

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
«ХАРКІВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ»

С.П.Сударкіна

**СТРАТЕГІЧНИЙ МАРКЕТИНГ  
І ТОВАРНО-ІННОВАЦІЙНА ПОЛІТИКА**

Текст лекцій  
для студентів економічного факультету  
денної і заочної форм навчання

Харків НТУ «ХПІ» 2010

ББК 65.290-2я73  
С 89  
УДК 658.8(042.3)

Рецензенти: *П.А. Орлов*, д-р екон. наук, проф., зав. кафедри економіки і маркетингу Харківського національного економічного університету;  
*А.І. Яковлєв*, д-р екон. наук, проф., зав. кафедри економіки і маркетингу Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»

**Сударкіна С.П.**

**С 89 Текст лекцій** з курсу «Стратегічний маркетинг і товарно-інноваційна політика» для студентів денної і заочної форми навчання економічного факультету / С.П. Сударкіна. – Х.: НТУ «ХПІ», 2010. – 116 с.

ISBN

Текст лекцій розглядає сутність і зміст стратегічного маркетингу на промисловому підприємстві, порядок розробки маркетингової стратегії, сучасні методи стратегічного планування з урахуванням конкурентних переваг позицій товару на ринку та економічних умов діяльності підприємства. Особлива увага приділена технології стратегічного аналізу і матричним методам стратегічного планування.

Призначений для студентів технічних та економічних спеціальностей всіх форм навчання.

Іл. 23. Табл. 17. Бібліогр. назв. 24.

ББК 65.290-2я73

ISBN

© Сударкіна С.П., 2009

## ЗМІСТ

Вступ .....	5
Вміст лекційної частини курсу .....	7
Основні теоретичні положення курсу .....	9
1. Сутність і зміст стратегічного маркетингу .....	9
2. Особливості стратегічного маркетингу на промисловому підприємстві .....	17
3. Вміст, значення і порядок розробки маркетингової стратегії.....	21
4. Види маркетингових стратегій і їх використання.....	28
5. Стратегічне планування в рамках STP-маркетингу .....	34
6. Сегментація ринків .....	36
7. Аналіз привабливості цільових ринків.....	40
8. Позиціювання товару на ринку .....	43
9. Конкурентні переваги і стратегії.....	49
9.1. Поняття і види конкуренції і конкурентних переваг.....	50
9.2. Аналіз довкілля .....	53
9.3. Типи конкурентних стратегій і їх характеристики.....	58
9.4. Вибір стратегії залежно від сили конкуренції на ринках продавців і покупців .....	63
10. Технології стратегічного аналізу і матричні методи стратегічного планування .....	67
10.1. Концепція життєвого циклу.....	68
10.2. Криві досвіду .....	70
10.3. Матриця БКГ (Бостонської консалтингової групи) .....	73
10.4. Розгорнута матриця GE (Мак-Кінзі).....	76
10.5. Модель зростання і матриця Ансоффа .....	79
10.6. Сили впливу і крива Портера .....	82
10.7. PIMS-модель.....	84
10.8. Матриця управління інноваціями .....	86
11. Товарна стратегія і товарна політика фірми .....	88
11.1. Товар, життєвий цикл товару, товарний мікс.....	88

11.2. Товарна стратегія фірми.....	95
11.3. Товарна політика фірми .....	101
11.4. Вплив чинників зовнішнього середовища на формування товарної політики фірми .....	112
Орієнтовні теми рефератів за курсом.....	113
Список рекомендованої літератури.....	115

## ВСТУП

В умовах розвитку ринкових відносин особливого значення набуває можливість підприємства забезпечити стійке положення на ринку, перспективу розвитку, розширення ринку збуту та підвищення конкурентоздатності як самої фірми, так і товарів та послуг, які виробляються.

У той же час ринкова економіка характеризується високим рівнем змін, динамічністю, впливом кон'юнктурних факторів тощо.

Виходячи з цього, треба розуміти, що для вирішення завдань, що стоять перед підприємством, необхідно максимально ретельно враховувати всі ці фактори, і на цій підставі планувати свою діяльність – як на короткий період, так і на довгострокову перспективу.

Таким чином, важливою складовою процесу планування розвитку підприємства є стратегічний маркетинг, який тісно пов'язаний з усіма іншими технічними, економічними та організаційними частинами системи планування на підприємстві.

Дисципліна «Стратегічний маркетинг та товарно-інноваційна політика» викладається на старших курсах економічних факультетів для спеціальності «Економіка підприємства», що є продовженням і логічним розвитком курсів «Маркетинг», «Стратегічне планування», «Аналіз господарської діяльності» та ін.

Матеріали курсу і знання предмету необхідні як для суто навчальних цілей – виконання курсових робіт, написання дипломного проекту, так і для подальшої практичної діяльності фахівця-маркетолога, оскільки в

цьому курсі наводяться структурні, методичні, ілюстративні і аналітичні матеріали для вирішення складних завдань стратегічного маркетингового планування.

Курс складається з 30 годин лекційних і 15 годин практичних занять. Завершується вивчення матеріалу іспитом. За бажанням студент може написати реферат на одну з пропонованих тем, використовуючи при цьому нові і новітні матеріали з предмету.

Можна вибрати будь-яку іншу тему, пов'язану з курсом маркетингового стратегічного планування.

Реферат оформлюється відповідно до стандартів НТУ «ХПІ», об'єм його – 15–20 сторінок машинописного тексту, обов'язкова рубрикація розділів і повний список використаної літератури.

У даному тексті лекцій наводиться тезовий зміст лекційної частини курсу, який складається з 10 тем, а також – за основними розділами – більш детальний виклад матеріалу.

Крім питань суто стратегічного планування, в даному конспекті приділяється належна увага проблемам та змісту формування товарної стратегії та політики, цінової політики і методів ціноутворення, сервісу та просуванню товарів.

Зміст і рекомендації щодо практичних занять з курсу наведені у відповідних методичних вказівках Сударкіної С.П. і Васильцової С.В. [24].

**ЗМІСТ ЛЕКЦІЙНОЇ ЧАСТИНИ КУРСУ  
«СТРАТЕГІЧНИЙ МАРКЕТИНГ І ТОВАРНО-ІННОВАЦІЙНА  
ПОЛІТИКА»**

**Тема 1. *Зміст і значення стратегічного маркетингу***

1. Поняття стратегічного маркетингу і його місце в системі планування.
2. Цілі, завдання і зміст робіт зі стратегічного маркетингу.
3. Значення і проблеми стратегічного маркетингу на підприємстві.
4. Етапи стратегічного маркетингового планування.
5. Базові стратегії розвитку підприємства.

**Тема 2. *Аналіз потреб ринків методом сегментації***

1. Поняття і види сегментації ринків.
2. Макро- і мікросегментація ринків, їх взаємозв'язок.
3. Поняття цільового ринку, його параметри і методи оволодіння ним.
4. Види мікросегментації ринку і їх вплив на завоювання ринку.

**Тема 3. *Аналіз привабливості цільових ринків***

1. Поняття загального і часткового попиту.
2. Дійсний, абсолютний і потенційний попит.
3. Чинники, що визначають рівень загального попиту.
4. Методи оцінки розміру попиту на різні товари.
5. Процес розвитку загального попиту і способи його збільшення.

**Тема 4. *Позиціонування товару***

1. Поняття позиціонування товару.
2. Види позиціонування і диференціація.
3. Карти позиціонування.
4. Порядок визначення позиціонування.

### **Тема 5. Аналіз конкурентної ситуації на ринку**

1. Поняття конкурентної переваги.
2. Зовнішні і внутрішні конкурентні переваги.
3. Аналіз конкурентної позиції фірми за допомогою матриці «ринкова доля – ефективність виробництва».
4. Інтенсивність і форми конкурентної боротьби на ринках різних типів.
5. Закон досвіду і внутрішні конкурентні переваги.
6. Стратегія поведінки фірми залежно від конкурентних переваг.

### **Тема 6. Методи вибору стратегії розвитку підприємства**

1. Техніки стратегічного планування і їх порівняльна характеристика.
2. Використання кривих досвіду і концепції життєвого циклу при стратегічному маркетинговому плануванні.
3. Формування портфеля діяльності підприємства і матриця БКГ.
4. Аналіз портфеля замовлень за допомогою матриці «привабливість ринків – конкурентоспроможність фірми».
5. Використання матриці Ансоффа при стратегічному маркетинговому плануванні.
6. Криві і матриця Портера та їх використання.
7. Оцінка ризиків при стратегічному плануванні.

### **Тема 7. Товарна стратегія і товарна політика**

1. Сутність понять товар, життєвий цикл товару, товарний мікс.
2. Товарна стратегія фірми.
3. Товарна політика фірми.
4. Вплив зовнішніх і внутрішніх чинників на формування і реалізацію товарної політики фірми.

### **Тема 8. Цінова політика і методи ціноутворення**

1. Сутність, функції і значення цін при розробці стратегічного маркетингового плану.
2. Стратегії ціноутворення на різних ринках.



3. Методи ціноутворення на нові товари.
4. Динаміка цін упродовж життєвого циклу виробу.
5. Концепції і чинники ціноутворення.

### **Тема 9. Сервіс у системі стратегічного планування**

1. Основні принципи і завдання організації сервісної служби на підприємстві.
2. Функції сервісу і його види.
3. Значення сервісного обслуговування при розробці маркетингової стратегії фірми.
4. Сервісне обслуговування як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства.
5. Франчайзинг у системі маркетингового планування.
6. Економічні проблеми при організації сервісного обслуговування.

### **Тема 10. Просування товару на ринку, збут продукції**

1. Основні форми і методи збуту товарів і їх характеристики.
2. Характеристика різних каналів руху товару.
3. Комерційні форми і методи реалізації товарів.
4. Прямий маркетинг, особисті продажі, мережевий маркетинг, INTERNET-маркетинг.
5. Значення, види і економічні проблеми рекламної діяльності.

## **ОСНОВНІ ТЕОРЕТИЧНІ ПОЛОЖЕННЯ КУРСУ**

1. Сутність і значення стратегічного маркетингу

**Стратегія** – це сукупність цілеспрямованих дій для вирішення якогось складного завдання довгострокового характеру. Це слово походить від грецьких слів *stratos* – військо і *ego* – веду. Це само по собі ілюструє сенс поняття «стратегії».

Стратегічне планування – це процес розробки стратегії в тому сенсі, про який тільки йшлося. Стосовно стратегічного маркетингового планування, то сенс поняття залишається, але об'єкт – конкретизується. В даному випадку об'єктом стратегічного планування стає маркетингова сторона діяльності підприємства, яка може бути виражена комплексом 5 «Р» (рис.1).

Таким чином, можна констатувати, що стратегічний маркетинг або стратегічне маркетингове планування – це сукупність цілеспрямованих заходів для досягнення певної довгострокової маркетингової мети підприємства.

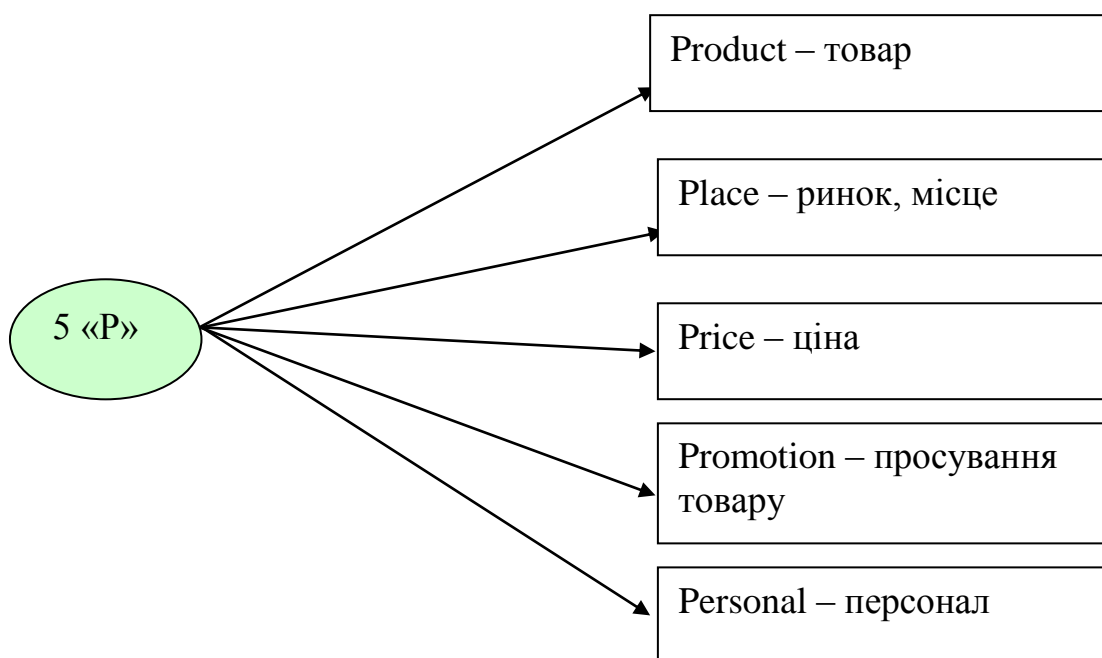


Рисунок 1 – Складові маркетингового міксу 5 «Р»

Стратегічне планування істотно відрізняється від оперативного.

По-перше, різні періоди планування: тривалий (більше 1 року) – для стратегічного і короткий (від доби до 1 місяця) – для оперативного планування.

