

## Література

1. Брэди Д., Девис Я. Маркетинг: кризис среднего возраста. Новые задачи и новая конкурентная среда означает необходимость переосмысления функций маркетинга. 2002. <http://www.v-ratio.ru/publications/>.
2. Когда искусство и наука пересекаются: эффективность вложений в маркетинг. <http://www.v-ratio.ru/publications/value/2004/06/08/071000>.
3. Саттон Д., Кляйн Т. Новая наука маркетинга. Маркетинговое управление предприятием. — СПб.: Питер, 2004.
4. Рублевская Ю. В. Маркетинг умер? Да здравствует маркетинг! <http://www.veshk.ru/205>.

Стаття надійшла до редакції 07.12.2005

УДК 658.8.:378.14

А. В. Войчак,  
д-р екон. наук, проф.

## МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ

Розглядаються проблеми розвитку і впровадження маркетингових стратегій в діяльності підприємств, модифікації стратегій, їх класифікації.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: маркетингова стратегія, підприємство, ринок.

З початку 60-х років минулого сторіччя однією з головних умов успішної діяльності підприємств визнається прийняття і реалізація відповідних стратегічних рішень. Такі рішення визначають майбутнє підприємств, їх статус і місце на ринку, стратегічні простори, які вони будуть займати в результаті реалізації розроблених стратегічних планів. При цьому, такі генеральні програми дій дедалі більшою мірою орієнтуються не на внутрішні ресурси та можливості підприємств, шляхи і резерви їх ефективного використання, а на взаємозв'язки із навколишнім бізнес-середови-

щем, його суб'єктами, силами та умовами, тобто набувають маркетингового характеру.

Маркетингові стратегії — це фундаментальні моделі сучасних і перспективних цілей, завдань та дій підприємств із переважно зовнішньою (ринковою) орієнтацією щодо розподілу і використання внутрішніх ресурсів та можливостей, виходячи із взаємозв'язків підприємств із ринком, конкурентами, споживачами та іншими факторами навколишнього бізнес-середовища.

Головне, на що звертає увагу маркетингова стратегія — це зовнішні конкурентні переваги. Але зрозуміло, що базою їх створення є внутрішні аспекти діяльності підприємства, продуктивність праці, кваліфікація персоналу, технологічні процеси тощо.

Згідно з теорією М. Портера, для створення відповідної конкурентної переваги або конкурентної позиції в галузі можуть бути використані такі п'ять принципів [4, с. 276]:

- вибір тих ринкових сегментів, у яких ключові фактори успіху збігаються з основними навиками і компетенціями підприємства;
- порівняння пропозицій підприємства із пропозиціями конкурентів для ідентифікації та використання сильних і слабких боків;
- аналіз основних правил здійснення конкуренції для з'ясування того, що можуть принести їх порушення — прибутки чи збитки;
- пошук нових шляхів використання товару;
- ідентифікація прихованих потреб і створення нових товарів для їх задоволення.

Водночас квінтесенцією всякої маркетингової стратегії є розробка програми дій підприємства зі створення унікальних порівняно з іншими конкурентами ціннісних пропозицій для споживачів своїх цільових ринків. Така унікальність повинна забезпечуватися побудовою ланцюжків створення цінності, де кожен вид діяльності підприємства може розглядатися як джерело конкурентних переваг. Такі види діяльності мають доповнювати й посилювати один одного.

Такий підхід до розуміння маркетингової стратегії демонструє модель «стратегічного трикутника» Кенінга й Омаса, розроблена в 1982 р. (рис. 1).

Ієрархія маркетингових стратегій включає такі їх типи:

- головні (корпоративні) маркетингові стратегії;
- дивізійні маркетингові стратегії;

- маркетингові стратегії бізнес-одиниць;
- стратегії маркетингу.

