

4. Економіка та управління підприємствами  
(за видами економічної діяльності)

*Лотин О. Я.,*

*к.е.н., доцент,*

*доцент кафедри економічної теорії,*

*Тернопільський національний економічний університет*

**СЕГМЕНТАЦІЯ РИНКУ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО  
АНАЛІЗУ ГАЛУЗІ**

**Анотація.** У статті висвітлено актуальність проведення сегментації ринку, як ефективного засобу для отримання конкурентних переваг. Сегментація є важливим етапом стратегічного аналізу галузі, ґрунтується на пошуку ключових факторів успіху, визначає найпривабливіші сегменти ринку і сприяє удосконаленню структури виробництва і управління. Ефективність процесу сегментації залежить від вибраних підходів, критеріїв, що лежать в основі сегментації та методів проведення сегментації ринку. Охарактеризовано зміст та етапи здійснення горизонтальної та вертикальної сегментації ринку, наведено переваги і недоліки сегментації.

**Ключові слова:** сегментація ринку, сегмент, види сегментації ринку, горизонтальна, вертикальна сегментація.

**Постановка проблеми.** В сучасних умовах економіки України помітною стає тенденція до кризи зростання багатьох вітчизняних підприємств. Нестабільність ринкового середовища та зростання конкуренції обумовлює необхідність застосування нових підходів до ведення бізнесу та конкурентної боротьби. Разом з цим, розвиток багатьох товарних ринків в Україні свідчить про неефективність конкурентних стратегій вітчизняних підприємств. Тому сьогодні сегментація як ринкова стратегія є одним з основних напрямів ефективного і прибуткового обслуговування ринку. Від того, наскільки вдало визначений сегмент, залежить успіх підприємства у конкурентній боротьбі.

Зростання рівня диверсифікації діяльності підприємства посилює потребу в обґрунтованій сегментації ринку, аналізі ступеня привабливості окремих сегментів і конкурентоспроможності фірми в кожному з них. Тому важливим

інструментом у прийнятті управлінських рішень є процес сегментації ринку та його аналіз, результати якого можуть використати як внутрішні користувачі, так і зовнішні.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Стратегія розвитку фірми значною мірою залежить від можливості аналізу і вибору цільового сегмента на ринку. Теоретичні та практичні аспекти стратегічної сегментації ринку досліджено у працях вітчизняних та іноземних науковців таких, як А.О. Старостіної, Г.І. Кіндрацької, В.П. Сладкевич, Ю.А. Дайновського, Є.В. Крикавського, В. Гречкова, Л.Є.Басовського та інших.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Однак проблеми сегментації ринку при проведенні стратегічного аналізу галузі, в якій функціонує фірма, залишаються донині недостатньо дослідженими, що визначило актуальність та мету статті.

**Мета статті.** Метою статті є виявлення місця і ролі сегментації ринку як складової успішної стратегії розвитку фірми в галузі, виділення основних методів сегментації ринку та можливості їх реалізації, переваги і недоліки сегментування ринку для оцінки привабливості сегмента та забезпечення прибуткової діяльності підприємства.

**Виклад основного матеріалу.** Для первинного стратегічного аналізу часто використовують широке визначення галузі. При більш детальному аналізі конкуренції необхідно зосередитись на ринках, оскільки вони з точки зору товарів і географічного розташування є вже задані. Цей процес декомпозиції галузі на окремі ринки називають сегментацією.

