

## СУТНІСТЬ ТА СОБЛИВОСТІ КЛАСИФІКАЦІЇ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

Подольна В.В. к.е.н., доцент, доцент кафедри маркетингу Київського національного університету технологій та дизайну

Семенюк І.В. магістр кафедри маркетингу Київського національного університету технологій та дизайну

*В статті обґрунтовано необхідність проведення маркетингового стратегічного планування. Представлено класифікацію маркетингових стратегій за виділеними ознаками. Наведена коротка характеристика описаних стратегій та умови їх вибору.*

*Ключові слова: маркетингова стратегія, класифікація, ринок, ніша, елімінація.*

*The purpose of this article is ordering different types of strategies. The object of study is the differentiation strategies for different classification criteria.*

*In the article necessity of the marketing strategic planning is grounded. Also classification of marketing strategies on different signs is presented. Short description of these strategies and terms for which they are recommended to use are resulted.*

**Keywords:** *marketing strategy, classification, market, niche, elimination.*

**Актуальність проблеми.** Темпи ринкових змін у світовій і національній економіці постійно зростають. За таких умов успішна економічна діяльність неможлива без ефективного управління і стратегічного планування. Вирішальним фактором такого успіху є розробка і реалізація загально-корпоративних і маркетингових стратегій ринкової орієнтації, спроможних адаптувати підприємства до змін зовнішнього середовища. Вибір стратегії залежить від багатьох зовнішніх і внутрішніх факторів, найбільш важливими серед яких є: фактори, що характеризують стан галузі та умови конкуренції, а

також фактори, що характеризують конкурентні можливості підприємства, його ринкову позицію та потенціал [1]. Будь яка стратегія повинна відповідати цілям підприємства і базуватися на тих ресурсах, якими володіє або в змозі залучити підприємство. Про необхідність розробки стратегії підприємства достатньо влучно висловився один із авторів вчення про стратегічний менеджмент, американський вчений Ігор Ансофф. Він писав: «...компанії, за відсутності планованої і керованої стратегії, приречені на вимирання, за винятком хіба що монополій і субсидованих компаній. В компаніях, яким вдається вижити, стратегічною поведінкою принаймні керують» [2].

**Аналіз останніх наукових досліджень.** Сьогодні існує велика кількість різноманітних стратегій, запропонованих різними дослідниками і науковцями. Питання стратегічного маркетингу та формування стратегій висвітлено у працях відомих зарубіжних авторів, таких як Ігор Ансофф, Філіп Котлер, Малколм Мак-Дональд, Жан Жак Ламбен, а також у працях вітчизняних авторів Куденко Н.В., Старостиної А.О., Решетнікової І.Л. та інших фахівців. Проте на даний час немає системної класифікації можливих стратегій розвитку підприємства. Класифікація стратегій створена для полегшення вибору стратегії окремого підприємства. Тобто той чи інший клас стратегій має виявити алгоритм поведінки підприємства в ситуації, що склалася. Це дозволяє скоротити витрати на планування і впровадження стратегії, адаптуючи запропонований алгоритм до внутрішніх особливостей підприємства.

**Метою роботи** є систематизація різних видів стратегій, розділення сукупності стратегій, що розглядаються, на однорідні групи за певною класифікаційною ознакою.

**Об'єктом дослідження** є диференціація стратегій за різними класифікаційними ознаками. В ході досліджень використані такі загальнонаукові методи, як аналіз, синтез, групування, метод аналогії.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** За визначенням Ф. Котлера, маркетингова стратегія – це логічна схема маркетингових заходів, за допомогою якої компанія сподівається виконати свої маркетингові завдання.

Вона складається з окремих стратегій для цільових ринків, позиціонування, маркетингового комплексу і рівня витрат на маркетингові заходи. Маркетингова стратегія має уточнити сегменти ринку, на яких компанія планує зосередити свої зусилля [3].

Жан-Жак Ламбен зазначає, що стратегічний маркетинг представляє собою систематичний та безперервний аналіз потреб та запитів основних груп споживачів, а також розробку та виробництво товару (надання послуги), що дозволить підприємству обслуговувати обрані групи або сегменти більш ефективно, ніж конкуренти. При досягненні цих цілей компанія забезпечує собі стійку конкурентну перевагу [4].

Розробляючи стратегію, компанії прагнуть знайти і втілити спосіб вигідно і тривалий час конкурувати в своїй галузі. Універсальної стратегії не існує; лише стратегія, що узгоджена з умовами конкретної галузі, досвідом та капіталом, яким володіє конкретна фірма, може принести успіх [5].

