

**КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ  
З ДИСЦИПЛІНИ  
“СТРАТЕГІЧНИЙ МАРКЕТИНГ”**

## СУТНІСТЬ І СФЕРА СТРАТЕГІЧНОГО МАРКЕТИНГУ

Термін «стратегія» увійшов до термінології бізнесу взагалі та маркетингу зокрема з військової науки. У перекладі з грецької означає «мистецтво воєначальника». Поряд з терміном «стратегія» до лексикону маркетингу (а саме – стратегічного маркетингу) із словника військових термінів увійшли такі поняття, як наступальний маркетинг, місія, стратегія наступу, стратегія захисту, фланговий наступ, мобільний захист, маркетингові війни) та інші. Така єдність маркетингових і військових категорій має, на нашу думку, декілька пояснень.

По-перше, цим пояснюється активний, наступальний характер маркетингу. Маркетингова орієнтація діяльності фірми означає не лише дослідження ринку з метою пристосування до його умов, а й активні, наступальні ринкові дії, формування попиту в необхідному для фірми напрямку.

По-друге, якщо ринок розглядати як арену конкурентної боротьби, то можемо провести такі аналогії між стратегічним маркетингом і військовою наукою:

- ринок є полем битви;
- протидіючими сторонами є фірми, що конкурують між собою;
- об'єктом боротьби (завоювання) є реальний і потенційний споживач;
- засобом завоювання споживача, тобто конкурентною зброєю фірми, є її маркетингова стратегія.

«Сутність маркетингу нині полягає зовсім не в обслуговуванні покупців – необхідно перехитрувати, обійти, перемогти ваших конкурентів. Маркетинг – це війна, в якій конкурент є вашим супротивником, а покупець – територією, яку слід завоювати.

Маркетологи повинні вчитися на прикладах найбільших військових битв.

Деякі ринково успішні фірми при впровадженні нового товару на ринок або при посиленні конкуренції створюють реальну мапу конкурентної боротьби, на якій відтворюють напрямки та результати своїх і конкурентних дій та протидій.

Визначення категорії «маркетингова стратегія» зводяться до таких основних напрямів:

- маркетингова стратегія – це програма (план) дій (Г. Багієв, Є. Уткін);
- маркетингова стратегія – це засіб досягнення маркетингових цілей (С. Гаркавенко, Г. Багієв, М. Мак-Дональд);
- маркетингова стратегія – це засіб (метод) впливу на споживача (Г. Ассель);
- маркетингова стратегія – це довго- та середньострокові рішення щодо елементів комплексу маркетингу (М. Мак-Дональд, Ж. Ламбен)

Найбільш змістовним є визначення: маркетингова стратегія – це вектор (напрямок) дій фірми щодо створення її цільових ринкових позицій. Під ринковою позицією ми розуміємо ринкові аспекти діяльності фірми, тобто її діяльність по відношенню до споживачів та/або конкурентів. Будь-яка маркетингова стратегія визначає вектор дій фірми або по відношенню до споживачів (наприклад, маркетингові стратегії сегментації та вибору цільового ринку, маркетингові стратегії відповідно до стану ринкового попиту на товари фірми та інші), 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, позиціонування, диверсифікації та ін.).

В сполученні «цільові ринкові позиції» термін «цільові» наголошує на відповідність маркетингової стратегії встановленим (розробленим) цілям.

Маркетинговій стратегії властиві такі характерні риси:

По-перше, маркетингова стратегія фірми пов'язана з довгостроковим аспектом її ринкової діяльності. «Фокусування на короткостроковій прибутковості примушує організацію приймати короткострокові рішення, які є фінансово-раціональними, але не є взаємоузгодженими. Це ускладнює бізнес і зрештою робить його неефективним... Стратегія дуже часто передбачає п'ятидесятирічний горизонт або навіть більше».

У зв'язку з цим маркетингова стратегія націлена на довгостроковий ринковий ріст фірми, а не на отримання короткострокового прибутку.

По-друге, маркетингова стратегія являє собою засіб реалізації маркетингових цілей фірми.

### *ЕЛЕМЕНТИ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ*

Б. Карлоф елементами стратегії називає ті фактори, завдяки яким фірма (або її стратегічний господарський підрозділ) ефективно розподіляє ресурси для досягнення поставлених цілей: «я виділив дев'ять ключових факторів, які впливають на те, як компанія чи її підрозділ розпоряджається своїми ресурсами. Ці чинники я назвав елементами стратегії. Ці елементи, всі разом, є чудовими індикаторами того, як компанія або її діловий підрозділ витрачають або розміщують свої ресурси для досягнення встановлених цілей. Сукупність цих елементів дає чітку картину того, як компанія чи її підрозділ використовують і концентрують свої ресурси»

До елементів стратегії Б. Карлоф включив:

- корпоративну місію;

- конкурентні переваги;
- організацію бізнесу;
- продукцію (товари та послуги) фірми;
- ринки збуту;
- ресурси;
- структурні зміни (придбання та продаж підприємств);
- програму розвитку;

#### **КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ І ЗАВДАННЯ:**

1. Що таке стратегічний маркетинг? Яку роль він відіграє у процесі управління фірмою?
2. Яке місце посідає стратегічний маркетинг у процесі маркетингового менеджменту фірми?
3. Що таке місія фірми і яке значення вона має у процесі стратегічного маркетингу? Наведіть приклади місії відомих Вам фірм.
4. У чому полягає сутність стратегічного господарського підрозділу фірми? Яку роль відіграє формування й управління стратегічними господарськими підрозділами у процесі стратегічного маркетингу? Наведіть приклади стратегічних господарських підрозділів, які є в організаційній структурі відомих Вам фірм.
5. Дайте визначення портфеля бізнесу фірми. Які завдання ставить стратегічний маркетинг щодо управління портфелем бізнесу фірми?
6. Що таке маркетингова ціль? Яким вимогам вона має відповідати?
7. Що означає ринкова частка фірми? Як вона визначається? Чому вона є найважливішим показником, який відтворює ефективність маркетингової діяльності фірми?
8. Що таке відносна ринкова частка фірми? У чому єдність та відмінність показників абсолютної та відносної ринкової частки фірми?
9. У чому сутність маркетингової стратегії фірми? Наведіть приклади можливих маркетингових стратегій.
10. Які Ви знаєте вхідні елементи маркетингової стратегії?
11. Які Ви знаєте вихідні елементи маркетингової стратегії?
12. За якими ознаками класифікують маркетингові стратегії?
13. Які Ви знаєте різновиди маркетингових стратегій?
14. У чому полягає сутність маркетингового стратегічного планування?

15. Яку роль відіграє маркетингове стратегічне планування на рівнях стратегічного управління фірмою?
16. У чому виявляються переваги маркетингового стратегічного планування?
17. На яких принципах засноване маркетингове стратегічне планування?
18. Які функції виконує маркетингове стратегічне планування та які завдання воно розв'язує?
19. Які Ви знаєте складові плану маркетингу фірми?
20. Проаналізуйте зміст плану маркетингу.

***Список рекомендованої літератури:***

1. Алимов А. Я, Гончарова Н. П., Дражан М. Г., Черванев Д. Н. Управление инновационным циклом. – К.: Наук. думка, 1993.
2. Ансофф И. Стратегическое управление / Пер. с англ. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
3. Ансофф И., Макдоннел Эдвард Дж. Новая корпоративная стратегия / Пер. с англ. — СПб.: ПитерКом, 1999. – 416 с.
4. Боумэн Клифф. Основы стратегического менеджмента / Пер. с англ. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. – 175 с.
5. Велесько Е. И. Стратегическое управление: практика принятия системных решений: Учеб. пособие. – Мн.: Технология, изд-во БГЗУ, 1997. – 199 с.
6. Винокуров В. А. Организация стратегического управления на предприятии. – М.: Центр экономики и маркетинга, 1996.
7. Виханский О. С. Стратегическое управление: Учебник для студ. вузов. – М.: МГУ, 1995. – 252 с.
8. Демб Ф., Найбауер Ф. Корпоративне управління: Віч-на-віч з парадоксами / Пер. з англ. – К.: Основи, 1997. – 302 с.
9. Дойл П. Менеджмент: стратегия и тактика / Пер. с англ.; Под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 1999. – 560 с.
10. Ефремов В. С. Стратегия бизнеса: Концепции и методы планирования: Учеб. пособие. – М.: Финпресс, 1998. – 192 с.
11. Ильин А. И. Планирование на предприятии: Учеб. пособие: В 2 ч. – Мн.: Мин-санта, 1998. – Ч. 1. – 294 с.
12. Карлофф Б. Деловая стратегия. – М.: Экономика, 1991.
13. Козлов С. Ю. Создание, реорганизация и ликвидация предприятий. – М.:

- Современная экономика и право, 1999. – 144 с.
14. Круглов М. И. Стратегическое управление корпорацией: Учеб. для вузов. – М.: Рус. деловая лит., 1998. – 768 с.
  15. Маркова В. Д, Кузнецова С. А. Стратегический менеджмент: Курс лекций. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 287 с.
  16. Мойсеева Н. К, Анискин Ю. П. Конкурентоспособность, маркетинг, обновление. Т. 1. – М.: Внешторгиздат, 1993.
  17. Моррисей Дж. Целевое управление организацией. – М.: Сов. радио, 1979.
  18. Петухов В. Н. Корпорации в российской промышленности: законодательство и практика. – М.: Город, 1999. – 208 с.
  19. Портер М. Стратегія конкуренції / Пер. з англ. – К.: Основи, 1998. – 390с.
  20. Райан Б, Стратегический учет для руководителя / Пер с англ.; Под ред. В. А. Микрюкова. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1998.
  21. Реструктуризація та розробка післяприватизаційної стратегії АТ – К.: МЦПМ, 1995.
  22. Стерлим А., Тулин В. Стратегическое планирование в промышленных корпорациях США. – М.: Наука, 1990. – 263 с.
  23. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент: Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / Пер. с англ. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. — 576 с.
  24. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент: Учебник для студ. высш. учеб. заведений. – М.: ЗАО «Бизнес-школа», 1998. – 416 с.
  25. Хентце И. Основные идеи стратегического менеджмента // Проблемы теории и практики управления. – 1989. – № 2.
  26. Хэй Д., Моррис Д. Теория организации промышленности: В 2 т. / Пер. с англ.; Под ред. А. Г. Слуцкого. – СПб.: Экономическая школа, 1999. – Т. 1. – 384 с; Т. 2. – 592 с.
  27. Шершньова З. Є., Оборська С. В. Стратегічне управління: Навч. посібник. – К.:КНЕУ, 1999. – 384 с.
  28. Экономическая стратегия фирмы / Под ред. А. П. Градова. – СПб.: Специальная литература, 1995.
  29. Экономическая стратегия фирмы / Под. ред. А. П. Градова; 2-е изд. – СПб.: Специальная литература, 1999. – 589 с.