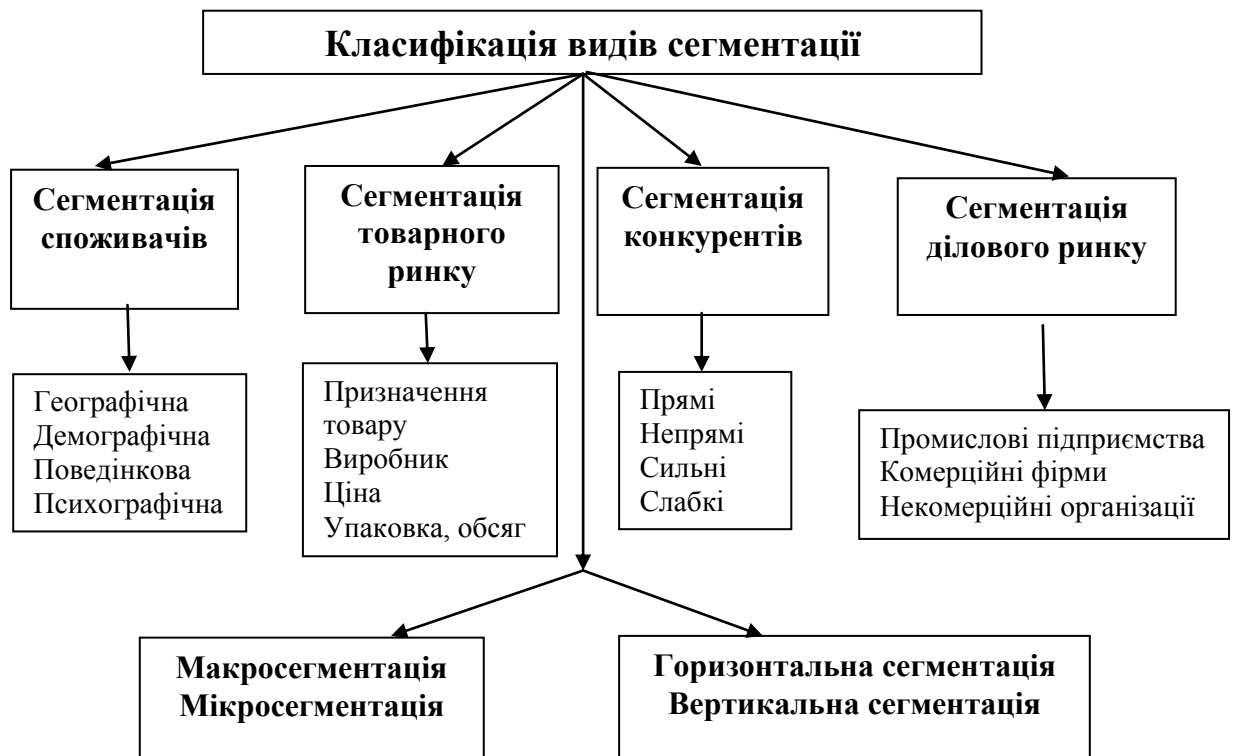
Сегментація є необхідною, якщо конкуренція змінюється на різних субринках однієї галузі таким чином, що одні сегменти є більш привабливі порівняно з іншими. Фірма може уникнути проблем, пов'язаних з непривабливістю галузі, вибравши окремий сегмент ринку. Важливими умовами, що дозволяють фірмі бути конкурентоспроможною на ринку і отримувати прибуток, є постійне прагнення мати справу з високо прибутковими товарами, групами споживачів і географічними районами.

У результаті сегментації вибирають цільові сегменти, які відповідають можливостям фірми та особливостям розвитку ринку. Сегменти – це поділ потенційних покупців на окремі групи, що характеризуються загальними властивостями, наприклад однаковими потребами, ставленням до товару чи послуги, вигодами при покупці, рівнем доходу і освіти, поведінкою при покупці, статтю і віком, однаковою реакцією на ринкові зусилля продавця. Якщо в розглянутій групі покупців спостерігається деяка неоднорідність властивостей, то цю групу не можна вважати одним сегментом. Якщо два сегмента характеризуються однаковими властивостями, їх потрібно розглядати як один сегмент.

У процесі сегментації, крім виявлення однорідних груп покупців з однаковими потребами, вивчаються можливості конкурентів задовольняти ці потреби порівняно з можливостями фірми. Тому можна сказати, що сегментація переслідує дві основні мети:

- виявлення однорідних груп споживачів з однаковими потребами;
- з'ясування можливостей фірми задовольнити ці потреби краще, ніж це роблять конкуренти.