По-друге, інформаційна база цих видів планування абсолютно різна: дуже обмежена і ймовірнісна – для стратегічного планування і розвинена, конкретна, визначена, дискретна – для оперативного планування.

Третя відмінність характеризує якість отриманого результату – ймовірнісний; більше якісний, ніж кількісний, підсумок для стратегічного планування і визначений, такий, що має безліч кількісних характеристик – для оперативного планування.

Звичайно, у зв'язку з цими відмінностями змінюються і методи, які використовуються в тому чи іншому випадку: матричні, укрупнені, бальні, експертні, сценарні і ін. – для стратегічного планування і кількісні, факторні, методи економічного аналізу, математичні методи та ін. – для оперативного планування.

Якщо підсумком оперативного планування є деякі кількісні оцінки, то в результаті стратегічного планування ми отримуємо можливі (з тією або іншою мірою вірогідності) напрями розвитку, тенденції, тренди.

В той же час потрібно розуміти, що оперативне і стратегічне планування тісно зв'язані між собою, більш того, – вони є ланками одного ланцюга, а результати стратегічного планування є підставою для розробки детальніших, дискретних оперативних планів.

У табл. 1 наведені основні відмінності оперативного і стратегічного планування та їх зіставлення.

Таблиця 1 – Зіставлення оперативного і стратегічного планування

Чинник	Види маркетингового планування	
	Оперативний маркетинг	Стратегічний маркетинг
1. Місія, призначення	Виробництво конкретних товарів, послуг	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Стабілізація позицій на ринку;</li> <li>• зростання, поліпшення позицій;</li> <li>• скорочення, відхід з ринку</li> </ul>
2. Фокус, об'єкт уваги менеджера	Внутрішній стан фірми – устаткування, персонал, фінанси, організація виробництва	Зовнішні чинники: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ економічний стан;</li> <li>✓ політична ситуація;</li> <li>✓ законодавство</li> </ul>
3. Період планування	Короткострокове і середньострокове, до 1 року	Довгострокове, в наших умовах – більше 1 року, до 3–5 років

Продовження табл. 1

Чинник	Види маркетингового планування	
	Оперативний маркетинг	Стратегічний маркетинг
4. Основи побудови фірми	* організаційна структура фірми; * функції підрозділів; * техніко-технологічні особливості	* ринки; * сегментація споживачів; * інформація про товар; * динаміка процесів
5. Підходи до управління персоналом	персонал – це один з чинників виробництва	персонал – найважливіший чинник, що визначає успіх і ефективність діяльності фірми
6. Критерії ефективності управління	прибуток, рентабельність і інші показники фінансової стійкості	◇ положення фірми на ринку; ◇ своєчасна і точна реакція на зміни на ринку

Як відомо, підприємство знаходиться і функціонує в оточенні різних фірм, організацій, органів місцевого і центрального управління і таке ін. Вся ця сукупність називається мікрооточенням підприємства. Крім того, на підприємство впливають і віддаленіші від нього чинники, що формують макрооточення. Сюди належить законодавство, що існує у країні, політична і економічна ситуація, особливості ринків і населення і тому подібне. Вся ця система подана на рис. 2.

**Внутрішнє середовище** – це власне підприємство, яке само по собі теж являє собою складну систему, що включає різні чинники, у тому числі – умови виробництва, існуючу технологію і устаткування, рівень культури виробництва, персонал на самому підприємстві, стратегію його розвитку, управлінську і виробничу структуру та ін.

Це контрольовані чинники в тому сенсі, що менеджмент підприємства може впливати на ці процеси, втручатися в них, корегувати їх і керувати ними. Це регульований процес, залежний в основному від самого підприємства, наявності засобів, вибраної стратегії та ін.

**Зовнішні чинники** включають чинники мікро- і макросередовища, які мають різну міру урегульованості з боку самого підприємства, що істотно для оцінки міри їх дії на результати діяльності підприємства.

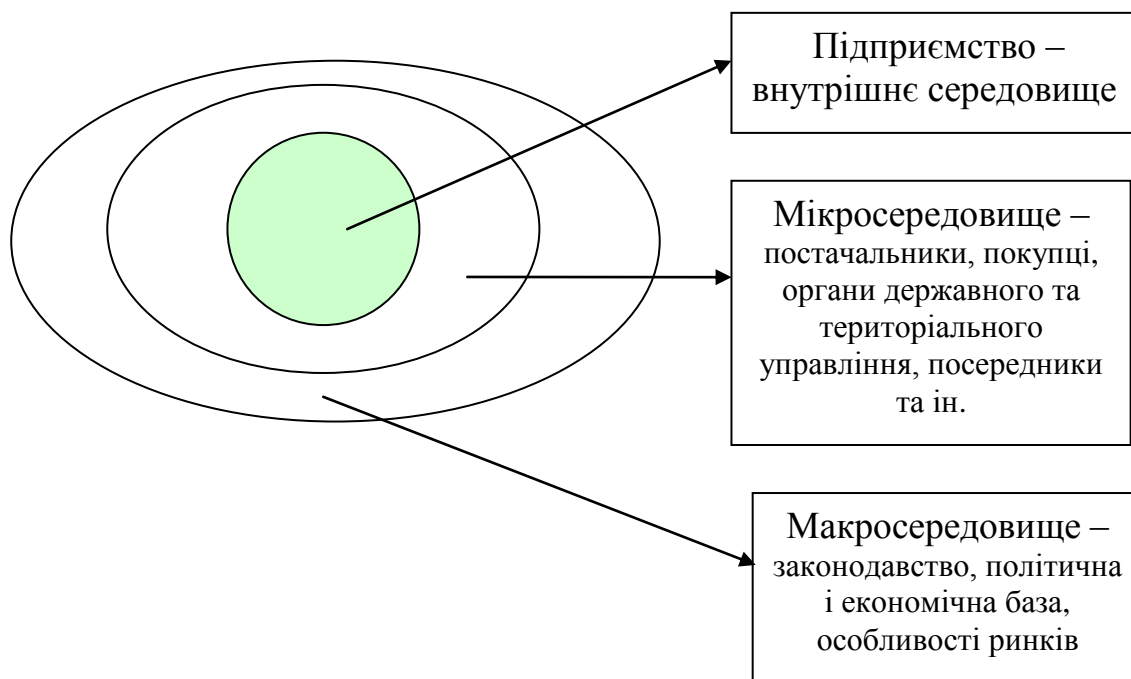


Рисунок 2 – Система мікро- і макрооточення підприємства

**Чинники мікросередовища** – це найближче оточення підприємства, на яке воно може певною мірою впливати, тому можна говорити про досить високу міру урегульованості цих чинників. Сюди належать:

- покупці;
- постачальники сировини і матеріалів;
- посередники;
- підприємства, що кооперуються з даним;
- склади і оптові організації, біржі;
- торговельні організації;
- органи управління територій;
- державні органи управління і контролю;
- банки, кредитні організації;
- юридичні служби;
- рекламні агентства;
- аудиторські фірми і ін.

Механізми дії, впливи на ці регульовані чинники досить всілякі і включають: цінові важелі; договірні стосунки; чинники конкурентної боротьби; реструктуризацію підприємства; об'єднання виробництв; розділення виробництв.

**Чинники макросередовища** — це практично нерегульовані процеси, залежні від економічної, політичної, соціальної, правової ситуації в державі, галузі, регіоні. Вони вирішуються через державне управління за участю парламенту, преси, шляхом лобіювання законів і тому подібне. Це тривалий процес, що вимагає активного втручання підприємств у розробку і формування законів.

При стратегічному плануванні всі ці чинники мають бути враховані. При цьому важливо, що, коли на чинники мікрооточення підприємство може частково впливати (змінювати умови договорів і поставчань, впливати на ціни, умови продажів і тому подібне), то на чинники макрооточення окреме підприємство впливати не у змозі – потрібно лише прагнути враховувати це при плануванні.

Саме тому чинники мікрооточення називають частково контрольованими, а чинники макрооточення – неконтрольованими.

Виходячи із викладеного, можна визначити основні стадії стратегічного маркетингового планування таким чином.

Відносно практичного впливу на підприємство та їх урахування в управлінні можна казати лише про необхідність їх вивчення, аналізу і пошуків шляхів пом'якшення негативного впливу, якщо таке є.

Така ситуація, на жаль, є типовою, тому що навіть суто теоретично ніколи не збігається локальний і глобальний оптимум. У даному ж випадку як локальний об'єкт можна розглядати саме підприємство, а державу в особі його представників – як глобальний об'єкт. У цих умовах завдання менеджерів полягає в пошуку деякого консенсусу, взаємоприйняттого рішення, при якому обов'язкові обопільні втрати будуть мінімальними.

Для знаходження такого рішення потрібний повноцінний аналіз самих регуляторних документів, а також – зовнішнього середовища, у тому числі:

- аналіз тенденцій ринку і ринкових стосунків;

- аналіз поведінки покупців по різних сегментах;
- аналіз структури збуту аналогічної продукції на своїй фірмі і у конкурентів;
- аналіз конкурентного середовища;
- аналіз економічного, соціального і політичного середовища.

Після проведення аналізу розробляють внутрішню та зовнішню стратегії розвитку фірми, які складаються з двох стадій.

***Стадія 1. Розробка внутрішньої стратегії фірми:***

- раціональне використання існуючих ресурсів;
- розвиток або скорочення виробничих потужностей і ресурсів;
- вихід з небажаних, неперспективних галузей і напрямів діяльності;
- внутрішня координація підприємства і виробництва;
- розробка організаційної стратегії підприємства;
- формування оптимального портфеля замовлень.

***Стадія 2. Розробка заходів і стратегії щодо адаптації до зовнішнього середовища (врахування впливу мікро- і макрооточення).***

Сюди належать такі складові процесу:

- адаптація до політичної ситуації в країні;
- пристосування до економічної ситуації – урахування динаміки розвитку, платоспроможності, інвестиційного клімату і т. ін.;
- врахування демографічної ситуації в країні – вікова, статева, кваліфікаційна структура населення, культурний рівень, ментальність, звички і ін.

Для вирішення всіх цих питань використовуються різні методи маркетингових досліджень, для чого необхідна певна інформація. В даному випадку використовується інформація про стан ринків у теперішній та майбутні часи, дані про напрями розвитку окремих галузей, товарних ліній, країн, територій і ін. В умовах світу, що глобалізується, важливо мати уявлення про стан світової економіки хоча б за базовими напрями розвитку – енергетика, продовольство, народонаселення, міграція і ін. Важливо також розуміти рушійні сили економічних і політичних процесів в світі і у країні, які істотним чином впливають.

Все це дозволяє зробити висновок про складність стратегічного планування як такого, про необхідність серйозних знань у різних сферах господарювання, ерудиції і взагалі високої культури як професійної, так і спеціальної. Звичайно, все визначається масштабом роботи. Якщо йдеться про стратегічне планування для окремої фірми з обмеженою товарною номенклатурою, тоді питання спрощується, але методичні підходи і кроки все одно зберігаються.

Таким чином, цілі курсу стратегічного маркетингу у якості об'єкта вивчення можна сформулювати таким чином:

- набуття студентами усвідомлення необхідності, важливості і складності стратегічного маркетингового планування для кожної фірми незалежно від її положення на ринку, успіху або невдач;
- забезпечити розуміння необхідності проведення інноваційної політики в різних її проявах;
- розглядати всі процеси в динаміці з урахуванням впливу суміжних галузей і загального положення в країні.

***Завдання курсу:***

- \* освоєння методів і прийомів стратегічного маркетингу;
- \* розрахунок економічної ефективності інноваційних проектів з урахуванням ризиків;
- \* методи аналізу інноваційних проектів в умовах недостатньої, ймовірної інформації.

***Методи***, які використовуються при стратегічному маркетинговому плануванні, істотно не відрізняються від звичайних економічних методів за винятком того, що тут необхідно оцінювати надійність, рівень вірогідності отриманих результатів. Конкретно можна говорити про використання нормативного, балансового методів, економіко-статистичних методів, методів маркетингових досліджень і ймовірнісних методів.

Для розв'язання завдань, що стоять перед фірмою, особливо, якщо йдеться про стратегічний її розвиток, потрібно виділити 2 взаємопов'язаних частини стратегії:



1 – планова стратегія – продумані, заздалегідь прораховані, цілеспрямовані дії для досягнення конкретних завдань у нормальній, сталій ситуації;

2 – адаптивна стратегія – ряд заходів, які спрямовані на адекватну реакцію фірми на непередбачений розвиток подій. Сюди можна віднести і так званий критичний менеджмент і все, з ним пов'язане.

При розробці стратегії фірми потрібно враховувати, що ми живемо в дуже динамічному світі, а це означає, що весь час змінюються як зовнішнє оточення, так і внутрішній стан самого виробництва, менеджменту фірми і таке ін. Тому не можна вважати навіть дуже якісний стратегічний план чимось раз і назавжди даним і незмінним. Навпаки, його потрібно весь час перевіряти і корегувати залежно від змін у законодавстві, політиці, ринках, економічному стані споживачів, постачальників, у цілому від ресурсів.

## ***2. Особливості стратегічного маркетингу на промисловому підприємстві***

Стратегічний маркетинг як система управління питаннями маркетингу на підприємстві тісно пов'язаний і залежить від особливостей самого об'єкта управління – тобто промислового підприємства. Тому, визначаючи особливості стратегічного маркетингу, потрібно перш за все ідентифікувати особливості і специфіку промислового підприємства.