### **Законодавча база:**

1. Закон України «Про підприємництво» від 07.02.92 № 698.

2. Закон України «Про господарські товариства» від 19.09.91 № 1576.
3. Закон України «Про власність» від 07.02.91 № 697.
4. Закон України «Про підприємства в Україні» від 27.03.91 № 887.
5. Про внесення змін до Закону України «Про банкрутство» від 30.06.99 № 784-ХІУ.
6. Закон України «Про оренду державного майна» від 10.04.92 № 2269.
7. Закон України «Про оподаткування прибутку підприємств» від 22.05.97 № 283.
8. Закон України «Про господарські товариства» від 19.09.91 № 11576.
9. Закон України «Про банки та банківську діяльність» від 20.03.91 № 872.

## **МАРКЕТИНГОВЕ СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПОРТФЕЛЕМ БІЗНЕСУ ФІРМИ**

Корпоративні стратегії належать до найвищого рівня стратегічної піраміди фірми і охоплюють фірму цілому.

Корпоративні стратегії визначають загальний розвиток фірм в межах таких основних цілей, як прибуток і ріст.

Залежно від загальнооекономічного становища фірми та її ринкових позицій корпоративні стратегії поділяються на:

- \* стратегію виживання;
- \* стратегію стабілізації;
- \* стратегію 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 у виході з кризового стану.

Стратегія стабілізації використовується за умов швидкою чи несподіваного падіння базових показників діяльності фірми або за умов, коли розвиток фірми має нестабільний, коливальний характер. Ця стратегія передбачає вирівнювання економічних показників діяльності фірми та поступовий перехід до стратегії росту.

Стратегія росту передбачає збільшення основних економічних показників діяльності фірми – прибутку, обсягів продаж, ринкової частки.

Серед завдань корпоративної стратегії Б. Карлоф виділяє такі:

- придбання в нових галузях;
- укріплення існуючих підрозділів шляхом придбань;

- поступовий вихід із небажаних галузей;
- продаж підрозділів,
- розміщення ресурсів у формі капіталу і затрат;
- створення впевненості в тому, що підрозділи є об'єктами стратегічного управління;
- використання переваг ефекту синергізму поміж підрозділами портфеля підприємства.

Основне завдання маркетингової корпоративної стратегії ми сформулюємо як визначення сфер бізнесу та товарно-ринкових сегментів, у яких повинна функціонувати фірма.

Якщо діяльність фірми на певному товарно-ринковому сегменті виділена в самостійний структурний підрозділ, то він утворює стратегічний господарський підрозділ. Сукупність усіх стратегічних господарських підрозділів фірми утворює її портфель бізнесу. Тому основне завдання корпоративної стратегії фірми можна визначити і як управління її портфелем бізнесу. Тепер зрозуміло, чому І. Ансофф назвав корпоративну стратегію «портфельною» стратегією.

«Портфельна стратегія – це сучасна версія концепції бізнесу, яким займається компанія... Портфельна стратегія пов'язана з набором основних напрямків діяльності компанії і відповідає на питання: якими різновидами діяльності ми повинні займатися?»

Якщо фірма займає стійкі ринкові позиції і її діяльність характеризується стабільним розвитком, то основним різновидом її корпоративної стратегії буде стратегія росту.

Базова ціль стратегії росту – збільшення обсягів прибутку, ринкової частки та/або прибутку фірми, тобто – розширення масштабів її діяльності.

Реалізація базових цілей стратегій росту може відбуватися трьома основними шляхами:

- через інтенсифікацію існуючих у фірми можливостей,
- шляхом об'єднання зусиль фірми з іншими фірмами,
- шляхом виходу в нові для неї сфери бізнесу.

## **КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ І ЗАВДАННЯ**

1. Що являє собою портфель бізнесу фірми?
2. У чому сутність маркетингового управління портфелем бізнесу? Які завдання воно вирішує?
3. Які Ви знаєте методи портфельного аналізу?



4. Дайте характеристику стратегічній моделі Портера.
5. Чому стратегічне положення господарських підрозділів, які розташовані всередині моделі Портера, називається болотом?
6. Проаналізуйте стратегію цінового лідерства. У чому її переваги та недоліки? Наведіть приклади її практичного застосування.
7. Розкрийте сутність стратегії диференціації. Наведіть приклади її практичного застосування.
8. Охарактеризуйте стратегію концентрації. Що може бути об'єктом концентрації? Наведіть приклади практичного застосування стратегії концентрації в діяльності відомих Вам фірм.
9. Чому матрицю Бостонської консультативної групи називають матрицею росту?
10. Які фактори утворюють основу матриці Бостонської консультативної групи?
11. Опишіть процес побудови матриці Бостонської консультативної групи.
12. Які типи стратегічних господарських підрозділів виділяють згідно з матрицею Бостонської консультативної групи?
13. Дайте маркетингову характеристику таким стратегічним господарським підрозділам:
  - ◆ "зірки",
  - ◆ "знаки питання",
  - ◆ "дійні корови",
  - ◆ "собаки".
14. Які маркетингові стратегії виділяють згідно з матрицею Бостонської консультативної групи?

### ***Список рекомендованої літератури:***

1. Алимов А. Я, Гончарова Н. П., Дражан М. Г., Черванев Д. Н. Управление инновационным циклом. – К.: Наук. думка, 1993.
2. Ансофф И. Стратегическое управление / Пер. с англ. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
3. Ансофф И., Макдоннел Эдвард Дж. Новая корпоративная стратегия / Пер. с англ. – СПб.: ПитерКом, 1999. – 416 с.
4. Боумзн Клифф. Основы стратегического менеджмента / Пер. с англ. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. – 175 с.
5. Велесько Е. И. Стратегическое управление: практика принятия системных решений: Учеб. пособие. – Мн.: Технология, изд-во БГЗУ,

1997. – 199 с.

6. Винокуров В. А. Организация стратегического управления на предприятии. – М.: Центр экономики и маркетинга, 1996.
7. Виханский О. С. Стратегическое управление: Учебник для студ. вузов. – М.: МГУ, 1995. – 252 с.
8. Демб Ф., Найбауер Ф. Корпоративне управління: Віч-на-віч з парадоксами / Пер. з англ. – К.: Основи, 1997. – 302 с.
9. Дойл П. Менеджмент: стратегия и тактика / Пер. с англ.; Под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 1999. – 560 с.
10. Ефремов В. С. Стратегия бизнеса: Концепции и методы планирования: Учеб. пособие. – М.: Финпресс, 1998. – 192 с.
11. Ильин А. И. Планирование на предприятии: Учеб. пособие: В 2 ч. – Мн.: Мин-санта, 1998. – Ч. 1. – 294 с.
12. Карлофф Б. Деловая стратегия. – М.: Экономика, 1991.
13. Козлов С. Ю. Создание, реорганизация и ликвидация предприятий. – М.: Современная экономика и право, 1999. – 144 с.
14. Круглов М. И. Стратегическое управление корпорацией: Учеб. для вузов. – М.: Рус. деловая лит., 1998. – 768 с.
15. Маркова В. Д, Кузнецова С. А. Стратегический менеджмент: Курс лекций. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 287 с.
16. Мойсеева Н. К, Анискин Ю. П. Конкурентоспособность, маркетинг, обновление. Т. 1. – М.: Внешторгиздат, 1993.
17. Моррисей Дж. Целевое управление организацией. – М.: Сов. радио, 1979.
18. Петухов В. Н. Корпорации в российской промышленности: законодательство и практика. – М.: Город, 1999. – 208 с.
19. Портер М. Стратегія конкуренції / Пер. з англ. – К.: Основи, 1998. – 390с.
20. Райан Б, Стратегический учет для руководителя / Пер с англ.; Под ред. В. А. Микрюкова. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1998.
21. Реструктуризація та розробка післяприватизаційної стратегії АТ. – К.: МЦПІМ, 1995.
22. Стерлим А., Тулин В. Стратегическое планирование в промышленных корпорациях США. – М.: Наука, 1990. – 263 с.
23. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент: Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / Пер. с англ. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
24. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент: Учебник для студ.

- высш. учеб. заведений. – М.: ЗАО «Бизнес-школа», 1998. – 416 с.
25. Хентце И. Основные идеи стратегического менеджмента // Проблемы теории и практики управления. – 1989. – № 2.
  26. Хэй Д., Моррис Д. Теория организации промышленности: В 2 т. / Пер. с англ.; Под ред. А. Г. Слуцкого. – СПб.: Экономическая школа, 1999. – Т. 1. – 384 с; Т. 2. – 592 с.
  27. Шершньова З. Є., Оборська С. В. Стратегічне управління: Навч. посібник. – К.:КНЕУ, 1999. – 384 с.
  28. Экономическая стратегия фирмы / Под ред. А. П. Градова. – СПб.: Специальная литература, 1995.