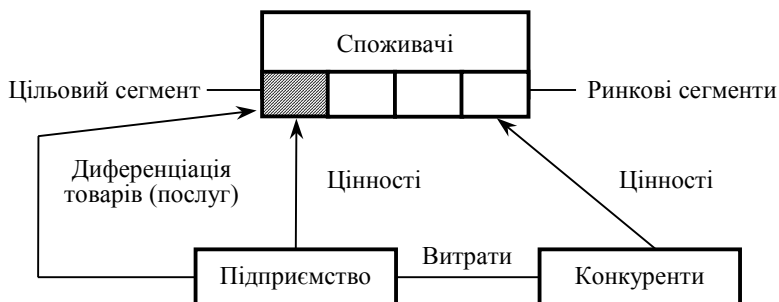


Рис. 1. Модель «стратегічного трикутника» [10, с. 196]

Корпоративні маркетингові стратегії визначають генеральну програму дій підприємства в цілому. Їх ключовими питаннями є:

- визначення стратегічної сфери підприємства (кількості і типу галузей, ринкових сегментів, товарних ліній), сутності нинішнього і майбутнього бізнесу;
- встановлення цілей і завдань стосовно досягнення майбутніх обсягів збуту, прибутковості тощо;
- розподіл ресурсів між бізнес-одиницями, товарними ринками і напрямками діяльності;
- визначення стійкої конкурентної переваги, тобто того, як і завдяки чому підприємство зможе завоювати чи зберегти свою конкурентну позицію по кожному виду діяльності і на кожному товарному ринку, які перебувають у межах його інтересів;
- констатація факторів цінності діяльності підприємства, його продуктів чи послуг, завдяки яким воно зможе привернути до себе увагу споживачів;
- визначення того, як реагуватиме підприємство на зміни в навколишньому бізнес-середовищі, щоб звести до мінімуму можливі ризики і втрати;
- встановлення того, як види діяльності підприємства, його товарні ринки, розподіл ресурсів і ділові якості будуть доповнювати та посилювати один одного, досягати ефекту синергії.

Як приклад можна навести класифікацію маркетингових стратегій за Ф. Котлером (стратегії лідерів, претендентів на лідерство, які йдуть за лідером, і спеціалістів (нішові стратегії)). Вони розглядають перспективи поведінки підприємств, виходячи з то-

го місця, яке їм належить на ринку відносно своїх споживачів та конкурентів, прагнень зберегти чи змінити це місце.

Яскравим прикладом корпоративних маркетингових стратегій є їх види, згідно з класифікацією М. Портера. Згідно з нею, маркетингові стратегії утримання конкурентних переваг поділяються на такі:

- стратегія лідерства за рахунок заощаджування на витратах;
- стратегія диференціації;
- стратегія спеціалізації (фокусування).

До корпоративних маркетингових стратегій можуть бути віднесені і стратегії інтегративного росту. Такі стратегії використовують ринкові можливості підприємства контролювати стратегічно важливі ланки виробництва чи збуту товарів. Різновидами цих стратегій є:

— «інтеграція назад»: об'єднання з постачальниками продукції виробничо-технічного призначення, що використовується як важливий засіб захисту або стабілізації джерел і каналів постачання;

— «інтеграція вперед»: об'єднання із збутовими силами і торговими посередниками для забезпечення контролю над каналами розподілу;

— горизонтальна інтеграція: об'єднання (альянси) з конкуруючими підприємствами.

Перелік корпоративних маркетингових стратегій може бути доповнений класифікацією Р. Майлза та Ч. Сноу. Така класифікація базується на швидкості розвитку товарів/ринків (розробки нових продуктів, проникнення на нові ринки) і поділяє стратегії на такі чотири види.

Стратегія підприємств-«розвідників»: функціонування в широкій сфері товарів/ринків, які періодично перевизначаються, постійний пошук нових товарів, ринків, швидка реакція на сигнали щодо нових ринкових можливостей.