Промислове виробництво має ряд істотних технічних, організаційних і економічних особливостей, серед яких найважливіші наступні.

➤ Промислове виробництво відрізняється високою капіталоємністю і трудомісткістю, його функціонування вимагає істотних фінансових витрат як відносно інноваційної діяльності, так і в частині поточних витрат.

➤ Виробничі цикли промислової продукції надто тривалі, особливо у важкій промисловості, а це, у свою чергу, впливає на організацію, економіку виробництва і маркетингову діяльність підприємства.

➤ Для реалізації інноваційної політики потрібні, як правило, значні терміни і засоби, що приводить до необхідності постійного кредитування і кооперації з іншими підприємствами.

➤ Випуск нових виробів, модернізація існуючих об'єктів, підтримка рівня якості продукції пов'язані з необхідністю проведення великих об'ємів науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт, що також ускладнює організацію виробництва в цілому.

➤ Для значної частини продукції промислового призначення (особливо для важкої промисловості) характерна глибока сегментація ринку аж до адресного виробництва, що накладає відбиток і на маркетингову політику підприємств.

➤ Сучасний стан промислового виробництва відрізняється високими темпами науково-технічного прогресу, що приводить до появи нових, досконаліших машин і механізмів, нових ефективних технологій, форм організації виробництва, тощо.

Все це сприяє посиленню конкуренції, появі товарів-субститутів, що в свою чергу, вимагає від фірми-виготівника проведення повноцінних маркетингових досліджень.

Завдяки цьому формується відповідна маркетингова політика, як в цілому, так і за окремими складовими маркетингового комплексу. Особливості промислового маркетингу розглянемо по окремих складових маркетингового комплексу «5 Р».

### ***Товар.***

У цій категорії питань потрібно виділити високі вимоги до якості продукції, її надійності, оскільки це, як правило, дорогі об'єкти з тривалими термінами служби, які, крім усього іншого, пов'язані жорсткими технологічними зв'язками з іншим устаткуванням.

Продукція має бути сертифікована відповідно до національних Держстандартів, а також має бути розроблена система гарантій виробника.

Особливе місце займає наявність та організація сервісної служби у вигляді спеціалізованих авторизованих обслуговуючих, налагоджувальних, ремонтних організацій.

Важлива також соціальна відповідальність виробника продукції, її відповідність вітчизняним і світовим стандартам за різними напрямками,

починаючи від екології, санітарії і гігієни і закінчуючи протипожежними властивостями виробів.

Відповідно з цими вимогами служба маркетингу підприємства повинна відстежувати конкурентне середовище, технічний рівень сучасної і перспективної техніки і націлювати виробника на виконання вимог споживача і стандартів – як національних, так і світових.

Бажано, аби обсяг випуску і продажів продукції був значним, оскільки в цьому випадку покращуються економічні показники, як у виробника, так і у користувача, а попит на продукцію збільшується внаслідок високого рейтингу, популярності даної марки.

### ***Ринки.***

Промислова продукція продається на різних ринках, тому конкурентна ситуація на них теж впливатиме. Продукція важкого машинобудування, яка виробляється дрібними серіями або навіть штучно, розподіляється між обмеженою кількістю заздалегідь відомих замовників. У цьому випадку велике значення мають прямі контакти із замовниками, участь в ярмарках, виставках, різних конференціях вузькопрофільного призначення.

У тих же випадках, коли йдеться про продукцію багатосерійного або масового виробництва, використовується весь арсенал засобів маркетингу, починаючи з глибокого і всебічного аналізу ринку, вивчення динаміки потреби, специфіки вимог до продукції і ін. Особливу увагу потрібно приділяти перспективному розвитку як споживачів, так і самих виробників.

### ***Ціни.***

Ціна відображає як ситуацію по цьому виду продукції, так і рівень витрат самого виробника, що склалася на ринку. Цінова стратегія залежить від ринку і кількості продукції, що випускається.

Якщо йдеться про продукцію дрібносерійного або одиничного виробництва, то ціна встановлюється у значній мірі залежно від конкретних умов продажів, рівня сервісного обслуговування, форми платежу, термінів і черговості постачання, готовності будівельно-монтажної частини і ін.

На рівень цін на важку техніку, освоєння якої пов'язане з будівельно-монтажними роботами, впливає рівень витрат на проектно-конструкторські роботи, порядок фінансування, умови кредитування і цілий ряд специфічних чинників, таких, наприклад, як наявність виробничих зв'язків, особистих контактів і ін.

Для продукції масового виробництва ціна встановлюється звичайними ринковими засобами з урахуванням попиту і пропозиції, рівня конкурентної боротьби і ін. У цих випадках використовується вся номенклатура маркетингових цінових дій, включаючи гнучкі ціни, знижки-надбавки, сезонне регулювання цін і таке ін.

### ***Просування товарів.***

Ця функція маркетингу для промислової продукції має специфічні риси завдяки тим причинам, про які йшлося раніше.

Для продукції важкого машинобудування характерні досить вузькі ринки, тісні і тривалі зв'язки між виробниками і покупцями, певна консервативність цих зв'язків. Тому політика з просування товарів у таких випадках повинна мати інформативний характер з тим, аби покупець мав уявлення про новини, удосконалення продукції, про розвиток сервісної системи, новації в політиці ціноутворення і ін. Широко використовуються особисті контакти і виробничі зв'язки.

Відносно промислової продукції масового виробництва зберігаються всі наявні напрями діяльності з просування товарів широкого вжитку на різні ринки.

Важливою складовою такої роботи є постійна участь у виставках, конференціях, підтримка особистих контактів з постійними клієнтами і пошуки нових.

Таким чином, існує пряма залежність між особливостями маркетингу і специфікою галузі, позицією конкретного підприємства щодо конкретного вигляду продукції. Тому розробляючи маркетинговий стратегічний план, потрібно перш за все вивчити всі перелічені питання.

### ***Персонал.***

Мається на увазі кваліфікація персоналу, його індивідуальні якості, контактність, знання технічних і експлуатаційних особливостей техніки і таке інше.

### ***3. Зміст, значення і порядок розробки маркетингової стратегії***

У загальному вигляді алгоритм розробки маркетингової стратегії включає такі етапи:

1. Визначення місії проекту.
2. Аналіз зовнішніх тенденцій.
3. Аналіз внутрішнього стану підприємства і напрямів внутрішнього розвитку підприємства.
4. Аналіз можливостей адаптації підприємства і проекту до зовнішніх чинників.
5. Вибір стратегії (наступальна, стратегія збереження позицій, стратегія відступу) – найбільш відповідальний етап. У той же час він має невисоку міру вірогідності. Тому в цих випадках можливо запропонувати сценарний підхід. Це означає, що розробляється як мінімум 2 сценарії – оптимістичний і песимістичний – і для кожного з них проводяться відповідні розрахунки.
6. Розробка конкретного плану дій з розрахунком витрат, термінів, виконавців, міри відповідальності і т.ін. Це вже конкретний план, який має бути реалізований.
7. Реалізація проекту проводиться при постійному контролі з боку замовника, генпідрядника, субпідрядників і т. ін.
8. Перевірка, контроль, облік, корегування виконання термінів, якості робіт, відповідності кошторису витрат.

При стратегічному плануванні немає можливості повною мірою використовувати кількісні методи розрахунків і обґрунтування рішень, що приймаються, оскільки немає достатньої бази вихідних даних, а та, що є – носить імовірнісний характер. Тому на цьому етапі користуються

укрупненими методами, у тому числі матричними, і якісними оцінками в координатах «більш-менш».

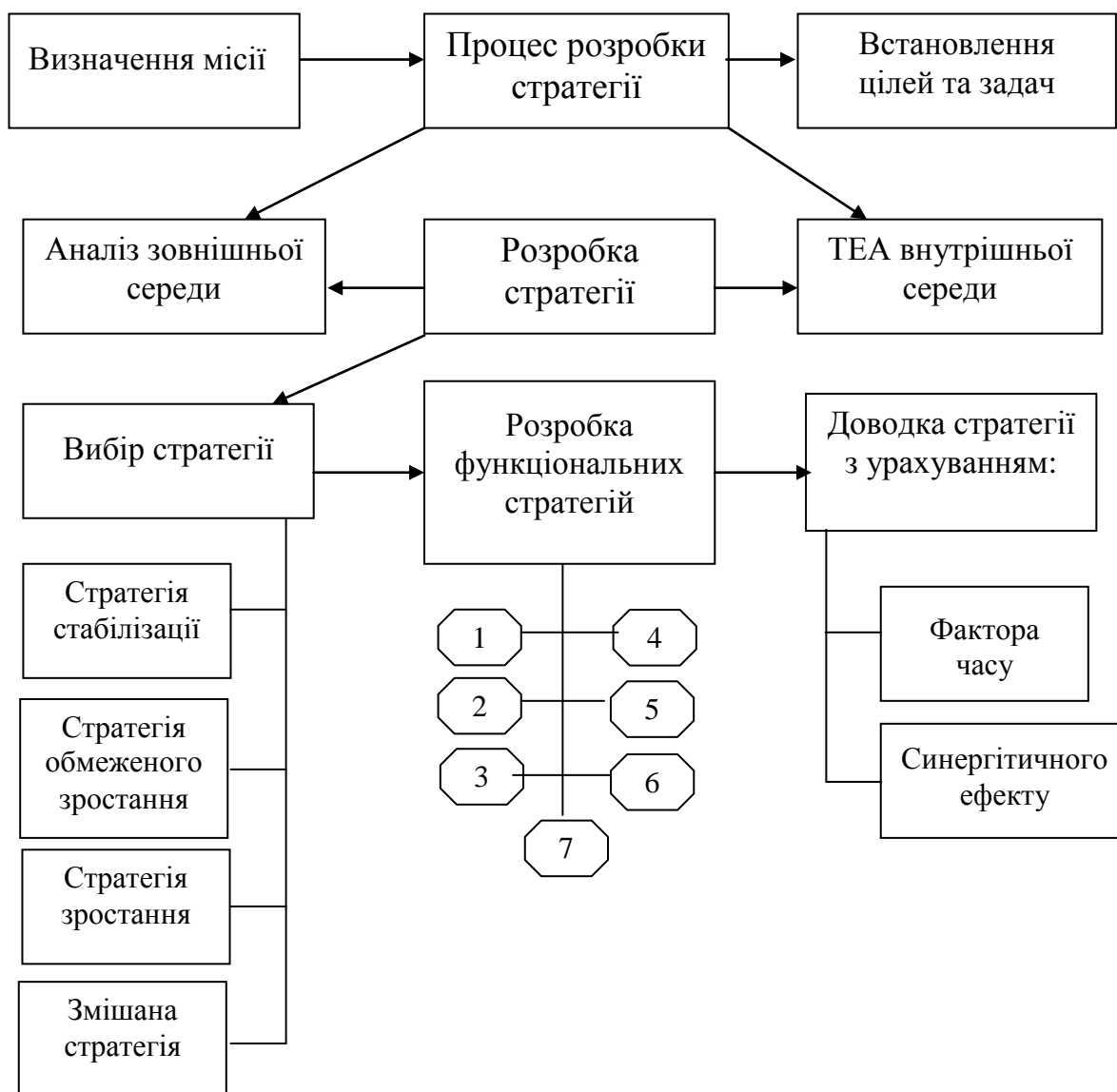


Рисунок 3 – Загальна схема стратегічного планування:

- 1 – маркетингова стратегія; 2 – фінансова стратегія; 3 – стратегія НІОКР;  
 4 – виробнича стратегія; 5 – стратегія в соціальній сфері; 6 – організаційна стратегія;  
 7 – стратегія в області екології

На рис. 3 показана загальна схема стратегічного планування. У верхній частині рисунка наведені 2 основних етапи всього процесу – розробка місії і цілей та завдань. У нижній, більш розгорнутій частині схеми, детально наведена власне процедура розробки стратегії.

Розглянемо сенс і зміст понять, указаних в алгоритмі.

Розробка місії – це основна, загальна для всього проекту мета, чітко виражена причина існування проекту. У ринкових умовах місія – це не лише і не стільки технічна або товарна специфіка підприємства, скільки його положення на ринку.

Один з класиків маркетингу Теодор Левітт сказав: «Характеристика підприємства з точки зору ринкової діяльності виявляється повнішою і точнішою за його товарну і технологічну специфіку». Це означає, зокрема, що не настільки важливе, що і як випускає підприємство, як, які позиції воно займає зі своїм товаром на ринку. Але висока позиція на ринку вимагає, крім усього іншого, високої техніки і технології.

У зв'язку з цим потрібно відзначити, що при розробці місії потрібно орієнтуватися не на випуск якоїсь конкретної продукції, а на задоволення певної потреби.

Прикладом місії, як такої, можна назвати вирішення екологічних проблем, підвищення рівня зайнятості населення, підвищення культури суспільства, рівня освіти і інше – через реалізацію деяких конкретних проектів.

Значення місії в тому, що вона оформлює, деталізує статус фірми, її стратегічні цілі (власне – місію), дозволяє вибрати орієнтири, рамки для встановлення цілей і стратегії фірми на різних етапах розвитку.

Конкретно формування місії включає:

- визначення форми і напрямів підприємницької діяльності фірми;
- встановлення виробничих принципів фірми з урахуванням зовнішнього середовища;
- формування ознак корпоративної культури;
- визначення основних потреб користувачів і можливості їх ефективного задоволення.