Сегментація ринку – це універсальний спосіб поділу будь-якої галузі на однорідні групи. Даний процес застосовують не тільки по відношенню до споживачів для визначення цільової аудиторії, але й до виробників, асортименту товарів тощо (рис.1). Сегментація допомагає проаналізувати асортимент усіх представлених на ринку виробників, побудувати карту конкурентних груп і визначити межі цінових сегментів. Сутність процесу ринкової сегментації в тому, щоб всіх споживачів ринку об'єднати в однорідні групи за певними критеріями, вибрати найбільш стабільні і прибуткові групи споживачів і створити для кожної групи окремий продукт, провести окрему рекламну кампанію, запропонувати різний сервіс і умови роботи, іншими словами розробити окрему стратегію для кожного сегмента [3].



**Рис. 1. Класифікація видів сегментації ринку**

У світовій практиці найбільш поширена сегментація товарного ринку і сегментація споживачів. Основними критеріями сегментації товарного ринку є:

1. Товарні групи – це великі категорії товарів, які об'єднані цільовим призначенням, принципом використання і дають більш детальне уявлення про галузь загалом. Товарні групи, в яких не представлений товар фірми є джерелом зростання бізнесу. Вхід у нові товарні групи, як правило, не приводить до зниження продажів поточного асортименту, так як охоплює абсолютно нові потреби покупців.

2. Базові функції товару – в основі лежать ключові функції і характеристики товарів, які споживач враховує при покупці. Чим детальніша сегментація за основними функціями товарів, тим простіше виявити вільні ринкові сегменти для розвитку фірми.

3. Обсяг і розмір товару – допомагає скласти ідеальний профіль товару, дозволяє виявити найбільш затребуваний і зручний для покупця обсяг покупки (обсяг для пробної разової покупки; обсяг для нерегулярного користування на 1 людину; обсяг для регулярного користувача; обсяг, здатний задовольнити потребу в продукті кількох людей або цілої сім'ї).

4. Тип упаковки – дозволяє виявити найбільш затребувану упаковку в сегменті, а аналіз динаміки обсягів продажів таких сегментів – тенденції розвитку упаковки на ринку (одноразова або багаторазова; футляр, банку, туба, флакон; вертикальна, горизонтальна, складна; із захистом від розтину, без захисту від розтину; з мірним стаканчиком, без мірного стаканчика).

5. Виробник – дозволяє оцінити широту асортименту ключових гравців ринку в кожному сегменті, силу, вплив і розмір конкурента (локальні, національні, міжнародні; за брендами і торговими марками на ринку; за найменуванням виробника).

6. Ціновий сегмент – важливий для розуміння сформованих цінових меж ринку, які дають можливість оцінити покупцеві якість товару, його складність, унікальність і преміальність. Виходячи з рівня свого доходу, очікувань від ефективності продукту або бажання в підтвердженні свого соціального статусу, покупець вибирає товар з одного із встановлених цінових сегментів. Якщо покупцеві хочеться базовий товар, він швидше за все купить продукт за найнижчою ціною. Якщо йому важлива якість продукту, гарантований результат і статус – він швидше за все зверне увагу на більш дорогі продукти. Найпоширеніший приклад цінового сегментування – це низький ціновий сегмент або економ сегмент, середньо-ціновий сегмент, високо-ціновий сегмент, преміум сегмент (табл. 1).

**Таблиця 1**

**Види цінового сегментування в галузі**

<b>Низький ціновий сегмент (low-priced)</b>	<b>Середньо-ціновий сегмент (middle-priced)</b>	<b>Високо-ціновий сегмент (high-priced)</b>	<b>Преміум сегмент (luxury)</b>
Базові характеристики Чутливість до ціни Лідери ринку + локальні виробники Широка дистрибуція	Розширені характеристики Низька чутливість до ціни Лідери ринку Широка дистрибуція	Розширений підтверджений функціонал Відсутня чутливість до ціни Бренд-спеціалісти Висока ефективність, гарантії і сервіс	Унікальні бренди Індивідуальний підхід, визнання + висока якість Чутливість до ціни Підкреслення статусу та іміджу покупця

7. Комбінація декількох параметрів – корисно проводити раз на рік з метою детального пошуку вільних ринкових ніш. Комбінований підхід означає

послідовне використання декількох видів сегментування товарів – сегментування ринку за ціновими сегментами, а потім кожен за брендами; сегментування ринку за типами дії, а потім кожен за брендами; сегментування ринку за брендами, а потім за обсягами та видами упаковки тощо (табл. 2).