### **Законодавча база:**

1. Закон України «Про підприємництво» від 07.02.92 № 698.
2. Закон України «Про господарські товариства» від 19.09.91 № 1576.
3. Закон України «Про власність» від 07.02.91 № 697.
4. Закон України «Про підприємства в Україні» від 27.03.91 № 887.
5. Про внесення змін до Закону України «Про банкрутство» від 30.06.99 № 784-ХІУ.
6. Закон України «Про оренду державного майна» від 10.04.92 № 2269.
7. Закон України «Про оподаткування прибутку підприємств» від 22.05.97 № 283.
8. Закон України «Про господарські товариства» від 19.09.91 № 11576.

## **МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЧНА ДИВЕРСИФІКАЦІЯ**

Маркетингові стратегії диверсифікації застосовуються в тому разі, коли фірма знаходить привабливі для себе можливості поза її бізнесом.

В окремих випадках диверсифікація є стратегічною необхідністю. Наприклад, коли ринок збуту, на якому діє фірма, починає скорочуватися, фірма мусить виходити в інші сфери бізнесу.

Визначимо диверсифікацію як різновид портфельної стратегії фірми, яка передбачає вихід фірми в нові для неї сфери бізнесу.

Основна причина диверсифікації – прагнення фірми зменшити залежність від вузької товарної номенклатури. За теорією життєвого циклу товару, будь-який товар рано чи пізно вступить у стадію спаду. Це призведе до застаріння товару, зниження попиту на нього, і, як результат – зниження прибутку і рентабельності

діяльності фірми. Тому, щоб зменшити ризик від діяльності в одній галузі, фірми диверсифікують свою діяльність, тобто виходять у нові для них сфери бізнесу.

Серед інших причин диверсифікації можна визначити такі:

- поява нових технологій. Це дає можливість фірмі вийти в сфери бізнесу, які є новими не лише для неї, а й для ринку, й тому диверсифікація в ці галузі забезпечить їй статус технологічного інноватора;
- привабливість нової галузі, її потенційна прибутковість для фірми та наявність у фірми необхідних коштів для входу в цю галузь. «Навіть якщо досягаються поточні цілі, компанія може прийняти рішення про диверсифікацію, якщо це дозволить їй отримати більший прибуток, ніж просте розширене виробництво»;
- якщо вихід у нову сферу бізнесу забезпечить фірмі значний синергічний ефект її діяльності.

Передусім диверсифікація поділяється на споріднену та неспоріднену.

Споріднена (пов'язана, синергічна) диверсифікація забезпечує стратегічну відповідність між існуючим і новим бізнесом фірми. В результаті такої стратегічної відповідності виникає синергічний ефект, і тому І. Ансофф називає таку диверсифікацію синергічною.

Синергізм є важливим складовим елементом маркетингової стратегії. Особливої ваги він набуває при формуванні стратегії диверсифікації. Тому розглянемо його детальніше.

Якщо порівняти сутність і зміст стратегії збільшення збуту, запропоновану Д. Браунлаєм та К. Бартом, із стратегією інтенсивного росту за І. Ансоффом, то можна зауважити їхню схожість, оскільки і в першому, і в другому випадку присутні однакові стратегічні альтернативи – поглиблення на ринок та розвиток ринку. Відмінність між цими підходами в тому, що Д. Браунлай та К. Барт для ліквідації конкурентного розриву не передбачають такої стратегічної альтернативи, як розвиток ринку (на відміну від І. Ансоффа).

Щодо диверсифікаційного розриву, то Д. Браунлай та К. Барт пропонують його ліквідувати шляхом перерозподілу капітальних ресурсів фірми (між новими та існуючими товарами фірми).

## **КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ І ЗАВДАННЯ**

1. Що являє собою портфель бізнесу фірми?
2. У чому сутність маркетингового управління портфелем бізнесу? Які завдання воно вирішує?

3. Які Ви знаєте методи портфельного аналізу?
4. Дайте характеристику стратегічній моделі Портера.
5. Чому стратегічне положення господарських підрозділів, які розташовані всередині моделі Портера, називається болотом?
6. Проаналізуйте стратегію цінового лідерства. У чому її переваги та недоліки? Наведіть приклади її практичного застосування.
7. Розкрийте сутність стратегії диференціації. Наведіть приклади її практичного застосування.
8. Охарактеризуйте стратегію концентрації. Що може бути об'єктом концентрації? Наведіть приклади практичного застосування стратегії концентрації в діяльності відомих Вам фірм.
9. Чому матрицю Бостонської консультативної групи називають матрицею росту?
10. Які фактори утворюють основу матриці Бостонської консультативної групи?
11. Опишіть процес побудови матриці Бостонської консультативної групи.
12. Які типи стратегічних господарських підрозділів виділяють згідно з матрицею Бостонської консультативної групи?
13. Дайте маркетингову характеристику таким стратегічним господарським підрозділам:
  - ◆ "зірки",
  - ◆ "знаки питання",
  - ◆ "дійні корови",
  - ◆ "собаки".
14. Які маркетингові стратегії виділяють згідно з матрицею Бостонської консультативної групи?
15. Розкрийте сутність та сфери застосування таких маркетингових стратегій:
  - ◆ стратегія інтенсифікації зусиль,
  - ◆ стратегія підтримання конкурентних переваг,
  - ◆ стратегія збору урожаю,
  - ◆ стратегія елімінації.

***Список рекомендованої літератури:***

1. Алимов А. Я, Гончарова Н. П., Дражан М. Г., Черванев Д. Н. Управление инновационным циклом. – К.: Наук. думка, 1993.
2. Ансофф И. Стратегическое управление / Пер. с англ. – М.: Экономика,

1989. – 519 с.
3. Ансофф И., Макдоннел ЗдвардДж. Новая корпоративная стратегия / Пер. с англ. – СПб.: ПитерКом, 1999. – 416 с.
  4. Боумзн Клифф. Основы стратегического менеджмента / Пер. с англ. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. – 175 с.
  5. Велесько Е. И. Стратегическое управление: практика принятия системных решений: Учеб. пособие. – Мн.: Технология, изд-во БГЗУ, 1997. – 199 с.
  6. Винокуров В. А. Организация стратегического управления на предприятии. – М.: Центр экономики и маркетинга, 1996.
  7. Виханский О. С. Стратегическое управление: Учебник для студ. вузов. – М.: МГУ, 1995. – 252 с.
  8. Демб Ф., Найбауер Ф. Корпоративне управління: Віч-на-віч з парадоксами / Пер. з англ. – К.: Основи, 1997. – 302 с.
  9. Дойл П. Менеджмент: стратегия и тактика / Пер. с англ.; Под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 1999. – 560 с.
  10. Ефремов В. С. Стратегия бизнеса: Концепции и методы планирования: Учеб. пособие. – М.: Финпресс, 1998. – 192 с.
  11. Ильин А. И. Планирование на предприятии: Учеб. пособие: В 2 ч. – Мн.: Мин-санта, 1998. – Ч. 1. – 294 с.
  12. Карлофф Б. Деловая стратегия. – М.: Экономика, 1991.
  13. Козлов С. Ю. Создание, реорганизация и ликвидация предприятий. – М.: Современная экономика и право, 1999. – 144 с.
  14. Круглов М. И. Стратегическое управление корпорацией: Учеб. для вузов. – М.: Рус. деловая лит., 1998. – 768 с.
  15. Маркова В. Д., Кузнецова С. А. Стратегический менеджмент: Курс лекций. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 287 с.
  16. Мойсеева Н. К., Анискин Ю. П. Конкурентоспособность, маркетинг, обновление. Т. 1. – М.: Внешторгиздат, 1993.
  17. Моррисей Дж. Целевое управление организацией. – М.: Сов. радио, 1979.
  18. Петухов В. Н. Корпорации в российской промышленности: законодательство и практика. – М.: Город, 1999. – 208 с.
  19. Портер М. Стратегія конкуренції / Пер. з англ. – К.: Основи, 1998. – 390 с.
  20. Райан Б, Стратегический учет для руководителя / Пер с англ.; Под ред. В. А. Микрюкова. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1998.
  21. Реструктуризація та розробка післяприватизаційної стратегії АТ. – К.: МЦПІМ, 1995.

22. Стерлим А., Тулин В. Стратегическое планирование в промышленных корпорациях США. – М.: Наука, 1990. – 263 с.
23. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент: Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / Пер. с англ. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
24. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент: Учебник для студ. высш. учеб. заведений. – М.: ЗАО «Бизнес-школа», 1998. – 416 с.
25. Хентце И. Основные идеи стратегического менеджмента // Проблемы теории и практики управления. – 1989. – № 2.
26. Хэй Д., Моррис Д. Теория организации промышленности: В 2 т. / Пер. с англ.; Под ред. А.Г.Слущкого. – СПб.: Экономическая школа, 1999. – Т. 1. – 384 с; Т. 2. – 592 с.
27. Шершньова З. Є., Оборська С. В. Стратегічне управління: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 1999. – 384 с.
28. Экономическая стратегия фирмы / Под ред. А. П. Градова. – СПб.: Специальная литература, 1995.
29. Экономическая стратегия фирмы / Под ред. А. П. Градова; 2-е изд. – СПб.: Специальная литература, 1999. – 589 с.

