з чотирьох основних етапів:

1. аналіз співвідношень «споживач — товар»;
2. визначення загальної маркетингової стратегії на окремих сегментах ринку;
3. створення стратегій «marketing-mix» (своєрідного маркетингового «стратегічного набору»);
4. виконання та контроль.

Варто зазначити, що маркетингова стратегія має два основних орієнтири — ринок і продукт. Співвідношення цих складових дає змогу підприємствам заповнювати «стратегічну прогалину», як «старими» продуктами, що будуть продаватись на нових ринках, так і новими, запланованими до реалізації на «старих», тобто освоєних, ринках. Для цього використовуються різні варіанти рекламних компаній просування товарів як інструментів виконання стратегій

«насичення» ринку або «проникнення» на ринок. Система ФОПСТИЗ допомагає створювати (стратегія диверсифікованого зростання) та розвивати ринки (стратегія центрованого зростання) певних товарів. Вибір тієї чи іншої стратегії зумовлюється певним переліком факторів, які треба враховувати.

### **1.3. Етапи формування маркетингової стратегії підприємства.**

Формування стратегії підприємства є процесом, який проходить певні етапи. Найпростіша схема етапів формування стратегії підприємства зображена на рис. 1.2.

На *першому* етапі розробки стратегії підприємства здійснюють аналіз середовища, складають прогнози щодо його майбутнього розвитку, виявляють можливості і загрози, сильні і слабкі сторони, оцінюють конкурентоспроможність і прогнозують її зміни на перспективу.

На *другому* етапі або паралельно (на новоствореному підприємстві – на першому) визначають місію, мету і цілі підприємства.

На *третьому* етапі здійснюють стратегічний аналіз, який полягає в порівнянні мети і цілей з результатами аналізу середовища, виявленні і усуненні розривів між ними і, головне, у виробленні альтернативних стратегій – варіантів стратегічного розвитку.

На *четвертому* етапі моделюються варіативні сценарії розвитку подій (оптимістичний, песимістичний та найбільш вірогідний) і досліджується вплив кожного на сформульовані альтернативні стратегії. Визначається конкурентоспроможність підприємства у разі реалізації тієї чи іншої стратегії за певного сценарію.

На *п'ятому* етапі здійснюється вибір найбільш прийнятної стратегії з альтернативних.

На *шостому* – готується остаточний кінцевий варіант стратегічного плану підприємства.

На *сьомому* етапі на базі стратегічного плану розробляються тактичні середньострокові плани.

Нарешті, на *восьмому* етапі розробляються оперативні плани та проекти і на цьому власне процес стратегічного планування завершується. Розпочинається

процес реалізації стратегічного плану, тобто процес стратегічного управління. Він передбачає не лише організацію реалізації стратегії (9) але і її практичну оцінку, контроль за виконанням (10) і зворотний зв'язок, якщо виявляються промахи, вузькі місця у формуванні стратегічного плану на будь-якому із етапів. Інколи такий зворотний зв'язок передбачає часткові зміни місії і цілей, якщо вони виявилися в певній мірі нереальними. До речі, зворотний зв'язок можливий на будь-якому із етапів формування стратегії. Все це свідчить про те, що і формування, і реалізація стратегії становлять єдиний процес. Причому він є безперервним оскільки середовище, а, значить, і умови діяльності підприємства постійно змінюються, стратегічний план регулярно коректується.



Рис. 1.2. Етапи стратегічного планування і управління

Процес обґрунтування стратегії маркетингу передбачає певну послідовність дій. З поміж усіх наведених у науковій літературі етапів варто виділити «10 кроків до успіху» в формуванні стратегії маркетингу А. Вайсман:

1. Розробка образу підприємства і концепції комунікацій, філософії підприємства, його іміджу.

2. Аналіз зовнішнього середовища.
3. Аналіз конкурентів.
4. Аналіз споживачів.
5. Аналіз власної ситуації.
6. Визначення позиції на ринку. Перехід до практичного застосування стратегії.
7. Формування цілі.
8. Забезпечення наглядності.
9. Реалізація стратегії маркетингу.
10. Маркетинговий контролінг.

Названі кроки хоч і відповідають класичній схемі стратегічного управління, мають важливу відмінність для розробки саме стратегії маркетингу – містять крок «Визначення позиції на ринку». Даний етап, на нашу думку, повинен включати не лише визначення власних сильних та слабких місць, виокремлення можливостей та загроз, тобто проведення SWOT – аналізу, а й ідентифікацію життєвого циклу підприємства.

Стратегія маркетингу в умовах ринку формується під впливом багатьох факторів і на основі великої кількості маркетингової інформації, які умовно можна поділити на такі групи:

1. Макросередовище – сукупність факторів непрямої дії, що формують можливості та загрози підприємства і на які воно не може впливати взагалі або має незначний вплив (демографічні, економічні, природні, науково-технічні, політичні й фактори культурного середовища);

2. Зовнішнє маркетингове середовище (ринкова кон'юнктура, потреби споживачів, система товароруку, стан і особливості конкуренції на ринку, основні конкуренти та їх конкурентні переваги тощо).

3. Концепція розвитку підприємства, його стратегічні цілі і напрями розвитку основних стратегічних зон (одиниць бізнесу).

4. Стратегічний потенціал самого підприємства (ресурсо-сировинний, виробничий, трудовий, інвестиційний, інноваційний, організаційно-управлінський, фінансовий) як сукупність наявних ресурсів та компетенцій для досягнення стратегічних цілей.



Отже, на вибір стратегії маркетингу впливають як внутрішні чинники підприємства (його внутрішнє середовище, включаючи наявні ресурси і компетенції), так і стан зовнішнього середовища (макросередовища та мікросередовища).

Враховуючи важливість життєвого циклу як етапу стратегічного аналізу, а також забезпечуючи комплексність в стратегічному плануванні, алгоритм розробки стратегії маркетингу підприємства повинен включати наступні етапи (рис. 1.3).

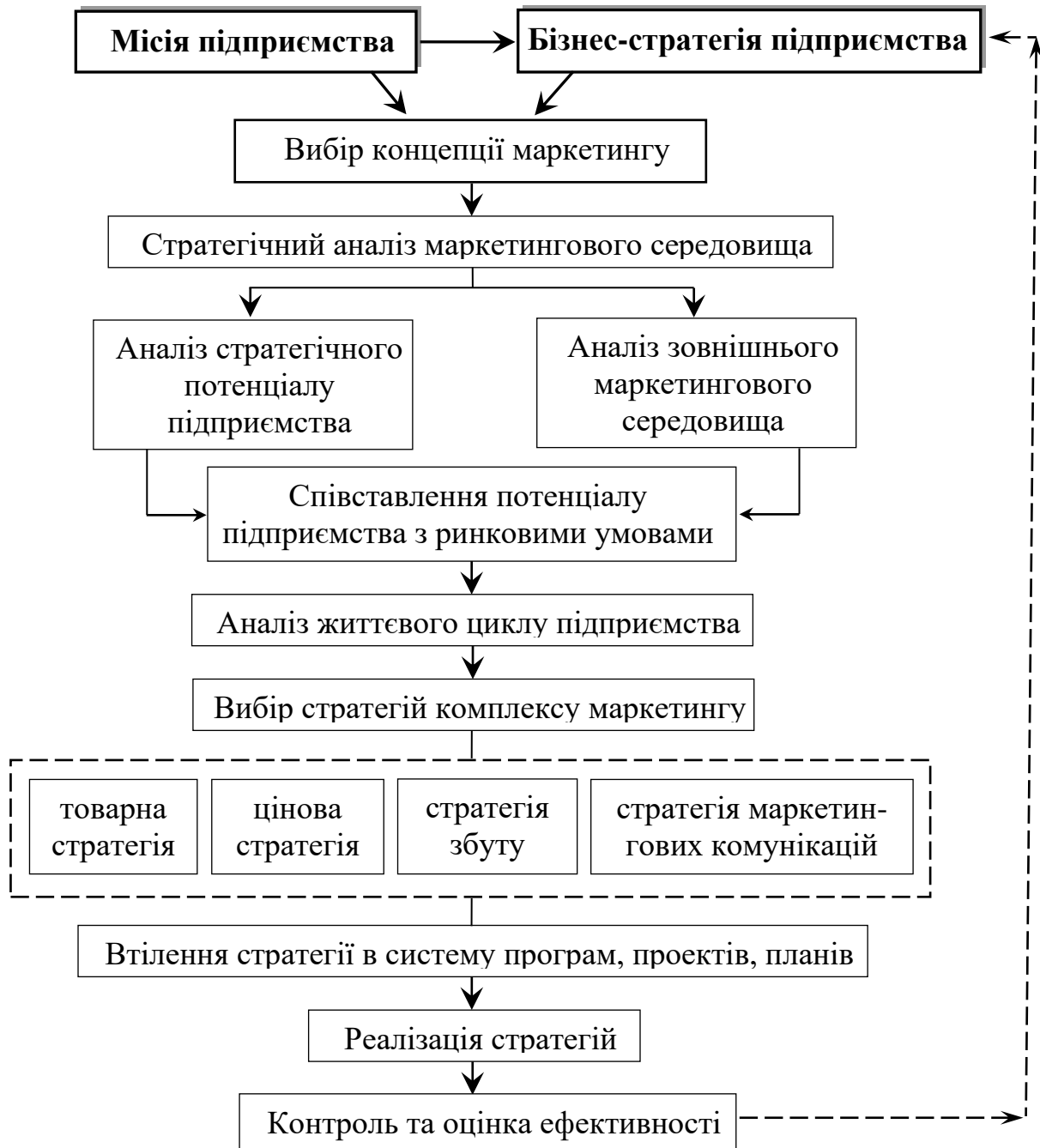


Рис. 1.3. Послідовність розробки стратегій маркетингу підприємства

Розглянемо детальніше основні етапи пропонованого алгоритму розробки маркетингової стратегії.

Вибір концепції маркетингу передбачає формулювання стратегічних цілей маркетингу, що відповідають місії підприємства та обраній загальній та бізнес-стратегії, визначає принципи та методи маркетингової діяльності підприємства

Стратегічний аналіз маркетингового середовища є комплексним, багаторівневим дослідженням зовнішнього маркетингового середовища та стратегічного потенціалу підприємства, що дозволяє визначити стратегічні орієнтації, на основі яких формується стратегія маркетингу, розробляється стратегічний план її забезпечення.

Сьогодні в системі маркетингу існує велика кількість підходів до розробки стратегії. Більшість з них базуються на побудові двовимірних матриць:

- матриця «Бостонської консалтингової групи»;
- матриця GE/Mc Kinsey;
- матриця Shell/DPM;
- матриця «Продукт – ринок» І. Ансоффа;
- матриця «ціна - якість» Ф. Котлера;
- матриця конкурентних стратегій М.Портера та інші.

Використання матричних методів має як переваги, так і недоліки. Побудована матриця – це наочно гарно і презентабельно. Матриці дозволяють систематизувати та привести до одного виміру значну кількість даних; відслідковувати взаємозв'язок двох факторів, які утворюють основу матриці; встановити стратегічні пріоритети діяльності підприємства щодо обраних параметрів.

До недоліків матричних методів стратегічного аналізу варто віднести: статичний характер (відтворюють поточний стан розвитку підприємства, що не дозволяє оцінити динаміку стратегічних процесів); багатоваріантність (неоднозначність) вибору стратегії маркетингу; суб'єктивність (у зв'язку з використанням експертних методів при визначенні рангів, виставленні балів тощо); трудомісткість (особливо побудова багатокритеріальних матриць).

Враховуючи переваги і недоліки маркетингового матричного аналізу Куденко Н. В. зроблений висновок про те, що він повинен використовуватися як складовий

елемент маркетингового стратегічного аналізу, і в ніякому разі не замінювати його: матриці формують основний напрям поглибленого стратегічного аналізу, але маркетинговий стратегічний аналіз не зводиться лише до матричного аналізу. У зв'язку з цим, пропонуємо доповнити обґрунтування стратегій комплексу маркетингу поглибленим аналізом життєвого циклу.

Аналіз життєвого циклу підприємства являє собою етап, на якому уточняється стадія розвитку підприємства й ті варіанти розвитку, які будуть відповідати життєвому циклу. Основне завдання в даному випадку полягає в тому, щоб з максимальною точністю провести діагностику підприємства з метою виявлення рівня розвитку підприємства і етапу життєвого циклу, на якому підприємство знаходиться.

Вибір стратегій комплексу маркетингу відбувається на основі зіставлення тих факторів, які впливають на діяльність підприємства, аналізу ресурсної бази та стадії життєвого циклу. Перш ніж обрати стратегії за комплексними складовими, необхідно визначитись із загальною маркетинговою стратегією, що відповідає стадії життєвого циклу підприємства (товару). Так, на стадії «впровадження» загальною маркетинговою стратегією буде «проникнення на ринок», на стадії «зростання» – «розвиток ринку», «стабілізація» – «захист своєї частки ринку», «скорочення» – «перехід на нові ринки».

Втілення стратегій в конкретні дії можливе через якісну систему програм, проектів, планів. Щодо планів маркетингу як найпоширеніших інструментів реалізації стратегії, вони повинні бути диференційованими за часом (стратегічні, тактичні, оперативні) та розроблятися для кожного елемента комплексу маркетингу (план по асортименту, план збуту, план реклами тощо).

Оцінка ефективності обраної системи стратегій маркетингу – це важлива аналітична складова, що передбачає вибір показників оцінки, співставлення фактичних результатів з очікуваними, проведення коригуючих дій. Відповідно до результатів діагностування вносяться зміни до конкурентної стратегії або концепції маркетингу.

Грамотне обґрунтування і правильний вибір стратегії маркетингу суттєво впливають на результати підприємницької діяльності підприємства в цілому.

## **ТЕМА 2. МАРКЕТИНГОВЕ СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ**

### 2.1. Сутність маркетингового стратегічного планування

### 2.2. Послідовність маркетингового стратегічного планування

#### **2.1. Сутність маркетингового стратегічного планування**

Стратегічне маркетингове планування - процес створення й практичної реалізації генеральної програми дій підприємства.

**Стратегічне маркетингове планування** - це управлінський процес створення та підтримування відповідності між цілями підприємства, його потенційними можливостями та шансами у сфері маркетингу.

Мета стратегічного планування - визначення найбільш перспективних напрямів діяльності організації через ефективне використання її наявних ресурсів для забезпечення зростання та процвітання організації.

Інакше кажучи, стратегічне планування спрямовано на адаптацію діяльності підприємства (чи організації) до умов зовнішнього середовища, що постійно змінюється, та на отримання вигоди від нових можливостей. Крім того, стратегічне планування має ефективно поєднати виробництво, задоволення потреб споживачів, прибуток та розвиток фірми.

Основними завданнями стратегічного планування є:

- визначення цілей і напрямів діяльності фірми;
- визначення альтернативних варіантів реалізації напрямів діяльності фірми;
- координація різних напрямів діяльності;
- оцінювання сильних і слабких аспектів діяльності фірми, можливостей і загроз з боку ринку;
- створення умов для ефективного розподілу продукції фірми;
- визначення та обґрунтування переліку маркетингових дій;
- оцінювання маркетингової діяльності фірми.

Як і будь-який процес, стратегічне планування має відбуватися з дотриманням певних принципів, що забезпечать його ефективність.

Принципи маркетингового стратегічного планування такі:

- взаємоузгодженість із загальнофірмовим плануванням - оскільки маркетингове стратегічне планування є складовою загальнофірмового плану, воно не може йому суперечити;
- базування на дослідженні маркетингового середовища;
- циклічність - МСП слід здійснювати як безперервний процес, а не розглядати як діяльність від часу до часу;
- гнучкість - можливість активної адаптації стратегії згідно зі змінами маркетингового середовища;
- багатоваріантність - передбачає врахування можливих змін навколишнього середовища на етапі формування стратегії;
- повнота і комплексність - для прийняття рішення мають бути використані всі факти, події та ситуації в їх взаємозв'язку та відповідно до їх значущості;
- чіткість;
- економічність - витрати на планування та здійснення стратегії мають відповідати отриманому прибутку.

Крім того, стратегічне планування характеризується такими ознаками:

- забезпечення ефективної діяльності фірми на тривалий період у 15-20 років;
- носії ідей ~ вищі рівні управління фірмою;
- глобальний підхід до розв'язання маркетингових проблем, відсутність деталізації.

Процес стратегічного планування може відбуватися на двох або трьох рівнях залежно від того, одну чи декілька сфер діяльності охоплює компанія, один чи декілька товарів виготовляє. Рівні стратегічного планування: корпоративний, бізнес-рівень, рівень товару.

На корпоративному рівні стратегічне планування застосовують участь у розробленні місії фірми, стратегічному аудиті, SWOT-аналізі, портфельному аналізі.

На бізнес-рівні за допомогою стратегічного планування здійснюється аналіз портфелю та визначається бізнес-місія для окремих стратегічних господарських підрозділів, досліджуються ринкові позиції цих підрозділів та визначаються стратегічні напрями їх розвитку.

На рівні товару маркетингове стратегічне планування встановлює маркетингову мету та визначає шляхи досягнення цієї мети щодо певних видів товарів фірми.

## **2.2. Послідовність маркетингового стратегічного планування**

Загальну структуру процесу стратегічного маркетингового планування можна подати таким чином:

ЕТАП 1. Формулювання місії фірми.

ЕТАП 2. Визначення мети фірми.

ЕТАП 3. Маркетинговий аудит.

ЕТАП 4. SWOT-аналіз.

ЕТАП 5. Визначення маркетингової мети.

ЕТАП 6. Формування маркетингової стратегії.

ЕТАП 7. Програма маркетингу.

ЕТАП 8. Організація і реалізація маркетингу.

ЕТАП 9. Контроль маркетингу.

Процес СМП розпочинається з визначення місії фірми.

Місія - головний критерій підприємства (організації, корпорації), який впливає на стратегію, структуру та культуру цього підприємства. Це основна узагальнена довгострокова мета фірми, в якій задекларовано її призначення.

Довгострокова - тому що місія не може змінюватися щороку, це своєрідний дороговказ у світі бізнесу для персоналу фірми, а узагальнена - тому що місія не має містити надто конкретних напрямів дій. Наприклад, місія компанії-оператора стільникового зв'язку може бути такою: "Ми бажаємо наблизити людей один до одного", при цьому некоректним буде визначення "за допомогою стандартів GSM".

Наступний етап - трансформація місії фірми в стратегічні цілі, які конкретизуються на кожному рівні, тобто визначають: корпоративні цілі; бізнес-цілі; функціональні, або продуктові цілі.

Маркетинговий аудит передбачає здійснення аналізу маркетингового середовища підприємства, до якого відносять маркетингове макросередовище (ті фактори, які фірма не може контролювати - політичні, економічні, правові,

соціально-демографічні, екологічні) і маркетингове мікросередовище (ті фактори, які фірма може контролювати певним чином - постачальники, посередники, споживачі, конкуренти). Також до маркетингового аудиту належить аналіз внутрішнього середовища фірми.

SWOT-аналіз - наступний етап СМП. SWOT-аналіз дає змогу визначити сильні й слабкі аспекти діяльності фірми, а також її можливості та загрози. SWOT-аналіз відбувається на базі даних, які отримано під час проведення маркетингового аудиту: сильні та слабкі аспекти визначаються на основі аналізу внутрішнього середовища, можливості та загрози - на основі аналізу мікро- та макросередовища.

На основі результатів SWOT-аналізу можна сформулювати чотири різновиди стратегії:

- стратегія, яка використовує сильні аспекти діяльності фірми для реалізації можливостей;
- стратегія, яка використовує сильні аспекти фірми для усунення загроз;
- стратегія, спрямована на мінімізацію слабких аспектів фірми за допомогою наявних можливостей;
- стратегія, спрямована на мінімізацію слабких аспектів фірми та усунення загроз.

На наступних етапах СМП зупинимося детальніше.