**Таблиця 2**

**Приклад сегментування ринку за комбінаціями декількох параметрів**

Товар	Функції товару			Обсяг товару			Тип упаковки			Виробник			Ціновий сегмент				
	1	2	3	0,5кг	2кг	10кг	футляр	банка	туба	1	2	3	низький	середній	високий	преміум	
Товар А																	
Товар Б																	
Товар В																	
Товар Г																	
Товар І																	
Товар Д																	
Товар Е																	
Товар Є																	
Товар Ж																	
Розмір сегмента, %	40	35	25	45	37	18	30	20	50	35	38	27	30	45	15	10	

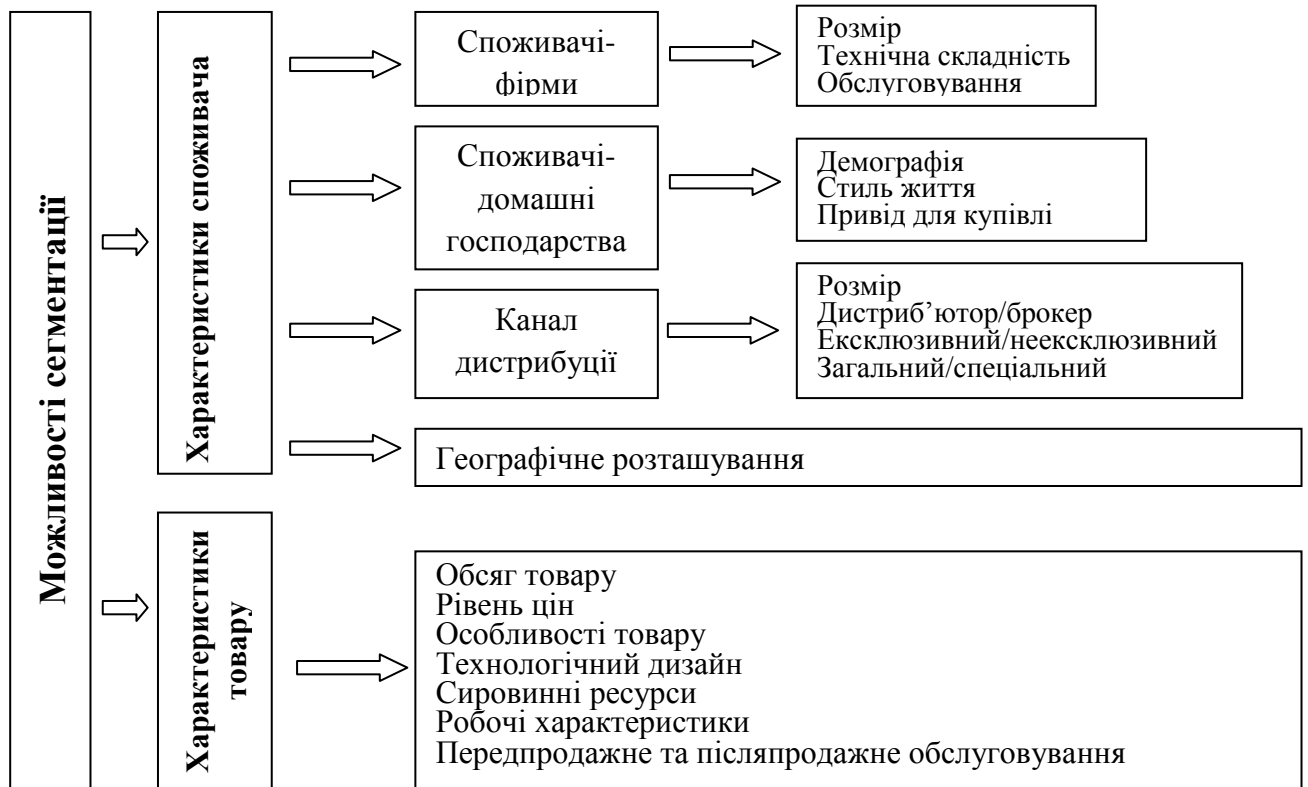
Отже, метою здійснення ринкової сегментації є виявлення привабливості сегментів, вибір стратегії для різних сегментів та визначення можливостей їх обслуговування. Аналіз сегментації ринку включає такі етапи [1]:

1. Визначення основних змінних сегментації, які безпосередньо пов'язані з характеристикою споживачів і продукції (рис 2).
2. Побудова матриці сегментації на основі визначення індивідуальних сегментів.
3. Аналіз привабливості ринкового сегменту.
4. Визначення ключових факторів успіху в ринковому сегменті.
5. Вибір широти охоплення сегментів.

Оптимальними змінними сегментування є ті, які найбільш чітко поділяють ринок як серед споживачів, так і серед виробників. Для ефективного аналізу сегментації необхідно:

- ідентифікувати найбільш стратегічно важливі змінні сегментації, і вибрати ті, які мають важливе значення для поділу ринку;

- об'єднати змінні сегментації, які тісно корелюють між собою.



**Рис.2. Вибір змінних сегментації ринку (горизонтальна сегментація)**

При проведенні сегментації ринку у світовій практиці використовують два методи: апіорі (a priori) і кореляційної сегментації (post hoc). Перший метод застосовують, коли заздалегідь відомі ознаки сегментування, кількість сегментів, їх характеристики, карта інтересів. Цей метод часто використовують в тих випадках, коли сегментування не є частиною поточного дослідження, а служить допоміжним інструментом при вирішенні інших маркетингових завдань. Іноді цей метод застосовують при невеликій кількості сегментів ринку. Другий метод застосовують у випадку невизначеності ознак сегментації і сутності самих сегментів, для виявлення яких проводять опитування. Залежно від висловленого ставлення до певної групи змінних, респондентів відносять до відповідного сегменту. Цей метод застосовують при сегментації споживчих ринків, сегментна структура яких не визначена щодо наданої послуги.

Після вибору змінних для проведення сегментації можна переходити до визначення індивідуальних сегментів, використовуючи при цьому матрицю сегментації. Кожен з отриманих сегментів слід розглянути на можливість його

прибутковості і вибору в якості цільового ринку. Прибутковість сегменту визначається тими ж структурними силами, що і привабливість галузі загалом. Зокрема, щоб визначити сегменти ринку, які володіють найбільшим ступенем привабливості, необхідно оцінити доступність сегмента, його потенціал і можливості освоєння.

Для того, щоб визначити сегменти ринку, які володіють високим потенціалом прибутковості, необхідно зрозуміти, завдяки чому одні сегменти приносили більший прибуток, ніж інші. Якщо є можливість виділити фактори, які визначали прибутковість сегмента в минулому, то можна прогнозувати прибутковість цього ринку в майбутньому. Для аналізу ефективності ринкового сегмента можна використати модель п'яти сил М. Портера [2;4]. Однак, при цьому існують певні особливості порівняно з аналізом галузі загалом. По-перше, аналізуючи тиск конкуренції зі сторони товарів-субститутів, необхідно звернути увагу не на товари-замінники з інших галузей, а на товари інших сегментів всередині галузі. По-друге, основним джерелом появи нових фірм на ринку є виробники, які добре зарекомендували себе в інших ринкових сегментах цієї галузі. Бар'єри, які захищають один ринковий сегмент від входу фірм із інших сегментів тієї ж галузі, називають бар'єрами мобільності. Низькі бар'єри мобільності приводять до того, що висока привабливість прибуткових ринкових сегментів дуже скоро зникає. Це зумовлюється тим, що більшість виробників входить у цей ринковий сегмент, посилюючи конкуренцію і знижуючи надприбутки.