Місія дозволяє встановити цінності і пріоритети, до яких є прихильним менеджмент фірми. Розрізняють 6 принципових, основних пріоритетів за класифікацією західних компаній (табл. 2).

Всі ці групи пріоритетів і положення для різних проектів мають різну цінність і індивідуальні особливості. Проте вони всі мають бути враховані при проведенні серйозного аналізу маркетингової ситуації, особливо на ранніх стадіях планування, тобто при розробці стратегії, визначенні місії проекту і т. ін.

Таблиця 2 – Пріоритети при розробці місії фірми

Група цінностей	Ознаки цінностей	Цілі підприємства
Теоретичні	Істина, знання, раціональне мислення	Довгострокові цілі, НДР, НІОКР
Економічні	Корисність, ефективність	Прибуток, динамізм у розвитку, економічні результати
Політичні	Влада, визнання, участь у суспільних акціях	Вплив на тих, що оточують і, особливо – на владу, позиція в суспільстві
Соціальні	Сприятливий клімат у колективі	Соціальна відповідальність, непряма конкуренція
Естетичні	Гармонія, поєднання форми і вмісту	Дизайн виробів, якість, привабливість
Релігійні	Згода з Богом, з собою	Етика поведінки, моральні засади

Стратегічне планування, як видно з рис. 3, включає етап розробки завдань і цілей. Цей етап є процесом розкриття розробленої місії в систему взаємопов'язаних цілей і завдань, що мають конкретні параметри. Виробляється це на підставі теорії управління методом вирішення задач. У даному випадку поняття «задача» є ширшим, ніж «мета». Цілі входять в завдання як їх частина, окрема складова.

Загальні вимоги до завдання і мети:

- чітке і конкретне формулювання;
- реальність, досяжність задач і цілей;
- цілі не мають бути взаємовиключними;
- задачі і цілі повинні мати чіткі тимчасові параметри;



- наявність конкретних виконавців і вимог до них.

Завдання розділяють на загальні і приватні.

До *загальних завдань* відносять основні напрями діяльності, принципи роботи і взаємин у зовнішньому середовищі, культуру організації, її корпоративний дух, імідж.

*Конкретні завдання* мають вже більш детальніший характер, наприклад, який сегмент ринку фірма може обслуговувати або які потреби вона може задовольнити.

*Цілі* розробляють як елементи системи рішення кожної задачі. За термінами цілі розділяють на довгострокові (термін реалізації 5 років і більше), середньострокові (від 1 року до 5 років) і короткострокові (1 рік).

Конкретизація цілей йде за всіма напрямками:

- економічні (наприклад, зростання рентабельності за рік на 7 %);
- об'ємні (наприклад, зростання обсягів виробництва – 8 % річних);
- фінансові (наприклад, частка позикового капіталу в активах не більше 25 %) і т. ін.

Власне вибір і розробка стратегії починається з вивчення і аналізу зовнішнього оточення і внутрішнього середовища.

Спочатку проводять аналіз зовнішнього середовища в такій послідовності.

- Виділяють і оцінюють можливі зміни, які можуть надалі вплинути на діяльність фірми.
- Визначають чинники, які можуть являти загрозу для поточної стратегії.
- Визначають позитивні відносно фірми чинники, які можна прогнозувати на майбутнє.

Такі дослідження проводять за шістьма напрямками:

1. Економічні чинники – ціни, інфляція, безробіття і т. ін.
2. Політичні – закони, рівень їх можливого виконання, інвестиційний клімат, стабільність у політичній системі.
3. Ринкові чинники – рівень доходів населення і їх динаміка, платоспроможність, конкуренція і ін.

4. Технологічні – рівень техніки і технології в галузі, автоматизація процесів проектування і управління.

5. Соціальні чинники – розвиток підприємництва, соціальний захист населення, інтереси споживачів.

6. Міжнародні чинники – позиція фірми на світовому ринку, зв'язок з інофірмами, питання світової торгівлі в галузі.

Потрібно відзначити низьку міру регулювання цих чинників, оскільки вони визначаються загальними причинами і явищами, часто – глобального характеру. Але такий аналіз обов'язковий, аби надалі уникнути «шоку майбутнього».

**Внутрішні чинники** стосуються безпосередньо самого виробництва, його розвитку і ін. Це, звичайно, регульовані чинники, оскільки вони залежать вже у значній мірі від самого підприємства, виробництва і можуть бути скореговані залежно від конкретної ситуації. Таких чинників безліч, укрупнено їх можна розбити на 2 групи.

***Маркетингові чинники:***

- конкурентоспроможність підприємства і його продукції;
- різноманітність і якість асортименту;
- ринкова сегментація, ємність ринку, його динаміка;
- рівень розробки нових товарів і послуг;
- наявність і якість перед- і післяпродажного обслуговування;
- система просування товару, збуту, реклами.

***Економічні чинники:***

- виробнича структура фірми;
- корпоративна структура фірми;
- рівень техніки і технології виробництва;
- стан і якість персоналу;
- прибуток, рентабельність, рівень фінансової стійкості.

Для проведення заходів, що складають ці етапи, застосовуються методи техніко-економічного аналізу, або ТЕА (для аналізу внутрішнього стану підприємства) і метод SWOT-аналізу для урахування внутрішніх і зовнішніх чинників. Цей аналіз бажано робити з використанням бального

методу. Крім того, у стратегічному аналізі дуже зручно використовувати метод CVP-аналізу, який дозволяє зв'язати витрати (cost), об'єми (volume) і доходи (profit) і визначити точку беззбитковості та інші розрахункові показники.

Після проведення аналізу зовнішнього і внутрішнього оточення проводять власне вибір стратегії фірми.

Зі схеми на рис. 3 очевидно, що розрізняють 4 принципово відмінні стратегії: стабілізації або обмеженого зростання, безпосереднє зростання, скорочення і змішану стратегію. Зміст цих понять ретельно буде розглянутий нижче (розділ 4).

Після проведення цієї складної роботи, враховуючи встановлення цілей за всіма напрямками, потрібно визначити критерії проекту. Зазвичай для загального підходу вибирається низка економічних показників, до яких належать:

- ∇ показники фінансової стійкості;
- ∇ сума інвестицій;
- ∇ терміни реалізації проектів і повернення капіталу;
- ∇ показники рентабельності;
- ∇ ризики і таке інше.

Для окремих проектів як критерії додатково можна обирати показники, важливі для визначення завдань і місії проекту. Наприклад, кількість робочих місць, рівень забрудненості повітря і т. ін.

Після цього визначаються пріоритети реалізації – а саме, в якій послідовності здійснюватимуться вкладення коштів, порядок пуску об'єктів, введення потужностей і т. ін.

Нарешті, останнє важливе положення – кожна стратегія, план вимагають постійного моніторингу, контролю і відповідного корегування з боку управляючих органів. Необхідність проведення такої роботи визначається тим, що весь час змінюється ситуація як у зовнішньому середовищі, так і всередині самого підприємства. Крім того, з часом здійснюються якісь обсяги робіт і у зв'язку з цим потрібно змінювати, корегувати графіки виконання робіт, розподіл ресурсів і ін.

#### 4. Види маркетингових стратегій і їх використання

Існує декілька підходів до формування маркетингових стратегій, розроблених різними ученими і практиками. Вони можуть бути ідентифіковані залежно від основних критеріїв, закладених в їх основу. У табл. 3 наведені види маркетингових стратегій залежно від уживаних підходів, їх основні принципи і підвиди.

Таблиця 3 – Види маркетингових стратегій

Підходи до визначення маркетингових стратегій	Засадничі принципи	Підвиди маркетингових стратегій
1. Матриця «Товар – ринок», 4 поля	Темпи підвищення ринкового попиту	<ul style="list-style-type: none"> <li>• стратегія проникнення;</li> <li>• стратегія розвитку ринку;</li> <li>• стратегія розробки нового товару;</li> <li>• стратегія диверсифікації</li> </ul>
2. Матриця «доля ринку – зростання ринку», матриця БКГ, 4 поля	Співвідношення частки ринку і темпів зростання ринку	<ul style="list-style-type: none"> <li>• стратегія «зірки»;</li> <li>• стратегія «дійні корови»;</li> <li>• стратегія знак «питання»;</li> <li>• стратегія «кульгаві качки», «собаки»</li> </ul>
3. Матриця «привабливість ринку – переваги в конкуренції», розвиток матриці БКГ, 9 полів	Співвідношення «привабливість ринку – переваги в конкуренції»	<p>Ключові стратегії:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• стратегія інвестицій і прогресивного зростання;</li> <li>• стратегія підтримки стійкого розвитку;</li> <li>• стратегія інвестицій і помірному розвитку</li> </ul>
4. Матриця Портера, 3 поля	Співвідношення «стратегічна ціль – стратегічна перевага»	<ul style="list-style-type: none"> <li>• стратегія диференціювання;</li> <li>• стратегія масового, недиференційованого маркетингу;</li> <li>• стратегія концентрованого цільового сегменту</li> </ul>
5. Матриця Ж.Ж. Ламберна, 9 полів	Співвідношення «привабливість ринку – конкурентоспроможність фірми»	<p>Ключові стратегії:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• стратегія активного розвитку;</li> <li>• домінування по витратах</li> <li>• стратегія деінвестування</li> </ul>

Продовження табл. 3

Підходи до визначення маркетингових стратегій	Засадничі принципи	Підвиди маркетингових стратегій
6. Види маркетингу	Стан ринкового попиту	<ul style="list-style-type: none"> <li>• конверсійний;</li> <li>• креативний (розробляючий);</li> <li>• стимулюючий;</li> <li>• синхромаркетинг;</li> <li>• підтримуючий;</li> <li>• ремаркетинг;</li> <li>• протидіючий</li> </ul>
7. Політика інтернаціоналізації	Стратегія «лазерного променя» – розширення ринку	<ul style="list-style-type: none"> <li>• освоєння внутрішнього ринку;</li> <li>• стратегія глобалізації;</li> <li>• стратегія кооперації</li> </ul>
8. Вид маркетингової діяльності	Функціональний принцип	<ul style="list-style-type: none"> <li>• цінова стратегія;</li> <li>• товарна стратегія;</li> <li>• рекламна стратегія;</li> <li>• стратегія комунікацій</li> </ul>
9. Інноваційний підхід	Відносно до технологічних і технічних новацій	<ul style="list-style-type: none"> <li>• стратегія технологічного лідерства;</li> <li>• стратегія дотримання за лідером;</li> <li>• стратегія сегментації;</li> <li>• стратегія імітації</li> </ul>

Звичайно, це дуже розвинена класифікація. У реальній практиці фірма вибирає найбільш відповідні для неї критерії і згідно з цим – стратегію. Розглянемо найбільш характерні ситуації і види стратегічного маркетингу, які їм відповідають (рис. 3).

**Стратегія стабілізації** або обмеженого зростання – характерна для фірм із стійкою ринковою позицією, метою якої є утримання цього положення. Для цього здійснюються заходи щодо незначного якісного або кількісного зростання, які включають модернізацію продукції і виробництва, підтримку активної політики просування товару на існуючому ринку і т. д. Характерним є те, що заходи маркетингу, які підтримують позицію товару на ринку, не вимагають суттєвих витрат, тривалого періоду для реалізації проектів і не пов'язані із значними ризиками.

**Стратегія зростання** (інколи її називають стратегією експансії) – це активна стратегія, характерна для нових фірм і таких, що агресивно і швидко розвиваються, мають ресурси для проведення такої витратної, досить ризикової, але і ефективної стратегії. Практично така стратегія реалізується за рахунок розширення існуючого ринку, виходу на нові ринки з новими, прогресивними товарами.

**Стратегія скорочення** реалізується фірмами, що знаходяться на спадаючій гілці життєвого циклу, які не мають засобів для реалізації активнішої стратегії, – товар не новий, перспектив його розвитку немає і т. ін. Конкретно для цього застосовуються такі заходи:

- скорочення за так званими неперспективними напрямками, а для напрямків, які мають перспективу, – переорієнтація і посилення;
- скорочення або повна ліквідація зайвих напрямків, філій підрозділів;
- повна ліквідація підприємства, філії і ін.

**Змішана стратегія** стосується зазвичай крупних фірм, що мають широку номенклатуру товарів, розгалужених організаційно. Причому, оскільки всі ці складові знаходяться на різних етапах життєвого циклу, то до них і застосовують різні стратегії, тобто в цілому для компанії можна говорити про змішану стратегію.

Серед усіх перерахованих стратегій найбільший інтерес являють стратегії зростання, оскільки без їх вживання в тому або іншому поєднанні фірма не може розраховувати на успіх. Розрізняють 3 типи стратегій зростання – інтенсивне, інтеграційне і диверсифікаційне зростання (табл. 4).

**Інтенсивна стратегія** передбачає розширення ринків, створення нових видів продукції і модернізацію тих, що існують, за рахунок лише власних засобів і, у тому числі, за рахунок інтенсифікації виробництва, тобто внутрішніх ресурсів. Сюди належать заходи модернізаційного характеру, як у сфері власне виробництва, так і вдосконалення і розширення асортименту продукції. Зрозуміло, що це відносно недорогі засоби, такі, що швидко реалізуються і відповідно мають низьку ефективність. Рівень ризиків – невисокий. Проте, потрібно підкреслити важливість цієї стратегії

в тому сенсі, що перш ніж запускати нові коштовні і ризиковані проекти, потрібно вибрати всі внутрішні ресурси, а це і є – інтенсивна стратегія.