Визначення маркетингових цілей. Загальні цілі організації (визначені на другому етапі СМП) можуть бути досягнуті за допомогою стратегій, реалізація яких полягає в компетенції різних служб підприємства:

- виробничої (основна мета - ефективне використання виробничих потужностей);
- маркетингової (вибір ринків та продуктів);
- фінансової (визначення потреб у фінансових ресурсах). Інакше кажучи, основна мета фірми розкладається на низку цілей, досягнення яких покладається на певних функціональних виконавців.

Маркетингові цілі займають підпорядковане становище відносно загальних глобальних цілей фірми і є засобами їх досягнення. Маркетингові цілі стосуються лише двох аспектів діяльності підприємства - товарів та ринків і охоплюють цілі

товарної політики, цілі цінової політики, політики розподілу та цілі комунікаційної політики.

Маркетингові цілі - це конкретні якісні та кількісні зобов'язання фірми в показниках обсягу продажу, частки ринку або прибутку, яких можна досягти за певний час. Наприклад: збільшити частку ринку до 12% протягом року; забезпечити збільшення прибутку на інвестований капітал на 20% та ін.

Маркетингові цілі при їх визначенні мають відповідати таким вимогам:

- ієрархічність - передбачає, що маркетингові цілі мають бути підпорядкованими цілям фірми, а цілі фірми, у свою чергу, мають бути підпорядкованими місії;

- кількісна - визначеність за розміром та часом;

- реальність - необхідність узгодження з реальними можливостями;

- взаємоузгодженість - дії та рішення щодо досягнення однієї мети не повинні суперечити досягненню інших цілей (наприклад, створення високоякісного товару і мінімізація витрат);

- гнучкість - необхідність внесення певних змін у цілі фірми в результаті змін у навколишньому середовищі.



## ТЕМА 3. АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОГО СЕРЕДОВИЩА

- 3.1. Поняття маркетингового середовища.
- 3.2. Характеристика чинників макросередовища.
- 3.3. Характеристика чинників мікросередовища.
- 3.4. Оцінка загроз і можливостей маркетингового зовнішнього середовища

### 3.1. Поняття маркетингового середовища

Як зазначалося, підприємство — це «відкрита» система, і його розвиток залежить від *зовнішнього середовища*. Саме тому розробка стратегії власне і починається з діагностики та прогнозування розвитку середовища підприємства, результати чого стануть базою для формування його місії, цілей, вибору стратегій.

**Маркетингове середовище підприємства** – це сукупність активних суб'єктів і сил, які діють за межами підприємства і впливають на можливості служби маркетингу встановлювати та підтримувати з цільовими споживачами стосунки ділового співробітництва.

Маркетингове середовище формується на базі мікро- та макро-середовища .

**Макросередовище** - це сукупність факторів непрямої дії, що формують довгострокову прибутковість (збитковість) організації і на які організація не може впливати взагалі або має незначний вплив.

Зовнішнє середовище непрямого впливу діє не безпосередньо на кожну окрему організацію, а на всі одразу. Це не означає, що їхній вплив менший за вплив факторів безпосереднього оточення. Нині існують різні підходи до визначення складових цього прошарку середовища та дослідження його впливу на діяльність організації.

Ф. Котлер вважає, що зовнішнє середовище складається з шести основних факторів: демографічних, економічних, природних, науково-технічних, політичних і факторів культурного середовища

**Мікросередовище** - це середовище безпосереднього впливу на підприємство, тобто це учасники ринку, які безпосередньо контактують з підприємством.

**Фактори мікросередовища:** а) конкуренти і конкурентне середовище в цілому; б) покупці; в) постачальники; г) партнери; д) місцеві органи профспілок, партій, громадських організацій; ж) місцеві органи влади тощо.

#### Етапи проведення аналізу зовнішнього середовища

1. Визначення (розробка переліку) факторів макро- і мікро- середовища, які діють на підприємство і будуть справляти вплив на нього в стратегічному періоді;
2. Збір інформації про визначені фактори;
3. Оцінка отриманої інформації про кожний фактор в розрізі середовищ і прогнозування величини можливого впливу;
4. Визначення можливостей і загроз зовнішнього середовища;
5. Отримання бази для стратегічного аналізу і визначення альтернативних стратегій.

**Пошук інформації** про фактори середовища здійснюють переважно за допомогою таких форм і методів:

*Сканування середовища* – процесу збирання уже сформованої інформації (статистичні збірники, наукові статті та інше).

*Моніторингу середовища* – постійного регулярного відстеження поточної і нової інформації.

*Прогнозування середовища* – створення інформації про майбутній стан підприємства.

Методи сканування і моніторингу: а) спостереження, б) опитування (анкетування) – метод Дельфі, в) експеримент.

Методи прогнозування: а) екстраполяції (прогнозування від досягнутого рівня і ввєрх); б) мозкового штурму (спільного прогнозування майбутнього групою експертів); в) статистично-математичне моделювання; г) побудова сценаріїв та інші методи.

### **3.2. Характеристика чинників макросередовища**

Зовнішнє середовище підприємства характеризується наступними особливостями:

*складністю* (факторів безліч, причому вони перебувають в різних комбінаціях);

*взаємозв'язком і взаємообумовленістю* факторів (зміна одного із них може викликати лавину змін інших);  
*невизначеністю* (стратегічні рішення приймають в умовах неповноти інформації про зовнішнє середовище: повну здобути неможливо);  
*багатоваріантністю* розвитку середовища (надзвичайно важко спрогнозувати дію його факторів в стратегічному періоді);  
*динамізмом і мінливістю* (зміни в зовнішньому середовищі відбуваються достатньо динамічно, з наростаючою швидкістю).

У світовій економічній науці аналіз основних факторів макросередовища називають ***PEST-аналізом*** від абрєвіатури назв основних елементів цього середовища: P – political and legal environment (політико-правове середовище; E – economic environment (економічне середовище); S – sociocultural environment (соціокультурне середовище); T – technological environment (технологічне середовище).

PEST-аналіз ставить за мету виявити ті фактори зовнішнього середовища, які найбільше впливають на організацію, а також передбачити динаміку впливу цих факторів (сприятливу чи несприятливу).

Для узагальнення інформації про зовнішнє середовище використовують спеціальну таблицю (табл. 3.1).

## Матриця PEST-аналізу

Р	Політика	Е	Економіка
	1. Вплив виборів Президента, Верховної Ради тощо. 2. Зміни в законодавстві (які саме) 3. Державне регулювання в галузі... (назва напрямку). 4. .... п. .... n+1 Сценарій № 1 — «Політика» n+2 Сценарій № 2 — «Політика»		<b>1. Загальні тенденції в економіці: підйом? спад?</b> 2. Рівень інфляції. 3. Співвідношення грн/\$ (або до іншої валюти, наприклад євро) 4. Витрати на енергоносії..... п..... n+1 Сценарій № 1 — «Економіка» n+2 Сценарій № 2 — «Економіка»
S	Соціум	T	Технологія
	<b>1. Зміни в базових цінностях.</b> 2. Зміни у стилі життя. 3. Демографічні зміни. 4. Зміни у структурі доходів. 5. Ставлення до освіти (бізнесу)..... ..... п.... n+1 Сценарій № 1 — «Соціум» n+2 Сценарій № 2 — «Соціум»		<b>1. Державна технологічна політика.</b> 2. Тенденції в НДПКР. 3. Нові патенти. 4. Швидкість змін у технології (певної галузі). 5. Нові продукти..... ..... п..... n+1 Сценарій № 1 — «Технологія» n+2 Сценарій № 2 — «Технологія»

**Елементи-фактори макросередовища, що діагностуються і прогнозуються:**

**1. Стан економіки країни.** Серед факторів даного елементу макросередовища найбільш відчутний вплив на підприємство можуть справляти: а) обсяги ВВП, ВВП, національного доходу на душу населення; б) фаза економічного циклу; в) рівень зайнятості ресурсів, безробіття; г) рівень інфляції; д) участь у зовнішньоекономічній діяльності; е) рівень тінізації національної економіки; є) стан сукупного попиту та ін.

**2. Політико-правові відносини.** Фактори: а) економічна система; б) форми власності, розподілу і перерозподілу ВВП; в) політична система; г) законодавча база, ефективність законів і підзаконних актів у галузі економіки; д) рівень лібералізації економічного життя; е) політична стабільність тощо.

**3. Ефективність державного регулювання економіки.** Фактори: а) уміле поєднання механізмів ринкового саморегулювання економіки з важелями її державного регулювання; б) фіскальна політика держави, податкова система, стан держбюджету, стан державного боргу; в) монетарна (грошово-кредитна) політика держави, регулювання грошової маси в обігу банківською системою, доступність

кредитів, резерви і процентні ставки банків, обмінні курси, платіжний баланс країни; г) антиінфляційна політика; д) антициклічна політика; е) зовнішньоекономічна політика держави; є) контроль за дотриманням законів; ж) уміле обмежене застосування адміністративних регуляторів економіки (дозволів, заборон, обмежень, норм).

**4. Розвиток НТП.** Фактори: а) розвиток освіти і науки; б) рівень інновацій; в) технологічний рівень; г) технічний рівень економіки.

**5. Соціальний розвиток.** Фактори: а) рівень доходів населення; б) рівень поляризації населення в доходах; в) соціальний захист вразливих верств суспільства (безробітних, дітей, інвалідів, пенсіонерів, студентів, тощо); г) встановлення певних соціальних параметрів: межі бідності, мінімальних обсягів зарплати, пенсій, стипендій, допомог; д) індексація доходів; е) рівень умов праці і техніки безпеки тощо.

**6. Розвиток культури, ціннісні орієнтації** в суспільстві. Фактори: а) рівень освіченості та професійної підготовки населення; б) розвиток всіх складових культури; в) ціннісні орієнтації населення, традиції, менталітет.

**7. Природні умови, екологія.** Фактори: а) запаси і використання природних ресурсів: вугілля, нафти, газу, руди, лісів, водних ресурсів тощо; б) клімат і ґрунти; в) екологічні вимоги щодо захисту повітря, ґрунту і води від забруднення внаслідок економічної діяльності.

**8. Демографія.** Фактори: а) чисельність і склад населення; б) розподіл населення по території; в) рівень народжуваності, смертності і природний приріст; г) середня тривалість життя і середній вік працюючих; д) співвідношення чоловіків і жінок; е) демографічне навантаження; є) механічний рух населення, міграції.

**9. Дієвість профспілок.** Фактори: а) соціальне партнерство профспілок з роботодавцями і владою; б) рівень профспілкових вимог щодо рівня і умов зайнятості; в) вимоги профспілок щодо умов і захисту праці; г) робота профспілок з оздоровлення працюючих і їх сімей.

**10. Міжнародне становище.** Фактори: а) наявність військових конфліктів; б) рівень діяльності міжнародних організацій з врегулювання міжнародних політичних

і економічних зносин; в) рівень діяльності зовнішньоекономічних відомств і вищих органів влади країни з врегулювання зовнішньоекономічної діяльності.

11. **Форс-мажорні обставини.** Йдеться про фактори випадку, природні чи техногенні катаклізми, надзвичайні ситуації, які можуть суттєво вплинути на реалізацію стратегії: аварії, повені, пожежі, бурі, обледеніння тощо.

За допомогою експертів і відповідних методів оцінюють ступінь впливу кожного фактора-загрози та реальності кожної можливості, їх градацію по важливості. Виявляють критичні для підприємства загрози та найбільш реальні і бажані можливості.

При аналізі зовнішнього середовища важливо кількісно оцінити вплив кожного фактора за допомогою певної методики (табл. 4.2).

Для аналізу впливу факторів зовнішнього середовища непрямого впливу визначається оцінка спрямованості впливу, оцінка ступеня впливу фактора та загальна оцінка впливу факторів на підприємство. За цією методикою можна виявити вплив кожного з факторів, порівняти вплив групи факторів, визначити загрози й можливості та оцінити в цілому ступінь впливу середовища на економічну безпеку підприємства. Потрібно зазначити, що вплив факторів може оцінюватися як на рівні регіону, в якому здійснюється господарська діяльність підприємства, так і в Україні в цілому.

Таблиця 3.2

### Оцінка впливу факторів зовнішнього середовища непрямого впливу

Група факторів	Фактор	Оцінка спрямованості впливу фактора*	Оцінка впливу факторів, у балах **	Загальна оцінка впливу факторів, у балах
1	2	3	4	5 = 3-4
Економічні	1. Розвиток економіки 2. Розвиток виробництва та номенклатури товарів 3. Стан бюджету 4. Темп інфляції 5. Рівень безробіття 6. Рівень податкових ставок 7. Рівень доходів населення			

Політичні	1. Рівень політичної стабільності в суспільстві 2. Сила лобістських груп 3. Напрямок розвитку політичної системи 4. Характер політичної боротьби 5. Ступінь суспільної підтримки урядової програми розвитку			
Правові	Законодавчі акти, які регулюють діяльність підприємства			
Демографічні	1. Чисельність населення 2. Статеві-віковий склад населення 3. Рівень народжуваності			
Науково-технічні нововведення	1. У сфері товарів 2. У сфері технологій 3. У сфері менеджменту			
Природні	1. Стан природних ресурсів 2. Екологічний фактор 3. Природні умови			
Соціально-культурні	1. Рівень освіти 2. Соціальні умови життя 3. Рівень культури населення			

\* Оцінка спрямованості впливу на підприємство здійснюється за такою оцінною шкалою:

+1 бал — позитивний вплив; -1 бал — негативний вплив. \*\* Оцінка ступеня впливу фактора на підприємство здійснюється експертним шляхом за такою оцінною шкалою:

3 бали — сильний вплив; 2 бали — помірні впливи; 1 бал — слабкі впливи; 0 балів — відсутність впливу.

### 3.3. Характеристика чинників мікросередовища

Елементи *мікросередовища* називають іншими словами елементами зовнішнього середовища *безпосереднього* факторіального впливу на підприємство. Саме тому їх глибокий аналіз має неабияке значення для вироблення ефективної стратегії. Адже кожен фактор мікросередовища при певних обставинах може призвести навіть до банкрутства підприємства.

**Елементи-фактори мікросередовища** наступні:

1. **Конкурентне середовище** (конкуренти, галузь в якій діє підприємство).
2. **Покупці** (споживачі, клієнти).
3. **Партнери (стейкхолдери)** зовнішні: постачальники, компаньйони, власники, акціонери, засоби масової інформації, місцеві органи влади, партій і

громадських організацій, профспілкові органи та інші, які зацікавлені в успішній діяльності підприємства.

4. **Постачальники:** сировини, матеріалів, енергоносіїв, робочої сили, фінансових ресурсів, капіталу, інформації тощо.

5. **Профспілки, партії і громадські організації,** їх місцеві органи.

6. **Місцеві органи влади:** держадміністрація, рада, податкова адміністрація, казначейство, фінуправління, санстанція, орган держстатистики, пожежний нагляд, технагляд та інші.

Розглянемо кожен з цих факторів зокрема. Зрозуміло, що в умовах ринкових відносин найбільш суттєвий вплив справляє на підприємство конкурентне середовище в якому воно пере-буває. Йдеться в першу чергу про галузь в якій функціонує підприємство і його конкурентів.

### **Конкурентне середовище (галузь, конкуренти).**

Спочатку слід зрозуміти основні теоретичні положення. Серед них вузлове поняття - конкуренція (від лат. concurrentia - суперництво, змагання).

**Конкуренція** - це співіснування і боротьба товаровиробників та інших суб'єктів ринкового середовища за досягнення максимальних прибутків та інших цілей шляхом задоволення різноманітних потреб споживачів з повним використанням при цьому власних сильних сторін і можливостей зовнішнього середовища, усуненням слабких власних сторін і загроз ззовні.

Таким чином, в ринковій економіці підприємство перебуває в певному конкурентному середовищі, а тому змушене брати участь у конкурентній боротьбі.

Невід'ємною складовою ринкової економіки є створення й розвиток **конкурентного середовища** - сукупності зовнішніх стосовно конкретного підприємства факторів, які впливають на конкурентну взаємодію підприємств відповідної галузі. У той же час конкурентне середовище є динамічним за темпами, глибиною, масштабністю змін на окремих конкретних ринках, елементом економічного життя.

**Модель п'яти сил конкуренції Портера (1980 р.)** є найбільш розповсюдженим, потужним інструментом для систематичної діагностики основних



конкурентних сил, що впливають на ринок, оцінки ступеня впливу кожної з них та визначення характеру конкурентної боротьби на даному ринку.

Згідно класичної моделі конкурентне середовище формується під впливом таких конкурентних сил, як:

**1. конкуренція серед організацій однієї галузі.** Кожна з конкуруючих фірм виробників різних версій одного і того ж товару або послуги даної ринкової ніші, здійснюючи діяльність, прагне зміцнити та розширити свої позиції на ринку.

**2. Конкуренція з боку товарів, які виробляють фірми інших галузей, які є заміниками та конкурентні з точки зору ціни.**

При розробці стратегій підприємства зобов'язані враховувати замітники, що виступають як сила, що визначає цінову політику підприємства, політику в області оновлення продукції. Конкурентні сили, які виникають в наслідок наявності заміників товару, зіштовхують продавців за наступними причинами:

ціни і доступність товарів-заміників створюють обмеження для цін виробників, що в свою чергу обмежує потенціальну величину прибутку (замітники не тільки обмежують прибутки в звичайні періоди, але й зменшують неочікувані доходи, які фірма отримує в періоди процвітання);

не дивлячись на те, що виробник може виділити товар якістю, знизити ціни за рахунок зменшення витрат або іншим способом диференціювати свій товар від замітника, він все ж стоїть перед ризиком зменшення зростання продаж і прибутків внаслідок відповідних заходів, здійснюваних конкурентами; чим сильніше чутливість продаж товару від цін заміників, тим сильніше залежать фірми від суперника;

конкуренція з боку заміників залежить від того, наскільки легко покупці можуть віддати їм перевагу (така загроза товарів-заміників стає більш реальною, чим більше: кількість ефективних заміників товару; обсяг виробництва товарів-заміників; різниця в цінах між виробом-оригіналом і товарами-замінниками на користь останніх).

Найбільшої уваги потребують товари-замітники, що є чутливими до тенденцій, які поліпшують їх ціново-якісне протистояння з галузевим товаром та ті, що виробляються в галузях, які забезпечують найбільші прибутки.

**3. Загроза появи в галузі нових конкурентів.** Поява нових конкурентів приводить до перерозподілу (зменшення) часток ринку підприємств галузі, що тягне за собою загострення конкуренції і, як наслідок — зменшення цін і зниження рентабельності. Серйозність такої загрози залежить від двох факторів: рівня "вхідного бар'єру" в галузь (сукупності економічних, технічних і організаційних умов для створення нового виробництва) і реакції діючих підприємств на появу нових конкурентів.

**4. Економічні можливості та торгові здібності постачальників.** Постачальники впливають на конкурентну боротьбу за допомогою двох засобів: ціни і якості товарів, що постачаються. Умови, за яких цей вплив відчутно збільшує інтенсивність конкуренції зводиться до наступних обставин:

- невелика кількість постачальників, яка має можливість визначати політику поставок, вибрати найбільш вигідні позиції постачання, відмовити небажаним клієнтам;
- галузь споживає незначну частину продукції, яку виробляють постачальники і тому зміна цін на дану продукцію не суттєво впливає на собівартість і ціну кінцевих виробів, які виробляються в галузі;
- продукція, яку постачають, відіграє важливу роль в кінцевому виробі, який випускається споживачем; ця обставина закріплює залежність споживача від постачальника;
- відсутність ефективних замінників продукції, що постачається, зменшує можливість вибору і зменшує рівень вимог за характеристиками виробів, що постачаються;
- висока ступінь диференціації продукції є наслідком високого рівня спеціалізації, що ускладнює для споживача пошук інших постачальників аналогічної продукції;
- низький рівень вертикальної інтеграції у споживача, при якому він не в змозі виробляти на своїх потужностях продукцію, яку закупає і внаслідок цього, висока залежність від зовнішніх поставок.