Стратегія підприємств-«захисників»: зайняття і підтримання безпечної позиції у відносно стабільних ділянках ринку, пропозиція відносно обмеженого набору продуктів чи послуг, пропонування нижчих цін за товари більш високої якості чи вищий рівень обслуговування.

Стратегія підприємств-«аналітиків»: займає проміжне місце між двома попередніми стратегіями (зміни стосовно товарів/ринків більш повільні, а стабільність і ефективність не настільки важливі, як у підприємств-«захисників», підтримка стабільного, об-

меженого асортименту продукції, контроль за головними інноваціями в галузі).

Стратегія підприємств-«реакціонерів»: чітко не визначена, не має послідовної товарно-ринкової орієнтації, не ризикує у зв'язку з розробкою нових товарів чи ринків, не використовує агресивні методи збуту, реагує лише на окремі події, що відбуваються в навколишньому бізнес-середовищі.

Дивізіонні маркетингові стратегії визначають нинішні і перспективні види діяльності регіональних структур чи філій підприємств. Вони розробляються, виходячи із загальної місії та стратегії підприємств. На сьогодні ця група стратегій є найменш вивченою і використовуваною.

Маркетинові стратегії бізнес-одиниць («підприємств у підприємстві»), які мають ідентифіковане поле конкурентів, націлені на конкретний ринок (сегмент), діють у відповідності з обраною стратегією і мають свого керівника, який відповідає за реалізацію маркетингових програм) визначають їх завдання по окремих позиціях «товар/ринок»; розподіл ресурсів між цими окремими позиціями тощо. Такі стратегії визначають, у яких сегментах будуть конкурувати бізнес-одиниці, які знання та навички забезпечать їм конкурентну перевагу, наскільки різноманітними повинні бути пропозиції продукту і маркетингові програми, щоб привабити покупців у цих сегментах.

Прикладом останніх можуть бути стратегії у відповідності із класифікацією І. Ансоффа. Така класифікація розподіляє стратегії у відповідності із можливими напрямками зростання підприємства, виходячи з варіацій товару чи ринку (нові чи традиційні) (рис. 2).

| Товар \ Ринок | Існуючий             | Новий           |
|---------------|----------------------|-----------------|
| Традиційний   | Проникнення на ринок | Розвиток товару |
| Новий         | Розвиток ринку       | Диверсифікація  |

Рис. 2. Матриця напрямів росту І. Ансоффа

Досить цікавою є класифікація маркетингових стратегій бізнес-одиниць П. Друкера. У числі останніх він виділяє такі.

### 1. «Вриваюсь першим і завдаю масованого удару»

Ця стратегія націлює на створення абсолютно нових, таких, що раніше не існували, ринків чи процесів, постановку амбіційних цілей і завдяки цьому захоплення стійких лідерських позицій.

Стратегія вимагає проведення попереднього детального аналізу, визначення єдиної чітко окресленої мети, на якій концентруватимуться всі зусилля, значних і постійних інвестицій, які повинні забезпечити утримання позиції лідерства, постійного пошуку нових споживачів і галузей використання товару, своєчасного елімінування морально застарілих марок, поступового зниження цін.

## **2. «Нападати швидко і зненацька», в тому числі:**

*а) стратегія творчої імітації;*

*б) стратегія підприємницького дзюдо.*

Стратегія творчої імітації передбачає роботу підприємця із нововведеннями, які вже пропонувалися ринку іншими, але або не були доведені до рівня достатньої комерційної реалізації, або не розкрили свого потенціалу.

Стратегія підприємницького дзюдо — уникнення звичок, пошук оригінальних рішень стосовно продуктів чи ринків. Така стратегія спрямована в основному на захоплення ринків, які не зайняті або погано захищені підприємствами-лідерами.

Стратегія підприємницького дзюдо завжди орієнтується на ринок і керується ринковою кон'юнктурою. Його основна ідея — знайти слабке місце конкурента, гнучко використати силу супротивника проти нього самого.