Будь-яка стратегія підприємства розробляється під певні цілі, саме різноманітність цілей визначає широку типологію стратегій. Однак відомі класифікації стратегій спираються скоріше навіть не на цілі підприємств, а на їх діяльність в окремій сфері економічних відносин, що пов'язано з унікальністю підприємств як за набором ресурсів, так і за варіантами обраних управлінських рішень, позицією на ринку. Таким чином, необхідна розробка такої класифікації стратегій, яка б могла визначити належність стратегії підприємства до одного класу з урахуванням стану його основних параметрів, таких як: мета, впливу зовнішнього середовища та внутрішні ресурси підприємства.

Класифікацію можна визначити як розподілення об'єктів (процесів, явищ) за класами (групами тощо) відповідно до визначених ознак.

Відповідно, маркетингові стратегії необхідно розглядати залежно від:

- терміну їх реалізації;
- позиції, що фірма займає на ринку;
- за станом ринкового попиту;

- загальноекономічного стану фірми та її маркетингових спрямувань;
- співвідношення відносної ринкової частки фірми та темпу росту її ринку збуту (за матрицею Бостонської консалтингової групи ( матриця БКГ));
- методу обрання цільового ринку;

I. Залежно від терміну реалізації стратегії їх розділяють на:

- короткострокові стратегії ( розробляються на термін до одного року);
- середньострокові стратегії (від одного до трьох років і ґрунтуються на короткострокових стратегіях та перспективах розвитку ринку);
- довгострокові стратегії (більше трьох років, ті стратегії, які будуть ефективними в довгостроковій перспективі).

II. Залежно від позиції, що фірма займає на ринку стратегії поділяються на:

- стратегії для лідерів ринку;
- стратегії для претендентів на лідерство;
- для послідовників;
- стратегії для мешканців ніш;
- для слабкого бізнесу.

Стратегії лідерів. Основним завданням лідера є утримання своїх позицій і, можливо, перетворення на домінуючого лідера. Для цього фірма може розширювати ринок в цілому, збільшувати частку ринку або захищати частку ринку шляхом наступу чи оборони [6].

1) *Розширення ринку.* При розширенні ринку в цілому, як правило, виграє насамперед лідер, тому що до нього відходить найбільший відсоток нових продажів, за рахунок нових покупців, або збільшення інтенсивності споживання.

2) *Розширення частки ринку*. Прагнучи збільшити частку ринку, фірма має враховувати обмеження антимонопольного законодавства і той факт, що після досягнення певного розміру подальше зростання може призвести до зменшення віддачі від масштабу. Оскільки, частку ринку необхідно відвоювати у конкурентів, для цього застосовують наступальні стратегії.

3) *Захист частки ринку*. Якщо лідер галузі має значні ресурси і досвід, він може дотримуватися принципу «найкраща оборона – це наступ». У цьому випадку фірма агресивно проводить стратегію зниження витрат або диференціації продукції, першою в галузі здійснюючи інновації. Темпи зростання виявляються вище, ніж у середньому по ринку; частка ринку зростає.

Стратегії для претендентів на лідерство. *Претенденти на лідерство* – це компанії, що намагаються зайняти місце теперішнього лідера. Стратегія є доцільною в галузях, де віддача від масштабу зростає, а отже, лідерство забезпечує конкурентну перевагу по витратах. Рекомендовані такі стратегії:

1) *«Фронтальний наступ»*, або пряме протистояння сильним сторонам конкурента. Це концентрований «удар» основними силами по найбільш укріплених позиціях супротивника (щодо товару, сервісу, цін, реклами, просування і т.д.). Фронтальний наступ має сенс лише в тому випадку, коли лідер втрачає свої позиції. Варіантом фронтального наступу є цінова війна, яка доречна лише за наявності конкурентної переваги по витратах.

2) *«Флангова атака»*, або використання слабостей конкурента. Передбачає нанесення удару по найбільш уразливій позиції конкурента. Флангова атака може бути побудована за двома принципами – географічним (неохоплені конкурентом регіони) або сегментаційним (незадоволені конкурентом потреби).

3) «Спроба оточення», або одночасний наступ на кількох фронтах. Мета атаки – не основні «фортеці» супротивника, а ті декілька регіонів чи сегментів, де він діє недостатньо ефективно.

4) «Обхідний маневр», або захоплення незайнятих просторів. Це нанесення удару у сферах, де конкурент не виявляє активності (наприклад, у інших регіонах).

5) «Партизанська війна» – це проведення невеликими силами атак по всій території супротивника (рекламні акції, спеціальне стимулювання попиту, іноді PR акції). Може практикуватися як невеликими фірмами з метою «ухопити шматочок ринку», так і великими компаніями – як підготовка до основних дій та послаблення конкурента.