**5. Економічні можливості та торгові здібності покупців.** Покупці у свою чергу впливають на силу конкуренції галузі. Конкуренція з боку покупців виражається у: тиску на ціни з метою їх зниження; вимогах більш високої якості

продукції; вимогах кращого обслуговування. Споживачі зіштовхують інтереси підприємств, що конкурують між собою, за допомогою спеціальних засобів впливу на ринок. Вплив кожної важливої групи покупців залежить від певних характеристик ринкового становища цієї групи та відносної важливості обсягу закупок на ринку порівняно із загальним бізнесом.

У кожній галузі формується власне конкурентне середовище. Саме тому підприємство повинно правильно оцінити його конкурентів та їх інтереси, галузь (або галузі), в якій воно функціонує, щоб виробити найбільш ефективні конкурентні стратегії, які б забезпечували його високу конкурентоздатність та конкурентостійкість.

### *Аналіз галузі.*

Аналіз галузі і конкурентного середовища в ній слід проводити в певній *послідовності*.

#### **Етапи аналізу галузі:**

1. Відбір і розрахунок основних економічних показників (параметрів), які найбільш повно характеризують галузь
2. Визначення конкурентних сил, що діють у галузі і їх впливу на ситуацію, проведення конкурентного аналізу.
3. Виявлення чинників, рушійних сил, які викликають зміни в структурі конкурентних сил у галузі.
4. Визначення підприємств, які мають найсильніші і най-слабкіші конкурентні позиції у галузі.
5. Прогнозування найбільш ймовірних кроків стратегічних конкурентів.
6. Визначення ключових факторів успіху підприємства (КФУ) у конкурентній боротьбі.
7. Прийняття остаточного рішення щодо прибутковості і привабливості галузі, як заключний етап.

Розглянемо названі етапи глибше.

**На першому етапі** розраховують *параметри* галузі. Найбільш повно її характеризують наступні з них:

- Місце галузі в народному господарстві країни.

- Розмір ринку (річні обсяги виробництва і продаж).
- Динаміка ринку (темпи змін в %).
- Стадія життєвого циклу на якій перебуває ринок (започаткування, піднесення, швидке зростання, зрілість, насичення, застій і старіння, спад).
- Кількість конкурентів і їх питома вага, масштаб конкуренції.
- Кількість покупців (клієнтів) і їх купівельна спроможність.
- Технологічно-інноваційний рівень галузі (наприклад: технологія однорідна, змінюється повільно, зміни в якості тощо).
- Доступність входу в галузь і виходу з неї ( в чому труднощі: стартовий капітал, адміністративні перешкоди, монополістичні ціни т.д.).
- Ступінь диференціації продукції конкурентів.
- Можливість економити на масштабах виробництва.
- Ступінь завантаження виробничих потужностей в галузі.
- Ринки сировини.
- Рівень інвестування галузі.
- Рівень і темпи інновацій.
- Рівень прибутковості галузі (до середнього рівня по економіці країни).

Другим важливим етапом аналізу галузі є визначення *конкурентних сил* і конкурентної позиції підприємства в галузі або, як його ще називають, **конкурентний аналіз** – визначення конкурентних сил і конкурентної позиції підприємства у галузі. Він виконується в такій послідовності:

1. Спочатку визначають основні конкурентні сили у галузі.
2. Пізніше формують загальні основні альтернативні варіанти конкурентних стратегій.

**Інтенсивність конкуренції** в галузі розрізняють за такими видами: привабливо-слабка, помірна, інтенсивна, запекла. Вважається, що конкуренція інтенсивна, якщо дії конкурентів знижують середній прибуток у галузі. Помірна конкуренція має місце тоді, коли більшість підприємств отримують прибуток близький до середнього по галузі. Слабка – більшість підприємств може отримувати

прибуток вище середнього, інвестуючи лише у виробництво. Різкі загострення роблять конкуренцію запеклою.

*Галузь є привабливою* з точки зору отримання великого прибутку, якщо конкурентні сили відчутно не впливають на ситуацію в ній. Ідеальне конкурентне середовище, щодо отримання високих прибутків, в якому постачальники і покупці займають слабку позицію на торговельних переговорах, відсутні якісні товари-субститути, вхідні бар'єри високі, а конкуренція помірна. Однак, якщо хоча б одна з конкурентних сил є сильною, галузь стане привабливою лише для тих підприємств, чия стратегія достатня проти тиску даної конкурентної сили і при цьому дає можливість отримувати прибуток вищий середнього.

Таким чином, щоб зайняти провідні позиції у галузі, підприємству слід забезпечити міцні *конкурентні переваги*.

*Конкурентна перевага* – це перевага, що забезпечує міцні позиції на ринку і доходи на рівні вищому середнього по галузі завдяки кращій компетенції і можливостям в певній сфері чи напрямку діяльності.

На **третьому етапі** аналізу галузі визначають *рушійні сили*, які спричинятимуть найбільший вплив і характер змін в структурі конкурентних сил в стратегічному періоді. Найчастіше такими рушійними силами можуть бути:

- різкі зміни в законодавстві і економічній політиці держави;
- різка зміна сукупного попиту;
- поява нових продуктів;
- суттєві технологічні зміни;
- суттєві інновації, поширення ноу-хау;
- суттєві зміни в маркетингу;
- поява в галузі або вихід із неї крупних підприємств;
- значна глобалізація галузі;
- суттєві зміни структури витрат чи продуктивності;
- перехід споживчих переваг від стандартних товарів до диференційованих, чи навпаки;
- суттєві зміни суспільного ладу, ціннісних орієнтацій та інших факторів макросередовища;

- зміни у тенденціях економічного розвитку галузі;
- зміни у складі споживачів та способах використання товару;
- суттєві зміни впливу факторів невизначеності та ризику.

Враховуючи названі рушійні сили, розробляються стратегії, які пом'якшили б їх вплив на підприємство, навіть проводили б зворотний вплив підприємства на конкурентні сили, забезпечували його перевагу в конкурентній боротьбі.

На **четвертому етапі** групують всі підприємства за конкурентною позицією в галузі, визначають найсильніших і найслабших, тобто складають карту стратегічних груп. Досвід засвідчує, що підприємства, які працюють в одній галузі, не завжди насправді є конкурентами, а справжня конкурентна боротьба ведеться між підприємствами, що входять до однієї стратегічної групи.

**Стратегічна група конкурентів** – це група підприємств галузі, які займають близькі позиції на ринку та конкурують між собою на основі одних і тих же конкурентних переваг, користуючись подібними методами.

До однієї стратегічної групи, наприклад, зараховують підприємства, які мають однакові розміри, асортимент, одні і ті ж канали збуту і замовників, володіють подібними конкурентними перевагами, мають однакові стратегічні орієнтири, діють на одному географічному полі тощо.

Отож слід визначити до якої стратегічної групи належить підприємство і виявити у цій групі підприємства, які мають сильніші конкурентні позиції з тим, щоб виробити відповідну стратегію. Крім того, з такою ж метою визначають рівень та тип конкуренції між стратегічними групами в галузі, виявляючи, які з них мають найсильніші конкурентні позиції.

На **п'ятому етапі** аналізу галузі і конкурентного середовища в ній прогнозують найбільш **ймовірну поведінку** стратегічних **конкурентів** підприємства, щоб не вести конкурентну боротьбу наосліп. Це найскладніша, хоча і найкорисніша складова аналізу мікросередовища.

З цією метою концентрується увага і збираються дані для оцінки потенційних можливостей кожного конкурента діяти краще або гірше інших. При цьому, мають на увазі, що від агресивних конкурентів слід чекати радикальних стратегічних кроків. Конкуренти, задоволені своїм теперішнім станом, будуть намагатися його

зберегти, вносячи в поточну стратегію лише незначні зміни. Слабкі підприємства будуть здійснювати або ж захисні кроки, або ж наступальні, агресивні. Аналітики повинні вивчити, чи здатний конкурент на рішучі кроки, чи є у нього для цього можливості і воля, чи він в змозі тільки дотримуватися вибраної стратегії, вносячи у неї лише незначні корективи. Результатом даного аналізу мають стати ефективні контрзаходи.

На **шостому етапі** аналізу галузі і конкуренції в ній визначають ключові фактори успіху підприємства (КФУ).

**Ключові фактори успіху** в галузі (КФУ) - це такі переваги і можливості підприємства, уміле використання яких забезпечить йому високу конкурентоздатність і прибутковість в стратегічному періоді.

**Сьомим заключним етапом** аналізу галузі і конкурентного середовища є оцінка ситуації в цілому і **визначення привабливості** чи не привабливості галузі, як в даний час так і в стратегічному періоді за наступними критеріями:

- Наявність потенціалу росту галузі.
- Стабільність попиту.
- Сприйнятливість до впливу рушійних сил галузі.
- Послаблення (посилення) впливу конкурентних сил.
- Серйозність проблем, що постають перед галуззю в цілому.
- Ступінь невизначеності та ризику.
- Зростання (зниження) прибутковості галузі.

Такий масштабний аналіз галузі і конкурентного середовища проводять не лише при розробці стратегії, але і кожні 1-3 роки.

### **Оцінка впливу на підприємство покупців.**

Аналіз потреб споживачів, а, значить, і попиту здійснюють в такій логічній послідовності:

1. Проводять сегментацію ринку і визначають найбільш цікаві для підприємства сегменти.
2. Вивчають мотивацію поведінки покупців на даних сегментах ринку.
3. Ведуть пошук незадоволених потреб споживачів.

**Сегментація** означає поділ ринку на певні групи покупців зі схожими параметрами (доходи, вік, звички, географічне положення, переваги тощо), які потребують специфічних товарів і для яких необхідні такі ж специфічні маркетингові програми. Кожна з таких груп може бути вибрана підприємством в якості цільового ринку.

#### **Вимоги до сегментації:**

**Критерії сегментації ринків *споживчих* товарів:**

- а) демографічні (вік, стать, сім'я і її життєвий цикл тощо);
- б) соціально-економічні (соціальний стан, освіта, професія, доходи);
- в) географічне положення (країна, регіон, рівень урбанізації);
- г) поведінкові характеристики (поведінка споживачів групи, ставлення до продукту, користь, що ним задовольняється, стиль життя тощо).

**Критерії сегментації ринків *промислових* товарів:**

- а) розміщення (дислокація);
- б) їх розміри;
- в) інтенсивність і регулярність споживання;
- г) технологічний рівень тощо.

Провівши сегментацію ринку, підприємство вибирає **цільові сегменти**, виходячи з трьох *альтернатив*:

- Диференційований маркетинг – виробництво кількох версій продукту, кожна з яких націлена на конкретний ринко-вий сегмент.
- Недиференційований маркетинг – масове виробництво одного продукту (сегментація ігнорується).
- Концентрований маркетинг – спеціалізація на виробництві високоякісних дорогих продуктів для одного ринкового сегменту.

**Мотивація поведінки покупців.** Вивчення мотивації прийняття рішень споживачами проводять після сегментації, в роз-різі кожного сегменту. Знання мотивації покупців дає змогу оцінити наявні можливості для їх задоволення в тому чи іншому сегменті. Наявність кращих ніж у покупців можливостей для реалізації мотивів споживачами може забезпечити стійку конкурентну перевагу.



**Виявлення незадоволених потреб споживачів.** До такої категорії потреб відносяться такі з них, що не задовольняються пропозицією товарів, які є на ринку. Наявність незадоволеного попиту – це можливість підприємства легко вийти на ринок або захопити ще один його сегмент.

Крім названих головних напрямів вивчення впливу споживачів (попиту), існує й ряд інших: а) кількість і концентрація споживачів; б) їх купівельна спроможність; в) готовність споживачів до використання даної продукції; г) оцінка системи формування попиту та стимулювання збуту; д) визначення ставлення покупців до якості обслуговування купленого товару; е) дослідження попиту (визначення його еластичності за ціною, визначення характеру попиту – первинний чи вторинний, стійкий чи не стійкий тощо).

### **Оцінка впливу на підприємство зовнішніх партнерів.**

До партнерів (стейкхолдерів) можуть бути віднесені всі підприємства та організації, з якими підприємство вступає в договірні відносини: організації системи розподілу та продажу товарів, банки, науково-дослідні організації, консалтингові, юридичні, аудиторські фірми тощо. Партнерські відносини сприяють діяльності підприємства, оскільки дають змогу використовувати знання, досвід, виробничі потужності тощо підприємств та організацій, що є фахівцями в певних галузях, і отримувати продукти та послуги найвищої якості.

Для отримання суттєвої підтримки, підприємство повинно намагатися **максимально задовольняти інтереси партнерів**, незважаючи на те, що дані інтереси не завжди співпадають

Таких ситуацій, коли важко узгодити інтереси чисельних партнерів виникає безліч, а тому постає питання про градацію інтересів, встановлення пріоритетів. З цією метою партнерів поділяють на групи, залежно від рівня їх зацікавленості у розвитку підприємства та можливостей впливу на нього. І для кожної з таких груп визначають найприйнятніший стиль взаємовідносин. Йдеться про **розробку карти стейкхолдерів** (табл. 3.4).

### Карта стейкхолдерів підприємства

Можливості впливу	Зацікавленість:	
	висока	низька
Великі	<i>Перша група</i> Максимально використовувати.	<i>Друга група</i> Стимулювати інтерес і максимально використовувати
Малі	<i>Третя група</i> Інформувати і використовувати при мінімальних зусиллях.	<i>Четверта група</i> Не тратити зусиль, але по можливості використовувати.

Зрозуміло, що пріоритетом взаємовідносин повинні стати партнери з першої групи. Аналіз стейкхолдерів має, крім того, включати прогноз змін можливостей їх впливу і зацікавленості, тобто виявляти потенційні загрози і можливості з їх боку у стратегічному періоді.

#### Аналіз впливу постачальників

Вплив постачальників на підприємство достатньо суттєвий. Ціна, якість їх продукції, умови постачання, дисципліна поставок, експлуатаційні витрати безпосередньо позначаються на собівартості, а, значить, і на прибутках підприємства, на його конкурентоздатності.

Розрізняють постачальників: сировини, матеріалів, основних засобів, енергетичних, фінансових, трудових, інформаційних та інших ресурсів і послуг.

Найбільш загальні **критерії оцінки** впливу постачальників наступні:

- Техніко-технологічний рівень продукції.
- Сприятливе поєднання параметрів ціна-якість.
- Зручність і дешевизна поставок (географія).
- Висока конкурентостійкість постачальника.
- Низька ймовірність тиску, погіршення умов, обсягів і якості поставок.
- Характеристика особливостей продукції, що поставляється (ліквідність, універсальність, дефіцитність, замінність тощо).
- Можливість вдосконалення продукції, що поставляється, відповідно до стратегічних змін підприємства.

- Оцінка рівня конкуренції за ресурсами (кількість підприємств, що використовуватимуть аналогічні види ресурсів).
- Відсутність значної залежності від постачальника (розміщення замовлень у кількох поставників, оцінка мобільності переходу на інші ресурси).
- Можливості використання ресурсів-замінників і наявність підприємств, що зможуть їх виробляти.
- Оцінка вартості витрат на можливу зміну постачальника.
- Оцінка можливості інтеграції з постачальниками по окремих видах продукції.

Окремо потрібно проаналізувати здатність фірм-постачальників підтримувати необхідний рівень якості продукції в межах укладених контрактів, здійснювати постачання в терміни, потрібні для споживання, тощо.

Найважливіше – не попадати в економічну залежність від постачальників, тобто не можна замикатись на одному з них.

Оцінювання впливу факторів зовнішнього середовища прямого впливу проводиться за аналогічною методикою (табл. 3.5). Ця методика дозволяє виявити порівняти вплив груп факторів, оцінити в цілому ступінь впливу, визначити загрози та можливості підприємства з найвпливовіших факторів даного середовища.

Таблиця 3.5

**Оцінка впливу факторів зовнішнього середовища прямого впливу**

Група факторів	Фактори	Оцінка спрямованості впливу	Оцінка впливу факторів, у балах**	Загальна оцінка впливу факторів, у балах
1	2	3	4	5 = 3-4
Споживачі	1. Стан і тенденції розвитку цільового ринку			
	2. Стан і тенденції попиту на товари підприємства			
	3. Ступінь мінливості потреб, вимог, смаків покупців			
	4. Торгова сила покупців			
	5. Ступінь прихильності покупців до товарів підприємства			
Постачальники	1. Конкурентна сила постачальників			
	2. Ступінь привабливості постачальників			
	3. Доцільність договірної політики			
Конкуренти	1. Стан конкурентної боротьби в сфері діяльності підприємства			
	2. Сила конкурентного тиску			
	3. Кількість активних конкурентів			

\* Оцінка спрямованості впливу на підприємство здійснюється за такою оцінною шкалою:

+ 1 бал — позитивний вплив; -1 бал — негативний вплив.

\*\* Оцінка ступеня впливу фактора на підприємство здійснюється експертним шляхом за такою оцінною шкалою:

3 бали — сильний вплив; 2 бали — помірні впливи; 1 бал — слабкі впливи; 0 балів — відсутність впливу.

**3.4. Оцінка загроз і можливостей зовнішнього середовища**

Зібравши максимальну інформацію про фактори зовнішнього середовища, її оцінюють і визначають *загрози та можливості* даного середовища. Важливо не лише визначити загрози і можливості, а й оцінити їх з точки зору важливості та ступеня впливу на стратегію підприємства.

Для оцінювання *можливостей* використовують метод позиціонування кожної конкретної можливості на матриці можливостей (табл. 3.6):

**Матриця можливостей**

Ймовірність використання можливості	Вплив:		
	сильний	помірний	слабкий
Висока	<i>Поле №1</i>	<i>Поле №2</i>	<i>Поле №3</i>
Середня	<i>Поле №4</i>	<i>Поле №5</i>	<i>Поле №6</i>
Низька	<i>Поле №7</i>	<i>Поле №8</i>	<i>Поле №9</i>

Таким чином, можливості, що потрапили на поля №№:

4,1,2 - мають великий шанс для підприємства і повинні обов'язково бути використані.

8,6,9 - не заслуговують на увагу.

7,5,3 - використовуються лише при наявності достатньої кількості ресурсів.

Аналогічно позиціонують і *загрози* (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

**Матриця загроз**

Ймовірність реалізації загрози	Можливі наслідки:			
	руйнування	критичний стан	важкий стан	“легкі удари”
Висока	Поле №1	Поле №2	Поле №3	Поле №4
Середня	Поле №5	Поле №6	Поле №7	Поле №8
Низька	Поле №9	Поле №10	Поле №11	Поле №12

Загрози, що потрапили на поля:

1,2,5 – дуже небезпечні, їх усувають негайно;

3,6,9 – теж треба усувати якнайшвидше (в другу чергу);

4,7,10 – потрібно тримати під контролем ( в третю чергу);

8,11,12 – незначні, але їх також не можна ігнорувати.

## ТЕМА 4. SWOT- АНАЛІЗ ПІДПРИЄМСТВА

### 4.1. Сутність SWOT-аналізу підприємства

### 4.2. Побудова матриці SWOT-аналізу

#### 4.1. Сутність SWOT-аналізу підприємства

Для здійснення стратегічного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовищ часто застосовують формальні процедури SWOT-аналізу.

**SWOT-аналіз** – це процес виявлення можливостей (Opportunities) і загроз (Threats) зовнішнього середовища, сильних (Strength) та слабких сторін (Weakness) внутрішнього середовища, встановлення зв'язків між ними на основі побудови матриці, виявлення стратегічних проблем і альтернатив розвитку організації.

Головна мета SWOT-аналізу підприємства — забезпечити процес стратегічного планування інформацією про сильні та слабкі сторони підприємства, щодо його можливостей та існуючих загроз. Сильні та слабкі сторони – це переважно внутрішні чинники, пов'язані з поточним станом системи, можливості та загрози існують зовні й більше стосуються майбутнього.

Основні завдання SWOT-аналізу:

- виявлення маркетингових можливостей, які відповідають ресурсам фірми;
- визначення маркетингових загроз і розробка заходів щодо знешкодження їхнього впливу;
- виявлення сильних сторін фірми й зіставлення їх з ринковими можливостями;
- визначення слабкостей фірми та розроблення стратегічних напрямів їх подолання;
- виявлення конкурентних переваг фірми та формування її стратегічних пріоритетів. Узагальнюючим елементом SWOT-аналізу, на якому базується формування маркетингової стратегії фірми, є матриця сильних та слабких сторін, можливостей та загроз.