## **3. Стратегія можливих цінностей і характеристик**

Вона націлена на те, щоб перетворити нинішні продукти чи послуги в дещо нове, наділити їх новими властивостями. Усі різновиди цієї стратегії «створюють» нового споживача. Різновидами такої стратегії є:

*а) стратегія створення споживчої корисності:*

націлена на модифікацію традиційного товару чи послуги з метою найкращого забезпечення потреб споживачів відповідно до їхніх власних розумінь своїх проблем;

*б) стратегія ціноутворення:*

передбачає формування ціни не на конкретний фізичний продукт, який пропонується для продажу, а на ту послугу, яку він надає споживачу;

*в) стратегія реальних можливостей споживача:*

виходить з того, що споживач діє розумно та раціонально, виходячи із власних реалій (купівельної спроможності, кваліфікації тощо). Тож товари чи послуги, які пропонуються ринку, повинні бути пристосовані до реальних можливостей споживачів;

*г) стратегія «цінностей» для споживача:*

пропонування споживачу не продукту, а цінності, яку він собою являє.

Стратегії маркетингу — це конкретні завдання та заходи стосовно створення ефективних маркетингових комплексів, які здійснюватимуть підтримку відповідних товарних пропозицій підприємства, формуватимуть стиль їх подачі на конкретні цільові ринки.

Систематизацію найважливіших стратегій маркетингу подано на рис. 3.

Стратегії охоплення ринків передбачають вибір кількості сегментів, які будуть використовуватися як цільові ринки підприємства, визначають програми дій стосовно кожного з них. Такими стратегіями є:

— концентрований маркетинг: розробка програми дій для єдиного обраного сегмента;

— диференційований маркетинг: розробка окремих програм дій для кожного із кількох обраних сегментів;

— недиференційований маркетинг: розробка однієї програми дій для всіх сегментів ринку.

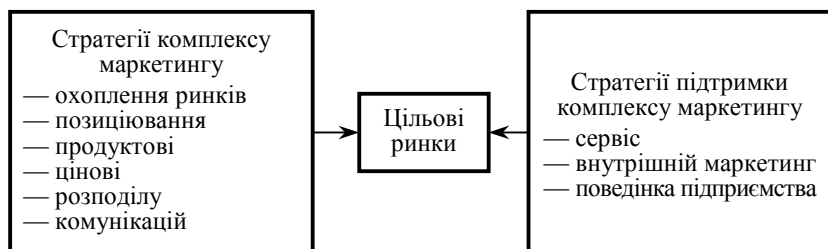


Рис. 3. Стратегії маркетингу

Стратегії позиціонування розглядають питання щодо формування підходів і методів, згідно з якими товари марки підприємства знайдуть свої оригінальні місця на ринку, завдяки чому приваблюють увагу і будуть придбані споживачами. Ф. Котлер називає такі стратегії позиціонування: за атрибутом; на основі вигоди; на основі використання; за користувачами; на основі конкуренції; за категоріями; за співвідношенням якості/ціна.

Вибір стратегії позиціонування залежить від того, що найбільше цінує споживач, на що він передусім звертає увагу, здійснюючи купівлю.

Продуктові стратегії маркетингу — це програми дій, які розглядають такі питання:

• які продукти, в яких обсягах і яким сегментам будуть пропонуватися підприємством (стратегії нововведень і слідування);

- які трансформації необхідно здійснити для створення успішних продуктів (стратегії створення товарів-новинок, нарощення характеристик);

- які дії необхідні для створення успішних торгових марок (стратегії єдиної торгової марки, індивідуальних торгових марок, поєднання фірмових та індивідуальних назв, груп торгових марок).