Таблиця 4 – Характеристики стратегій зростання

Типи стратегій зростання			
Інтенсивне		Інтегральне	Диверсифікаційне
<ul style="list-style-type: none"> <li>глибоке впровадження на ринок;</li> <li>розширення кордонів ринку;</li> <li>вдосконалення товару</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>розробка нових товарів;</li> <li>освоєння нових ринків;</li> <li>поглиблення існуючих ринків</li> </ul>	<p>Найбільш глибоке зростання, розширення вигляду товарів, груп споживачів, організаційних одиниць:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>концентрична Д;</li> <li>горизонтальна Д;</li> <li>конгломератна Д</li> </ul>
Виробляється за рахунок власних ресурсів		Притягуються інші суб'єкти	За рахунок власних і притягнених засобів
Інвестиції	min	середні	max
Ефективність	min	середня	max
Ризики	min	середні	max
Терміни	min	середні	max

**Стратегія інтеграційного зростання** – це радикальніша стратегія, що вимагає набагато серйозніших засобів, але й передбачає більш глибокі зміни, як у самому виробництві, так і в ринковому стані фірми. Конкретно сюди належать проекти істотної модернізації продукції, освоєння нового вигляду виробів на основі оновленої техніко-технологічної бази, освоєння нових ринків і поглиблення позицій на існуючих ринках на базі нової удосконаленої продукції. Для реалізації таких планів власних засобів, як правило, недостатньо, тому фірми йдуть на залучення сторонніх інвесторів і учасників проектів на різних умовах – починаючи від пайової участі до прямого інвестування.

Економічні показники таких проектів вищі, ніж для стратегії інтенсивного зростання.

Відносно структури технологічного ланцюжка розрізняють *регресивну, прогресивну і горизонтальну інтеграції* (рис. 4).

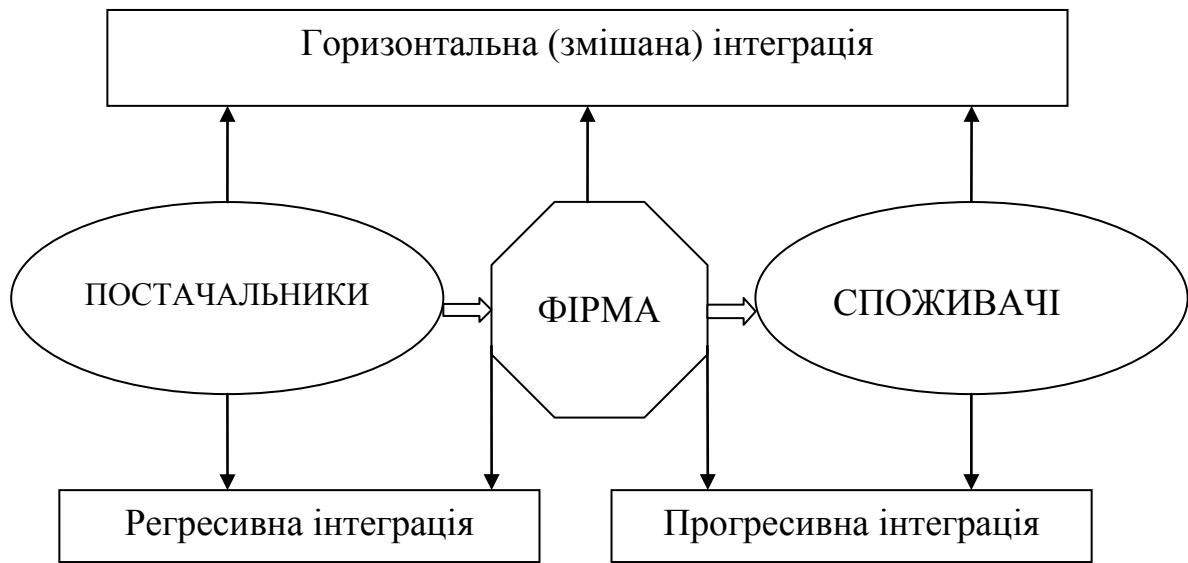


Рисунок 4 – Схема різних видів інтеграційного зростання

Схема на рис. 4 ілюструє означені види: якщо фірма об'єднується з постачальниками, то це називається регресивною інтеграцією; якщо із споживачами – прогресивною; а якщо і те, і інше – то це змішана, або горизонтальна, найбільш розвинена інтеграція.

**Стратегія диверсифікаційного зростання** – це найбільш витратна, але найбільш ефективна і радикальна стратегія. Оскільки заходи, характерні для стратегії диверсифікації, дуже різні, їх теж поділяють на 3 групи – концентричну, горизонтальну і конгломератну диверсифікації.

**Концентрична диверсифікація** передбачає розширення асортименту і номенклатури продукції за рахунок освоєння і випуску товарів тієї ж групи, розвитку вже наявних товарних ліній та ін. Причому це відбувається найчастіше принципово на тій же, але розширеній техніко-технологічній базі, а головне – для тієї ж групи споживачів. Наприклад, коли на підприємстві, що спеціалізується на продажу техніки для поліграфічного виробництва, організовують друкарський цех.

**Горизонтальна (незв'язана) диверсифікація** – розвиток виробництва, бізнесу, товарних ліній за рахунок різних, часто незв'язаних між собою виробництв, на різній технічній базі, але – для однієї і тієї ж групи споживачів. Наприклад, коли біля бензозаправки будують магазин, дитячий



майданчик, блок харчування і т. ін., причому все це призначено задовольнити насамперед потреби водіїв, туристів, населення.

**Конгломератна диверсифікація** – це стратегія розширення бізнесу за рахунок вкладення інвестицій в різні виробництва, незалежно від їх профілю, техніко-технологічних особливостей і навіть категорії споживачів. Ця стратегія властива крупним фірмам, що мають вільні засоби і бажання їх використовувати з урахуванням кон'юнктури ринку і інших зовнішніх обставин. Наприклад, багато крупних фірм мають не лише виробничі одиниці у своєму складі, але і розважальні комплекси, будівельні об'єкти і т. д.

Таким чином, загальним для всіх диверсифікаційних стратегій є те, що вони спрямовані на активний розвиток, розширення, підвищення ефективності за рахунок вкладення засобів і інше, відмінність – у рівні, інтенсивності всіх цих процесів.

Після вибору стратегії розробляють часткові стратегії за функціональною ознакою – маркетингова, фінансова стратегія, стратегія НЮКР, виробнича стратегія, стратегія в соціальній сфері, організаційна стратегія і стратегія в області екології. Номенклатура цих складових може змінюватись залежно від особливостей проекту.

І, нарешті, завершальними етапом цієї роботи є доведення, корегування, оптимізація стратегій як з урахуванням узгодження між самими складовими, так і з урахуванням чинника часу, а для складних проектів – синергетичного ефекту.

При виборі стратегії фірми головне – забезпечити її довгостроковий розвиток. Для цього потрібно погоджувати всі рішення, що приймаються, із зацікавленими учасниками процесу – акціонерами; професійними спілками, а також потрібно враховувати минулий досвід, стратегії, що застосовувалися раніше, і вплив чинника часу в майбутньому.

Потрібно відзначити також терміновий характер будь-якої стратегії. Це означає, що з часом завдяки змінам як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі можуть змінитися пріоритети, умови і інколи –

навіть цілі проекту. Для адаптації проекту до реальних умов його потрібно постійно відстежувати, проводити моніторинг і корегувати.

### **5. Стратегічне планування в рамках STP-маркетингу**

Сучасний ринок пройшов декілька стадій у своєму розвитку і продовжує розвиватися.

На самому початку процесу (початок ХХ століття) існував і розвивався так званий *масовий маркетинг*, коли в основі процесу просування і продажу товару був закладений однаковий підхід до всіх потенційних покупців. Така схема була можлива для ринків з обмеженими можливостями, як у виробництві, так і у застосування. Для розвиненого ринку ця схема не підходить через дуже велику різноманітність характерних ознак товарів серед безлічі споживачів, а також через низьку ефективність самої маркетингової стратегії.

Абсолютно інший, принципово відмінний підхід лежить в основі *індивідуального маркетингу*, коли реалізується індивідуальний підхід до кожного споживача або до дуже обмеженої групи користувачів (наприклад, мікромаркетинг за допомогою Internet-мережі або сітьовий маркетинг). Цей метод теж досить трудомісткий, але він дає непогані результати, особливо, коли є певні напрацювання у менеджерів, конкретне коло споживачів та ін. Безумовно, це сучасний і ефективний шлях, але він обмежений тією сукупністю користувачів, яких таким чином обслуговують.

Проміжне положення займає *цільовий маркетинг*, який з'явився вже в 60-і роки ХХ століття і продовжує успішно розвиватися дотепер. В його основі лежить сегментація споживачів з урахуванням їх вимог, переваг та ін. Для розвинених ринків – це найбільш оптимальна стратегія, тому що вона дозволяє охопити значну частину ринку і одночасно врахувати специфічні переваги окремих груп споживачів.

Схематично цей процес подано на рис. 5.



Рисунок 5 – Розвиток форм маркетингу

Сучасний стратегічний маркетинг реалізується через триаду: сегментація товарного ринку – вибір цільових сегментів – позиціонування товару на ринку. Цей комплекс називають ще STP – за першими буквами слів Segmentation – Target – Position.

Можна говорити про певну послідовність етапів при аналізі ринку в рамках STP-комплекс стратегічного планування (рис. 6).

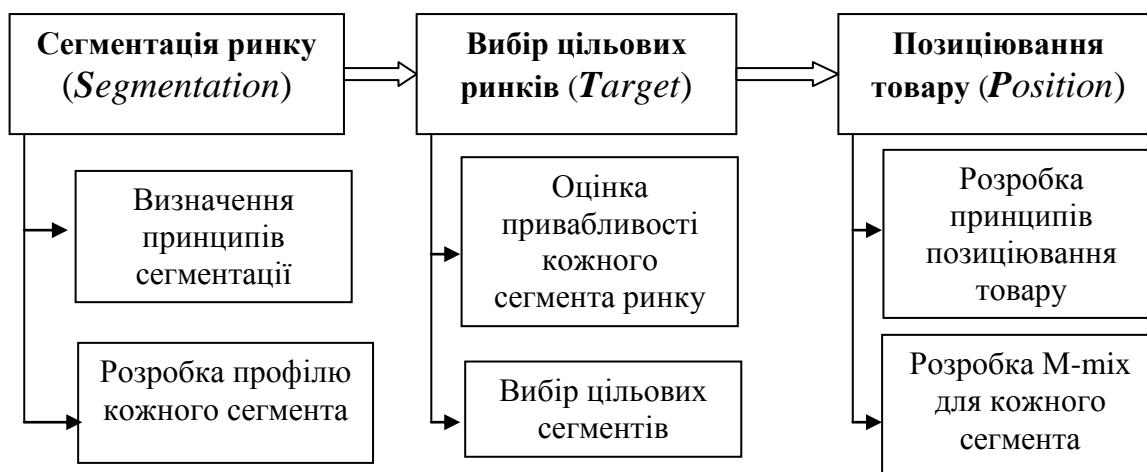


Рисунок 6 – Етапи цільового маркетингу на базі STP-комплексу

Перший етап цієї роботи – сегментація ринку, потім – вибір цільового сегмента – і врешті-решт – позиціонування товару.

Таким чином, можна відзначити, що значення сегментації ринку полягає в тому, що вона дозволяє виділити **фокусні групи** користувачів і вже по них орієнтуватися як у процесі продажу, так і в процесі виробництва.

## ***6. Сегментація ринків***

***Сегментація ринку*** – це розділення конкретного ринку на окремі зони, сегменти за ознакою переваг покупця, специфіки його вимог до товару і реакції на ті або інші маркетингові дії (ціна, реклама, просування товару і ін.).

Сегментація необхідна, принаймні, з двох причин:

- 1) неоднорідність ринку, оскільки це – деяка сукупність різних персон або організацій (споживачів);
- 2) необхідність і можливість диференціації товару під специфічні потреби.

Розрізняють сегментацію за різними ознаками.

- за охопленням ринку – на макро- і мікросегментацію;
- за напрямом проведення сегментації – на сегментацію вшир і углиб;
- за технологією проведення сегментації – на попередню і остаточну.

Критерії сегментації – це ознаки, за якими виділяють так звані цільові сегменти ринку. До них належать:

- географічні параметри;
- кліматичні умови;
- демографічні особливості;
- економічні показники;
- соціальні чинники;
- психологічні чинники.

Деяка відмінність існує для сегментації ринків споживчих товарів і товарів виробничого призначення. Це визначається тим, що ці дві категорії товарів істотно розрізняються як за засобами їх виробництва і продажу, так і згідно з особливостями експлуатації.

Відмінність у принципах сегментації цих груп товарів полягає в тому, що до звичайних, вже перерахованих критеріїв для товарів виробничого призначення, додаються такі:

- виробничо-економічні параметри виробу (терміни служби, міжремонтні цикли, ціна, рівень експлуатаційних витрат, сервісне обслуговування і таке інше);
- специфіка організації і особливості закупівель такої техніки;
- особисті характеристики людей, що приймають рішення і що здійснюють закупівлі.

Для сегментації ринку проводять відповідні маркетингові дослідження – опити, анкетування, експертизи. Цілі досліджень – визначення потреб окремих груп користувачів, їх чисельності, складу і специфічних особливостей.

На підставі цих даних складають портрет або профіль цільової групи (сегмента ринку), тобто фактично реалізують сегментацію ринку.