## 4.2. Побудова матриці SWOT-аналізу

Для побудови матриці SWOT-аналізу необхідно провести такі етапи.

1. Виявити фактори, що впливають на діяльність організації та рівень її безпеки, визначення рівня їх впливу.

На основі проведеного аналізу для виявлення найбільш впливових чинників Дж. Вільсон запропонував матрицю, за допомогою якої визначається вплив фактора на організацію та ймовірність посилення його впливу (табл. 4.1).

Таблиця 4.1

### Оцінка впливу факторів на діяльність організації

Вплив фактора на діяльність організації	Ймовірність посилення впливу фактора на діяльність організації		
	Висока(В)	Середня (С)	Низька (Н)
Високий (В)	Поле ВВ	Поле ВС	Поле ВН
Середній (С)	Поле СВ	Поле С	Поле СН
Низький (Н)	Поле НВ	Поле НС	Поле Н

Значення факторів середовища організації, які містяться на полях матриць ВВ, ВС, СВ, вважають високими і їх обов'язково необхідно враховувати при розробці стратегії. Значну увагу необхідно приділити факторам, що знаходяться на полях ВН, СС, хоча їхній вплив середній, а значення досить високе. Останні чинники можна не брати до уваги.

2. Визначити ймовірність використання можливостей та впливу їх на діяльність організації («Матриця можливостей», див. тему 3).

3. Визначити ймовірність реалізації загроз та впливу їх на діяльність підприємства. («Матриця загроз», див. тему 3).

4. Оцінити внутрішнє середовище підприємства. Для цього використовують SNW-підхід. Для кожного фактора приводиться експертне оцінювання його вагомості. Вважається а доцільне при сильному впливі на організацію такому фактора надавати значення «S», при помірному — «N», слабкому — «W».

1. Побудова матриці SWOT-аналізу. (табл. 4.2).

## Матриця SWOT-аналізу

Зовнішнє середовище		Можливості		Опінка в балах		Загрози		Опінка в балах			
		1		2		1		2			
Внутрішнє середовище											
Сильні сторони		Опінка в балах		Поле «СіМ» (Сила і Можливості)				Поле «СіЗ» (Сила і Загрози)			
1											
2											
Слабкі сторони				Поле «СліМ» (Слабкість і Можливості)				Поле «СліЗ» (Слабкість і Загрози)			
1											
2											

*Поле СіМ* (сила і можливості) припускає стратегії, що використовують сильні сторони підприємства для реалізації можливостей, що з'явилися в зовнішньому середовищі.

*Поле СіЗ* (сила і загрози) припускає стратегії, що використовують сильні сторони для усунення загроз у зовнішньому середовищі.

*Поле СліМ* (слабкість і можливості) припускає стратегії, що мінімізують слабкі сторони підприємства, використовуючи можливості ситуації на ринку.

*Поле СліЗ* (слабкість і загрози) припускає стратегії, що мінімізують як слабкі сторони підприємства, так і загрози, що з'явилися в зовнішньому середовищі.



## ТЕМА 5. МАТРИЧНІ МЕТОДИ ОБГРУНТУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ

5.1. Матриця Бостонської консультаційної групи «зростання – частка ринку»

5.2. Матриця «привабливість – конкурентоспроможність» («McKinsey» – «General Electric»)

5.3. Модель портфельного аналізу методом «Shell» – DPM

5.4. Матриця фірми Arthur D. Little (ADL/LC)

### 1.1. Матриця Бостонської консультаційної групи «зростання – частка ринку»

Матриця портфельного аналізу БКГ, одна із найвідоміших та найпростіших, розроблена в 60-х роках ХХ ст. Бостонською консультаційною групою. В ній розглядаються лише два чинники, *дві змінні*: відносна частка ринку і темп зростання ринку (рис. 10.1).

**Відносна частка ринку** (ВЧР) показує співвідношення частки ринку СБО, частки ринку фірми (ЧРФ) і частки ринку її найбільш крупного конкурента (ЧРК). Отже розрахунок необхідно здійснити за формулою:

$$ВЧР = \frac{ЧРФ}{ЧРК}. \quad (1)$$

Знаючи про те, що частка ринку – це співвідношення обсягу продаж товару й місткості цього ринку, можна зробити математичні перетворення і визначити відносну частку ринку (ВЧР) як відношення обсягу продажу СБО до обсягу продажу товарів її найбільш крупного конкурента:

$$ЧРФ = \frac{П_{\phi}}{П}; \quad (2)$$

$$ЧРК = \frac{П_{\kappa}}{П}; \quad (3)$$

$$ВЧР = \frac{П_{\phi}}{П} : \frac{П_{\kappa}}{П} = \frac{П_{\phi} * П}{П * П_{\kappa}} = \frac{П_{\phi}}{П_{\kappa}}, \quad (4)$$

де  $П_{\phi}$  – обсяг продажу товарів фірми;



Матриця БКГ, таким чином, визначає чотири основні позиції в яких може перебувати бізнес (товари) підприємства (квадранти матриці), які отримали загально визнані нині маркетингові назви: „знаки питання”, „зірки”, „дійні корови”, „собаки”.

В залежності від того, яку позицію займає той чи інший бізнес підприємства (СОБ), тобто в якому квадранті матриці він перебуває, вибирається відповідна стратегія даного бізнесу (табл. 5.1).

Таким чином, на основі матриці БКГ можна сформувані наступні альтернативні стратегії:

*Стратегія 1. „Збільшення частки ринку”* – перетворення „знаків питання” на „зірок”. А для „зірок” – утримання, даліше збільшення і оптимізація долі ринку. Дана стратегія, особливо бізнес, що займає позицію „знак питання” потребує значних інвестицій.

*Стратегія 2. „Збереження частки ринку”* – це стратегія для СОБ, які перебувають в позиції „дійні корови”, причому сильні „дійні корови”, що знаходяться на ринках, які ще розвиваються хоч і не швидкими темпами. Зберігаючи значну частку ринку, великі кошти від „доїння” направляються в СОБ з товаром, що виходить на ринок і розвивається („знаки запитання”), а також на інновації.

*Стратегія 3. „Збирання врожаю”* – отримання коротко-строкового прибутку в максимально можливих розмірах на-віть за рахунок скорочення частки ринку. Таку стратегію застосовують в першу чергу для слабких „корів”, що не мають майбутнього і для таких же „знаків питання” та „собак”.

*Стратегія 4. „Ліквідація бізнесу”* – застосовується для СОБ, що перебувають в позиції „собак” і „знаків питання”, не приносять до-ходу і немає надії, що колись будуть його при-носити. Ліквідаційні засоби направляються в СОБ, які розвиваються („знаки питання”, „зірки”).

## Аналіз портфеля бізнесів підприємства за матрицею БКГ і вибір стратегії

Позиція бізнесу	Характеристика позиції	Можливі стратегії бізнесу	Маркетингові стратегії
<b>Знаки питання</b> (важкі діти, дикі кішки)	Бізнес, що не має стійких конкурентних позицій (низька частка продукції підприємства на ринку), але діє на швидко – зростаючих перспективних ринках. Потребує значних вкладень, щоб перетворити „знаки питання” на „зірки”. Тобто майбутнє такого бізнесу ще не визначене. Він стає або „зіркою”, або „собакою” і знімається з виробництва. Стадія ЖЦТ – зростання.	- Збільшення частки ринку. Ризикувати. <i>Перетворити на „зірку”</i> . - Збирання врожаю для безперспективного бізнесу. - Деінвестування, ліквідація нежиттєздатного бізнесу.	- Стратегія підсилювання: активізація маркетингових зусиль на просування, пошук нових каналів збуту, поліпшення якості, зниження цін або вихід з ринку.
<b>Зірки</b>	Високо конкурентний бізнес (висока частка продукції підприємства на ринку) на швидко зростаючих ринках. Це товари –лідери, потребують певних засобів для створення і підтримання лідерства. Завдяки конкурентноздатності дає значні прибутки і по мірі дозрівання ринку перетв. на „дійних корів” Стадія ЖЦТ – зростання.	- Збільшення частки ринку і оптимізація.	- Стратегія втримування: активізація реклами, зниження цін, модифікація товару, його широке розповсюдження.
<b>Дійні корови</b>	Високо конкурентний бізнес (висока частка продукції підприємства на ринку) на зрілих, схильних до застою ринках. Перспектива незначна, але такий бізнес дає грошей значно більше ніж їх потрібно для підтримання власної долі ринку. Є джерелом фінансових засобів для науково-дослідних робіт і диверсифікації виробництва („важким дітям”). Стадія ЖЦТ – зрілість	- Збереження частки ринку. - <i>Збирання врожаю</i> для слабких „корів”, що не мають майбутнього. - Отримання максимальної вигоди.	- Стратегія підтримування: реклама – нагадування, цінові знижки, стимулювання збуту, підтримування каналів розподілу.
<b>Собаки</b>	Низько конкурентний бізнес на зрілих, часто застійних ринках. Збереження такого бізнесу потребує значних фінансів при малій надії на покращення, а частіше веде до зниження іміджу п-ва. Його краще ліквідувати. Стадія ЖЦТ – скорочення	- Збирання врожаю. - <i>Піти з ринку</i> (ліквідація бізнесу).	- Стратегія скорочування: мінімізація витрат

## 5. 2. Матриця «привабливість – конкурентоспроможність» («McKinsey» – «General Electric»)

На відміну від двофакторної матриці БКГ, матриця Мак-Кінсі є її більш детальним варіантом і вже багатофакторною матрицею. Її запропонували консультативна компанія „McKinsey” і компанія „General Electric” у США. В матриці Мак-Кінсі фактор „Відносна частка ринку”, що знаходиться у матриці БКГ, перетворюється на багатофакторне поняття „Конкурентоспроможність підприємства” або по-іншому „Стратегічне становище підприємства” (горизонтальна вісь). А фактор „Темп зростання ринку” – на „Привабливість галузі (ринку)” (вертикальна вісь). Як наслідок, матриця складається уже не з чотирьох, а з дев’яти квадрантів і характеризує довгострокову привабливість ринку (галузі) та конкурентну позицію СОБ підприємства на ньому. Її так і називають: „привабливість – конкурентоспроможність” (рис. 5.2).

Матриця Мак-Кінсі враховує дію значно більшої кількості чинників ніж БКГ. При аналізі, по кожному ринку спочатку виділяють чинники, що найбільшою мірою відповідають його специфіці, об’єктивно оцінюють їх, використовуючи три рівні – високий, середній і низький – а потім, по кожному, за цими ж рівнями виявляють чинники, що характеризують конкурентну позицію підприємства.

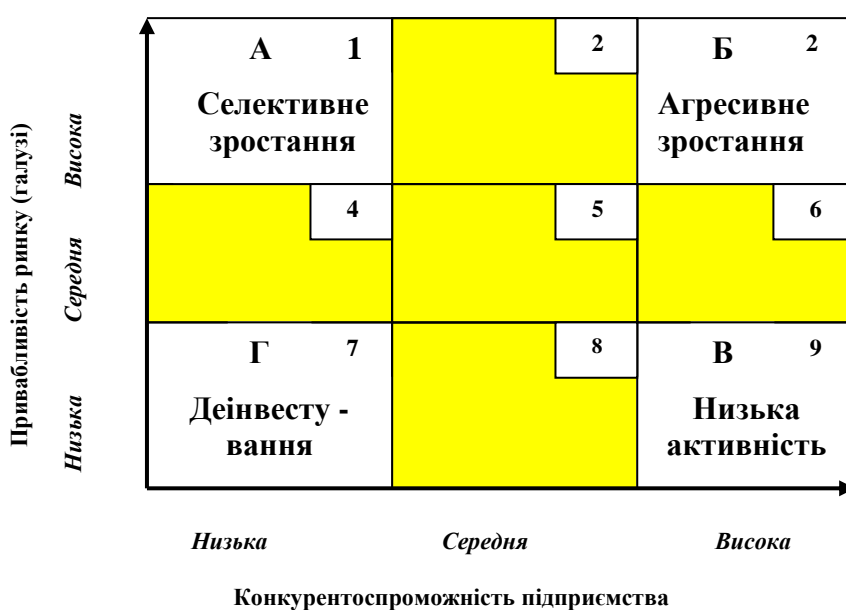


Рис. 5.2. Матриця Мак-Кінсі „привабливість-конкурентоспроможність”

## **Порядок (етапи) побудови матриці „Мак-Кінсі”**

### **I. На першому етапі оцінюють привабливість галузі (ринку).**

Для цього виконують такі **процедури**:

1. Вибирають найбільш істотні критерії оцінки даного галузевого ринку (індикатори, чинники, КФУ)
2. Відібрані чинники (критерії) поміщають в окрему таблицю і кожному в числі інших привласнюють певну вагу, яка відповідає його значущості у світлі цілей підприємства. В сумі вага всіх чинників рівна одиниці.
3. Дають оцінку галузевому ринку по кожному з вибраних критеріїв від одиниці (непривабливий) до п'яти (дуже привабливий).
4. Нарешті, перемножують вагу на оцінку по кожному критерію і в сумі отримують зважену оцінку галузі (ринку) даної СОБ, або рейтинг привабливості даного ринку (галузі) як стратегічної зони господарювання (СЗГ).

Такі рейтинги розраховують для ринку (СЗГ) кожного підрозділу підприємства (СОБ). Вони (рейтинги) рангуються від одиниці (дуже низька привабливість) до п'яти (дуже висока привабливість), де „три” виставляють для середніх зважених оцінок індикаторів (чинників). Рангування у даному випадку відкладається на вертикальній осі матриці.

**II. На другому етапі оцінюють конкурентну позицію (конкурентоспроможність) СОБ підприємства.**

**III. На третьому етапі всі СОБ, що складають корпоративний портфель і проранговані на попередніх двох етапах позиціонують по квадрантах матриці.**

При цьому кожному СОБ можна позначити на матриці колом різного діаметру залежно від обсягів продаж. Побудована та-ким чином матриця характеризує поточний стан корпоративного портфеля і його аналіз можна вважати завершеним.

**IV. На четвертому етапі порівнюють стан портфеля з місією і цілями підприємства, оцінюють і враховують вплив можливих змін середовища на майбутню привабливість галузі і конкурентоспроможність кожної СОБ.**

Якщо розриви не вимагають коректування чи перегляду місії та цілей підприємства, то для кожної СОБ вибирають певну стратегію залежно від її позиції на матриці Мак-Кінсі.

Відповідно до того в якому квадранті матриці позиційнується та чи інша СОБ, вибирають для неї **наступні стратегії**:

Квадрант А (висока привабливість ринку – слабка конкурентоспроможність) за своїми ознаками відповідає „знакам запитання” на матриці БКГ. Тобто йдеться про СОБ, які виходять на ринок з новим товаром. Застосовують **стратегію селективного тобто вибіркового зростання**. Іншими словами – інвестування перспективного бізнесу, чи виходу з ринку, як-що новий товар не має майбутнього з точки зору конкуренто-спроможності.

Квадрант Б (висока привабливість ринку – сильна конкурентоспроможність) означає найвигідніше становище бізнесу, яке відповідає „зіркам”. **Стратегія – агресивне зростання**, тобто інвестування та оптимізація бізнесу.

Квадрант В (низька привабливість ринку – висока конкурентоспроможність) відповідає „дійним коровам” і означає, що слід обирати **стратегію низької активності, „збирання врожаю”**, захист своєї позиції без додаткових витрат.

Квадрант Г (низька привабливість ринку – низька конкурентоспроможність) означає найгірше становище бізнесу, що відповідає „собакам”. Відповідно обирають стратегію де-інвестування, тобто продовження діяльності у формі **„збирання врожаю” без інвестицій** або ж ліквідації бізнесу, якщо він стає збитковим.

В цілому ж, з меншою точністю обирають наступні стратегії для наступних квадрантів (табл. 5.2):

**Маркетингові стратегії відповідно до матриці «привабливість – конкурентоспроможність» («McKinsey» – «General Electric»)**

		<b>Конкурентоспроможність підприємства</b>		
		<b>Висока</b>	<b>Середня</b>	<b>Низька</b>
<b>Привабливість галузі</b>	<b>Висока</b>	<b>Стратегія захисту позиції</b> Великі інвестиції у розширення виробництва Підтримання конкурентних переваг	<b>Стратегія розвитку</b> Визначення конкурентних переваг Кинути виклик конкурентам у сферах, де можна знайти чільні позиції Посилення слабких позицій	<b>Стратегія вибіркового розвитку</b> Спеціалізація та обмеження переваг Пошук шляхів подолання слабких сторін Пошук можливостей співпраці Елімінування
	<b>Середня</b>	<b>Стратегія розвитку</b> Інвестування сегментів, що зростають Підвищення прибутку шляхом економії на масштабах виробництва	<b>Стратегія вибіркового розвитку</b> Інвестування сегментів, де ризик низький, а рентабельні сит висока Спеціалізація на сегменті, що зростає Пошук шляхів отримання конкурентних переваг	<b>Стратегія «збору врожаю»</b> Спеціалізація Пошук ніші Зменшення інвестування
	<b>Низька</b>	<b>Стратегія вибіркового росту</b> Зберегти позиції, захистити ринкову частку Концентрація на привабливих сегментах Короткострокові перспективи Підтримувати рівень капіталовкладень	<b>Стратегія «збору врожаю»</b> Скоротити асортимент Звести до мінімуму капіталовкладення Короткострокові перспективи Зайняти позицію відступу	<b>Стратегія елімінації</b> Припинити інвестування Знизити постійні витрати Продати частину бізнесу

### 5.3. Модель портфельного аналізу методом «Shell» — DPM

Модель «Shell» — DPM (Directional Policy Matrix) — це матриця спрямованої політики, розроблена у зв'язку з динамічними змінами зовнішнього середовища, які не дозволяли застосовувати відомих методів прогнозування стратегічних позицій СОБ організації в середині 70-х років. Двовимірна матриця, яка складається з 9 квадратів (3×3) (рис. 10.3). Параметрами її є конкурентоспроможність СОБ і перспективи розвитку галузі. Модель «Shell» — DPM синтезує можливості попередніх двох матриць, а саме: оцінку грошового потоку, який є індикатором доцільності в короткостроковій перспективі (матриця «зростання — частка ринку»),



оцінку віддачі інвестицій, тобто показника довгострокової перспективи (матриця «привабливість — конкурентоспроможність»).

Конкурентоспроможність	<i>Низька</i>	Вихід з ринку	Повільне звертання операцій	Посилення позицій або вихід
			Обережне продовження	
	<i>Середня</i>	Повільне звертання операцій	Обережне продовження	Посилення активності
		<i>Висока</i>	Акумуляція прибутку	Зростання
	Лідер			
			<i>Погані</i>	<i>Середні</i>

Перспектива розвитку ділового сектора

Рис. 5.3. Матриця «Shell» — DPM («галузева привабливість — конкурентоспроможність» )

Переваги моделі «Shell» — DPM: можливість застосувати її в будь-якій фазі життєвого циклу попиту та підтримувати баланс між надлишком і дефіцитом засобів шляхом розвитку перспективних видів СОБ; позиціонування на матриці СОБ, які перебувають у різних фазах

життєвого циклу продукту; вибір стратегії залежно від обраних пріоритетів, орієнтації на життєвий цикл конкретного виду продукції або грошовий потік (табл. 10.2).

Разом з тим модель «Shell» — DPM має обмеження: сфера використання моделі здебільшого обмежена капіталомісткими галузями промисловості (хімія, нафтопереробка, металургія); неточність результатів порівняння СОБ, які належать до різних галузей; суб'єктивізм у визначенні кількісної оцінки показників.