Стратегії для послідовників. Деякі з фірм, що знаходяться в галузі «на других ролях», свідомо відмовляються від наступальних стратегій і поводяться як послідовники. При цьому вони цілком задоволені своїм положенням, тому що мають стабільний прибуток. Розрізняють чотири стратегії послідовників.

1) *Наслідувач* підробляє продукт лідера і упаковку, реалізуючи товар невеликими партіями через посередників.

2) *Двійник* копіює продукцію, систему розподілення, рекламну кампанію конкурента, виводить товар на ринок під схожою марочною назвою, і пропонує продукт за нижчу ціну.

3) *Імітатор* щось копіює у лідера, але зберігає відміни в упаковці, рекламі, цінах і т.п. Його політика не хвилює лідера доти, доки імітатор допомагає лідеру уникнути повної монополії в галузі.

4) *Пристосуванець* намагається поліпшити продукцію лідера. Він починає з тих ринків, де може уникнути прямого зіткнення з лідером, і дуже часто стає претендентом на лідерство.

Стратегії для мешканців ніш. Ніша – це вузька група покупців, потреби яких недостатньо задовольняють конкуренти. Для нішерів можуть бути доцільним застосування таких стратегій [7]:

- 1) підтримання позицій (при невеликих можливостях і ніші, і нішера);
- 2) інтеграція з іншим виробником (якщо можливості ніші більші, ніж нішера);
- 3) лідерство в ніші (якщо можливості ніші і нішера синхронно зростають);
- 4) вихід за границі ніші (якщо можливості нішера більші, ніж потрібно для даної ніші).

Для слабого бізнесу. Фірма, конкурентні позиції якої є слабкими, може звернутися до таких стратегій.

- 1) *Стратегія обережного наступу;* застосовується за наявності фінансових і кадрових ресурсів; мета – поступово збільшити частку ринку і власні позиції.
- 2) *Стратегія оборони і зміцнення* передбачає боротьбу за збереження досягнутих обсягів продажу, частки ринку, прибутковості і конкурентних позицій;
- 3) *Стратегія негайного відступу* – це або продаж активів іншій фірмі, або припинення діяльності у випадку відсутності покупців.
- 4) *Стратегія «збирання врожаю»* – мінімізація реінвестицій і максимізація короткострокових грошових потоків з метою підготовки виходу з галузі.

**III.** Залежно від стану ринкового попиту існують такі види стратегій [8]:

- стратегія стимулюючого маркетингу;
- стратегія синхромаркетингу;
- стратегія підтримуючого маркетингу;
- стратегія ремаркетингу;
- стратегія демаркетингу.

Стратегія стимулюючого маркетингу застосовується за відсутності попиту, коли товар сприймається як такий, що не має споживчої цінності,

непотрібний для місцевих умов або ринок не підготовлений до появи такого продукту.

Стратегія синхромаркетингу застосовується для ринку, що характеризується сезонними коливаннями. Завдання такої стратегії - привести стан попиту у відповідність до виробничих можливостей і ритму випуску продукції (послуги).

Стратегія підтримуючого маркетингу застосовується, коли стан попиту повністю задовольняє компанію, відповідає її виробничим можливостям і маркетинговій програмі (повний попит). Мета цієї стратегії — передбачити і своєчасно застосувати заходи щодо підтримки попиту на потрібному рівні.

Стратегія ремаркетингу застосовується, коли спостерігається падіння попиту. Діапазон практичних дій може варіювати від внесення змін до цінової, збутової чи комунікаційної політики що дасть можливість продовження життєвого циклу товару або за рахунок виходу на новий ринок.

Стратегію демаркетингу доцільно застосовувати, коли попит значно перевищує пропозицію (припинення стимулювання збуту, перегляд рекламної кампанії, цінової політики).

**IV.** Залежно від загальноекономічного стану фірми та її маркетингових спрямувань розрізняють такі види маркетингових стратегій:

- стратегія виживання;
- стратегія стабілізації;
- стратегія росту.

Стратегія виживання виключно захисна стратегія, яка застосовується в умовах глибокої кризи економічної діяльності фірми, коли фірма перебуває на межі банкрутства. Основна мета цієї стратегії полягає у виході з кризового стану шляхом перегляду і перебудови всього маркетингового комплексу фірми (товарної, цінової політики, системи розподілу та просування товарів).

Стратегія стабілізації використовується за умов швидкого або несподіваного падіння базових показників фірми, чи за умов, коли розвиток



фірми має коливальний характер. Ця стратегія передбачає вирівнювання показників з їхнім наступним підвищенням і перехід до стратегії росту.

Стратегія росту передбачає зростання обсягів продажу, прибутку, капіталу та інших показників фірми. Маркетингові стратегії росту поділяються на такі різновиди:

- маркетингова стратегія інтенсивного (органічного) росту;
- маркетингова стратегія інтеграційного росту;
- маркетингова стратегія диверсифікації.