Вибір ключових факторів успіху у ринковому сегменті відбувається на основі відмінностей між ринковими сегментами по відношенню до структури конкуренції і переваг споживачів. Аналізуючи критерії, якими керуються споживачі і причини конкуренції всередині окремого сегмента, можна визначити ключові фактори успіху. Наприклад, ринок велосипедів можна сегментувати, виходячи із вікових груп споживачів. Крім того, можна врахувати ціни, бренд, канал дистрибуції. Комбінування цих змінних формує сегменти, для кожного з яких будуть характерні свої ключові фактори успіху. Можливість широти охоплення ринкових сегментів залежить від двох основних



чинників: схожості ключових факторів успіху і наявності загальних витрат. Якщо ключові фактори успіху відрізняються, то фірма може мати труднощі при використанні одних і тих же потужностей.

На практиці якісно зроблена сегментація дозволяє дуже ефективно вирішити багато проблем проекту. Сегментація може мати переваги і недоліки, проте обійтися без неї неможливо, оскільки на сучасному ринку кожен товар може бути успішно проданий лише на певних сегментах ринку (табл. 3).

**Таблиця 3**

**Переваги та недоліки сегментування**

<b>Переваги сегментування</b>	<b>Недоліки сегментування</b>
Оптимізація ресурсів фірми завдяки концентрації на високоефективних ринках	Високі витрати на проведення процесу сегментації, що зумовлює дорожчання бізнесу
Уніфікація роботи з споживачами і підвищення рівня їх задоволеності за рахунок більш точної відповідності товару потребам ринку	Можливі додаткові витрати за рахунок розширення асортименту товарів, призначених для різних ринкових сегментів
Підвищення конкурентоспроможності товару і бізнесу загалом завдяки дотриманню чітко обраної стратегії дій	Імовірність неправильного вибору ознак і критеріїв сегментації
Виявлення і зосередження діяльності фірми на прибуткових сегментах ринку	Охоплення великої кількості сегментів ринку сприяє виникненню небезпеки послаблення впливу фірми на пріоритетних ринкових сегментах

Сегментація, як правило, має горизонтальний характер, коли ринки поділяють за товарами, географічним положенням і групами споживачів. Але галузь можна сегментувати і вертикально, ідентифікуючи різні види діяльності у ланцюгу створення вартості. Вертикальна сегментація ринку – це виділення і вибір груп споживачів на різних рівнях цільової галузі. Прибутковість вертикальних видів діяльності значно відрізняється. У зв'язку з цим розроблена техніка побудови карти об'єднання прибутку (profit pool mapping) – це метод, що дозволяє здійснити аналіз вертикальної структури прибутку. Для цього використовують наступні етапи:

1. Визначення меж об'єднання – який діапазон видів діяльності, які забезпечують зростання вартості у загальному секторі бізнесу? При цьому необхідно поглянути за межі звичних кордонів галузі.

2. Оцінка загального розміру об'єднання – розмір сукупного галузевого прибутку можна оцінювати за галузевими фінансовими звітами або використати середній прибуток, отриманий вибіркою фірм, для того щоб оцінити загальний дохід галузі.

3. Визначення прибутку для кожного виду діяльності у ланцюгу створення вартості у даному об'єднанні – для цього необхідно отримати дані фірм, які спеціалізуються на одному виді діяльності у ланцюгу створення вартості, і виділити окремо фірми, які здійснюють декілька видів діяльності.

4. Перевірка розрахунків – порівняння агрегованого прибутку за кожним видом діяльності із загальним прибутком всієї галузі забезпечить можливість усунути відмінності і уточнити оцінку.

Вертикальна сегментація ринку виявляє особливості відносин “постачальник-споживач” і модифікації продукту в міру переходу від одного рівня до іншого. Також при вертикальній сегментації вивчається характер конкуренції і технічні навички, необхідні на кожному етапі цього процесу. Все це визначає величину доданої вартості і можливого прибутку на кожному етапі. Вертикальна сегментація ринку дозволяє виділити ряд унікальних проблем, пов'язаних з конкуренцією і розробкою стратегій, але головним завданням сегментації залишається та ж сама – виявити прибутковий ринковий сегмент, де унікальні можливості фірми найкраще пристосовуються до потреб споживача. За інших рівних умов цей сегмент характеризується для фірми можливістю додати більшу цінність товару, порівняно з ринковими посередниками, або додати цінність з меншими витратами, що, в свою чергу, залежить від технічних, фінансових та маркетингових можливостей фірми. Тому оптимальна точка виходу на ринок – це та, в якій пропозиція фірми має найбільшу цінність і вигоду для споживачів, при цьому слід враховувати конкурентні умови і відносини між ринковими посередниками.