**Показники оцінки перспективи розвитку галузі та конкурентоспроможності**

<b>Показники</b>	<b>Максимальна кількість балів</b>
<i>Показники перспективи розвитку галузі</i>	
1. Зростання ринку	10
2. Якість ринку:	10
– стабільність прибутковості;	
– прихильність покупців до торгової марки;	
– відношення покупців і виробників;	
– рівень заміни товарами-субститутами;	
– технологічні обмеження;	
– розвиток бізнесу післяпродажного обслуговування.	
3. Пропозиція на ринку	10
<i>Показники конкурентоспроможності</i>	
1. Ринкова позиція:	10
– частка на ринку;	
– збутова мережа;	
– мережа післяпродажного обслуговування.	
2. Виробничі можливості:	10
– економічні показники виробництва;	
– доступність сировинних ресурсів;	
– можливості вносити зміни в продукти.	
3. Інжиніринг і підтримуючі послуги:	10
– можливості ринкової позиції;	
– здатність до виробничих інновацій;	
– якість продукції.	

**5.4. Матриця АДЛ (фірми Артура Д. Літла)**

Матриця АДЛ, як і Мак-Кінсі, є також по суті удосконаленим варіантом матриці БКГ, хоча на відміну від неї є багатофакторною. Підхід фірми Артура Д. Літла до портфельного аналізу ґрунтується на концепції життєвого циклу галузі (ЖЦГ), яка являє собою модель зміни в часі ряду ринкових змінних (параметрів): збуту, прибутку, рівня конкуренції тощо. Відповідно до неї кожна галузь (сектор, ринок, СЗГ) проходить впродовж життєвого циклу розвитку чотири фази: народження (впровадження), ріст і розвиток, насичення (зрілість), спад. Названі фази життєвого циклу галузі (не товару) становлять вісь Y матриці АДЛ.

Вісь X відображає конкурентну позицію СОБ підприємства, яка може бути: слабкою, міцною, сприятливою, сильною, ведучою (домінуючою, лідерством). Поєднання даних про чотири фази життєвого циклу галузі (СЗГ) і п'яти конкурентних позицій СОБ дає в результаті матрицю АДЛ.

*Порядок (етапи) використання матриці АДЛ*

**I. На першому етапі** оцінюють *стан галузей* (ринків, секторів, СЗГ), на яких діють СОБ підприємства (табл. 5.3). Для цього:

1. Визначають галузі на яких діють СОБ підприємства.
2. Аналізують і оцінюють чинники, які діють на кожному ринку.
3. Визначають фазу життєвого циклу на якому перебуває кожен ринок.

**II. На другому етапі** оцінюють *конкурентну позицію* кожної СОБ підприємства наступними способами:

1. Конкурентну позицію визначають за певними характеристиками (табл. 10.4).
2. Конкурентну позицію можна визначити також скориставшись методикою Мак-Кінсі.
3. Конкурентну позицію більш детально розраховують за формулою, аналогічною приведеній при характеристиці матриці Мак-Кінсі.

Таблиця 5.3

**Характеристика фаз життєвого циклу галузі (ринку, СЗГ, сектору)**

Чинник	Стадія життєвого циклу галузі:			
	народження	зростання	зрілість	спад
Темп росту	Не визначений	Вищий за темп росту ВВП	Нижчий за темп росту ВВП	Від'ємний
Продуктова лінія	Базова	Різноманітна	Оновлена	Звужуючи
Число конкурентів	Зростаюче	Велике і зростаюче	Незначне (постійні конкур	Скорочуючи
Розподіл ринку	Фрагментарний	Фрагментарний (кілька лідерів)	Концентрація	Подальша концентрація
Стабільність ринку	Непостійна	Позиції лідерів змінюються	Лідери, що закріпилися	Висока
Постійність споживачів	Відсутня	Деяка, агресивність покупців	Визначені купівельні переваги	Висока
Стартові бар'єри	Відсутні	Досить низькі	Високі	Дуже високі
Технологія	Розробка продукту	Розширення продукт. лінії	Оновлення продуктової лінії	Мінімально необхідна

### Характеристика конкурентних позицій СОБ

Позиція бізнесу	Характеристика позиції бізнесу
Ведуча (домінуюча)	Тільки один представник галузі може займати дану позицію. Він встановлює галузевий стандарт і контролює поведінку інших конкурентів, має широкий вибір стратегічних варіантів. Така позиція є результатом квазімонополії або надійно захищеного технологічного лідерства
Сильна	Такий бізнес вибирає свою стратегію незалежно від дій конкурентів і має перед ними певні переваги. Відносна частка ринку може бути в 1.5 рази більша за частку найбільшого конкурента, але абсолютної переваги немає.
Сприятлива (помітна)	Це, як правило, один із лідерів у слабо концентрованих галузях, де всі учасники знаходяться приблизно на одному рівні, ніхто не займає домінуючих позицій. Цей бізнес характеризується відносною безпекою, якщо у нього є своя ринкова ніша. Може значно поліпшити своє становище.
Міцна	Спеціалізація у вузькій або відносно захищеній ринковій ніші (невелика частка ринку або підтип продукції). Може довго зберігати таке положення, але практично не має шансів його поліпшити.
Слабка	Слабкі сторони заважають СОБ отримувати прибутки. Слабкість може бути пов'язана із самим бізнесом (дуже малий його розмір, відсутність важливих ресурсів для розвитку) або з помилками в управлінні. Такий бізнес не може вижити самостійно.
Нежиттєздатна	Немає сильних сторін і відсутня ймовірність їх появи в перспективі. Вирішувати питання про доцільність такого існування.

III. *На третьому етапі*, виходячи з оцінок, зроблених на двох попередніх етапах, СОБ підприємства позиціонують на матриці АДЛ. Для наочного уявлення про товарний портфель підприємства, кожна СЗГ може бути нанесена на матрицю у вигляді кола, розміри якого відповідають масштабам діяльності підприємства в даній СЗГ.

IV. *На четвертому етапі*, виходячи із позиції кожної СОБ на матриці АДЛ, вибирають для неї відповідну стратегію.

Заслугою фірми „Артур Д.Літл” у вдосконаленні методики стратегічного планування є виділення 24 уточнених стратегій (табл. 5.5).

## Уточнені стратегії консультаційної фірми „Артур Д.Літл”

Шифр	Назва стратегії	Шифр	Назва стратегії
A	Зворотна інтеграція	M	Раціоналізація ринку
B	Розвиток бізнесу за кордоном	N	Методи і напрями підвищення ефективності
C	Розвиток виробничих потужностей за кордоном	O	Нові продукти / нові ринки
D	Раціоналізація системи збуту	P	Нові продукти / старі ринки
E	Нарощування виробничих потужностей	Q	Раціоналізація виробництва
F	Експорт тієї ж продукції	R	Раціоналізація асортименту продукції
G	Пряма інтеграція	S	Чисте виживання
H	Невпевненість	T	Старі продукти / нові ринки
I	Початкова стадія розвитку ринку	U	Старі продукти / старі ринки
J	Ліцензування за кордоном	V	Ефективна технологія
K	Повна раціоналізація	W	Зниження собівартості
L	Проникнення на ринок	X	Відмова від виробництва

Фірма „Артур Д.Літл” розробила також рекомендовані стратегії залежно від квадранту перебування СОБ на матриці АДЛ (табл. 5.6).

Матиця АДЛ може, крім того, продемонструвати фінансовий внесок кожної СОБ у корпоративний портфель. Для цього у квадрант кожної СОБ записують цифри, що засвідчують внесок даної СОБ в певний показник (частка в обсягах продаж, у фінансових потоках тощо). Сумарні значення по рядках і графах записують на полях матриці.

Якщо з часом СОБ переміщуються на матриці в напрямку з нижнього лівого у верхній правий кут, де висока рентабельність, низькі фінансові потреби і ризики, можна вважати, що стратегія щодо цих СОБ вибрана вірно. Якщо ж позиція СОБ на матриці АДЛ „прогинається” вниз від описаної діагоналі, то стратегія для таких СОБ вибрана невірно, великих фінансових потоків від них годі чекати, вони можуть стати навіть збитковими.

Переваги і недоліки матриці АДЛ схожі із тими, що властиві матриці Мак-Кінсі. Однак використання матриці АДЛ відкриває ширший діапазон вибору стратегій (24 уточнені стратегії АДЛ). Матриця надто корисна для високотехнологічних галузей життєвий цикл товару яких дуже короткий і якщо вчасно не застосувати відповідні стратегії можна не досягати мети.

Разом з тим, модель АДЛ не пропонує стратегій для галузей життєвий цикл яких потрібно змінити (інколи зрілі ринки можна і потрібно змінювати на зростаючі тощо).

Таблиця 5.6

### Рекомендовані стратегії відповідно до положення СОБ на матриці АДЛ

№ квадранту	Позиція СОБ	Прибуток	Грошовий потік	Інвестиції	Можливі стратегії
1	2	3	4	5	6
1	Слабка /спад	Відсутній	Збалансований	Відмова від інновацій	Вихід з галузі (X)
2	Міцна /спад	Мінімальна	Збалансований	Деінвестування або відмова	Вихід з ринку (DMQRW) або відмова від виробництва (X)
3	Помітна /спад	Помірна	Збалансований	Мінімальні або відмова від інвестування	Експлуатація ринкової ніші (BCLNPTUV), її утримання (CDNQU) або вихід з ринку (DMQRW)
4	Сильна /спад	Позитивна	Позитивний	Мінімальні реінвестиції	Утримання конкурентного положення (ACNUVW) або „збір урожаю” (DKMNQRVW) Утримання ринкової ніші (CDNQU)
5	Ведуча /спад	Позитивна	Позитивний	За необхідністю	Утримання конкурентного положення (ACNUVW)
6	Слабка /зрілість	Відсутній	Негативний або позитивний	Вибірочні або відмова від інвестування	Зсув (DLMNQRVW), оновлення продукції (DMOPQRU). Вихід з ринку (DMQRW), якщо неможливо довести життєздатність
7	Міцна /зрілість	Мінімальна	Збалансований	Мінімальне реінвестування або відмова від інвестицій	Утримання ринкової ніші (CDNQU). Вихід з галузі (DMQRW)
8	Помітна /зрілість	Помірна	Позитивний	Мінімальне і / або вибіркоче реінвестування	Зростання частки ринку із збільшенням виробництва (ABCFGJNPTU). Пошук і захист ринкової ніші (AGIMRT)
9	Сильна /зрілість	Позитивна	Позитивний	Реінвестування за необхідності	Утримання конкурентного положення (ACNUVW). Зростання частки ринку із збільшенням виробництва (ABCFGJNPTU)

10	Ведуча /зрілість	Позитивна	Позитив-ний	Реінвестування за необхідності	Утримання частки ринку (ABCFGHJNT). Утримання конкурентного положення (ACNUV)
11	Слабка /зростання	Відсутній	Негатив-ний (позика) або збалансований	Вибіркові або відмова від інвестицій	Зсув (DLMNQRVW) або оновлення продукції (DMOPQRU). Вихід з ринку (X), якщо неможливо довести життєздатність
12	Міцна /зростання	Відсутній	Негатив-ний або збалансований	Вибіркові	Зосередження (GLT). Довести життєздатність (DELMPQR)
13	Помітна /зростання	Мінімальна	Негатив-ний (позика)	Вибіркові	Лідерство в цінах на важливому ринку (ACNUVW). Поступова диференціація продукції
14	Сильна /зростання	Вірогідна	Вірогідна позика	З метою збільшення темпів зростання	Лідерство в цінах (ACNUVW). Швидке зростання частки ринку (BCEGLNOPT)
15	Ведуча /зростання	Позитивна	Не обов'язково, позитивний	Продовження інвестування	Лідерство в цінах (ACNNUVW). Утримання частки ринку (ACNUVW)
16	Слабка /народження	Відсутній	Негатив-ний (позика)	Вибіркові або відмова від інвестицій	Наздогнати конкурентів (DELMPOR), в іншому випадку вихід з галузі (DMQRW) або відмова від інвестування (DKQRS)
17	Міцна /народження	Відсутній	Негатив-ний (позика)	Вибіркові	Зосередження (GLT) або довести життєздатність
18	Помітна /народження	Може бути відсутнім	Негатив-ний (позика)	Вибіркові	Вибіркове придбання або швидке зростання частки ринку (BCEGLNOPTV)
19	Сильна /народження	Може бути відсутнім	Негатив-ний (позика)	Відповідно до вимог ринку	Поліпшити конкурентне положення (EIL). Швидке зростання частки ринку (BCEGLNOPTV)
20	Ведуча /народження	Вірогідна	Негатив-ний (позика)	З випередженням вимог ринку	Збільшення частки ринку (BCEGLNOPTV). Початок нового бізнесу (EIL)

## ТЕМА 6. ВИДИ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ

- 6.1. Класифікація маркетингових стратегій
- 6.2. Маркетингові стратегії росту
  - 6.2.1. Маркетингові стратегії інтенсивного росту
  - 6.2.2. Маркетингові стратегії інтегративного росту
  - 6.2.3. Маркетингові стратегії диверсифікації

### 6.1. Класифікація маркетингових стратегій

Аналізуючи приклади вибору та застосування різних стратегій різними фірмами, можна говорити про велику різноманітність маркетингових стратегій. Незважаючи на те, що базова мета функціонування всіх фірм-виробників на ринку однакова – одержання прибутку, не існує єдиної маркетингової стратегії щодо її досягнення, яка була б прийнятна для всіх фірм.

Наприклад, якщо розглянути маркетингові стратегії трьох фірм-виробників, які діють на ринку автопокришок, то можна визначити, що одна фірма є світовим лідером на цьому ринку й її стратегія полягає в підтриманні ринкового лідерства, інша фірма застосовує стратегію диференціації, засновану на високій якості товару, третя обрала стратегію концентрованого маркетингу й виготовляє автопокришки виключно для фермерської техніки.

Одна мета може бути досягнута реалізацією різних маркетингових стратегій.

Враховуючи різні існуючі підходи, маркетингові стратегії класифікуються за такими ознаками:

#### 1. Залежно від стратегії життєвого циклу товарів підприємства:

- маркетингові стратегії на стадії впровадження товару на ринок;
- маркетингові стратегії на стадії росту;
- маркетингові стратегії на стадії насичення ринку;
- маркетингові стратегії на стадії спаду.

#### 2. За станом ринкового попиту:

- стратегія конверсійного маркетингу – спрямована на створення попиту, який міг стати негативним внаслідок надання споживачами переваги імпортованим виробам або ж у результаті попередньої діяльності фірми;



- стратегія креативного маркетингу – основна мета даної стратегії є перетворення потенційного попиту споживачів на реальний через створення нових товарів на новому якісному рівні чи створення товарів у нових сферах споживання. Така ситуація виникає тоді, коли у споживачів вже сформувався потенційний попит, а товари, які його задовольняють, відсутні;

- стратегія стимулюючого маркетингу – спрямована на стимулювання попиту на товари, до яких споживачі відносяться байдуже. Така ситуація можлива тоді, коли відомі товари сприймаються як такі, що не мають цінності на даному ринку, або ж як такі, що втратили цінність;

- стратегія синхромаркетингу – застосовується в ситуаціях, коли необхідно регулювати попит при його коливаннях (наприклад, при сезонних коливаннях). При цьому маркетингові заходи повинні бути спрямовані як на збільшення попиту (у фазі його природного зниження), так і на його зменшення (в період його значного переважання над пропозицією) для усунення значних стрибків цін;

- стратегія підтримуючого маркетингу – використовується для товарів, попит на які коливається, але при цьому конкуренти роблять спроби знизити його, пропонуючи товари на більш вигідних умовах. Основною метою такої стратегії є підтримка задовільного рівня попиту на продукцію за допомогою продуманої цінової політики, реклами;

- стратегія ремаркетингу – спрямована на відновлення попиту, який знизився, через надання товару якостей ринкової новизни або переорієнтацію підприємства на нові ринки;

- стратегія демаркетингу – спрямована, в свою чергу, на зниження надмірного попиту за допомогою збільшення ціни, скорочення реклами, продажу ліценцій на право виробництва товарів тощо.

### 3. За економічним станом фірми і її маркетинговими спрямуваннями:

- стратегія виживання – захисна стратегія, яка застосовується в умовах глибокої кризи фірми, коли та перебуває на межі банкрутства, і спрямована на перебудову всього маркетингового комплексу фірми;

- стратегія стабілізації – використовується при швидкому падінні базових показників фірми або при коливальному характері її розвитку та спрямована на вирівнювання показників з їх наступним підвищенням;

- стратегія росту – передбачає ріст обсягів продажу, прибутку, капіталу та інших показників фірми.

Є такі різновиди стратегій росту:

- **стратегія інтенсивного росту** – її застосування приводить до збільшення обсягів продажу, ринкової частки та прибутку підприємства через інтенсифікацію його існуючих ресурсів. Стратегія інтенсивного росту має наступні різновиди:

1) стратегія глибокого проникнення на ринок – означає, що обсяги збуту і ринкова частка підприємства збільшується без зміни існуючих товарів та існуючих ринків збуту. При цьому здійснюється активна рекламна кампанія, стимулювання збуту, покращення сервісу і ін.

2) стратегія розвитку ринку – означає, що підприємство виходить з існуючими товарами на нові ринки збуту або адаптує їх до цих ринків (завойовуються або нові сегменти ринку, або нові територіальні ринки).

3) Стратегія розвитку товару – означає удосконалення товару (функціональних та якісних параметрів), розширення його асортименту або створення нових моделей і їх просування на вже існуючому ринку збуту.

- **стратегія інтегративного росту** – основна увага при застосуванні цієї стратегії звертається на інтеграцію підприємства з торговими посередниками, постачальниками чи конкурентами для збільшення своєї прибутковості та обсягів збуту.

1) стратегія прямої інтеграції – передбачає об'єднання підприємства з торговим посередником.

2) Стратегія зворотної інтеграції – має на увазі об'єднання підприємства з постачальником матеріально-технічних ресурсів.

3) Стратегія вертикальної інтеграції – допомагає забезпечити єдність інтересів усіх учасників каналу розподілу завдяки тому, що один з них відіграє головну роль і контролює діяльність інших учасників. Такі вертикальні інтеграції бувають корпоративні (виробник, оптові бази, фірмові магазини відносяться до структури

одного підприємства), адміністративні (торговельні посередники є юридично незалежні, але розміри, фінансовий стан, імідж виробника допомагають йому координувати їхню діяльність у сфері реклами, ціноутворення, місця розташування тощо), договірні (одним із різновидів якої є франчайзинг).

4) Стратегія горизонтальної інтеграції – передбачає розширення діяльності підприємства за рахунок об'єднання його зусиль з конкурентом (одним з варіантів такого об'єднання є купівля одним підприємством іншого).

- **стратегія диверсифікації** – має на увазі вихід підприємства в нові для нього сфери бізнесу. При цьому стратегії диверсифікації бувають:

1) вертикальні – коли підприємство здійснює виробництво нових товарів, які технологічно пов'язані з існуючими товарами підприємства.

2) горизонтальні – означають, що підприємство здійснює виробництво нових товарів, які технологічно не пов'язані з існуючими, але покликані задовольнити потреби існуючих у підприємства споживачів.

3) конгломеративні – це стратегії, які спрямовані на виробництво нових товарів, які ніяк не зв'язані ні з існуючою діяльністю підприємства, ні з його ринками збуту.

#### 4. За елементами маркетингового комплексу:

- товарна стратегія – спрямована на зміну портфелю чи структури товарів, на зміну асортименту чи модифікацій товарів, на зміну оформлення, якості або характеристики товарів тощо;

- цінова стратегія – передбачає зміну цінової політики у зв'язку зі зміною умов або строків поставок для певних груп товарів на окремих сегментах ринку, або у зв'язку з впровадженням політики знижок і тарифів післяпродажного обслуговування товарів;

- стратегія товарного руху – містить зміни каналів розподілу, методи підвищення рівня сервісу тощо;

- стратегія просування – розкриває зміни в організації продаж, у рекламній діяльності і стимулюванні збуту, у політиці зв'язків з громадськістю.