#### **Законодавча база:**

1. Закон України «Про підприємництво» від 07.02.92 № 698.
2. Закон України «Про господарські товариства» від 19.09.91 № 1576.
3. Закон України «Про власність» від 07.02.91 № 697.
4. Закон України «Про підприємства в Україні» від 27.03.91 № 887.
5. Про внесення змін до Закону України «Про банкрутство» від 30.06.99 № 784-ХІУ.
6. Закон України «Про оренду державного майна» від 10.04.92 № 2269.
7. Закон України «Про оподаткування прибутку підприємств» від 22.05.97 № 283.
8. Закон України «Про господарські товариства» від 19.09.91 № 11576.
9. Закон України «Про банки та банківську діяльність» від 20.03.91 № 872.

### **МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ ЗРОСТАННЯ**

Інтенсивний ріст передбачає збільшення обсягів продажу, ринкової частки та прибутку фірми шляхом інтенсифікації існуючих у неї ресурсів.

І. Ансофф характеризує інтенсивний ріст фірми як ріст за рахунок її внутрішнього розвитку.

В. Карлоф називає інтенсивний ріст «органічним» ростом, порівнюючи цю стратегію з побудовою молекули.

Таким чином, маркетингова стратегія інтенсивного (або органічного) росту для реалізації цілі підвищення економічних показників діяльності фірми використовує вже існуючі в неї ресурси та можливості, лише посилюючи їх в необхідних напрямках. І в залежності від напрямів посилення та комбінації існуючих у фірми ресурсів утворюються певні різновиди стратегії інтенсивного росту.

При виділенні різновидів стратегії інтенсивного росту будемо виходити з того, що фірма має два основні різновиди ресурсів:

- 1 – товари,
- 2 – ринки збуту.

Комбінація цих різновидів ресурсів здійснюється за двома основними напрямками:

- 1 – вже існуючі у фірми товари / ринки збуту,
- 2 – нові для фірми товари / ринки збуту.

В залежності від різних методів поєднання ресурсів і напрямків утворюються певні різновиди маркетингової стратегії інтенсивного росту, які І. Ансофф відтворив у своїй знаменитій матриці «товар – ринок».

Реалізуючи стратегію інтенсивного росту, необхідно послідовно розглянути такі можливості, які утворюють комбінації товарів і ринків збуту фірми:

1. Яким чином можна підвищити ринкову частку, обсяг збуту існуючих товарів фірми на вже існуючій у неї території збуту.
2. Чи може фірма знайти нові ринки збуту для вже існуючих у неї товарів
3. Чи є можливість у фірми запропонувати новий товар на вже існуючому ринку збуту.

Відповіді на ці запитання утворюють три різновиди маркетингової стратегії інтенсивного росту:

- стратегія поглиблення на ринок;
- стратегія розвитку ринку;
- стратегія розвитку товару.

Ці різновиди маркетингової стратегії інтенсивного росту відтворені відповідно в першому, другому і третьому квадранті матриці І. Ансоффа «товар - ринок».



Четвертий квадрант матриці утворює стратегія диверсифікації, яка докорінно відрізняється від трьох попередніх, оскільки вимагає від фірми нових навичок, технології і можливостей.

В результаті диверсифікація призводить до змін у структурі фірми та її бізнесі. Тому четвертий квадрант матриці «товар - ринок» розглядається як самостійний напрямок росту.

Стратегія поглиблення на ринок – перший різновид стратегії інтенсивного росту (займає перший квадрант матриці Ансоффа). Її сутність полягає в тому, що фірма досягає збільшення показників прибутку та обсягів продажу за рахунок інтенсифікації<sup>1</sup> існуючих у неї товарно-ринкових позицій.

Стратегія поглиблення на ринок може бути реалізована за двома основними напрямками:

1. шляхом підвищення обсягів збуту для існуючих споживачів фірми на певному ринку збуту;
2. через залучення до товарів фірми нових споживачів у межах існуючого ринку збуту.

#### **КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ І ЗАВДАННЯ:**

1. У чому сутність маркетингових стратегій росту? У яких випадках вони використовуються?
2. Чому інтенсивний ріст Б. Карлоф називає органічним ростом?
3. Які Ви знаєте різновиди маркетингової стратегії інтенсивного росту?
4. Дайте характеристику стратегії глибокого проникнення на ринок.
5. Проаналізуйте матрицю Ансоффа. У чому полягає її практична значущість?
6. Дайте характеристику стратегіям розвитку ринку та розвитку товару.
7. Чому стратегія диверсифікації, яка є складовою матриці Ансоффа, не належить до стратегії інтенсивного росту?
8. Наведіть приклади практичного застосування усіх різновидів маркетингової стратегії інтенсивного росту щодо фірми, яка виробляє кольорові телевізори.
9. У чому сутність стратегії інтеграції?
10. Які Ви знаєте різновиди інтегративного росту? У чому їх переваги та недоліки?
11. Дайте характеристику франчайзинговій системі. Наведіть приклади її практичного застосування на ринку України.

12. Проаналізуйте маркетингову стратегію диверсифікації. У яких випадках вона використовується?
13. Які існують різновиди маркетингової стратегії диверсифікації? Охарактеризуйте їхні переваги і недоліки.
14. Наведіть приклади практичного застосування всіх існуючих різновидів стратегії диверсифікації щодо фірми, яка працює в такому бізнесі:
  - ◆ виробляє офісну техніку,
  - ◆ здійснює ремонт легкових автомобілів,
  - ◆ супермаркети.

### ***Список рекомендованої літератури:***

1. Алимов А. Я, Гончарова Н. П., Дражан М. Г., Черванев Д. Н. Управление инновационным циклом. – К.: Наук. думка, 1993.
2. Ансофф И. Стратегическое управление / Пер. с англ. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
3. Ансофф И., Макдоннел Эдвард Дж. Новая корпоративная стратегия / Пер. с англ. – СПб.: ПитерКом, 1999. – 416 с.
4. Боумэн Клифф. Основы стратегического менеджмента / Пер. с англ. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. – 175 с.
5. Велесько Е. И. Стратегическое управление: практика принятия системных решений: Учеб. пособие. – Мн.: Технология, изд-во БГЗУ, 1997. – 199 с.
6. Винокуров В. А. Организация стратегического управления на предприятии. – М.: Центр экономики и маркетинга, 1996.
7. Виханский О. С. Стратегическое управление: Учебник для студ. вузов. – М.: МГУ, 1995. – 252 с.
8. Демб Ф., Найбауер Ф. Корпоративне управління: Віч-на-віч з парадоксами / Пер. з англ. – К.: Основи, 1997. – 302 с.
9. Дойл П. Менеджмент: стратегия и тактика / Пер. с англ.; Под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 1999. – 560 с.
10. Ефремов В. С. Стратегия бизнеса: Концепции и методы планирования: Учеб. пособие. – М.: Финпресс, 1998. – 192 с.
11. Ильин А. И. Планирование на предприятии: Учеб. пособие: В 2 ч. – Мн.: Минсанта, 1998. – Ч. 1. – 294 с.
12. Карлофф Б. Деловая стратегия. – М.: Экономика, 1991.
13. Козлов С. Ю. Создание, реорганизация и ликвидация предприятий. – М.: Современная экономика и право, 1999. – 144 с.

14. Круглов М. И. Стратегическое управление корпорацией: Учеб. для вузов. – М.: Рус. деловая лит., 1998. – 768 с.
15. Маркова В. Д, Кузнецова С. А. Стратегический менеджмент: Курс лекций. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 287 с.
16. Мойсеева Н. К, Анискин Ю. П. Конкурентоспособность, маркетинг, обновление. Т. 1. – М.: Внешторгиздат, 1993.
17. Моррисей Дж. Целевое управление организацией. – М.: Сов. радио, 1979.
18. Петухов В. Н. Корпорации в российской промышленности: законодательство и практика. – М.: Город, 1999. – 208 с.
19. Портер М. Стратегія конкуренції / Пер. з англ. – К.: Основи, 1998. – 390 с.
20. Райан Б, Стратегический учет для руководителя / Пер с англ.; Под ред. В.А. Микрюкова. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1998.
21. Реструктуризація та розробка післяприватизаційної стратегії АТ. – К.: МЦПМ, 1995.
22. Стерлим А., Тулин В. Стратегическое планирование в промышленных корпорациях США. – М.: Наука, 1990. – 263 с.
23. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент: Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / Пер. с англ. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
24. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент: Учебник для студ. высш. учеб. заведений. – М.: ЗАО «Бизнес-школа», 1998. – 416 с.
25. Хентце И. Основные идеи стратегического менеджмента // Проблемы теории и практики управления. – 1989. – № 2.
26. Хэй Д., Моррис Д. Теория организации промышленности: В 2 т. / Пер. с англ.; Под ред. А.Г.Слущкого. – СПб.: Экономическая школа, 1999. – Т. 1. – 384 с; Т. 2. – 592 с.
27. Шершньова З. Є., Оборська С.В. Стратегічне управління: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 1999. – 384 с.

#### **Законодавча база:**

1. Закон України «Про підприємництво» від 07.02.92 № 698.
2. Закон України «Про господарські товариства» від 19.09.91 № 1576.
3. Закон України «Про власність» від 07.02.91 № 697.
4. Закон України «Про підприємства в Україні» від 27.03.91 № 887.
5. Про внесення змін до Закону України «Про банкрутство» від 30.06.99 № 784-ХІУ.

6. Закон України «Про оренду державного майна» від 10.04.92 № 2269.
7. Закон України «Про оподаткування прибутку підприємств» від 22.05.97 № 283.
8. Закон України «Про господарські товариства» від 19.09.91 № 11576.
9. Закон України «Про банки та банківську діяльність» від 20.03.91 № 872.

## **МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ ІНТЕГРАЦІЇ**

Стратегія інтегративного росту – ще один різновид стратегії росту фірми.

Стратегія інтеграції передбачає розширення обсягів збуту, прибутку та/або ринкової частки фірми внаслідок об'єднання її зусиль з іншими фірмами – постачальниками, торговими посередниками або конкурентами.