Відповідно до критеріїв сегментації портрет цільової групи створюється залежно від декількох груп чинників. Зазвичай обмежуються трьома групами, які вказані на рис. 7, але інколи додають специфічні чинники (наприклад, для споживачів промислової продукції).

Результати багаточисельних досліджень споживчої аудиторії в широкому сенсі об'єднують, усереднюють і отримують структурований портрет суспільства. Деякі дані такого роду представляють певний інтерес і для українського читача.

До таких матеріалів відноситься, наприклад, класифікація суспільних класів, отримана на підставі дуже масштабних досліджень, які проведені у країнах Європи та США в кінці ХХ століття. Згідно з цією класифікацією все суспільство розділяється на 3 класи – вищий, середній і нижчий, в кожному з яких виділяється по 2 рівні – вищий і нижчий. Характеристики цих груп наведені в табл. 5.

Зрозуміло, що є і інші класифікації.

Наприклад, класифікація стилів життя, складена на підставі досліджень, проведених у різних країнах Європи (анкета з 400–500 питань, кількість респондентів перевищує 10 тис. чол.), розділяє все суспільство на 16 груп залежно від матеріальних і духовних цінностей.

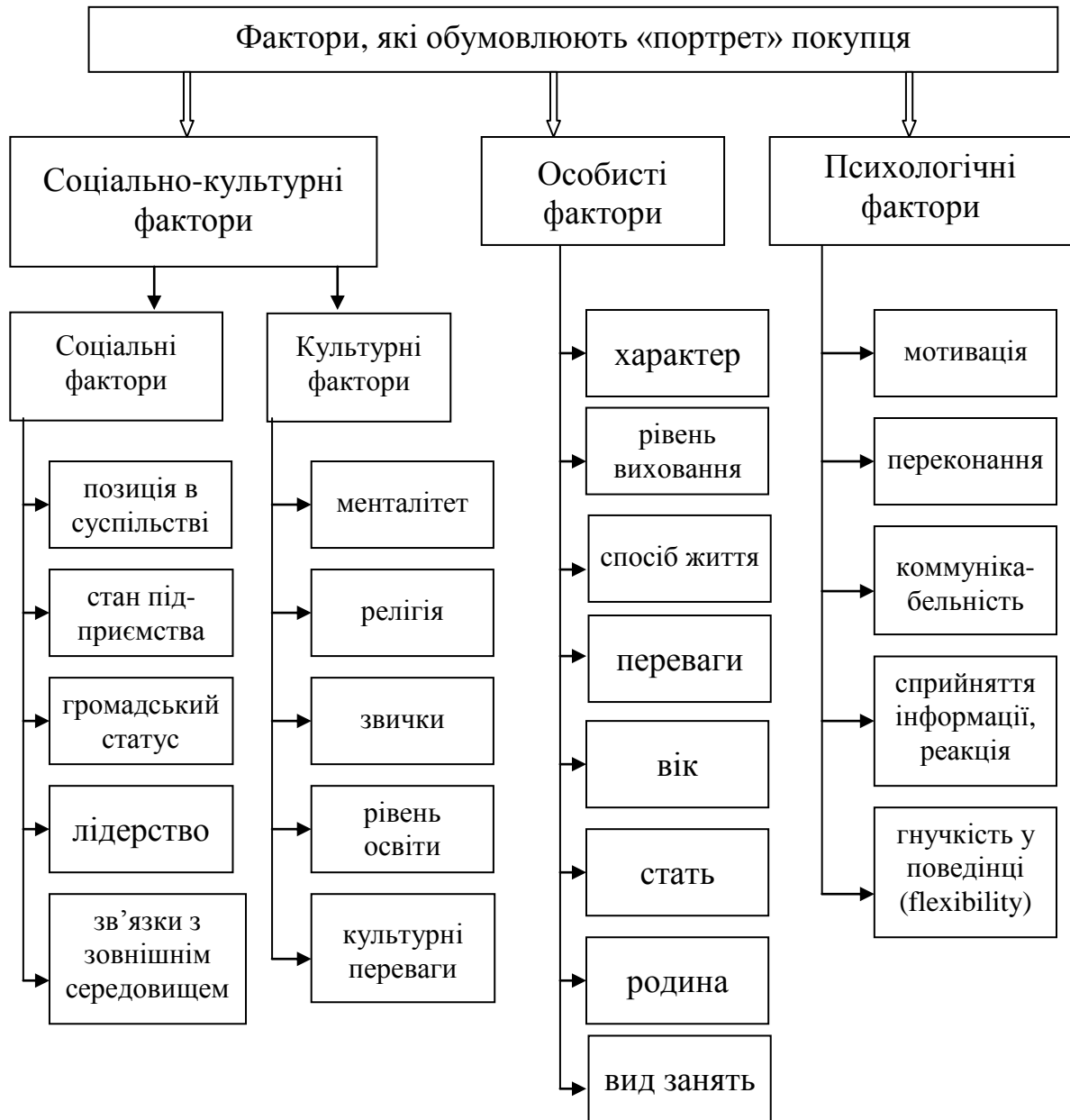


Рисунок 7 – Чинники, що визначають «портрет» покупця

Програми, розроблені в США, VALS-1, VALS-2 (value and life stile), розділяють суспільство на 10 класів залежно від рівня доходів, принципів життя, активності і статусу.

Кінцева мета будь-якої сегментації, що є в той же час основою для проведення наступного етапу STP-комплексу, – це вибір фірмою у якості цільового ринку одного з даних сегментів.

Таблиця 5 – Характеристики суспільних класів (Європа, США, ХХ століття)

Тип класу	Характеристика класу
<b>1. Вищий клас</b>	
1а. Вищий вищий клас (не більше 5–7 %)	<p>Еліта суспільства, знатні роди, династії; живуть на спадок, жертвують на добродійність, мають нерухомість, дітей навчають у приватних школах, не соромляться багатства.</p> <p>Ринки – коштовності, антикваріат, яхти, предмети мистецтва, нерухомість вищого класу, відпочинок, подорожі, дорогі видовища</p>
1б. Вищий нижчий клас (7–10 %)	<p>Люди вільних професій, бізнесмени, топ-менеджери. Високі доходи, отримані завдяки високому професіоналізму, успіху; прагнуть затвердитися в суспільстві і перейти у вищий клас, жадають визнання, демонстративно витрачають гроші.</p> <p>Ринки – дорога нерухомість, дорогі автомобілі, одяг, прикраси, відпочинок, дорогі видовища</p>
<b>2. Середній клас</b>	
2а. Середній вищий клас (15–17 %)	<p>Особи вільних професій, менеджери, керівники, бізнесмени; цивільна активність, турбота про імідж, бажання потрапити у вищий клас.</p> <p>Ринки – добротні будинки, автомобілі високого класу, добротний, модний одяг, побутова техніка високого рівня, відпочинок, навчання дітей в престижних школах та університетах</p>
2б. Середній нижчий клас (30 %)	<p>Службовці, дрібні підприємці, кваліфікований інтелектуальний персонал, робоча «аристократія», законопокірні, обтяжені створенням іміджу респектабельності.</p> <p>Ринки – квартири, гідний одяг, навчання дітей, предмети господарського ужитку, товари серії «зроби сам»</p>
<b>3. Нижчий клас</b>	
3а. Нижчий вищий клас (близько 35 %)	<p>Дрібні службовці, клерки, чиновники середнього і нижчого рівня, робітники середньої кваліфікації; обтяжені моральними проблемами, законопокірні, бережуть родинні цінності, прагнуть підвищити свій статус в суспільстві.</p> <p>Ринки – товари для будинку, спортивні товари, пиво, недорогий одяг</p>
3б. Нижчий нижчий клас (близько 20 %)	<p>Некваліфіковані робітники; пенсіонери; особи, що живуть на соціальну допомогу.</p> <p>Ринки – харчові продукти, уживані автомобілі, пиво, дешевий одяг і т. д.</p>

## **7. Аналіз привабливості цільових ринків**

**Цільовий ринок** – це ринковий сегмент, на який фірма орієнтує свою виробничо-маркетингову діяльність. Для того, щоб віднести той або інший сегмент ринку до цільового, він повинен відповідати певним вимогам:

- ✓ мати достатній об'єм;
- ✓ бути привабливим для фірми;
- ✓ мати прийнятну конкурентну структуру;
- ✓ відповідати цілям і завданням фірми.

Першим і найважливішим параметром при виборі цільового ринку є його об'єм або ринковий потенціал. Верхня межа ринкового потенціалу – це рівень платоспроможного купівельного попиту, очікуваного в цьому сегменті. Цю величину називають інколи потенційним попитом. Нижній рівень – це середньогалузевий об'єм пропонованої продукції. Ці дані можуть бути використані при визначенні частки ринку для окремих видів товарів. При цьому розглядаються такі показники:

- частка ринку за об'ємом продажів, яка визначається як доля обсягів продажів даного виробу у загальному об'ємі продажів на базовому ринку;
- частка ринку у вартісному виразі;
- доля фірми в конкретних сегментах ринку в натуральному і вартісному виразі;
- частка ринку відносно лідера і групи конкурентів.

Звичайно, технічно – це складні щодо виконання завдання через закритість інформації. Якщо немає відповідних даних, потрібно користуватися імовірнісними прогнозними методами. Детальніше про прогнозування потреб і попиту можна прочитати в [21] і інших підручниках і монографіях з маркетингу.

Після встановлення об'ємних показників встановлюють передбачуваний рівень прибутковості сегмента з урахуванням того, що саме прибутковість – найважливіший економічний критерій. Далі – визначають перспективи – тобто тенденції до звуження або розширення ринку конкретно щодо даної позиції товару. Можна рекомендувати матрицю привабливості ринкових сегментів (табл. 6) [16].



Таблиця 6 – Матриця привабливості ринкових сегментів

Показник привабливості сегмента	Сегмент ринку			
	А	Б	З	Д
Питома вага продукції, які споживається покупцями				
Ринковий потенціал				
Рівень прибутковості				
Динаміка сегмента				

Якщо сегмент має високий рівень привабливості, то фірма приступає до оцінки реальної і потенційної конкурентної структури, використовуючи для цього модель п'яти конкурентних сил М. Портера (рис. 8).

Як відомо і як видно з рис. 8, Портер розглядає 5 конкурентних сил, які формують галузеву конкуренцію і впливають на маркетингову діяльність фірми – постачальники, споживачі, товари-замінники (субститути), інтенсивність ринкових процесів у цьому сегменті, і нові, потенційні конкуренти.

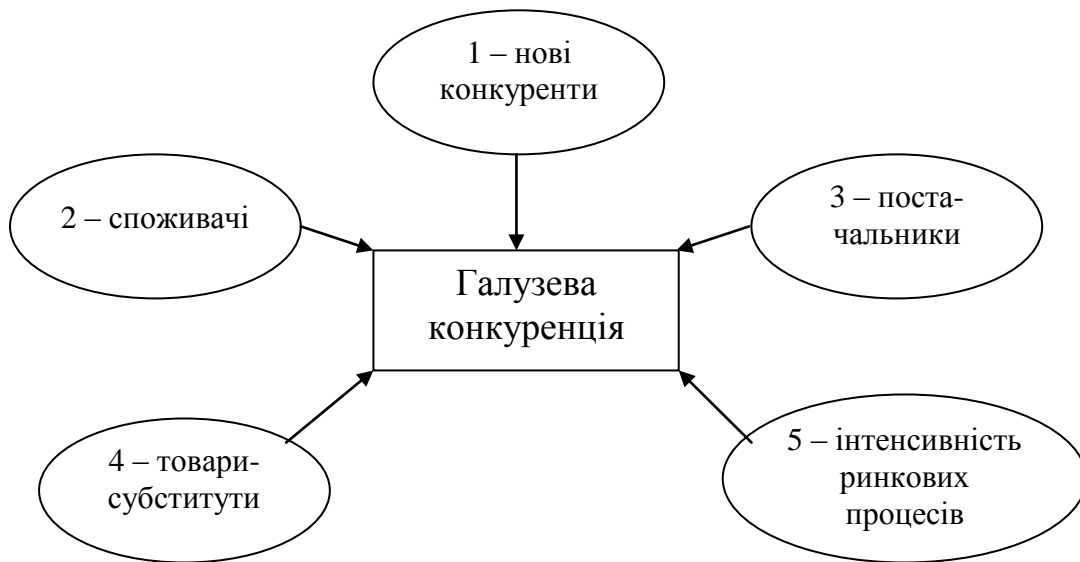


Рисунок 8 – Сили впливу Портера

Особливий інтерес, звичайно, представляють існуючі і потенційні конкуренти. Для аналізу цього чинника рекомендують проаналізувати

ринкові позиції найближчих фірм-конкурентів стосовно їх частки на ринку і динаміки цих показників. Для цього визначають розкид (дисперсію)  $S_i$  показників частки ринку для даних фірм, а потім ранжують їх за ринковою долею, виділяючи зазвичай лідерів, фірми з сильною або слабкою конкурентною позицією, аутсайдерів. Потім їх же класифікують за темпом зростання ринкової долі  $Ts_i$  і отримують, таким чином, як би «портрет ринку» (табл. 7).