5. Залежно від співвідношення відносної ринкової частки фірми та темпу росту її ринку збуту (за матрицею Бостонської групи) або залежно від

конкурентоспроможності СГП та привабливості його ринку збуту (за матрицею “Мак Кінсі - Дженерал Електрик”):

- стратегія розвитку – полягає у виділенні фінансових коштів для певного СГП підприємства для інтенсифікації маркетингових зусиль з метою підвищення його ринкової частки (передбачає посилення слабких позицій, пошук сфер імовірних лідируючих позицій, інвестування найприбутковіших сегментів, застосування ефекту економії на масштабах виробництва). Використовується для тих підприємств, які діють на швидко зростаючому ринку, але не мають на ньому конкурентних переваг (за термінологією БКГ це так звані “знаки питання”, а також для тих стратегічних підрозділів, товари яких перебувають на стадії спаду і не мають конкурентних переваг, проте даний ринок має перспективу до збільшення (за БКГ такі підприємства чи їх підрозділи називаються “собаками”). Тобто дана стратегія доцільна для перспективних “знаків питання” та перспективних “собак”; “

- стратегія підтримання конкурентних переваг або стратегія вибіркового розвитку – полягає у відстоюванні СГП своїх ринкових позицій з метою збереження досягнутої ринкової частки через концентрації на привабливих сегментах, спеціалізації на обмежених перевагах, пошук шляхів отримання додаткових конкурентних переваг, захист своєї ринкової частки. Дані стратегії використовуються ринковими лідерами, які діють на зростаючому ринку і мають на ньому конкурентні переваги (так звані “зірки”), підприємствами, товари яких досягли зрілості, але приносять високі прибутки, не дивлячись на звуження ринку збуту, - це, згідно Бостонської консультативної групи, “дійні корови”.

- стратегія “збору врожаю” – передбачає зменшення маркетингових зусиль стосовно слабких стратегічних господарських підрозділів підприємства, які втрачають свої ринкові позиції і не мають можливості їх поновити, але ще можуть приносити певні прибутки протягом деякого часу. Таким чином, дана позиція застосовується до слабких “дійних корів”, неперспективних “знаків питання” і “собак”. Ця маркетингова стратегія полягає в пошуку можливостей збільшення ринкової частки без значного ризику, зменшенні інвестування та нерідко має короткострокові перспективи.

- стратегія елімінації – полягає у виключенні СГП зі складу портфеля бізнесу фірми при потраплянні даного товару у зону збитків і припиненні інвестування, використовується для неперспективних “знаків питання” та неперспективних “собак”.

#### 6. Залежно від методу обрання цільового ринку:

- стратегія товарної спеціалізації – полягає в орієнтації фірми на певному різновиді товару, який пропонується різним групам споживачів у межах загального ринку;
- стратегія сегментної спеціалізації – означає орієнтацію фірми на задоволення різних потреб одного ринкового сегмента;
- стратегія односегментної концентрації – аналогічна стратегії нішерів і полягає в тому, що фірма зосереджується на задоволенні потреб одного цільового ринкового сегмента;
- стратегія вибіркової спеціалізації – полягає у виборі цільових сегментів у межах загального ринку без їх відповідності до товарної або сегментної ознак;
- стратегія повного охоплення - означає, що фірма прагне повністю задовольнити потреби усього ринку в цілому.

#### 7. Залежно від ступеня сегментації ринків збуту підприємства:

- • стратегія недиференційованого маркетингу – базується на розгляді ринку як однорідної сукупності споживачів і виробництві так званого універсального товару, що подається як такий, що задовольняє усіх. Тобто, компанія намагається задовольнити потребу всіх споживачів у певному виді товару.
- • стратегія диференційованого маркетингу – полягає у виробництві значної кількості різновидів товарів, які розраховані на різні сегменти ринку і кожен з яких забезпечений певним комплексом маркетингових засобів. Тобто, компанія намагається задовольнити потребу значної кількості споживачів через виробництво декількох або й багатьох різновидів певного товару. Застосування такої стратегії можуть дозволити собі переважно ринкові лідери, оскільки вона вимагає значних фінансових витрат, бо відповідно

зростають інноваційні, виробничі, адміністративні витрати та, звісно, витрати на маркетинг.

- • стратегія концентрованого маркетингу – передбачає орієнтацію фірми на одному невеликому ринковому сегменті, тобто на ринковій ніші. Ця стратегія аналогічна стратегії односегментної концентрації та стратегії нішера.

## 6.2. Маркетингові стратегії росту

Якщо підприємство займає стійкі ринкові позиції, стабільний розвиток і обирає за мету зростання обсягів збуту, ринкової частки, прибутку та розширення масштабів своєї діяльності, то існують три стратегічні напрями досягнення цієї мети:

- 1 — інтенсифікація існуючих можливостей;
- 2 — об'єднання зусиль з іншими підприємствами;
- 3 — вихід в інші сфери бізнесу, які не пов'язані з основною діяльністю підприємства.

Відповідно до цих напрямів виділяють три основні види маркетингових стратегій росту (під поняттям "ріст" розуміють розширення масштабів діяльності, і в кінцевому підсумку — обсягів збуту та прибутку підприємства):

- 1 — інтенсивний (органічний) ріст;
- 2 — інтегративний ріст;
- 3 — диверсифікаційний ріст.

Маркетингові стратегії росту використовуються в тих випадках, коли підприємство діє на перспективних ринках збуту, має певні конкретні переваги та/або зможе ефективно використати необхідні фактори успіху.

Різновиди маркетингових стратегій росту ілюструє табл. 6.1.

Розглянемо їх послідовно.

## Класифікація маркетингових стратегій росту

Основні стратегічні напрями росту	Різновид основної стратегії
1. Інтенсивний (органічний) ріст	Глибоке проникнення на ринок. Розвиток товару. Розвиток ринку
2. Інтегративний ріст	Пряма інтеграція. Зворотна інтеграція. Вертикальна інтеграція. Горизонтальна інтеграція
3. Диверсифікація	Концентрична (вертикальна) диверсифікація. Конгломеративна диверсифікація. Горизонтальна диверсифікація

**6.2.1. Маркетингові стратегії інтенсивного росту**

Інтенсивний (або органічний) ріст передбачає збільшення обсягів продажу, ринкової частки та прибутку підприємства шляхом інтенсифікації його існуючих ресурсів. За висловом Б. Карлофа, "за аналогією із сплетінням атомів вуглецю в органічних молекулах, поняття органічного росту в діловому світі використовується для визначення процесу експансії, яка здійснюється на основі корпоративної структури. Це поняття виділяється для того, щоб підкреслити відмінності від експансії, яка здійснюється шляхом диверсифікації або придбання (нових фірм)". Таким чином, Б. Карлоф, використовуючи термін "органічний ріст", проводить паралель з органічною хімією, основу якої становлять атоми вуглецю, але залежно від різних засобів їх приєднання створюються різні органічні сполуки. Так і маркетингова стратегія органічного росту використовує уже існуючі можливості підприємства, його основний бізнес (на відміну від диверсифікації, яка передбачає вихід у нові для підприємства види бізнесу).

Розглядаючи стратегію інтенсивного росту, ми будемо використовувати терміни "існуючий товар", "новий товар", "існуючий ринок", "новий ринок".

*Існуючий товар* — це той товар, який уже виробляє і збуває підприємство.

*Новий товар* — це товар, який є новим у товарній номенклатурі певного підприємства.

*Існуючий ринок* — це той ринок збуту, на якому уже діє підприємство, яке ми розглядаємо.

*Новий ринок* — це новий для певного підприємства ринок збуту.

У літературі іноді замість терміна "існуючий" використовується термін "старий", який має те саме значення.

Реалізуючи стратегію інтенсивного росту, необхідно послідовно оцінити:

1) яким чином можна підвищити ринкову частку та обсяг збуту певних товарів на існуючих ринках підприємства (стратегія глибокого проникнення на ринок);

2) чи може підприємство знайти нові ринки збуту для існуючих товарів (стратегія розвитку ринку);

3) чи є можливість запропонувати новий товар на Існуючому ринку збуту (стратегія розвитку товару).

Різновиди стратегії інтенсивного росту відтворені в матриці І. Ансоффа, яка має назву "товар—ринок". Ця матриця пропонує чотири стратегії росту залежно від комбінації двох факторів — товару і ринку.

Ринок	Товар	
	<i>Існуючий</i>	<i>Новий</i>
<i>Існуючий</i>	1. Стратегія глибокого проникнення на ринок	3. Стратегія розвитку товару
<i>Новий</i>	2. Стратегія розвитку ринку	4. Стратегія диверсифікації

Рис. 6.1. Матриця І. Ансоффа "товар—ринок"

Порівняльну характеристику маркетингових стратегій за матрицею Ансоффа відтворена в табл. 6.2.



## Порівняльна характеристика маркетингових стратегій за матрицею Ансоффа

Стратегія	Сутність стратегії	Перспективи реалізації стратегії	Комерційний ризик застосування стратегії	Основний напрям інвестицій
1. Глибоке проникнення на ринок	Збільшення обсягів продажу та ринкової частки фірми за рахунок використання існуючих товарів та ринків збуту фірми	Короткострокові	Низький	Великі витрати на просування
2. Розвиток ринку	Впровадження існуючих товарів фірми на нові ринки збуту	Довгострокові	Високий	Витрати на дослідження ринку збуту
3. Розвиток товару	Розроблення нового товару для існуючих сегментів ринку фірми	Довгострокові	Високий	Витрати на науково-конструкторські розробки
4. Диверсифікація	Вихід фірми у нові сфери бізнесу	Найбільш довгострокові	Найвищий	Виробництво

Різновиди стратегії інтенсивного росту (стратегія глибокого проникнення на ринок, стратегія розвитку ринку та стратегія розвитку товару) відтворені відповідно у першому, другому і третьому квадратах матриці.

Четвертий квадрат матриці (стратегія диверсифікації) докорінно відрізняється від трьох попередніх, оскільки, за висловом І. Ансоффа, вимагає від підприємства нових навичок, технології та можливостей. У результаті вона веде до змін у структурі фірми та її бізнесі. Таким чином, четвертий квадрат матриці "товар—ринок" (диверсифікація) розглядається як самостійний, відокремлений напрям зростання підприємства, і буде розглянутий нами пізніше.

**Стратегія глибокого проникнення на ринок** означає збільшення обсягів збуту та ринкової частки підприємства без зміни його товарно-ринкових позицій. Тобто підприємство намагається збільшити обсяг збуту, ринкову частку та прибуток за рахунок існуючих товарів на існуючих ринках збуту.

Стратегія глибокого проникнення на ринок може бути реалізована за двома основними напрямками:

1) шляхом підвищення обсягів збуту для існуючих споживачів підприємства на певному ринку збуту;

2) через залучення до товарів підприємства нових споживачів на існуючому ринку збуту.

Під час реалізації першого напрямку можливе використання таких альтернатив: запевнити споживача збільшити *обсяг* використання (споживання) товару. Наприклад, рекламний текст та анотація щодо використання шампунів рекомендують намилювати волосся шампунем двічі;

запевнити споживача в необхідності збільшення *частоти* використання (споживання) товару. Наприклад, фірма "Procter & Gamble" бальзам-кондиціонер для волосся "Pantene pro-V" рекомендує frequent use, тобто для частого, щоденного використання.

Другий напрям передбачає залучення (переорієнтацію уваги) споживачів, які використовують товари конкурентів, до товару підприємства.

Стратегія глибокого проникнення на ринок реалізується за допомогою таких засобів:

- активізація рекламної діяльності;
- застосування засобів стимулювання збуту;
- підвищення рівня сервісного обслуговування;
- зниження витрат виробництва і збуту.

**Стратегія розвитку ринку** (другий квадрат матриці "товар—ринок") означає адаптацію існуючих товарів підприємства до нових ринків збуту: підприємство виходить з існуючим товаром на новий ринок. Ця стратегія може бути реалізована за такими напрямками:

- 1) через залучення нових сегментів ринку до існуючого товару;
- 2) шляхом виходу на нові територіальні ринки збуту з існуючим товаром.

Класичний приклад пошуку нових сегментів ринку для існуючого товару демонструє корпорація "Джонсон і Джонсон". У період зростання народжуваності в США ця фірма розробила дитячий шампунь і досить ефективно його продавала. Коли народжуваність почала зменшуватися й обсяги збуту знижуватися, фірма застосувала стратегію розвитку ринку: маркетологи привернули увагу усіх членів сім'ї до дитячого шампуню, тобто шампунь був позиціонований як "шампунь для усієї сім'ї", і за короткий проміжок часу дитячий шампунь фірми "Джонсон і

Джонсон" став лідером на загальному ринку шампунів. Аналогічну стратегію використовує фірма "Джонсон і Джонсон" і стосовно масла для дітей, пропонуючи його як ефективний зволожуючий засіб для жіночої шкіри.

Інший приклад вдалого застосування стратегії розвитку ринку продемонструвала фірма "Дюпон" щодо нейлону: спочатку нейлон застосовувався у виробництві парашутів, потім — у виробництві жіночих блуз, чоловічих сорочок, жіночих шкарпеток, і, нарешті, у виробництві килимів.

Другий напрям реалізації стратегії розвитку ринку (вихід на нові території) є різновидом першого, оскільки він також заснований на сегментації ринку. Але в основу сегментації покладено територіальну (або географічну) ознаку. Таким чином, більшість експортних операцій підприємств може бути розглянута як реалізація стратегії розвитку ринку шляхом виходу на нові території.

**Стратегія розвитку товару** означає модифікацію товару фірми або його якісних параметрів (стилю, іміджу, розширення асортиментної лінії) для існуючого кола споживачів підприємства, тобто підприємство пропонує на існуючому ринку збуту вдосконалений товар або розширює його асортимент. Наприклад, фірма "Кока-Кола", розпочинаючи свою діяльність на ринку, пропонувала один вид напою, сьогодні ж — велику кількість різновидів.

Узагальнювальне уявлення щодо маркетингових рішень відносно стратегій інтенсивного росту дає табл. 6.3.

Таблиця 6.3

## Маркетингові рішення щодо стратегій інтенсивного росту

Стратегія	Маркетингові стратегічні альтернативи
Глибоке проникнення на ринок	Підвищення рівня сервісного обслуговування
	Зниження витрат виробництва і збуту
	Активізація рекламної діяльності
	Розвиток збутової мережі
	Застосування засобів стимулювання збуту
	Спонування споживачів до збільшення частоти використання товару
	Спонування споживачів до збільшення обсягів споживання товару
Розвиток ринку	Виявлення нових засобів використання (застосування) товару
	Виявлення нових сфер використання товару
	Освоєння нових територіальних ринків збуту
Розвиток товару	Удосконалення товару
	Розширення функціональних властивостей товару
	Розширення товарного асортименту
	Створення нових моделей товару

### 6.2.2. Маркетингові стратегії інтегративного росту

Інтегративний ріст передбачає розширення обсягів збуту, прибутку та/або ринкової частки підприємства внаслідок його об'єднання з постачальниками, торговими посередниками або конкурентами.

Залежно від того, з ким об'єднується підприємство, виділяють такі види стратегій інтегративного росту:

- пряма інтеграція;
- зворотна інтеграція;
- вертикальна інтеграція;
- горизонтальна інтеграція.

Стратегія прямої інтеграції передбачає об'єднання підприємства з торговельним посередником.

Стратегія **зворотної** інтеграції передбачає об'єднання підприємств з постачальником матеріально-технічних ресурсів.

Об'єднання зусиль постачальника, виробника і посередника називається **вертикальною інтеграцією**.

Однією з форм вертикальної інтеграції є вертикальні маркетингові збутові системи, які (на відміну від традиційних збутових систем) забезпечують єдність інтересів усіх учасників каналу розподілу. Така єдність досягається тим, що один із учасників каналу розподілу відіграє головну роль, тобто якимось чином контролює діяльність інших учасників.

Залежно від форми контролю виділяють такі різновиди вертикальних маркетингових систем: корпоративна, адміністративна та договірна (контрактна).

*Корпоративна вертикальна система* означає, що всі учасники каналу розподілу належать до організаційної структури одного підприємства. Тобто підприємство-виробник має у своєму складі оптові бази (оптові посередники), власні фірменні магазини (роздрібні посередники), через які здійснюється товарообіг.

*Адміністративна вертикальна система* створюється в межах економічної влади одного із учасників системи. Так, великі розміри, фінансова могутність, імідж, стійке ринкове становище підприємства-виробника дають змогу йому координувати

діяльність юридично незалежних торговельних посередників з питань реклами, ціноутворення, розташування магазинів тощо. Адміністративну маркетингову вертикальну систему використовує, наприклад, фірма "Дженерал Електрик".

*Контрактна (договірна) вертикальна маркетингова система* означає об'єднання зусиль виробника, оптового посередника та/або роздрібного посередника за певними умовами. Основною формою контрактної вертикальної системи є франчайзингова система (franchise system).

*Франчайзингова система* передбачає об'єднання зусиль виробника і посередника на основі надання підприємством-виробником права використання своєї торгової марки юридично незалежному посереднику (на комерційних умовах). Така форма інтеграції передбачає, що посередник виконує функції реклами, стимулювання збуту, розподілу і продажу товарів виробника, їх сервісного обслуговування від імені виробника. За право використання торгової марки посередник виплачує виробнику визначений відсоток від товарообігу.

Франчайзингова система є економічно вигідною формою інтеграції як для виробника, так і для посередника.

Переваги франчайзингової системи для посередника полягають у тому, що він користується вже надбаним іміджем торгової марки (формування іміджу — справа дуже тривала і потребує значних фінансових, маркетингових і виробничих зусиль).

Переваги франчайзингової системи для виробника полягають у тому, що він перекладає на посередника певні функції (збут, рекламу, сервіс) і має змогу розширити свій ринок збуту, збільшувати свою ринкову частку.

Вперше франчайзингову систему почала використовувати автомобільна галузь. За останні двадцять років її використання значно розширилося й охопило багато галузей. Франчайзингову систему використовують такі всесвітньо відомі фірми, як "Форд", "Крайслер", "Дженерал Моторс", "Кока-Кола", "Макдональдс" та ін.

Фірма "Форд", наприклад, постачає дилерам, які продають автомобілі під її торговою маркою, запасні частини, "Кока-Кола" надає основні сировинні компоненти, "Макдональдс" здійснює навчання персоналу для системи швидкого обслуговування, і все це — невід'ємні риси вертикальної маркетингової системи та стратегії інтеграції.

Якщо передбачається розширення масштабів діяльності підприємства за рахунок об'єднання його зусиль з конкурентним підприємством, то така стратегія називається **горизонтальною інтеграцією**.

Формою горизонтальної інтеграції може бути не тільки об'єднання зусиль юридично незалежних підприємств, а й придбання одним підприємством іншого (або його частини) у свою власність. У такому разі інтегративний ріст має бути підкріплений органічним ростом. Б. Карлоф яскраво ілюструє цю необхідність на прикладі концерну "Вольво". Коли фірма-виробник легкових автомобілів, яка входить до складу шведського концерну "Вольво", придбала компанію "ДАФ", її ринкові позиції були слабкими, і процес інтеграції не став успішним. Інше відділення "Вольво", яке виробляло вантажні автомобілі, придбало американську компанію "Вайт" на основі угоди з "Дженерал Моторс". Ця інтеграція була націлена на довгостроковий ефект, але відразу принесла "Вольво" економічний успіх, оскільки позиції фірми-покупця були сильними і ґрунтувалися на органічному рості (тобто стратегія інтеграції була підкріплена інтенсивним ростом).

### **6.2.3 Маркетингові стратегії диверсифікації**

Маркетингові стратегії диверсифікації застосовуються в тому випадку, коли підприємство знаходить привабливі для себе можливості поза його бізнесом.

В окремих випадках диверсифікація є необхідністю. Наприклад, коли ринок збуту, на якому діє підприємство, має тенденцію до скорочення (тобто товар, який виробляє підприємство, вступає в стадію спаду життєвого циклу), підприємство мусить виходити в інші сфери бізнесу.

Диверсифікація — це стратегія, яка передбачає вихід підприємства в нові для нього сфери бізнесу.