V. Залежно від співвідношення відносної ринкової частки фірми та темпу росту ринку збуту (за матрицею БКГ):

- стратегія розвитку;
- стратегія підтримання;
- стратегія збирання врожаю;
- стратегія елімінації.

Стратегія розвитку. Ця стратегія рекомендована для компаній, частка ринку яких є невеликою, проте темпи зростання досить високі. Діяльність компанії має бути спрямована на залучення інвестицій та розвиток бізнесу.

Стратегія підтримання. Її використовують, коли частка ринку та темпи зростання є високими. Для збереження позицій на ринку, який зростає, потрібні значні інвестиції, які залучають із зовнішніх джерел фінансування.

Стратегія збирання врожаю. Дана стратегія передбачає отримання коротко-строгового прибутку в максимально можливих розмірах навіть за рахунок скорочення частки ринку. Таку стратегію застосовують в першу чергу для фірм, темпи зростання яких сповільнилися.

Стратегія елімінації. Застосовується для фірм, що не приносять доходу і немає прогнозів, що колись будуть його приносити.

VI. Залежно від методу обрання цільового ринку:

- стратегія товарної спеціалізації;
- сегментної спеціалізації;
- односегментної концентрації;

- вибіркової спеціалізації;
- стратегія повного охоплення.

Стратегія товарної спеціалізації передбачає орієнтацію діяльності фірми на певний різновид товару, який пропонується різним групам споживачів у межах загального ринку. Перевагою стратегії товарної спеціалізації є можливість постійного вдосконалення даного різновиду товару й досягнення високого іміджу в галузі цього товару.

Стратегія сегментної спеціалізації означає орієнтацію діяльності фірми на задоволення різних потреб одного ринкового сегмента.

Стратегія селективної (вибіркової) спеціалізації полягає у виборі цільових сегментів у межах загального ринку без їх відповідності товарній або сегментній ознаці. Основними факторами вибору цільових ринків у даному випадку є їхня прибутковість та відповідність ресурсам і можливостям фірми.

Стратегія односегментної концентрації передбачає вибір як цільового одного ринкового сегмента і зосередження на ньому діяльності фірми.

Стратегія повного охоплення ринку відтворює прагнення фірми задовольнити потреби загального ринку в цілому.

## **Висновки**

У сучасних умовах кожне підприємство зацікавлене в ефективному управлінні своєю маркетинговою діяльністю. Зокрема, йому потрібно знати, як аналізувати ринкові можливості, відбирати цільові ринки, розробляти ефективний комплекс маркетингу й успішно управляти впровадженням у життя маркетингових заходів. Таким чином, стратегія маркетингу – це комплекс базових рішень, спрямованих на досягнення мети фірми з урахуванням власних можливостей, а також факторів навколишнього середовища. Саме ефективна маркетингова стратегія допоможе підприємству функціонувати у несприятливому зовнішньому середовищі.

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 на ринку однак –

одержання прибутку, не існує єдиної маркетингової стратегії щодо її досягнення, яка була б прийнятною для всіх фірм. Існує велика кількість різноманітних стратегій, які класифіковано за певними ознаками з метою спрощення пошуку необхідної. При формуванні маркетингової стратегії слід враховувати цілі підприємства, наявні ресурси, позицію фірми на ринку, стан попиту, загальноекономічні показники фірми. Саме такий підхід використовувався для класифікації стратегій у представленому дослідженні.

### **Список використаних джерел**

1. Шкардун В. Оценка готовности предприятия к реализации маркетинговой стратегии/ В. Шкардун, Т. Ахтямов // Маркетинг – 2001. - №3. – С. 79-83.
2. Кравчук В. Стратегії конкурентної поведінки/ В. Кравчук// Український діловий тижневик «Галицькі Контракти». - 2003. - №39. – С. 15-18.
3. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер, Г. Армстронг, Дж. Сондерс , В. Вонг / Пер. с англ. – М., СПб., К.: Вильямс, 2001. – 1152 с.
4. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок / Ж.-Ж. Ламбен. – СПб.: Питер, 2004. – 800с.
5. Саєнко М. Г . Стратегія підприємства. Підручник. – Тернопіль: Саєнко М.Г. / Економічна думка. – 2006. – 413 с.
6. Лабурцева О.І. Стратегічний маркетинг: Конспект лекцій для студентів напряму підготовки 7.030507, 8.030507. – Маркетинг заочної форми навчання / О.І. Лабурцева. – К.: КНУТД, 2012. – 31 с.
7. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
8. Турченко М.О., Швець М.Д. Маркетинг. Підручник. – К.: Знання, 2011. – 320 с.