Таблиця 7 – Конкурентна карта цільового ринку

Класифікація фірм за темпом приросту ринкової долі, $Ts_i$	Лідер $S_i > 1$	Сильна конкурентна позиція, $S_i = 1$	Слабка конкурентна позиція, $S_i < 1$	Аутсайдер $S_i \ll 1$
Швидке поліпшення конкурентної позиції				
Поліпшення конкурентної позиції				
Погіршення конкурентної позиції				
Швидке погіршення конкурентної позиції				

Після проведення такого серйозного аналізу вже можна розробляти власну стратегію на даному ринку.

Наступний крок – це встановлення відповідності між цілями і ресурсами фірми. Тут зручно використовувати SWOT-аналіз, про який вже йшлося, тобто проаналізувати сильні і слабкі сторони фірми, погрози і можливості з боку зовнішнього середовища.

Результатом такого аналізу має бути перелік планових заходів щодо досягнення конкретних цілей, як мінімум за 4 позиціями:

- 1) організаційно-маркетингові заходи;
- 2) виробничі заходи;
- 3) функціональні показники;
- 4) персонал, кадри.

Сегмент ринку може бути визначений як цільовий, якщо він відповідає таким вимогам:

- можливості (ресурси) фірми відповідають запитам покупців цього сегмента;
- діяльність фірми щодо насичення цього сегмента може привести до позитивного результату;
- фірма правильно врахувала ринкову долю конкурентів у вибраному сегменті.

Окрім цільового ринку розрізняють так зване *ринкове вікно* і *ринкову нішу*. Ринкове вікно – це сегмент ринку, яким нехтували конкуренти, а ринкова ніша – це сектор ринку, якому відповідає продукція фірми. Відмінність між ринковою нішею і сегментом у тому, що сегмент більш ємкий, чим сильніше конкурентна боротьба. При сприятливих обставинах сегмент може перетворитися на сукупність ніш і навпаки.

Прийнявши остаточне рішення про цільові сегменти ринку, фірма приступає до позиціювання своєї продукції.

## **8. Позиціювання товару на ринку**

**Позиціювання продукту** – це визначення його позиції, місця на ринку серед інших аналогічних продуктів. Позиція визначається думкою групи споживачів цільового ринку, що склалася, про продукт, його властивості порівняно до аналогів-конкурентів. Іншими словами, позиція – це концентрований погляд на продукт на даному ринку.

Позиціювання – це формування певного іміджу товару, виділення його найголовніших переваг, відмітних особливостей порівняно з іншими товарами.

Технологічно позиціювання – це вибір і подання покупцеві найважливіших характеристик товару для даної цільової групи. Тому позиціювання природно впливає із сегментації.

Імідж товару визначається складом характеристик, серед яких можна виділити визначені, найбільш істотні групи показників.

Звичайно, для кожної групи товарів номенклатура показників специфічна, проте існують найбільш характерні групи, за якими і встановлюються напрями диференціації показників.

**Диференціація** – процес розробки ряду істотних особливостей продукту, покликаних відрізнити, диференціювати його від товарів-конкурентів.

Позиціонування прямо пов'язане з диференціацією в сенсі виділення характерних і найважливіших для даного товару властивостей.

За об'єктом розрізняють 4 основних види диференціації:

- 1) продуктова;
- 2) сервісна;
- 3) персоналу;
- 4) іміджу.

На схемі (рис. 9) показані види і зміст диференціації.

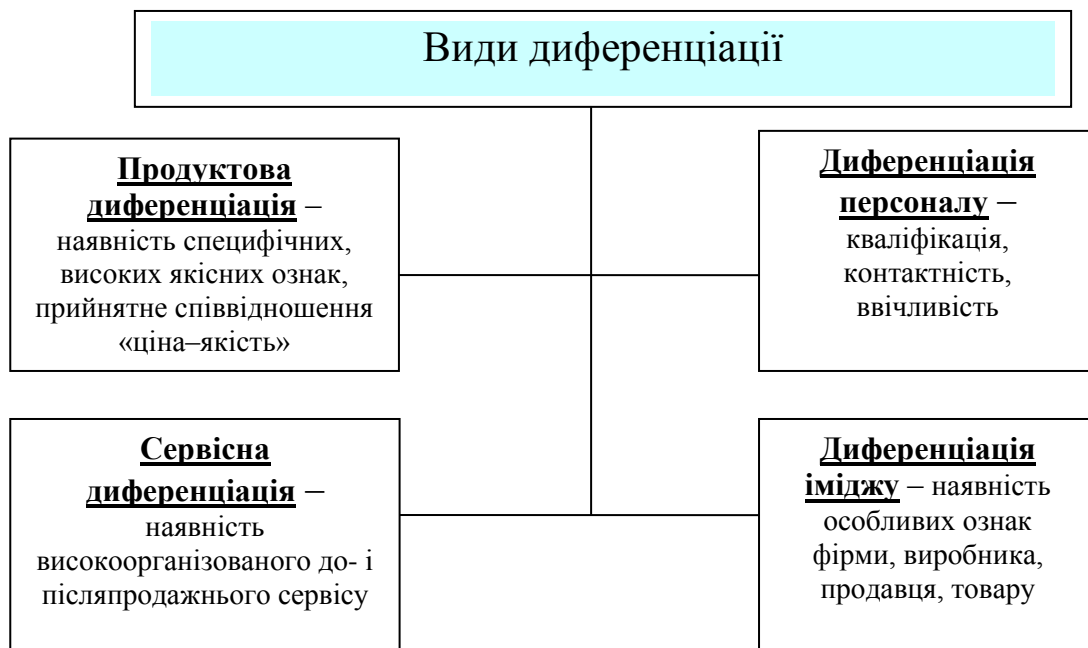


Рисунок 9 – Вміст видів диференціації

За суттю ознаки диференціації для продукції промислового вжитку (продуктова диференціація) Ф. Котлер [9] виділяє такі:

- якісні властивості;
- результативність використання продукту;
- рівень конформності;

- довговічність;
- надійність;
- ремонтпридатність;
- стилістичне вирішення товару;
- дизайн як об'єднуючий показник.

Розглянемо стисло кожна з цих ознак.

**Якісні властивості** – йдеться про комплекси якісних характеристик товару, які виділяють його з маси аналогів. Для з'ясування переваг покупців фірма повинна проводити опити і аналіз переваг у даний період на даному ринку.

Результативність використання продукту визначається якістю виконання його основних функцій і впливом на прибутковість компанії. За результативністю більшість продуктів потрапляють в одну з 4 груп – низька, середня, висока і найвища. Фірма повинна визначити свою стратегію щодо підтримки рівня якості і відповідних витрат або зниження якості при відповідному зниженні витрат. Світовий досвід підтверджує те, що інша стратегія безперспективна і шкодить іміджу фірми.

**Рівень конформності** – міра відповідності продукції заявленим характеристикам. Низька конформність означає, що значна частина продукції, що випускається компанією, не відповідає заявленим показникам.

**Довговічність** визначає передбачувану тривалість експлуатації об'єкта в нормальних або інших умовах. Звичайно, це найважливіший показник, але, наприклад, збільшувати довговічність і відповідно здорожувати товар, що має високу міру морального зносу, немає сенсу. Іншими словами, потрібно вирішувати питання в кожному випадку окремо.

**Надійність** – це вірогідність безвідмовної роботи об'єкта протягом певного календарного періоду (рік, термін служби, сезон і ін.) Це найважливіший якісний показник, який потрібно відстежувати, підвищувати у будь-якому випадку.

**Ремонтпридатність** відображає міру пристосованості об'єкта до ремонту, відновлення, модернізації і ін. Ідеальний варіант, коли виріб

сконструйований таким чином, що користувач може самостійно, за допомогою стандартних, взаємозамінних вузлів відремонтувати його. Проте потрібно відзначити, що є ціла категорія товарів, які конструюються практично неремонтопридатними.

Наприклад, деякі види японської електроніки, які виготовляються запаяними і взагалі не підлягають ремонту, бо заміна об'єкта новим зразком вийде дешевше.

Стилістичне оформлення товару відображає сприйняття його покупцем, його відмітні, оригінальні властивості і рішення.

Наприклад, мотоцикл марки “Harley Davidson” відрізняється від всіх інших видів не лише своїми високими експлуатаційними характеристиками, але і зовнішнім виглядом, іміджем, стилем. Це і забезпечує йому ексклюзивне положення на ринку.

*Дизайн* як об'єднуючий показник – це сукупність показників функціонування об'єкта і його зовнішнього вигляду. Тут треба відрізнити чисто естетичні і ергономічні властивості продукту від співвідношення функціональних властивостей і чисто естетичних. У сучасних фірмах ці питання вирішуються в сукупності. Дизайнер – це не лише художник, який вирішує свої питання (форма, стиль, колір і т. ін.), але фахівець ширшого профілю, що обізнаний на технічних і технологічних особливостях продукту і враховує їх у своїй діяльності.

Наприклад, розроблений пиросос-робот, який працює від батареї, не має жодних шнурів, щіток. Він заряджається від мережі, знаходячись на спеціальній платформі, працює автономно і без участі людини, збирає пил у змінний мішок. Система наконечників забезпечує його рух по приміщенню без руйнувань і зіткнень з меблями.

*Диференціювання послуг* пов'язане з простотою оформлення замовлення; оперативністю доставки, монтажу і установа; наявністю консультацій і допомоги споживачеві; обслуговуванням і ремонтом і взагалі системою післяпродажного сервісу і деякими специфічними послугами.

В цілому при проведенні диференціації товару фірма повинна дуже ретельно вибирати з безлічі напрямів і можливостей декілька найбільш

актуальних для даного ринку, товару, часу. При цьому рекомендуються такі критерії відбору:

- важливість;
- неповторність;
- перевага;
- перевага першопрохідця;
- прийнятність для покупця за ціною;
- рентабельність для компанії.

Потрібно відзначити, що позиціювання передбачає порівняння товарів за 3 напрямками:

- ∇ в порівнянні з аналогічними товарами;
- ∇ для даного цільового ринку;
- ∇ для даного періоду часу.

Періодично отримані результати потрібно корегувати і оновлювати.

Для проведення позиціювання і наочної ілюстрації результатів будують карти позиціювання. Вони зазвичай зв'язують декілька найважливіших параметрів виробів і відповідно до їх значень знаходять позицію кожного виробу на карті. Карти мають вигляд 2-мірної матриці з 4 або 9 полями. Це залежить від міри деталізації вихідних даних. Оскільки йдеться про стратегічне планування, то вісі матриці розділяють на 2, 3 або більше зон. Найчастіше вісі ділять за принципом «більше – менше», «висока – низька» або «висока – середня – нижча». Якщо можливо, вісі градуують дрібніше.

Найчастіше використовують матрицю «ціна – якість», оскільки споживача саме це співвідношення цікавить понад усе.

Порядок побудови карти позиціювання у вісях «ціна – якість».

1. Встановлюють найважливіші показники якості товару для даного його вигляду в даному цільовому сегменті, який утворюється у процесі сегментації.

2. За допомогою бального або будь-якого іншого методу формалізації оцінюють якість порівнюваних товарів за сумарним інтегральним показником (наприклад, за зваженим балом  $V_{зв}$ ).

3. Будують вісь якості (горизонтальну, прийнявши за центр середньовагоме значення інтегрального показника; якщо якість оцінюють за допомогою відносного коефіцієнта якості  $K_{як}$ , тоді центр вісі відповідатиме значенню  $K_{як} = 1$ ).

4. Аналогічно будують вертикальну вісь, цінову, прийнявши за центр середнє значення цін на сукупність даних товарів або 1, якщо оцінка визначається у відносних величинах.

5. Розділяють вісі на зони вправо і вліво від центра і отримують поле позиціювання.

6. На отриманому полі відзначають точки, відповідні кожному виду товару. Якщо є дані про об'єми продажів, то точку на матриці замінюють відповідним колом певного діаметра (чим більше об'єм продажів, тим більше діаметр кола.)

7. Після побудови поля позиціювання проводять аналіз отриманих результатів – відносне положення одного товару порівняно до іншого, якому сегменту ринку це відповідає і ін.

На основі галузевої позиційної схеми фірма може виділити декілька стратегічних альтернатив відносно своєї продукції:

- ✓ депозиціювання – наближення продукції фірми до інших сегментів;
- ✓ репозиціювання – зміна позиції товару в рамках старого сегмента, пов'язана з підвищенням якості, розширенням сфери послуг, зміною ціни, аби підвищити привабливість товару.

Існує декілька стратегій позиціювання, в основі яких лежать різні властивості товару і його інфраструктури. До них можна віднести такі напрями (стратегії):

- за показниками якості, високий рівень яких відрізняє дану продукцію від конкурента;
- за співвідношенням «ціна – якість», тобто знаходження оптимального співвідношення для даної категорії товарів;
- у порівнянні з товарами інших фірм-конкурентів;
- за сферою вживання;
- за рівнем сервісного обслуговування;



- за позитивними особливостями вживаних матеріалів або технологій.

Звичайно, у кожному конкретному випадку має бути вибрана оптимальна для фірми стратегія, але головне, аби заходи щодо просування товару і, реклама, що ґрунтується на такій стратегії, була б якісною, стильною, яскравою і толерантною для конкурента.

Розробка стратегії позиціювання дозволяє фірмі підвищити конкурентоспроможність її продукції. Для ілюстрації рекомендують застосовувати матрицю конкурентоспроможності продукції (матриця успіху Б. Карлефа і С. Естблюма), табл. 8.