Розрізняють такі види диверсифікації:

- концентрична (вертикальна) диверсифікація,
- горизонтальна диверсифікація,
- конгломеративна диверсифікація.

Сутність **концентричної (вертикальної) диверсифікації** полягає у тому, що підприємство починає виробляти нові товари, які в технологічному та/ або маркетинговому аспекті пов'язані з існуючими товарами.

Класичним прикладом концентричної диверсифікації є американська компанія з виробництва швейних машинок "Зінгер", яка в один із періодів своєї діяльності здійснювала весь цикл виробництва — від добування й оброблення первинної сировини (лісу та залізної руди) до випуску швейних машинок. Концентрична диверсифікація призводить до того, що внутрішньофірмені поставки заміщують ринкові угоди.

Сьогодні спостерігається тенденція до зниження рівня концентричної диверсифікації: підприємства виробляють самостійно меншу кількість компонентів та комплектуючих — вони купують їх на ринку.

Серед світових виробників автомобілів корпорація "Дженерал Моторс" відрізняється найвищим рівнем вертикальної диверсифікації: власна продукція і послуги компанії становлять близько 65% загальної вартості виготовленого автомобіля: коробка передач, двигуни — все це виробляється на підприємствах фірми "Дженерал Моторс". Така стратегія призвела до негативних наслідків: покупці автомобіля "Б'юік" висловили фірмі "Дженерал Моторс" своє незадоволення, коли виявили у власних автомобілях двигуни від "Шевроле".

Стратегія концентричної диверсифікації характеризується такими перевагами і недоліками.

*Переваги концентричної диверсифікації:*

- поєднання координації дій з великими можливостями контролю на рівні підприємства;
- стабільність господарських зв'язків у межах підприємства;
- гарантовані поставки матеріально-технічних ресурсів;
- більш тісний контакт з кінцевими споживачами.

*Недоліки концентричної диверсифікації:*

- взаємозалежність організаційних підрозділів підприємства, яка у разі негативних зовнішніх змін погіршує становище підприємства загалом,

- обмежений ринок (гарантована можливість збуту) серед підрозділів підприємства, що є наслідком концентричної диверсифікації, знищує позитивний вплив ринкових сил, конкуренції. При цьому нівелюється необхідність удосконалення і розвитку.

**Горизонтальна диверсифікація** передбачає випуск підприємством нових товарів, які технологічно не пов'язані з існуючими, але призначені для існуючих клієнтів (споживачів) підприємства.

Наприклад, туристичне агентство вступає в готельний бізнес. Таке розширення діяльності — від продажу путівок до забезпечення відпочинку для туристів (націлене на один і той самий ринок) — і є горизонтальною диверсифікацією.

Інший приклад: фірма, яка здійснює пасажирські авіап перевезення, виходить у готельний та/або туристичний бізнес, надаючи своїм клієнтам послуги з влаштування у своїх готелях та/або туристичного обслуговування.

*Переваги горизонтальної диверсифікації* полягають у тому, що вона дає змогу найбільш різнобічно ураховувати потреби споживачів певного ринку, досягаючи при цьому ефекту синергізму (синергії). Синергізм діяльності виявляється тоді, коли кілька різновидів бізнесу у сукупності дають значно більший ефект, ніж поодиночі. Математично ефект синергізму описується так: "два додати два буде п'ять".

Таким чином, ефект стратегії горизонтальної диверсифікації виявляється в тому, що види бізнесу, якими займається підприємство, є взаємопідсилюючими. За словами П. Друкера, горизонтальна диверсифікація передбачає нове доповнення, яке, будучи з'єднаним із існуючим бізнесом фірми, створює одне ціле, яке значно більше, ніж його окремих частин.

Ризик застосування стратегії горизонтальної диверсифікації полягає в тому, що ринок збуту, який підприємство охоплює всебічно, може раптово зменшитися □ тоді буде необхідно докорінно змінювати напрям діяльності.

**Конгломеративна диверсифікація** являє собою стратегію, націлену на розроблення й виробництво нових товарів, які жодним чином не пов'язані ні з існуючою діяльністю підприємства, ні з його ринками збуту. Наприклад, взуттєва фабрика розпочинає виробництво іграшок. Такий вид диверсифікації потребує найбільших фінансових витрат і під силу тільки великим підприємствам.



## ТЕМА 7. СТРАТЕГІЇ КОМПЛЕКСУ МАРКЕТИНГУ

7.1. Сутність стратегій комплексу маркетингу

7.2. Види стратегій комплексу маркетингу на різних етапах життєвого циклу підприємства

### 7.1. Сутність стратегій комплексу маркетингу

Для повноти відображення маркетингових цілей стратегія повинна будуватись за принципом комплексності. Оскільки елементами маркетингу є так звані "4P"(marketing mix - маркетингова суміш): product (продукт, товар), price (ціна), place (місце, збут, розподіл), promotion (просування), необхідно виділяти стратегії комплексу маркетингу (рис.7.1):

1. Товарна стратегія.
2. Цінова стратегія.
3. Стратегія збуту.
4. Стратегія маркетингових комунікацій.

Отже, *стратегії комплексу маркетингу* – це сукупність стратегій, в основі яких лежать маркетингові засоби (товар, ціна, розподіл, просування), що дає можливість забезпечити досягнення поставленої мети та довгострокових маркетингових цілей.



**Рис. 7.1. Стратегії комплексу маркетингу**

## **7.2. Види стратегій комплексу маркетингу на різних етапах життєвого циклу підприємства**

На вибір маркетингової стратегії впливають як внутрішні чинники підприємства (його внутрішнє середовище, включаючи наявні ресурси і компетенції), так і стан зовнішнього середовища (макросередовища та мікросередовища), а також стадія життєвого циклу підприємства.

Модель життєвого циклу товару на ринку (аналіз динаміки ринку) (рис. 7.2) теж враховує лише один чинник діяльності підприємства - уже зовнішній - динаміку

ринку. Життєвий цикл товару на ринку поділяється на кілька фаз, кожній з яких відповідає певний рівень збуту, прибутку та інших маркетингових показників. У кожній фазі є свої специфічні проблеми в освоєнні ринку, які з успіхом можна розв'язати, застосовуючи відповідні стратегії (табл. 7.1).

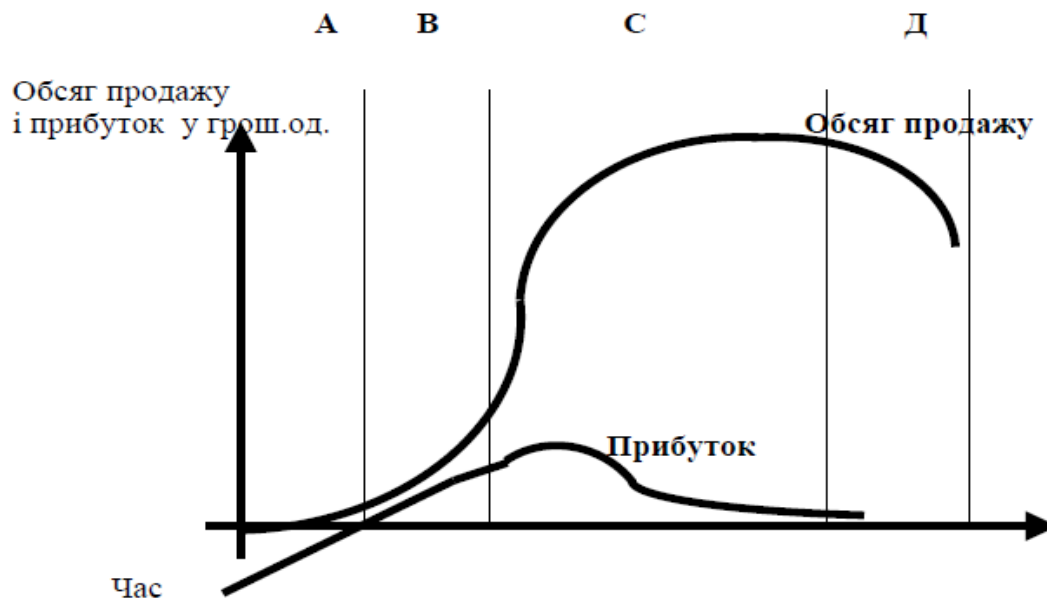


Рис. 7.2 Крива ЖЦТ

Таблиця 7.1.

Стратегії підприємства на різних фазах ЖЦТ на ринку

Фази ЖЦТ на ринку	Тенденції збуту	Обсяги: прибутку	Стратегії
I фаза — А Зародження і вихід на ринок	Збут незначний	Немає або незначний	Стратегія, орієнтована на зростання (великі затрати)
II фаза — В Розвиток	Швидке збільшення	Швидке зростання	Стратегія швидкого зростання
III фаза — С Зрілість	Стабільний великий	Стабільний високий	Стратегія, орієнтована на стабільність
IV фаза - Д Насичення і спад	Зниження збуту	Зниження прибутку	Стратегія скорочення

Отже, мета моделі життєвого циклу товару на ринку - визначити стратегію для кожної фази існування товару на ньому.

Залежно від типу товару можливі найрізноманітніші конфігурації їх життєвих циклів на ринку.

Концепція ЖЦТ переконує, що для успішної і стабільної діяльності підприємству слід мати кілька товарів, які б перебували у різних фазах життєвого циклу. І, прогнозуючи фази, підбирати відповідні стратегії.

Вибір стратегій комплексу маркетингу з врахуванням етапу життєвого циклу підприємства базується на тому, що підприємства використовують різний набір маркетингових інструментів та важелів в залежності від періоду функціонування й розвитку (табл. 7.2).

Таблиця 7.2

**Види стратегій комплексу маркетингу на різних етапах життєвого циклу підприємства**

Стратегії комплексу маркетингу	Етапи життєвого циклу			
	<i>вихід на ринок</i>	<i>зростання</i>	<i>стабілізація</i>	<i>спад</i>
<i>Товарна стратегія</i>	Недиференційована товарна стратегія	Стратегія диференційованого маркетингу	Стратегія диференційованого маркетингу	Стратегія концентрованого маркетингу Недиференційована товарна стратегія
<i>Цінова стратегія</i>	Стратегія «зняття вершків» Стратегія проникнення Стратегія середніх цін	Стратегія конкурентних цін Стратегія середніх цін	Стратегія преміальних націнок Стратегія конкурентних цін Стратегія середніх цін	Стратегія «збору врожаю» Стратегія низьких цін
<i>Стратегія збуту</i>	Стратегія вибіркового розподілу	Стратегія інтенсивного розподілу	Стратегія інтенсивного розподілу	Стратегія вибіркового розподілу Стратегія ексклюзивного розподілу
<i>Стратегія маркетингових комунікацій</i>	Стратегія підсилювання	Стратегія втримування	Стратегія підтримування	Стратегія скорочування

Існують різні класифікації товарних стратегій в комплексі маркетингу. Залежно від сегментів, на які зорієнтований товар, можна виділити три основні їх види: недиференційована, концентрована, диференційована, які в свою чергу мають свої різновиди.

Недиференційована товарна стратегія (стратегія стандартизації) характеризується одноманітною й однорідною номенклатурою товарів.

Застосовується для підприємств, що виходять на ринок з одним товаром і ставлять перед собою завдання досягти максимуму продажу за допомогою уніфікованого, стандартизованого комплексу маркетингу.

Стратегія концентрованого маркетингу передбачає виділення одного або кількох сегментів і максимальне проникнення на них. Товари видозмінюють для того, щоб максимально задовольнити потреби покупців. Дана стратегія передбачає концентрацію маркетингових зусиль на обраних сегментах.

Стратегія диференційованого маркетингу передбачає виділення великої кількості сегментів з обслуговуванням їх великою кількістю різноманітних товарів. Використання такої стратегії пов'язане з великими витратами на маркетингові заходи, торговельну мережу, рекламу, тому застосовується на етапі зростання чи стабілізації підприємства.

Важливе місце в комплексі маркетингу займає система цінових стратегій, результатом реалізації яких є обґрунтування динаміки та рівня цін на продукцію підприємства.

При виході на ринок використовують такі види цінових стратегій, як «зняття вершків» та «проникнення на ринок».

Стратегія «зняття вершків» передбачає встановлення максимально високих цін під час виведення на ринок нового товару до появи конкурентів; використовується щодо товарів, які належать до категорії модних новинок, котрі мають незначну тривалість життєвого циклу або є новацією й не мають конкурентів.

Стратегія проникнення характеризується встановленням на новий товар відносно низької ціни, використовується підприємством для виведення своїх товарів на нові ринки, створення там належного попиту. В міру зростання попиту, прихильності споживачів ціни поступово підвищуються.

Стратегія середніх цін (нейтральна стратегія) передбачає встановлення цін на рівні середньо ринкових, має на меті отримання прибутку в довготерміновій перспективі. Стратегія може використовуватися на всіх стадіях життєвого циклу товару, крім стадії спаду.

Стратегія конкурентних цін передбачає встановлення цін нижчих ніж у конкурентів, що дозволяє збільшити ринкову частку, витіснивши конкурентів.

Стратегія преміальних націнок (престижних цін) характеризується пропозицією товарів високої якості або з унікальними властивостями за високою ціною. Дана стратегія можлива на етапі, коли продукція відома, має добре розвинений бренд.

Метою стратегії ціноутворення на етапі спаду повинно бути намагання подолати цей етап із мінімальними втратами, зберегти свої конкурентні позиції або вчасно вийти з бізнесу. Доцільно застосовувати стратегію «збору врожаю», що спрямована на отримання короткострокового прибутку після згортання інтенсивних маркетингових заходів. Одночасно із зниженням витрат ціни можуть зростати, що дозволить акумулювати прибуток при виході з ринку.

Проте, у більшості випадків, етап скорочення (спаду) передбачає зняття товару з виробництва, розпродаж продукції за низькими цінами (стратегія низьких цін).

Етап життєвого циклу визначає стратегічні цілі у сфері збуту. Так, на стадії виходу на ринок основна увага приділяється вибору цільового сегменту і збільшенню обсягів продажу (стратегія вибіркового розподілу). На етапі зростання підприємства у центрі уваги є збільшення ринкової частки, розширення цільових сегментів (стратегія інтенсивного розподілу). При стабілізації діяльності підприємству доцільно зберегти існуючі позиції і вийти на нові ринки збуту. На етапі спаду підприємству доцільно шукати внутрішні резерви підвищення ефективності збутової діяльності (стратегія ексклюзивного розподілу).

Маркетингові комунікації включають наступні засоби: рекламу, пропаганду, паблік релейшнз, стимулювання збуту, особистий продаж.

На першому етапі життєвого циклу за допомогою маркетингових комунікацій здійснюється привертання уваги споживачів до товару, просування товарів. На етапі зростання залучення споживачів здійснюється поліпшенням якості, упаковки товару, стабілізації – через звертання уваги споживачів на унікальність продукту, його відомість та рівень якості. На етапі спаду доцільно скорочувати зусилля та витрати на маркетингові комунікації. Відповідно до названих цілей можливими стратегіями маркетингових комунікацій є: стратегія підсилювання (активізація маркетингових зусиль на просування, пошук можливості розширення каналів збуту або вихід з ринку); стратегія втримування (активізація реклами, модифікація товару,

його широке розповсюдження); стратегія підтримування (реклама-нагадування, цінкові знижки, стимулювання збуту, підтримування каналів розподілу); стратегія скорочування (мінімізація витрат на маркетингові комунікації).

Отже, кожному етапу життєвого циклу відповідає набір стратегій комплексу маркетингу, реалізація яких сприятиме досягненню стратегічних маркетингових цілей.

## ТЕМА 8. КОНКУРЕНТНІ МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ

8.1. Поняття про конкурентні маркетингові стратегії підприємства і їх види

8.2. Характеристика загальноприйнятих конкурентних стратегій

8.3. Види маркетингових стратегій залежно від позиції в конкурентному середовищі

### 8.1. Поняття про конкурентні стратегії підприємства і їх види

Корпоративна (портфельна, загальна) стратегія підприємства визначає основні напрямки діяльності, такі комбінації СОБ підприємства, в яких воно буде намагатися досягти своїх цілей. Постає питання: а як забезпечити конкурентні переваги в кожній СОБ, щоб досягти таким чином головних цілей? Відповідь дає конкурентна стратегія, яка конкретизує і визначає шляхи реалізації корпоративної стратегії, визначає підходи, за допомогою яких підприємство буде діяти в кожній стратегічній області бізнесу. Її ще називають діловою, бізнесовою, стратегією конкурентоспроможності або стратегією завоювання конкурентних переваг.

**Конкурентна стратегія** – це спосіб отримання стійких конкурентних переваг в кожній СОБ підприємства шляхом конкурентної боротьби, задоволення різноманітних і мінливих потреб покупців краще, ніж це роблять конкуренти. Вона конкретизує і визначає шляхи реалізації корпоративної стратегії,

**Стратегічна одиниця бізнесу (СОБ)** – це підрозділ підприємства, який володіє значною самостійністю, розробляє власну конкурентну стратегію, має визначений сегмент ринку(СЗГ) і відповідає за розробку стратегічних позицій підприємства у ньому.

**Стратегічна зона господарювання (СЗГ)** – це певний сегмент ринку, на якому підприємство здійснює свою діяльність або має намір здійснювати.

М.Портер виділяє **три базові конкурентні стратегії**, які мають **універсальний** характер, тобто можуть бути використані в будь-якому конкурентному середовищі будь-яким підприємством і забезпечити конкурентні переваги:

- Лідерство за витратами (дає можливість знижувати ціни).
- Диференціація (товару і ринку).
- Фокусування.



**Лідерство за витратами** означає продажу масового стандартного товару (послуги) по нижчих ніж у конкурента цінах за рахунок скорочення витрат або за рахунок реклами при незмінних цінах.

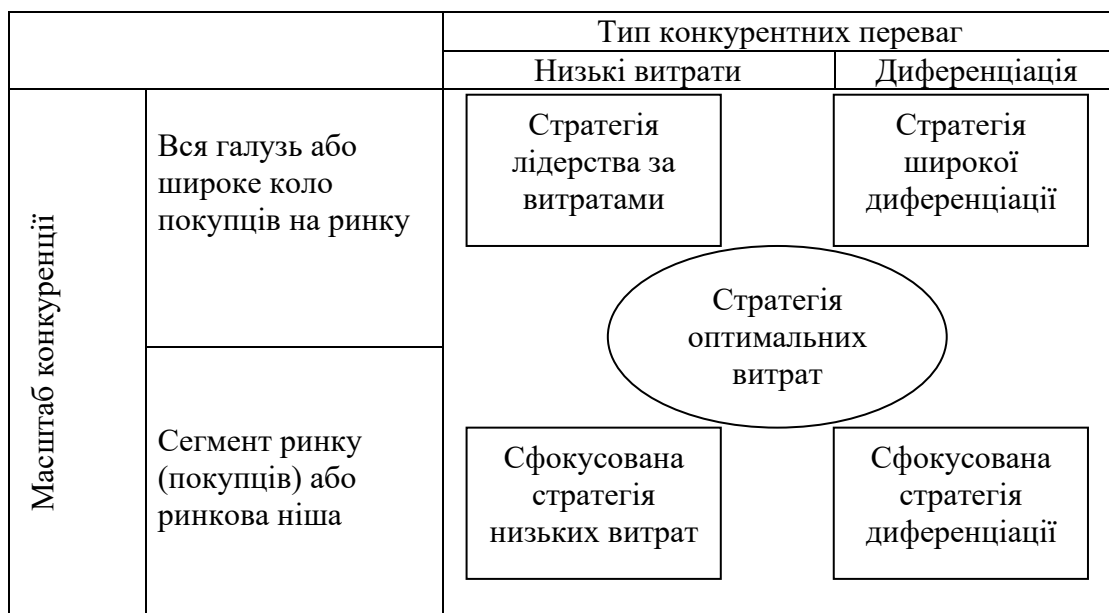
**Диференціація** – це зміна споживчих якостей товару дано-го підприємства по відношенню до продукції конкурента (диференціація товару) або зміна іміджу підприємства і його частки на тому ж ринку по відношенню до конкурентів (диференціація ринку). Іншими словами, диференціація – це

- а) пропонування товару кращої якості і дизайну ніж у конкурентів,
- б) розширення асортименту продукції або його звуження (фокусування на диференціації),
- в) ухилення від цінової конкуренції шляхом переходу в інший сегмент ринку,
- г) виготовлення чи модифікація існуючого товару для потреб певних груп споживачів і таке інше.