Залежно від того, з ким об'єднує свою діяльність фірма, виділяють горизонтальну та вертикальну інтеграцію.

Горизонтальна інтеграція здійснюється в межах однієї галузі, тобто фірма об'єднується з конкурентом. Чимало прикладів такого злиття фірм існує в автомобільній галузі. Скажімо, всесвітньовідома фірма «Мерседес-Бенц» є результатом злиття двох фірм. На ринку косметичних товарів результатом стратегії горизонтальної інтеграції стали, наприклад, фірми «Шенкель-Шварцкопф» і «Колгейт-Палмолів».

Вертикальна інтеграція передбачає об'єднання фірм у межах ланцюжка «виробництво матеріально-технічних ресурсів – виробництво товарів – збут вироблених товарів»

Перевагами стратегії вертикальної інтеграції є:

- можливість використання знань і досвіду, набутих в одній галузі, для побудови конкурентної переваги в суміжних галузях;
- тісніший контакт із кінцевим споживачем, який досягається в збутовій сфері і розповсюджується на весь ланцюжок інтеграції (і на виробництво товарів, і на виробництво матеріально-технічних ресурсів).
- стабільність внутрішньофірмових господарських зв'язків: інтегрована фірма має гарантовані поставки матеріально-технічних ресурсів та гарантований збут своєї продукції посередникам. Це зменшує вплив ринкової сили постачальників і посередників. Ринкові сили постачальників і посередників є складовими п'яти сил конкуренції (за М. Портером). Тож зменшення впливу цих конкурентних сил зменшує конкурентну вразливість фірми;
- доступ до технологічних відкриттів, які мають першочергове значення для

даної галузі.

Недоліками стратегії вертикальної інтеграції є:

- зосередженість фірми в межах однієї галузі, що підвищує ризик за умови скорочення попиту в даній галузі та/або входження її до стадії спаду;
- розосередженість зусиль фірми в різних сферах діяльності (виробництво, торгівля), що значно ускладнює процес управління фірмою;
- послаблення механізму дії ринкових сил і конкуренції. Цілковито інтегрована фірма є одночасно і постачальником, і виробником.

Серед інших причин диверсифікації можна визначити такі:

- ◆ поява нових технологій. Це дає можливість фірмі вийти в сфери бізнесу, які є новими не лише для неї, а й для ринку, й то, му диверсифікація в ці галузі забезпечить їй статус технологічного інноватора;
- ◆ привабливість нової галузі, її потенційна прибутковість для фірми та наявність у фірми необхідних коштів для входу в цю галузь. «Навіть якщо досягаються поточні цілі, компанія може прийняти рішення про диверсифікацію, якщо це дозволить їй отримати більший прибуток, ніж просте розширене виробництво» .
- ◆ якщо вихід у нову сферу бізнесу забезпечить фірмі значний синергічний ефект її діяльності.

Передусім диверсифікація поділяється на споріднену та неспоріднену. Споріднена (пов'язана, синергічна) диверсифікація забезпечує стратегічну відповідність між існуючим і новим бізнесом фірми. В результаті такої стратегічної відповідності виникає синергічний ефект, і тому І. Ансофф називає таку диверсифікацію синергічною.

## **ФОРМУВАННЯ І ВИБІР ЦІЛЬОВИХ СЕГМЕНТІВ ПІДПРИЄМСТВА**

Стратегії недиференційованого, диференційованого та концентрованого маркетингу – це один з підходів до вибору цільового сегмента/цільових сегментів фірми, який ґрунтується на ступені сегментації фірмою загального ринку збуту.

Існують ще й інші стратегічні підходи до вибору фірмою цільового ринку. Один з найпоширеніших підходів – матричний. Сутність цього підходу полягає в побудові матриці сегментації загального ринку збуту фірми за двома критеріями. Вибір цих критеріїв сегментації здійснюється через пошук відповіді на такі питання:

- хто купує товари фірми? (хто є споживачі нашої фірми?);
- для чого споживач купує товари фірми? (які потреби задовольняє споживач?);
- що купує споживач? (які різновиди товару?);
- де споживач купує товари фірми? (місце продажу товарів фірми).

В залежності від комбінації двох з вищенаведених питань утворюються різні матриці сегментації ринку.

Наприклад, при поєднанні питань «Хто купує товар?» і «Що купує споживач?» отримуємо товарно-сегментну матрицю загального ринку збуту фірми.

Залежно від обраного підходу щодо матриці товарно-сегментної структури ринку виділяють такі основні стратегії вибору цільового сегмента:

- односегментна концентрація;
- товарна спеціалізація;
- сегментна спеціалізація;
- селективна спеціалізація;
- повне охоплення ринку.

Стратегія односегментної концентрації передбачає вибір в

якості цільового одного сегмента матриці товарно-сегментної структури ринку і зосередження на ньому діяльності фірми. Порівнюючи стратегії односегментної концентрації, концентрованого маркетингу та ринкової ніші, необхідно відзначити, що вони є синонімічними категоріями, тобто мають однакову сутність. Відмінність між цими стратегіями в тому, що вони розглядаються під різними кутами зору.

Стратегія товарної спеціалізації передбачає орієнтацію діяльності фірми на певному різновиді товару і пропонування його (з відмінними характеристиками) різним групам споживачів у межах загального ринку збуту.

Перевагою стратегії товарної спеціалізації є можливість постійного вдосконалення даного різновиду товару і досягнення високого іміджу на даному товарному ринку.

Ризиком стратегії товарної спеціалізації є можливість морального застаріння даного різновиду товару в результаті загострення функціональної конкуренції. Наприклад, при появі комп'ютерів логарифмічні лінійки стали морально застарілим товаром (навіть найкращі та найякісніші з них).

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

Недоліком стратегії селективної спеціалізації є диверсифікація зусиль і коштів фірми, їх розосередження за різними товарно-сегментними напрямками діяльності.

Стратегія повного охоплення ринку відтворює прагнення фірми задовольнити потреби загального ринку збуту в цілому, тобто охопити всі клітинки матриці товарно-сегментної структури ринку.

Ця стратегія може бути реалізована шляхом застосування двох альтернатив – недиференційованого маркетингу або диференційованого маркетингу.

Як уже зазначалося раніше, і стратегія недиференційованого маркетингу, і стратегія диференційованого маркетингу ставлять стратегічну мету задоволення потреб ринку в цілому. Таким чином, обидві ці стратегії орієнтовані на повне охоплення ринку збуту фірми. Але вони пропонують різні стратегічні шляхи повного охоплення ринку:

– недиференційований маркетинг пропонує задовольнити потреби загального ринку збуту через пошук спільних рис його споживачів (тобто шляхом ринкового агрегування). Результатом недиференційованого маркетингу є повне охоплення ринку одним різновидом товару;

– диференційований маркетинг пропонує задовольняти потреби загального ринку збуту через пошук розбіжностей у потребах споживачів загального ринку (тобто шляхом сегментації ринку збуту). Результатом диференційованого маркетингу є повне охоплення ринку великою кількістю різновидів товарів, спрямованих на задоволення потреб певних сегментів ринку.

Порівнюючи два стратегічні підходи до вибору цільового ринку – стратегії недиференційованого, диференційованого та концентрованого маркетингу, з одного боку, та стратегії за матрицею товарно-сегментної структури ринку – з іншого боку, ми можемо відзначити такі спільні та відмінні риси:

- і перший, і другий підходи містять стратегію концентрованого маркетингу (в іншому випадку вона називається стратегією односегментної концентрації);
- стратегія диференційованого маркетингу за матрицею товарно-сегментної структури ринку трансформується в стратегії товарної, сегментної та селективної спеціалізації;
- стратегія недиференційованого маркетингу за матрицею товарно-сегментної структури ринку трансформується в стратегію повного охоплення ринку.

Таким чином, маркетингові стратегії вибору цільового сегмента за матрицею товарно-сегментної структури ринку можна вважати деталізацією стратегій недиференційованого, диференційованого та концентрованого маркетингу.

Іншим підходом до побудови матриці вибору цільового ринку є комбінація питань «Хто купує товар?» і «Для чого споживач купує товар?» Така матриця має назву «споживач – ситуація».

## КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ І ЗАВДАННЯ

1. Що таке STP-маркетинг? Які фактори вплинули на його виникнення?
2. Які етапи охоплює процес сегментації та вибору цільового ринку фірми?
3. За якими ознаками класифікують фактори сегментації ринку?
4. Дайте перелік відомих Вам факторів і критеріїв сегментації ринку.
5. Просегментуйте такі ринки: ринок легкових автомобілів України, книжковий ринок України, ринок банківських послуг України.
6. Визначте й обґрунтуйте місце сегментації ринку в процесі розробки маркетингової стратегії фірми.
7. Прокоментуйте вислів: "Жодна із стратегій – недиференційований, диференційований і концентрований маркетинг – не має домінуючого значення в маркетинговому стратегічному плануванні. Ефективність застосування кожної з цих стратегій пояснюється певною ринковою ситуацією".
8. На яких принципах заснований процес ринкової сегментації? Прокоментуйте кожен з них.
9. Поясніть сутність стратегій недиференційованого, диференційованого та концентрованого маркетингу. Наведіть приклади їх практичного застосування в діяльності відомих Вам фірм.
10. Яким вимогам має відповідати цільовий сегмент фірми? Розкрийте сутність процесу оцінки цільового сегмента та зміст його етапів.
11. Які Ви знаєте маркетингові стратегії вибору цільового ринку?
12. Поясніть сутність, переваги та недоліки кожної із наведених нижче стратегій:
  - ◆ стратегія односегментної концентрації,
  - ◆ стратегія товарної спеціалізації,
  - ◆ стратегія сегментної спеціалізації,
  - ◆ стратегія селективної спеціалізації,
  - ◆ стратегії повного охоплення ринку.
13. Наведіть приклади практичного застосування стратегій односегментної концентрації, товарної, сегментної, селективної спеціалізації та повного охоплення ринку в діяльності відомих Вам фірм.