Отже, глобальною метою процесу стратегічного аналізу при сегментації є довгострокове зростання продажів і прибутку фірми на ринку.

**Висновки.** Підсумовуючи проведені дослідження, можна зробити такі висновки:

1. Сегментування ринку є процесом виявлення у загальній структурі ринку різних груп споживачів на підставі схожих характеристик та потребує подальшого їх аналізу.

2. Основна ідея стратегічної сегментації полягає в тому, що фірма може обслуговувати цільовий ринок ефективніше за конкурентів, які розосереджують свої ресурси на всьому ринку. У результаті створюється перевага над конкурентами диференціацією товарів на основі повнішого задоволення потреб споживачів або шляхом досягнення менших витрат при обслуговуванні вибраного сегмента. Розробка стратегії з урахуванням сегментації ринку за різними ознаками сприяє пошуку стратегічних сегментів і зосередження діяльності фірми на них, що забезпечить фірмі стійкі переваги серед конкурентів у перспективі і отримання високих прибутків.

3. Сегментація ринку є ефективним засобом розробки стратегії дій для виробництва при зростанні рівня диверсифікації діяльності фірми, що дає можливість врахувати всі особливості споживачів у певному сегменті і сприяє поглибленому аналізу привабливості кожного з них.

4. Використання вертикальної сегментації поряд з горизонтальною забезпечує отримання вигоди на кожному етапі ланцюжка створення вартості у цільовій галузі.

### **Література:**

1. Басовский Л. Е. Современный стратегический анализ: Учебник. – М. ИНФРА-М, 2013. – 256 с.

2. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент / Г.І. Кіндрацька. – [2-ге вид., переробл. і доповн.]. – К. : Знання, 2010. – 406 с.

3. Кохана Т. Стратегічний підхід до сегментації ринку / Т. Кохана // Аграрна економіка. – 2013. – Т. 6, № 3-4. – С. 64-69. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ae\\_2013\\_6\\_3-4\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ae_2013_6_3-4_14)

4. Портер Е. Майкл. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов/ Майкл Е. Портер; Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 454 с.

## **Лотиш О. Я. Сегментация рынка как инструмент стратегического анализа отрасли**

**Аннотация.** В статье освещены актуальность проведения сегментации рынка, как эффективного средства для получения конкурентных преимуществ. Сегментация является важным этапом стратегического анализа отрасли, основывается на поиске ключевых факторов успеха, определяет наиболее привлекательные сегменты рынка и способствует совершенствованию структуры производства и управления. Эффективность процесса сегментации зависит от выбранных подходов, критериев, лежащих в основе сегментации и методов проведения сегментации рынка. Охарактеризованы содержание и этапы осуществления горизонтальной и вертикальной сегментации рынка, приведены преимущества и недостатки сегментации.

**Ключевые слова:** сегментация рынка, сегмент, виды сегментации рынка, горизонтальная, вертикальная сегментация.

### **Lotysh O. Y. Market segmentation tool as a strategic analysis industry**

**Annotation.** The article highlights the relevance of a market segmentation as an effective tool for a competitive advantage. Characterized contents and stages of the implementation of a horizontal and vertical market segmentation are the advantages and disadvantages of the segmentation. The segmentation is an important step in the field of strategic analysis, based on the search key success factors, determines the most attractive market segments and contributes to improving the production structure and management. The efficiency of the process depends on the selected segmentation approaches, criteria underlying methods of the segmentation and market segmentation. Making the segmentation, selection of target markets and segments due to its strategic objectives of the firm. On how the segmentation meets the strategic objectives depends on the formation of stable long-term conditions for long-term successes of the company in the market. Therefore, the global goal of strategic analysis in the segmentation is long-term growth in sales and profits in the market.

**Keywords:** market segmentation, segment kinds of market segmentation, horizontal, vertical segmentation.