**Фокусування** – означає орієнтацію на вузьку спеціалізацію, зосередження зусиль підприємства (СОБ, СБЦ):

- а) на одному із сегментів ринку;
- б) на окремій групі покупців;
- в) на певній групі товарів;
- г) на низьких витратах.

Тобто, за М.Портером, на основі його трьох базових стратегій, можна остаточно виділити наступні **види конкурентних стратегій** підприємства (рис. 8.1).



**Рис. 8.1. Основні види конкурентних стратегій за Портером**

1. *Стратегія лідерства за витратами* – передбачає зниження повних витрат на виробництво товару чи послуги і на цій основі зниження реалізаційних цін, що приваблює переважну більшість клієнтів (покупців, споживачів).

2. *Стратегія широкої диференціації* – спрямована на надання товарам підприємства специфічних рис, що відрізняють їх від товарів конкурентів, що в свою чергу також приваблює споживачів.

3. *Стратегія оптимальних витрат* – дає можливість покупцям отримати за одні і ті ж гроші більшу цінність за рахунок поєднання високої корисності, внаслідок диференціації товару, з низькою ціною.

4. *Стратегія ринкової ніші або фокусування* у свою чергу поділяється на стратегії:

- *сфокусована стратегія низьких витрат* – орієнтується на вузьку ринкову нішу споживачів, де підприємство випереджає своїх конкурентів за рахунок більш низьких витрат виробництва;
- *сфокусована стратегія диференціації* – орієнтується на вузьку ринкову нішу споживачів, яких підприємство забезпечує диференційованими товарами та послугами, що найбільш відповідають їх потребам та смаку.

Крім названих за Портером, виділяють ще п'ятий вид конкурентних стратегій – *стратегія упередження*, яка найчастіше використовується підприємствами у галузях, що знаходяться на початкових стадіях життєвого циклу, та пов'язані з формуванням стратегічного потенціалу випередження, який не завжди або важко нейтралізується конкурентами.

Перш ніж приступити до детальної характеристики конкурентних стратегій слід мати на увазі, що існують так звані *базові стратегії* конкурентоспроможності підприємства:

## 8.2. Характеристика загальноприйнятих конкурентних стратегій

*Конкурентна стратегія лідерства за витратами* найбільш прийнятна тоді, коли на ринку багато споживачів, які достатньо активно реагують на ціни. Вона спрямована на зниження витрат по всьому ланцюгу цінностей підприємства, на всіх етапах та напрямках його виробництва і обігу. Її завдання: створення стійкої переваги над конкурентами у витратах.

Маючи такі переваги *підприємство може*:

- а) повести конкурентну боротьбу за розширення своєї частки ринку шляхом, продажі товару по цінах конкурентів і нижчих (дешевих);
- б) отримувати високі прибутки, продаючи товар по ринкових цінах, при нижчих від ринкових затратах.

Перевага у витратах приносить користь доти, доки конкуренти не почнуть агресивні спроби знизити свої ціни і змінити статус-кво на ринку.

Основні *шляхи досягнення конкурентних переваг за витратами* за рахунок перегляду та економії в усіх ланках ланцюга цінностей підприємства наступні:

- пошук найдешевших матеріальних ресурсів;
- раціоналізація чисельності персоналу;
- пошук найдешевших сервісних служб;
- пошук найефективніших форм організації
- виробництва;
- досягнення кращої вертикальної та горизонтальної інтеграції виробництва, найвищого синергізму;

- найбільш повне залучення ресурсів до виробництва і максимальне використання їх можливостей;
- найбільш раціональне, доцільне використання ресурсів;
- дотримання нормативів витрат ресурсів;
- пошук можливостей усунення використання у технології невиправдано дорогих ресурсів;
- запровадження ресурсозберігаючих технологій;
- усунення надмірностей в оздобленні товару без погіршення його якості і привабливості;
- дотримання мінімального, найнеобхіднішого набору товарів (послуг), недопущення надмірної чисельності його модифікацій;
- скорочення нераціональних перевезень ресурсів і продукції;
- наближення виробничих потужностей тобто виробництва до споживача/постачальника;
- раціоналізація складського господарства;
- максимально можливий обхід посередників: покупка ресурсів безпосередньо у виробника і продаж товару кінцевому споживачу;
- впровадження досягнень НТП з питань економії витрат;
- спрощення, здешевлення розробок товару;
- запровадження тотального режиму економії по всьому ланцюгу цінностей підприємства;
- раціоналізація соціальної сфери підприємства та інші заходи.

Конкурентну стратегію *лідерства за витратами доцільно застосовувати* у наступних випадках:

- коли серед продавців дуже сильна цінова конкуренція;
- коли товар у галузі стандартний і його характеристики повністю задовольняють переважну більшість покупців, які рішення про покупку приймають, виходячи тільки із ціни;
- коли більшість покупців використовує куплений товар в однаковий спосіб, незважаючи на незначні особливості чи якість товару: в цьому разі низька ціна також є спонукальним чинником для покупок;

- коли витрати покупців на переключення з одного товару на інший досить незначні, що дає їм широку волю вибору товару з більш низькою ціною;
- коли велика кількість покупців мають низькі доходи, а отже і серйозну причину купляти дешевий товар (ситуація на Україні).

Стратегія лідерства за витратами має і певні **ризики**:

- загроза копіювання конкурентами навичок лідера по забезпеченню низьких витрат, що зведе нанівець конкурентні переваги;
- загроза появи нових технологій, що знизять витрати у конкурентів;
- зосередження лише на витратах і нехтування іншими можливостями (маркетингом, впровадженням додаткових чи навіть нових товарів і послуг тощо) може привести до сповільнення продаж, і втрати конкурентних переваг;
- загроза зниження чутливості покупця до ціни, приміром, в результаті зростання доходів чи зміни його переваг з низької ціни на вищу якість, нові характеристики товару, краще обслуговування тощо, також може обернутися втратою конкурентних переваг.

Щоб уникнути загроз, менеджерам слід пам'ятати, що застосовуючи дану стратегію, ні в якому разі не слід залишати поза увагою і інших способів завоювання покупця. А ще треба знати, що стратегія лідерства за витратами не комбінується зі стратегією широкої диференціації, зате разом з фокусуванням забезпечують ще нижчі витрати.

**Стратегія широкої диференціації** є способом завоювання конкурентних переваг шляхом розширення споживчих якостей товару понад ті, якими володіє конкурент.

Застосування стратегії диференціації стає *можливе* у міру того, як диференціюються, урізноманітнюються запити споживачів, які уже не обмежуються стандартним, хоч і дешевим товаром (послугою).

Результативною стратегія диференціації стає лише тоді, коли виробник, що її застосовує, знаходить шлях бути єдиним, хто пропонує покупцям додаткові риси даного товару, які непросто скопіювати, а покупці масово бажають товар з такими додатковими характеристиками. При цьому витрати по здійсненню диференціації

покриваються за рахунок збільшення ціни на оновлений і змінений товар. Якщо ж покупці не бачать ніякої цінності у додаткових рисах диференційованого товару, щоб його купити замість товару конкурента, або якщо ці додаткові риси легко копіюються, стратегія диференціації успіху мати не буде.

А тому стратегію диференціації слід попередньо глибоко обґрунтувати і впроваджувати поступово та обережно. Спочатку слід вивчити динаміку запитів споживачів, причини, чому вони віддають перевагу тому чи іншому товару, за що, за які якості вони готові платити. Після цього підприємство пропонує один чи декілька зразків товару з новими характеристиками, що відповідають смакам даного покупця. Причому ці характеристики повинні бути відчутними, такими, що „кидаються в око” і запам’ятовуються. А конкурентна перевага з’явиться лише тоді, коли велика кількість покупців зацікавиться даними характеристиками.

Успішно проведена стратегія диференціації дозволить підприємству мати **наступні наслідки:**

- завоювати конкурентну перевагу;
- встановити підвищену ціну на товар (послугу);
- збільшити обсяги продаж (залучаються додаткові покупці, яким подобаються нові характеристики товару);
- завоювати прихильність покупців до своєї товарної марки, підвищити імідж підприємства.

**Стратегія оптимальних витрат** - це стратегія, яка ніби об’єднує позитивні якості попередніх і орієнтована на надання покупцям найбільше цінностей за їхні гроші. Йдеться про одночасну орієнтацію як на низькі витрати (дешеву продукцію), так і на дещо кращі характеристики та привабливість товару. Ідея полягає у створенні підвищеної цінності, що перевищує очікування покупців по всіх параметрах товару (якість, характеристики, привабливість, обслуговування) з одночасним переконанням споживачів у розумності ціни за таку цінність.

Мета даної стратегії полягає в тому, щоб зарекомендувати себе спочатку виробником з низькими витратами й відмінними характеристиками, а пізніше, використовуючи перевагу у витратах, знижувати ціну в порівнянні з аналогічними товарами, що випускаються конкурентами.

Конкурентна перевага стратегії оптимальних витрат забезпечується близькістю до конкурентів по ключових параметрах (якість, характеристики, привабливість, обслуговування), з одного боку, і перевазі над ними по витратах – з іншого. Тобто підприємство має пропонувати таку ж якість, що і конкуренти, тільки з меншими витратами, таке ж обслуговування, тільки дешевше, такі ж характеристики товару, тільки, знову ж таки, дешевше і т.д. Підприємство повинно вміти розробити і впровадити нові характеристики товару з меншими витратами, чи запропонувати продукцію, відмінну від аналогів конкурентів (по основних параметрах) за цінами, прийнятними покупцям. Наперед виступає уміння одночасно керувати витратами, знижуючи їх, і вносити додаткові характеристики у товар.

Найвдалішим результатом впровадження стратегії оптимальних витрат є здобуття статусу виробника достатньо різноманітного товару з більш низькими витратами та наміру стати лідером по низьких витратах і одночасно виробником різноманітних товарів, кращих у галузі.

**Стратегія ринкової ніші (сфокусована стратегія)** означає глибоку спеціалізацію підприємства, його окремих СОБ, зосередження їх зусиль або на одному із сегментів ринку, або на певній групі товарів, або на окремій групі покупців, або на низьких витратах. Іншими словами, йдеться про знаходження на ринку тієї ніші, в якій підприємство хоче і може забезпечити собі конкурентні переваги.

На відміну від стратегії лідерства за витратами і диференціації, стратегія фокусування передбачає глибоку спеціалізацію підприємства, його окремих СОБ. Мета – краще обслуговувати покупців даного цільового сегмента.

Поштовхом до розробки стратегії фокусування може послужити і забезпечити гарні результати наступне:

- а) наявність завеликого, а тому неприбуткового сегменту;
- б) сегмент має гарний потенціал для зростання;
- в) наявність доброго іміджу підприємства у покупців дано-го сегменту;
- г) сегмент не є привабливим для більшості конкурентів;
- д) підприємство, що збирається застосувати стратегію фокусування має достатньо ресурсів і навичок для успішної роботи саме на цьому сегменті;

- е) більшість підприємств працює одночасно на декількох сегментах, а тому їм дорого і складно забезпечувати специфічні потреби даного сегменту;
- є) ніхто з конкурентів і не робить спроби спеціалізуватися на даному сегменті;
- ж) підприємство не має достатньо ресурсів, щоб обслуговувати ширшу частку ринку;
- з) у галузі є достатньо сегментів, що дозволяє підприємству вибрати свою нішу, яка б відповідала його силам і здібностям.

**Стратегія упередження** найбільш часто використовується у галузях, що знаходяться на початкових стадіях свого життєвого циклу і полягає у створення потенціалу випередження, який не завжди зможуть нейтралізувати конкуренти.

Стратегія упередження може бути направлена на:

- а) систему постачання (забезпечення доступу до сировинних ресурсів, форсування великих замовлень на обладнання тощо);
- б) систему розробки товару та його виробництва (розробка унікального дизайну, запровадження унікальної технології виробництва т.д.);
- в) систему розподілу та обслуговування (забезпечення контролю над найкрупнішими дистриб'юторами, трейдерами; формування у потенційних покупців спеціалізованих навичок споживання тощо).

Розробляючи стратегію упередження, необхідно здійснити наступні етапи аналізу:

- а) визначити напрям розвитку ринку,
- б) виявити потенційні можливості для руху на випередження в цих напрямках та блокування дій конкурентів,
- в) оцінити економічну доцільність вибраних дій на випередження та їх відповідність меті і цілям підприємства.

### **8.3. Види маркетингових стратегій залежно від позиції в конкурентному середовищі**

За позицією в конкурентному середовищі розрізняють наступні стратегії бізнесу:



**Стратегія лідера на ринку** – підприємство займає ведучі позиції на ринку і активно їх відстоює за допомогою однієї з чотирьох стратегій конкурентної боротьби:

а) лідера в інноваціях – ведучі позиції у створенні нових продуктів і систем їх доведення до клієнтів;

б) стратегія закріплення конкурентної сили шляхом підтримки прийнятих цін;

в) стратегія конфронтації – швидкі адекватні дії у відношенні виклику, що кидається шляхом цінових випадів проти атакуючого, просування свого продукту на його ринку, проникнення в його мережу розподілу тощо;

г) стратегія війни з конкурентом – потужна критика, вплив на його оточення, переманювання співробітників тощо.

**Стратегія виклику**, що кидається ринковому оточенню. Її проводить достатньо сильне підприємство, яке ще не займає позиції лідера. Стратегічна мета росту таких фірм – захоплення додаткових частин ринку за рахунок відвоювання їх у інших.

Напрями атаки:

а) на лідера,

б) на слабшого і дрібнішого конкурента.

Способи атаки на лідера:

а) прямий відкритий удар по лідеру – сила на силу, удар не по слабких, а по сильних сторонах. Перемагає той, у кого потужніші ресурси або сильніші переваги;

б) флангова атака – удар по слабких сторонах лідера. Це або регіон, де лідер не має сильних позицій, або потреба, яку не покриває продукт лідера;

в) атака в усіх напрямках – і по сильних, і по слабких позиціях лідера. Це може зробити лише дуже сильне підприємство оскільки ця стратегія передбачає просування на всі ринки лідера і на всю його продукцію;

г) обхідна атака – підприємство не нападає на лідера безпосередньо, а створює новий ринок, на який виманює лідера і маючи там перевагу, перемагає його. Поширений приклад – створення продукту, що відкриває нову географію ринків або впровадження цілком нової технології;

д) партизанська боротьба, яку проводять невеликі підприємства, яким не під силу інші способи боротьби з лідером. Суть: підприємство вибирає слабкі ринки лідера і атакує досить швидко, щоб отримати перевагу. Мета – застати лідера зненацька, зібрати „здобич” і вийти з атаки без втрат.

**Стратегія послідовника** – це така стратегія конкурентної поведінки, коли підприємство не намагається атакувати лідера, однак жорстко охороняє свою частку ринку. Воно намагається утримати своїх клієнтів, хоча не відмовляється зайняти частку новоствореного ринку. Така стратегія уникає інтенсивної і дорогої конкурентної боротьби, зосереджується на прибутку і тому є досить високоприбутковою.

**Стратегія конкуренції підприємства, що знає своє місце на ринку (стратегія нішера).** Здійснюється шляхом концентрації на пошуку і захопленні тих місць на ринку, що не викликають інтересу чи тимчасово не зайняті більш сильними конкурентами. Щоб успішно вести бізнес у таких нішах підприємство повинно мати дуже строгу спеціалізацію, розвиватись у межах допустимих темпів, мати сильного керівника.

**РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА**

1. Barney J. B., Hesterly W. S. Strategic management and competitive advantage: Concepts and cases. Pearson, 2019.
2. Huynh T., Gong G., Huynh H. Integration of activity-based budgeting and activity-based management. *International Journal of Economics, Finance and Management Sciences*. 2013. Т. 1. № 4. С. 181–187.
3. Kilani Y. M. SMART Business Role in Supporting Marketing Strategies among Telecommunication Organizations in Jordan. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education (TURCOMAT)*. 2021. Т. 12. № 6. С. 4568–4582.
4. Kotler P., Keller K., Chernev A. *Marketing Management (16th Ed.)*. Pearson, 2021. С. 16.
5. Nasteski V. An overview of the supervised machine learning methods. *Horizons*. b. 2017. Т. 4. С. 51–62.
6. Возненко А. Розробка та імплементація маркетингової стратегії підприємства на зовнішньому ринку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 15–16.
7. Гелевачук З. Й. Концепція формування маркетингової стратегії розвитку підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2014. № 449. URL: <http://global-national.in.ua/archive/7-2017/131.pdf>
8. Гудзь Ю., Джерелюк Ю., Кравчик Ю. Етапи формування маркетингової стратегії підприємства. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 1. С. 197–203.
9. Дикань В.Л., Зубенко В.О., Маковоз О.В., Токмакова І.В., Шраменко О.В. Стратегічне управління: навч. посібник. К.: «Центр учбової літератури», 2019. 272 с.
10. Довбня С. Б., Найдовська А. О., Хитько М. М. Стратегія підприємства. Частина 1: навч. посіб. Дніпропетровськ: НМетаАУ, 2011. 71 с.
11. Писаренко В.В., Багорка М.О. Стратегічний маркетинг: навч.посіб. Дніпро. 2019. 240 с.
12. Потенціал і розвиток бізнесу: навч. посіб. / За ред. О.М. Полінкевич, Л. В. Шостак. Луцьк : Вежа-Друк, 2019. 592 с.
13. Пронько Л. М., Токар К. С. Маркетингова стратегія у формуванні конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 4. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4\\_2022/75.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2022/75.pdf)

14. Сак Т. В. Обґрунтування стратегій комплексу маркетингу на різних етапах життєвого циклу підприємства. *Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту*. 2016. №15. С. 247-254.
15. Сак Т. В. Стратегія бізнесу: курс лекцій. Луцьк: ВНУ ім. Лесі Українки, 2020. 114 с.
16. Сак Т. В., Стасюк І. М. Комплексний підхід до обґрунтування стратегії маркетингу підприємства. *Ефективна економіка*. 2015. №6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>
17. Сак Т.В., Лялюк А.М. Крос-канальний маркетинг в умовах цифрової економіки. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2022. № 2(2) 2022. С.249-261 DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2022-2\(2\)](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2022-2(2))
18. Стадник В. В., Йохна М. А., Соколюк Г. О. Стратегія диверсифікації в управлінні міжнародною конкурентоспроможністю підприємства : монографія. Хмельницький : Гонга А. С., 2013. 199 с.
19. Стратегічний маркетинг : конспект лекцій. 2-е вид. Кислюк Л.В. / Київ : Видавничий Дім «Кондор», 2020. 172 с.
20. Стратегічний маркетинг : навч. посіб. / [Я. С. Ларіна та ін. ; за ред. Я. С. Ларіної]. Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2019. 363 с.
21. Стратегічний маркетинг : навчальний посібник / за ред. Ларіної Я.С. Херсон: ОЛДІ-плюс, 2019. 364 с.
22. Стратегічний маркетинг [Електронний ресурс] : навчальний посібник / Я. С. Ларіна, О. І. Бабічева, Л. В. Романова, Н. М. Антофій. Херсон : ОлдіПлюс, 2019. 364 с. URL: <http://elib.chdtu.edu.ua/e-books/2981>
23. Стратегічний маркетинг: підручник / Л. Балабанова, В. Холод, І. Балабанова. К.: Центр навчальної літератури, 2019. 612 с.
24. Шевченко Т. М., Шевченко О. А. Маркетингова стратегія підприємства: формування та розвиток в умовах ринкових відносин національної економіки. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8414>

**Навчальне видання**

**Сак Тетяна Василівна**

**Маркетингові стратегії**

*Курс лекцій*

Друкується в авторській редакції

Електронне видання

Авт. арк. 4,0.