14. Наведіть приклади застосування стратегій вибору цільового ринку на таких різновидах ринків: телевізорів, ринок комп'ютерної техніки, ринок меблів.

**Список рекомендованої літератури:**

1. Алимов А. Я, Гончарова Н. П., Дражан М. Г., Черванев Д. Н. Управление инновационным циклом. – К.: Наук. думка, 1993.
2. Ансофф И. Стратегическое управление / Пер. с англ. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
3. Ансофф И., Макдоннел Эдвард Дж. Новая корпоративная стратегия / Пер. с англ. – СПб.: ПитерКом, 1999. – 416 с.
4. Боумзн Клифф. Основы стратегического менеджмента / Пер. с англ. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. – 175 с.
5. Велесько Е. И. Стратегическое управление: практика принятия системных решений: Учеб. пособие. – Мн.: Технология, изд-во БГЗУ, 1997. – 199 с.
6. Винокуров В. А. Организация стратегического управления на предприятии. – М.: Центр экономики и маркетинга, 1996.
7. Виханский О. С. Стратегическое управление: Учебник для студ. вузов. – М.: МГУ, 1995. – 252 с.
8. Демб Ф., Найбауер Ф. Корпоративне управління: Віч-на-віч з парадоксами / Пер. з англ. – К.: Основи, 1997. – 302 с.
9. Дойл П. Менеджмент: стратегия и тактика / Пер. с англ.; Под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 1999. – 560 с.
10. Ефремов В. С. Стратегия бизнеса: Концепции и методы планирования: Учеб. пособие. – М.: Финпресс, 1998. – 192 с.
11. Ильин А. И. Планирование на предприятии: Учеб. пособие: В 2 ч. – Мн.: Минсанта, 1998. – Ч. 1. – 294 с.
12. Карлофф Б. Деловая стратегия. – М.: Экономика, 1991.
13. Козлов С. Ю. Создание, реорганизация и ликвидация предприятий. – М.: Современная экономика и право, 1999. – 144 с.
14. Круглов М. И. Стратегическое управление корпорацией: Учеб. для вузов. – М.: Рус. деловая лит., 1998. – 768 с.
15. Маркова В. Д, Кузнецова С. А. Стратегический менеджмент: Курс лекций. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 287 с.

16. Мойсеева Н. К., Анискин Ю. П. Конкурентоспособность, маркетинг, обновление. Т. 1. – М.: Внешторгиздат, 1993.
17. Моррисей Дж. Целевое управление организацией. – М.: Сов. радио, 1979.
18. Петухов В. Н. Корпорации в российской промышленности: законодательство и практика. – М.: Город, 1999. – 208 с.
19. Портер М. Стратегія конкуренції / Пер. з англ. – К.: Основи, 1998. – 390с.
20. Райан Б, Стратегический учет для руководителя / Пер с англ.; Под ред. В. А. Микрюкова. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1998.
21. Реструктуризація та розробка післяприватизаційної стратегії АТ. – К.: МЦПІМ, 1995.
22. Стерлим А., Тулин В. Стратегическое планирование в промышленных корпорациях США. – М.: Наука, 1990. – 263 с.
23. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент: Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / Пер. с англ. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
24. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент: Учебник для студ. высш. учеб. заведений. – М.: ЗАО «Бизнес-школа», 1998. – 416 с.
25. Хентце И. Основные идеи стратегического менеджмента // Проблемы теории и практики управления. – 1989. – № 2.
26. Хэй Д., Моррис Д. Теория организации промышленности: В 2 т. / Пер. с англ.; Под ред. А.Г.Слуцкого. – СПб.: Экономическая школа, 1999. – Т. 1. – 384 с; Т. 2. – 592 с.
27. Шершньова З. Є., Оборська С. В. Стратегічне управління: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 1999. – 384 с.
28. Экономическая стратегия фирмы / Под ред. А. П. Градова. – СПб.: Специальная литература, 1995.
29. Экономическая стратегия фирмы / Под. ред. А. П. Градова; 2-е изд. – СПб.: Специальная литература, 1999. – 589 с.

#### ***Законодавча база:***

1. Закон України «Про підприємництво» від 07.02.92 № 698.
2. Закон України «Про господарські товариства» від 19.09.91 № 1576.
3. Закон України «Про власність» від 07.02.91 № 697.
4. Закон України «Про підприємства в Україні» від 27.03.91 № 887.
1. 5. Про внесення змін до Закону України «Про банкрутство» від 30.06.99 № 784-ХІУ.

5. Закон України «Про оренду державного майна» від 10.04.92 № 2269.
6. Закон України «Про оподаткування прибутку підприємств» від 22.05.97 № 283.
7. Закон України «Про господарські товариства» від 19.09.91 № 11576.
8. Закон України «Про банки та банківську діяльність» від 20.03.91 № 872.

## **МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ ПОЗИЦІЮВАННЯ**

Термін «позиціювання» вперше впровадили в теорію і практику маркетингу керівники американських рекламних компаній Е. Райс та Д. Траут. На їхню думку, «позиціювання — це не те, що ви робите з товаром, а те, що ви робите із свідомістю потенційного споживача. Інакше кажучи, ви позиціюєте товар у свідомості потенційного споживача».

На сьогодні в маркетинговій теорії не існує єдиного визначення терміна «позиціювання».

Ф. Котлер, Г. Армстронг, Дж. Сондерс, В. Вонг визначають позиціювання як «місце, яке посідає даний товар у свідомості споживачів у порівнянні з аналогічними конкуруючими товарами».

Д. Огілві наголошує, що «Позиціювання — це знання функцій товару і тих, на кого він спрямований».

Д. Кревенс, Дж. Хілз та Р. Вудруф зазначають, що «Позиціювання відтворює те, як сприймають покупці товарну марку фірми порівняно з конкурентними товарними марками. Мета стратегії позиціювання – забезпечити найкраще сприйняття товарної марки фірми споживачами цільового ринку. Дві фірми мають однакові стратегії позиціювання в тому разі, коли їхні товари споживачі сприймають однаково.

Г. Багієв, В. Тарасевич, Х. Анн розглядають позицію товару на ринку як «сформоване уявлення певної групи споживачів щодо найважливіших характеристик продукту, який знаходиться або буде знаходитися на одному з ринкових сегментів... Мета позиціювання – дослідження думки, яка вже склалася або ще формується, аналіз оцінок або їхньої групи щодо параметрів продукту, для того щоб здійснити їх оптимізацію відповідно до побажань і вимог споживачів і відповідно створити шляхом проведення маркетингових заходів таку позицію товару, яка забезпечить продукту конкретні переваги на даному сегменті цільового ринку».

Узагальнюючи існуючі підходи щодо сутності позиціювання, ми можемо

визначити, що основною метою маркетингової стратегії позиціонування є формування прихильності споживачів до товару фірми шляхом визначення позитивних відмінностей цього товару від товарів конкурентів.

Виходячи із сутності позиціонування та основної мети стратегії позиціонування, ми визначимо такі характерні риси маркетингової стратегії позиціонування:

- визначає місце товару фірми на ринку серед товарів-аналогів,
- спрямована на формування певної позиції товару в свідомості споживачів,
- ґрунтується на маркетинговій стратегії диференціації,
- взаємопов'язана та узгоджена з комплексом маркетингових засобів фірми.

Детальніше розглянемо кожен із них:

по-перше, стратегія позиціонування повинна визначати місце товару на ринку серед товарів-аналогів (тобто стратегія позиціонування визначає ринкову позицію товару);

по-друге, стратегія позиціонування повинна бути спрямованою на формування певної позиції товару фірми в свідомості споживача, оскільки місце товару на ринку визначається не тільки і не стільки для фірми-виробника, скільки для адекватного сприйняття цієї ринкової позиції споживачами фірми. В основі стратегії позиціонування – «певні асоціативні зв'язки, які впливають на сприйняття цих товарів споживачами». Саме свідомість споживача – це та територія, на якій вирішується доля товару фірми порівняно з конкурентними товарами. «Маркетингові битви відбуваються в свідомості. Розум (свідомість) – ось дійсне поле битви. Дуже складна для розуміння територія, на якій фірма намагається перевершити своїх конкурентів.»

по-третє, стратегія позиціонування має вносити якусь позитивну відмінність щодо товару фірми в сприйнятті споживача. Це означає, що стратегія позиціонування повинна базуватися на стратегії диференціації. Стратегія диференціації передбачає створення фірмою такої ринкової пропозиції, яка б відрізнялася від пропозиції конкурентів. Тому «сутність стратегічного позиціонування полягає у виборі різновидів діяльності, які відрізняються від видів діяльності конкурентів».

по-четверте, позиціонування є передумовою і висхідним етапом розробки комплексу маркетингу. Це означає, що ті відмінні особливості, які фірма намагається довести до свідомості споживача через стратегію позиціонування, повинні бути реалізовані в усіх елементах комплексу маркетингу – в маркетинговій товарній, ціновій, збутовій політиці та в політиці просування.

Якщо ж стратегія позиціонування не збігається з комплексом маркетингових

засобів, то в результаті створюється конфузний імідж товару, що спричиняє шкоду іміджу фірми взагалі.

Існує велика кількість різновидів маркетингової стратегії позиціонування.

Ми спробуємо класифікувати існуючі різновиди маркетингової стратегії позиціонування, виділивши такі класифікаційні ознаки:

- характер позиціонування;
- фактор (показник) позиціонування;
- кількість ознак позиціонування;
- помилки позиціонування.

Передовсім, за характером позиціонування поділяється на конкурентне та споживче.