Цінові стратегії маркетингу формують поведінку підприємства стосовно рівня і динаміки цін на товари. Вони поділяються на:

- стратегії ціноутворення («витрати плюс», на підставі маржинальних витрат, виходячи із графіка беззбитковості, на основі співвідношення попиту і пропозиції, з орієнтиром на цінність, конкурентне ціноутворення тощо);

- стратегії управління цінами (поступове зниження цін, престижні ціни, диференціювання цін, послідовне проходження сегментами ринку, гнучкі ціни, шиккування цін тощо).

Стратегії маркетингових комунікацій формують поведінку підприємства щодо такого:

- яку інформацію, яким сегментам і за допомогою яких носіїв буде надсилати підприємство;

- які інструменти маркетингових комунікацій будуть використовуватись;

- який комплекс маркетингових комунікацій буде найбільш ефективним;

- які канали зворотного зв'язку будуть використовуватися.

Для завоювання й утримання своїх споживачів підприємства можуть використовувати два, протилежні за своїм значенням і спрямованістю зусилля. Комунікативні стратегії — втягування і проштовхування.

Стратегія проштовхування концентрує основні маркетингові зусилля підприємства на дистрибуторах і роздрібних торговельниках.

Стратегія втягування концентрує увагу підприємства на кінцевих споживачах товарів. Головна увага підприємств зведена до формування зацікавленості споживачів у товарі, мотивації їх купівельної поведінки.

Маркетингові стратегії розподілу передбачають розгляд питань щодо характеристик каналів розподілу. Основними стратегіями розподілу є:

- стратегія інтенсивного (масового) розподілу;

- стратегія селективного (вибіркового) розподілу;

- стратегія ексклюзивного (виняткового) розподілу.

Стратегії підтримки комплексу маркетингу включають стратегії обслуговування споживачів (формування відповідних сервісних систем); внутрішнього маркетингу (підбір, навчання персоналу, розробка систем мотивування роботи) та поведінки підприємства (формування соціально-етичних норм і правил діяльності).

Правильне розуміння сутності і системи маркетингових стратегій, їх ролі і значення є суттєвим для їх успішного використання. Актуальність останнього для українських підприємств на сьогодні вже не викликає жодного сумніву.

### **Література**

1. *О'Шоннеси. Дж.* Конкурентный маркетинг: стратегический подход / Пер. с англ. под ред. Д. О. Янпольского. — СПб.: Питер, 2001. — 864 с.
2. *Доиль П.* Маркетинг-менеджмент и стратегии: 3-е издание / Пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревського. — СПб.: Питер, 2003. — 544 с.
3. *Друкер П.* Задачи менеджмента в XXI веке. — М.: Вильямс, 2001. — 272 с.
4. *Котлер Ф.* Маркетинг менеджмент. Экспресс — курс: 2-е изд. / Пер. с англ. под ред. С. Г. Божук. — СПб.: Питер, 2005. — 464 с.
5. *Ламбен Жан-Жак.* — Менеджмент, ориентированный на рынок / Пер. с англ. под ред. В. Б. Колчакова. — СПб.: Питер, 2004. — 800 с.
6. *Мак-Дональд М.* — Стратегическое планирование маркетинга. — СПб.: Питер, 2000, — 320 с.
7. *Павленко А. Ф., Вовчак А. В.* Маркетинг: Підручник. — К.: КНЕУ, 2003. — 246 с.
8. *Портер Е. Майкл.* Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов / Майкл Е. Портер / Пер. с англ. — 2-е издание. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. — 454 с.
9. *Саттон Д., Кляйн Т.* Новая наука маркетинга. Маркетинговое управление предприятием / Пер. с англ. — СПб.: Питер, 2004. — 240 с.
10. *Уинсли Р.* Маркетинговая стратегия. — В кн.: Маркетинг / Под ред. М. Бейкера. — СПб.: Питер, 2002. — С. 193—207.
11. *Уолкер-младший, О.* Маркетинговая стратегия. Курс МВА / О. Уолкер-мл. [и др.]; [пер. с англ. И. Ключева]. — М.: Вершина, 2006. — 496 с.

Стаття надійшла до редакції 02.02.2007