Конкурентне позиціонування передбачає позиціонування товару фірми у зіставленні з товарами конкурентів. Реалізується конкурентне позиціонування через порівняльну рекламу. Наприклад: «Пральний порошок «Аріель» випере Вашу білизну краще, ніж звичайний порошок» (фірма «Проктер енд Гембл»). «Батарейки «Дюрасел» служитимуть довше, ніж інші батарейки».

Споживче позиціонування висвітлює ті чи інші позитивні властивості товару без порівняння з товарами конкурентів.

## **КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ І ЗАВДАННЯ**

1. У чому полягає єдність та відмінність стратегії диференціації та позиціонування?
2. Які Ви знаєте основні напрями конкурентної диференціації? Які підходи щодо їх визначення існують?
3. Розкрийте сутність товарної диференціації?
4. Які Ви знаєте показники товарної диференціації?
5. Наведіть приклади застосування стратегії товарної диференціації в практичній діяльності відомих Вам фірм.
6. У чому сутність сервісної диференціації? Наведіть приклади застосування стратегії диференціації у практичній діяльності відомих Вам фірм.
7. На яких факторах заснована стратегія диференціації персоналу? Наведіть приклади практичного використання цієї стратегії.
8. Розкрийте сутність засобів іміджевої диференціації. Наведіть приклади з практичної діяльності.
9. У чому сутність позиціонування товару? Яке місце позиціонування

- посідає в стратегічному маркетингу?
10. Опишіть процес побудови позиційної схеми (карти).
  11. Побудуйте позиційну схему (з урахуванням лише головних відомих Вам конкурентів) щодо таких різновидів ринків України:  
ринок легкових автомобілів, ринок вищих закладів освіти з економіки, ринок комп'ютерів.
  12. Які стратегічні висновки можна зробити на основі побудованих позиційних схем?
  13. Які Ви знаєте різновиди стратегій позиціонування?
  14. Наведіть приклади практичного застосування стратегій позиціонування на ринку України.
  15. Що таке надмірне позиціонування? У чому виявляється його негативний вплив на діяльність фірми?
  16. Що таке недостатнє позиціонування? Які причини призводять до нього? Наведіть приклади.
  17. Що таке змішане позиціонування? Які можливі наслідки змішаного позиціонування? Наведіть приклади
  18. Що таке сумнівне позиціонування? Які причини зумовлюють його? Наведіть приклади.

### **Список рекомендованої літератури:**

1. Алимов А. Я, Гончарова Н. П., Дражан М. Г., Черванев Д. Н. Управление инновационным циклом. – К.: Наук. думка, 1993.
2. Ансофф И. Стратегическое управление / Пер. с англ. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
3. Ансофф И., Макдоннел Эдвард Дж. Новая корпоративная стратегия / Пер. с англ. – СПб.: ПитерКом, 1999. – 416 с.
4. Боумэн Клифф. Основы стратегического менеджмента / Пер. с англ. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. – 175 с.
5. Велесько Е. И. Стратегическое управление: практика принятия системных решений: Учеб. пособие. – Мн.: Технология, изд-во БГЗУ, 1997. – 199 с.
6. Винокуров В. А. Организация стратегического управления на предприятии. – М.: Центр экономики и маркетинга, 1996.
7. Виханский О. С. Стратегическое управление: Учебник для студ. вузов. – М.: МГУ, 1995. – 252 с.

8. Демб Ф., Найбауер Ф. Корпоративне управління: Віч-на-віч з парадоксами / Пер. з англ. – К.: Основи, 1997. – 302 с.
9. Дойл П. Менеджмент: стратегия и тактика / Пер. с англ.; Под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 1999. – 560 с.
10. Ефремов В. С. Стратегия бизнеса: Концепции и методы планирования: Учеб. пособие. – М.: Финпресс, 1998. – 192 с.
11. Ильин А. И. Планирование на предприятии: Учеб. пособие: В 2 ч. – Мн.: Минсанта, 1998. – Ч. 1. – 294 с.
12. Карлофф Б. Деловая стратегия. – М.: Экономика, 1991.
13. Козлов С. Ю. Создание, реорганизация и ликвидация предприятий. – М.: Современная экономика и право, 1999. – 144 с.
14. Круглов М. И. Стратегическое управление корпорацией: Учеб. для вузов. – М.: Рус. деловая лит., 1998. – 768 с.
15. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: Курс лекций. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 287 с.
16. Мойсеева Н. К., Анискин Ю. П. Конкурентоспособность, маркетинг, обновление. Т. 1. – М.: Внешторгиздат, 1993.
17. Моррисей Дж. Целевое управление организацией. – М.: Сов. радио, 1979.
18. Петухов В. Н. Корпорации в российской промышленности: законодательство и практика. – М.: Город, 1999. – 208 с.
19. Портер М. Стратегія конкуренції / Пер. з англ. – К.: Основи, 1998. – 390 с.
20. Райан Б, Стратегический учет для руководителя / Пер с англ.; Под ред. В.А. Микрюкова. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1998.
21. Реструктуризація та розробка післяприватизаційної стратегії АТ. – К.: МЦПІМ, 1995.
22. Стерлим А., Тулин В. Стратегическое планирование в промышленных корпорациях США. – М.: Наука, 1990. – 263 с.
23. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент: Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / Пер. с англ. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
24. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент: Учебник для студ. высш. учеб. заведений. – М.: ЗАО «Бизнес-школа», 1998. – 416 с.
25. Хентце И. Основные идеи стратегического менеджмента // Проблемы теории и практики управления. – 1989. – № 2.
26. Хэй Д., Моррис Д. Теория организации промышленности: В 2 т. / Пер. с англ.; Под ред. А.Г. Слущкого. – СПб.: Экономическая школа, 1999. – Т.1. –

384 с; Т.2. – 592 с.

27. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 1999. – 384 с.
28. Экономическая стратегия фирмы / Под ред. А. П. Градова. – СПб.: Специальная литература, 1995.
29. Экономическая стратегия фирмы / Под. ред. А. П. Градова; 2-е изд. – СПб.: Специальная литература, 1999. – 589 с.

### **Законодавча база:**

1. Закон України «Про підприємництво» від 07.02.92 № 698.
2. Закон України «Про господарські товариства» від 19.09.91 № 1576.
3. Закон України «Про власність» від 07.02.91 № 697.
4. Закон України «Про підприємства в Україні» від 27.03.91 № 887.
5. Про внесення змін до Закону України «Про банкрутство» від 30.06.99 №784-ХІУ.
6. Закон України «Про оренду державного майна» від 10.04.92 № 2269.
7. Закон України «Про оподаткування прибутку підприємств» від 22.05.97 №283.

## **МАРКЕТИНГОВІ КОНКУРЕНТНІ СТРАТЕГІЇ**

Виділяють два основні різновиди маркетингових стратегій:

1. Маркетингові корпоративні стратегії,
2. Маркетингові конкурентні стратегії.

Якщо корпоративна (портфельна) стратегія визначає цільові ринки фірми, тобто сфери її ринкової діяльності, то конкурентна стратегія визначає маркетингові засоби конкурентної боротьби фірми на цільових ринках.

У портфельній стратегії визначаються основні стратегічні господарські підрозділи, в яких фірма буде намагатися досягти своїх цілей. Конкурентна ж стратегія визначає різні підходи, за допомогою яких компанія діятиме в кожній стратегічній області... Портфельна стратегія пов'язана з набором основних напрямків діяльності компанії, в той час як конкурентна стратегія пов'язана з питаннями дій в обраних галузях»

Таким чином, маркетингова конкурентна стратегія – це різновид маркетингових стратегій фірми, який дає відповідь на одне з найсуттєвіших маркетингових питань: «Як фірма конкурує на цільовому ринку, за рахунок чого



вона витримує конкурентний тиск і отримує перемогу в конкурентній боротьбі?»

Розглядаючи стратегічну піраміду фірми та її основні рівні – корпоративний, бізнес-рівень (або рівень стратегічних господарських підрозділів) та функціональний рівень, корпоративну стратегію ми відносимо до корпоративного рівня, а конкуренту – до рівня стратегічних господарських підрозділів (до другого рівня). Підкреслюючи приналежність конкурентної стратегії до цього рівня, Б. Карлоф називає її бізнес-стратегією, або «діловою стратегією», і визначає, що її основна мета – «досягти довгострокових конкурентних переваг».

Г. Пірсон, як і Б. Карлоф, називає маркетингові конкурентні стратегії «бізнес-стратегіями» і, визначаючи їх основну мету, пише: «Бізнес-стратегія пов'язана з тим, щоб зробити бізнес фірми життєздатним і забезпечити його стійкий ріст і прибутковість на довгостроковий період».

Узагальнюючи відомі підходи до терміна «маркетингова конкурентна стратегія», можна відзначити такі його синоніми, які використовуються в економічній літературі:

- ділова стратегія,
- бізнес-стратегія,
- базова стратегія.

В економічній літературі немає єдиного підходу до класифікації маркетингових конкурентних стратегій та щодо виділення їх різновидів.

Класичним підходом до визначення різновидів конкурентних стратегій є підхід М. Портера, який виділяє два основні різновиди конкурентних стратегій:

- 1) стратегія диференціації;
- 2) стратегія цінового лідерства.

І. Ансофф погоджується з цими двома різновидами конкурентних стратегій, але дещо модифікує їх, виділяючи чотири різновиди:

- стратегія максимізації ринкової частки;
- стратегія диференціювання товарів/послуг фірми від товарів конкурентів;
- стратегія диференціювання ринку (ринкової ніші), яка пов'язана зі створенням у покупців позитивного іміджу товарів/послуг фірми;
- стратегія росту, яка забезпечує майбутній розвиток фірми.

Стратегія максимізації ринкової частки як різновид маркетингової конкурентної стратегії, за І. Ансоффом, полягає в мінімізації вартості вироблених товарів і продажу їх за ціною, нижчою, ніж у конкурентів. Можна помітити, що сутність цієї стратегії збігається з сутністю стратегії цінового лідерства, за М. Портером. Сутності збігаються, відрізняються лише назви. Назву «стратегія

максимізації ринкової частки» І. Ансофф пояснює тим, що низька ціна призводить до підвищення та максимізації ринкової частки фірми.

Стратегія диференціювання товару як різновид маркетингової конкурентної стратегії за І. Ансоффом полягає в спроможності фірми запропонувати товар, який задовольняє специфічні потреби певної групи покупців. Таким чином, сутність стратегії диференціювання товару за І. Ансоффом збігається зі стратегією диференціації за М. Портером.

Стратегія диференціювання ринку за І. Ансоффом полягає в спроможності фірми створювати нові ринкові потреби та досягати прихильності споживачів за рахунок формування і підтримання позитивного іміджу фірми. По суті, стратегія диференціювання ринку за І. Ансоффом є модифікацією стратегії диференціації за М. Портером.

Стратегія росту – наступний різновид конкурентних стратегій за І. Ансоффом. До її складових Ансофф відносить географічне розширення ринку збуту, сегментування ринку та стимулювання попиту. Необхідність стратегії росту як різновиду конкурентних стратегій Ансофф пояснює тим, що останнім часом перевершення конкурентів уже не гарантує стабільний ріст і високу рентабельність, оскільки «більшість галузей входить у стадію насичення попиту. Якщо компанія мала за мету агресивний ріст, їй уже не слід було розраховувати, що цей ріст відбудуватиметься за рахунок збільшення ринкової частки. Тому необхідно сформулювати та впровадити стратегію прискорення росту».

Ф. Котлер виділяє чотири різновиди маркетингових конкурентних стратегій:

- ✓ стратегії ринкового лідера;
- ✓ стратегії фірм-челенджерів;
- ✓ стратегії фірм-послідовників;
- ✓ стратегії фірм-нішерів.

Американський маркетолог А. Д. Літл виділяє різновиди конкурентних стратегій фірми залежно від її конкурентних позицій і можливостей щодо поліпшення цих позицій.

А. Д. Літл виділяє п'ять можливих різновидів конкурентних позицій фірми на ринку: лідируючу, сильну, сприятливу, задовільну та слабку. Відповідно до цих ринкових позицій А. Д. Літл пропонує відповідні маркетингові конкурентні стратегії.

Р. Майлз і Ч. Сноу класифікують маркетингові конкурентні стратегії в залежності від конкурентних намірів і спрямувань фірми щодо її товарно-ринкових позицій.

За цією ознакою вони виділяють чотири різновиди маркетингових конкурентних стратегій:

- стратегія пошукувача;
- стратегія оборонця;
- стратегія аналітика;

## МАРКЕТИНГОВІ КОНКУРЕНТНІ СТРАТЕГІЇ ВІДПОВІДНО ДО РИНКОВИХ КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ ФІРМИ

Розглядаючи ринок як арену конкурентної боротьби, більшість спеціалістів з маркетингу виділяє різновиди маркетингових конкурентних стратегій відповідно до ринкових конкурентних позицій фірми.

Класичним підходом щодо виділення різновидів фірм відповідно до їх ринкових позицій є підхід Ф. Котлера. Ринкові конкурентні позиції Ф. Котлер розрізняє відповідно до ринкової частки фірми та її маркетингових спрямувань. «Детальний аналіз арени конкурентної боротьби показує, що на цільовому ринку кожна компанія відіграє певну роль: лідера, претендента на лідерство, послідовника або мешканця ніші».

Таким чином, Ф. Котлер виділяє чотири різновиди фірм відповідно до їх ринкових конкурентних позицій:

- ринкові лідери;
- претенденти на лідерство (челенджери);
- послідовники;
- нішери.

## КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ І ЗАВДАННЯ:

1. Які Ви знаєте різновиди класифікацій маркетингових конкурентних стратегій?
2. Які фірми належать до категорії ринкових лідерів?
3. Які Ви знаєте різновиди маркетингових стратегій ринкового лідера?
4. У чому сутність стратегії збільшення місткості ринку? Наведіть приклади її практичного застосування в діяльності відомих Вам фірм.
5. У чому сутність стратегії підвищення ринкової частки за існуючої місткості ринку? Наведіть приклади практичного застосування цієї стратегії.
6. Які Ви знаєте різновиди стратегії захисту ринкового лідера? У чому їх сутність? Наведіть приклади їх практичного застосування.
7. Які фірми належать до категорії челенджерів?

8. Які Ви знаєте різновиди маркетингових стратегій челенджерів?
9. Охарактеризуйте відомі Вам різновиди маркетингових стратегій наступу, які використовують челенджери. Наведіть приклади їх практичного застосування з діяльності відомих Вам фірм.
10. Які фірми належать до категорії послідовників?
11. Які існують стратегічні альтернативи в маркетинговій діяльності фірм-послідовників?
12. У чому сутність стратегій компіляції, імітації та адаптації? Наведіть приклади їх практичного застосування з діяльності відомих Вам фірм.
13. Які фірми належать до категорії нішерів?
14. Чому стратегія ринкової ніші відіграє особливо важливу роль у стратегічному маркетингу?
15. Які можливі стратегічні альтернативи в маркетинговій діяльності фірм-нішерів?
16. Наведіть приклади відомої Вам фірми - нішера та охарактеризуйте сутність її маркетингової стратегії.

#### ***Список рекомендованої літератури:***

1. Алимов А. Я, Гончарова Н. П., Дражан М. Г., Черванев Д. Н. Управление инновационным циклом. – К.: Наук. думка, 1993.
2. Ансофф И. Стратегическое управление / Пер. с англ. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
3. Ансофф И., Макдоннел Эдвард Дж. Новая корпоративная стратегия / Пер. с англ. – СПб.: ПитерКом, 1999. – 416 с.
4. Боумэн Клифф. Основы стратегического менеджмента / Пер. с англ. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. – 175 с.
5. Велесько Е. И. Стратегическое управление: практика принятия системных решений: Учеб. пособие. – Мн.: Технология, изд-во БГЗУ, 1997. – 199 с.
6. Винокуров В. А. Организация стратегического управления на предприятии. – М.: Центр экономики и маркетинга, 1996.
7. Виханский О. С. Стратегическое управление: Учебник для студ. вузов. – М.: МГУ, 1995. – 252 с.
8. Демб Ф., Найбауер Ф. Корпоративне управління: Віч-на-віч з парадоксами / Пер. з англ. – К.: Основи, 1997. – 302 с.
9. Дойл П. Менеджмент: стратегия и тактика / Пер. с англ.; Под ред. Ю. Н.

- Каптуревского. – СПб.: Питер, 1999. – 560 с.
10. Ефремов В. С. Стратегия бизнеса: Концепции и методы планирования: Учеб. пособие. – М.: Финпресс, 1998. – 192 с.
  11. Ильин А. И. Планирование на предприятии: Учеб. пособие: В 2 ч. – Мн.: Минсанта, 1998. – Ч. 1. – 294 с.
  12. Карлофф Б. Деловая стратегия. – М.: Экономика, 1991.
  13. Козлов С. Ю. Создание, реорганизация и ликвидация предприятий. – М.: Современная экономика и право, 1999. – 144 с.
  14. Круглов М. И. Стратегическое управление корпорацией: Учеб. для вузов. – М.: Рус. деловая лит., 1998. – 768 с.
  15. Маркова В. Д., Кузнецова С. А. Стратегический менеджмент: Курс лекций. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 287 с.
  16. Мойсеева Н. К., Анискин Ю. П. Конкурентоспособность, маркетинг, обновление. Т. 1. – М.: Внешторгиздат, 1993.
  17. Моррисей Дж. Целевое управление организацией. – М.: Сов. радио, 1979.
  18. Петухов В. Н. Корпорации в российской промышленности: законодательство и практика. – М.: Город, 1999. – 208 с.
  19. Портер М. Стратегія конкуренції / Пер. з англ. – К.: Основи, 1998. – 390с.
  20. Райан Б, Стратегический учет для руководителя / Пер с англ.; Под ред. В.А. Микрюкова. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1998.
  21. Реструктуризація та розробка післяприватизаційної стратегії АТ. – К.: МЦПІМ, 1995.
  22. Стерлим А., Тулин В. Стратегическое планирование в промышленных корпорациях США. – М.: Наука, 1990. – 263 с.
  23. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент: Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / Пер. с англ. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
  24. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент: Учебник для студ. высш. учеб. заведений. – М.: ЗАО «Бизнес-школа», 1998. – 416 с.
  25. Хентце И. Основные идеи стратегического менеджмента // Проблемы теории и практики управления. – 1989. – № 2.
  26. Хэй Д., Моррис Д. Теория организации промышленности: В 2 т. / Пер. с англ.; Под ред. А.Г.Слуцкого. – СПб.: Экономическая школа, 1999. – Т.1. – 384 с; Т.2. – 592 с.
  27. Шершньова З. Є., Оборська С. В. Стратегічне управління: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 1999. – 384 с.

***Законодавча база:***

1. Закон України «Про підприємництво» від 07.02.92 № 698.
2. Закон України «Про господарські товариства» від 19.09.91 № 1576.
3. Закон України «Про власність» від 07.02.91 № 697.
4. Закон України «Про підприємства в Україні» від 27.03.91 № 887.
5. Про внесення змін до Закону України «Про банкрутство» від 30.06.99 № 784-XIV.
6. Закон України «Про оренду державного майна» від 10.04.92 № 2269.
7. Закон України «Про оподаткування прибутку підприємств» від 22.05.97