Таблиця 8 – Матриця успіху Б.Карлефа і С.Естблюма

Рентабельність	Частка ринку		
	висока	середня	низька
Висока			
Середня			
Низька			

### ***9. Конкурентні переваги і стратегії***

**Конкуренція** – це, відносно до товарних ринків і взагалі ринкової економіки, змагання між окремими учасниками ринку за оволодіння ним, тобто за продажі більшої кількості своєї продукції на якнайбільшій кількості ринків.

Кожний виробник прагне отримати якісь додаткові переваги в порівнянні з іншими учасниками ринку. Такі переваги прийнято називати конкурентними перевагами. Тому конкуренцію можна розглядати як процес управління своїми конкурентними перевагами на конкретному ринку для досягнення кращих результатів, ніж інші фірми, в боротьбі з ними в рамках чинного законодавства. У будь-якому випадку конкуренція призводить до поліпшення результатів роботи – підвищення якості продукції, поліпшення співвідношення «ціна – якість» і таке подібне. Тому конкуренцію можна вважати рушійною силою розвитку господарства і суспільства в цілому.

Конкурентна боротьба вимагає постійної напруги, врахування зовнішніх і внутрішніх чинників і ін. – тобто це постійна, трудомістка робота, але лише в такому разі можна розраховувати на високий результат.

### ***9.1. Поняття і види конкуренції і конкурентних переваг***

Конкуренція залежить від цілого ряду чинників, і залежно від цього розрізняють окремі види конкуренції і конкурентних переваг.

Найважливіший чинник – саме ринок.

Ринки розрізняють за мірою інтенсивності конкуренції на них.

***Привабливі ринки*** – ті, де сила конкуренції невисока і легко отримати високий ринковий результат. Наприклад, нерозвинені ринки, а також ринки, де даний товар представлений недостатньо, а попит на нього є і т. д.

***Помірковані ринки*** – досить напружений ринок, але ним можна оволодіти, отримати певну позицію на ньому, а крім того, дії самої фірми лише підсилюють конкуренцію і підтримують конкурентне середовище на ринку.

***Напружені ринки*** – коли боротьба між учасниками ринку дуже жорстка і практично неможливо потрапити на такий ринок і втриматися на ньому. Це, як правило, сформовані, закриті ринки.

Конкуренція може бути явною, коли конкурують аналогічні товари різних виробників, і функціональною, коли конкурують товари-замінники, субститути, що виконують одну функцію, але відрізняються за технологічними і іншими ознаками.

За рівнями конкуренцію розділяють на такі види:

- місцева – конкурують окремі організації, групи, підприємства в межах одного регіону і ін.;
- регіональна – конкурують виробники окремих регіонів, міст, областей;
- національна – конкурують виробники різних регіонів однієї країни;
- міжнаціональна – конкурують виробники різних країн;
- глобальна – конкурують інтернаціональні корпорації і ін.

Чинники, що впливають на конкуренцію, надані в табл. 9.

Таблиця 9 – Чинники, що впливають на конкуренцію

Впливаючий чинник	Характер впливу
1. Розмір ринку	Чим розвиненіший ринок, тим сильніше конкуренція
2. Темп зростання ринку	Чим вище темп розвитку ринку, тим легше на нього проникнути і закріпитися
3. Потужності виробництва і масштаби виробництва	Чим вище потужність підприємства, тим більше обсяги випуску, нижче ціна виготовлення виробу і тому простіше проникнути на ринок
4. Вхідні і вихідні бар'єри	Чим вище вимоги до учасників ринку (вхідний бар'єр), тим складніше на нього проникнути непідготовленим гравцям, тобто рівень конкуренції вищий і навпаки
5. Рівень стандартизації товару	Чим вище рівень стандартизації, спадкоємності товарів, тим легше покупцеві переорієнтуватися на інших виробників, і рівень конкуренції знижується
6. Висока технологічна база	Наявність передової переналагоджуваної технології дозволяє виробнику швидше реагувати на вимоги ринку і покращує його положення в конкурентній боротьбі
7. Цінова політика	Наявність гнучкої цінової політики, що дозволяє оперативно реагувати на ринкові умови і підвищує стійкість фірми

Конкурентні переваги мають різну природу, особливості, тому для зручності управління ними потрібно їх класифікувати, розділити на окремі групи:

- цінові чинники – рівень ціни в порівнянні з ціною конкурента;
- нецінові чинники – лідерство за якістю;
- сервісні чинники – наявність і якість до- і післяпродажного сервісу;
- експлуатаційні чинники – зниження експлуатаційних витрат і спрощення експлуатації взагалі;
- динамічні чинники – терміни служби, рівень організації виробничого процесу, наявність синергичного ефекту;
- змішані – сукупність декількох якостей.

На практиці враховуються всі можливі чинники впливу. Проте потрібно розуміти, що це складна і трудомістка робота, тому для її спрощення бажано розглядати окремі блоки, виділяючи зовнішні чинники

(мікро- і макросередовище), внутрішні чинники і можливість адаптації фірми до умов, що склалися. Лише після цього можна переходити до розробки стратегії і плану дій.

На рис. 10 наведений алгоритм дій з розробки стратегії і плану розвитку фірми з урахуванням її конкурентної позиції.

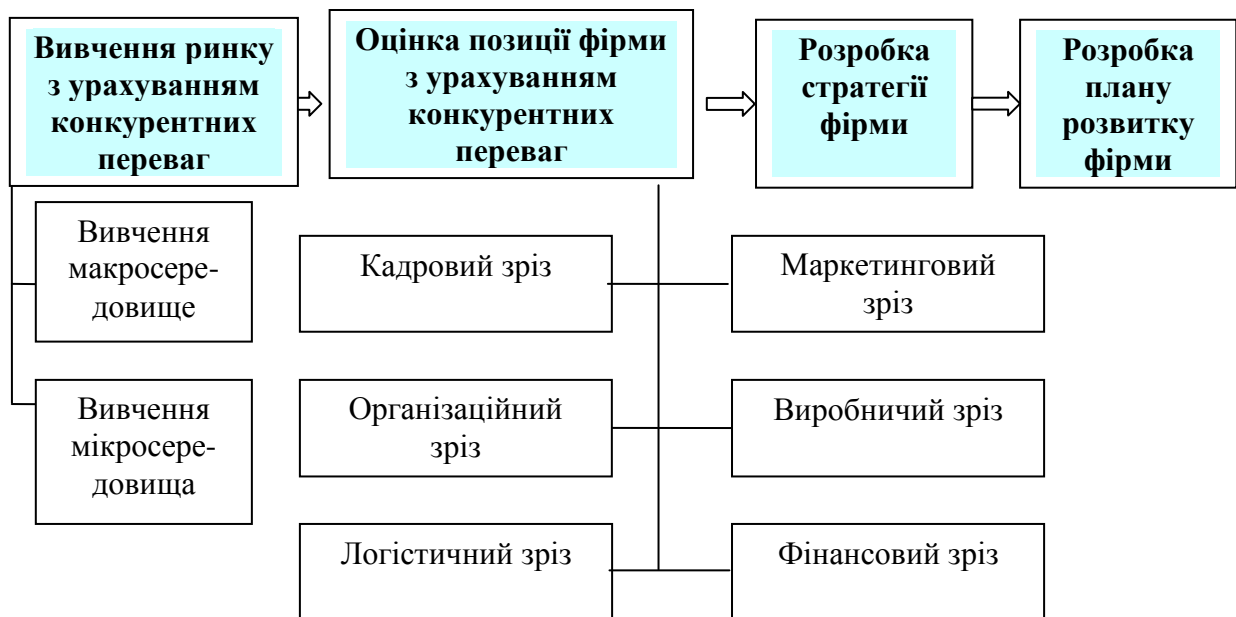


Рисунок 10 – Алгоритм вироблення стратегії фірми з урахуванням конкурентних переваг

Як бачимо, велика увага в цій роботі приділяється оцінці власної позиції і можливостей за різними напрямками:

- маркетинговий зріз – оцінка власної позиції на ринку, конкурентоспроможність продукції, сила конкуренції, проблеми проникнення і завоювання ринку, просування товару і т. д.;

- кадровий зріз – підбір і навчання персоналу, розподіл обов'язків, стимулювання праці і ін.;

- виробничі питання – ресурсні і цінові аспекти, устаткування, необхідність і масштаби перебудови виробництва;

- організаційний зріз – організаційна структура підприємства, необхідність і масштаби її перебудови і ін.;

➤ фінансовий зріз – інвестування освоєння нових виробництв, ціна капіталу, терміни повернення капіталу, умови, терміни кредитування і ін.;

➤ логістичний зріз – оптимізація товаропотоків, включаючи транспортування сировини, матеріалів, а також готової продукції.

При проведенні такого аналізу можна використовувати методи, що базуються на бальних оцінках. Це дозволяє звести безліч показників до одного знаменника. Для графічної інтерпретації отриманих результатів можна використовувати розробку радара чинників або променевих діаграм з оцінкою рівня підприємства за кожним чинником.

## **9.2. Аналіз довкілля**

Розглянемо детальніше вміст усіх трьох етапів проведення аналізу маркетингового оточення – макросередовища, мікросередовища і внутрішніх чинників.

**Аналіз макросередовища** включає такі складові – компоненти:

➤ Економічну – динаміка внутрішнього валового продукту; формування і розподіл ресурсів; інфляція; рівень безробіття; податкова політика і законодавство; структура платіжного балансу; норми накопичення; кредитна ставка.

➤ Правову – закони, нормативні акти, їх якість, адаптивність до реальної ситуації, здійснюваність; методи відстоювання своїх інтересів у рамках законодавства; якість судової системи.

➤ Політичну – особливості політичної системи, її демократичність; засоби і методи реалізації політики; взаємини влади і опозиції; інвестиційний клімат; стабільність у суспільстві; міра суспільної незадоволеності; боротьба за владу; превалююча ідеологія.

➤ Соціальну – якість життя, звичаї, віросповідання, цінності, демографічна ситуація в суспільстві, рівень освіти, мобільність населення, відношення до роботи.

➤ Технологічну – інноваційний клімат на підприємстві і в країні в цілому, а саме – створення нової продукції; використання нових технологій; модернізація існуючого машинного парку і продукції, що випускається.

*Аналіз мікросередовища* або безпосереднього оточення фірми складається з розгляду ситуації в організаціях і фірмах, з якими є постійний виробничий оперативний контакт. До них належать:

➤ Покупці – географія, розташування споживачів; демографічні характеристики споживача; соціально-психологічні; відношення до продукту; форма платежу і таке інше. Для промислових підприємств-покупців це будуть інші чинники, такі як обсяг потреби, порядок одержання замовлення, логістичні чинники, відношення до постачальника, рівень довіри і імідж фірми-постачальника, наявність сервісного обслуговування і ін.

➤ Постачальники – номенклатура матеріалів, що постачають, їх якість, ціни, об'єми постачань і ін.; гарантії якості; рівень спеціалізації постачальника, його надійність; історія взаємин постачальника і покупця; сила і тривалість зв'язків між даними фірмами; які ризики і переваги при зміні постачальників; яка міра залежності від даного постачальника.

➤ Конкуренти включають фірми, що працюють на даному ринку, а також ті, які можуть вийти на ринок найближчим часом. Крім того, сюди потрібно додати фірми, що займаються виробництвом товарів-субститутів, всіляких замінників. При вивченні діяльності цих суб'єктів потрібно оцінити їх сильні (переваги) і слабкі сторони (недоліки) в порівнянні зі своєю фірмою, зрозуміти, яким чином можна виявити свої конкурентні переваги і ослабити вплив слабких факторів.

➤ Ринок робочої сили – це структура кадрів, рівень їх кваліфікації і підготовки; спеціалізація персоналу; особисті характеристики (вік, стать, віросповідання і ін.); вартість робочої сили; наявність профспілок.

*Аналіз внутрішнього середовища* – це частина загального середовища, яке включає всі складові самого підприємства, фірми і характеризується 5 групами чинників, які виділяються за функціональною ознакою.

➤ *Кадровий зріз* – це, перш за все, взаємини між менеджерами і працівниками; порядок і ефективність системи найму, підготовки, навчання

і просування кадрів; оцінка результатів праці, оплата і стимулювання праці; соціальний клімат у колективі.

➤ Організаційний зріз – організаційна структура підприємства; комунікаційні процеси між учасниками виробництва; норми, правила, процедури, прийняті на підприємстві, їх ефективність; розподіл прав і обов'язків, ієрархія підлеглості.

➤ Виробничий зріз – технологія виготовлення продукції; організація обслуговування виробництва; організація складського господарства, постачання, логістика; рівень і ефективність інноваційної політики на підприємстві.

➤ Фінансовий зріз – рівень фінансової стійкості; підтримка рівня ліквідності і прибутковості; підвищення рівня капіталізації підприємства; створення сприятливого інвестиційного клімату на підприємстві.

➤ Маркетинговий зріз – товарна стратегія підприємства; цінова стратегія; стратегія просування товару на ринок; вибір ринків збуту; вибір і ефективність системи просування товару.

Потрібно відзначити, що всі види аналізу, про які йшлося вище, – це взаємопов'язані блоки, оскільки йдеться про одне і те саме підприємство, фірму. Тому тут зручно використовувати SWOT-аналіз як один з ефективних засобів проведення комплексної оцінки ситуації з врахуванням зовнішніх факторів і внутрішнього стану підприємства. Якщо є така можливість (наявність вихідних даних), потрібно використовувати кількісні методи SWOT-аналізу.

Додатково, на підставі SWOT-аналізу, рекомендується будувати матриці можливостей, погроз і профіль середовища – табл. 11, 12 і 13.

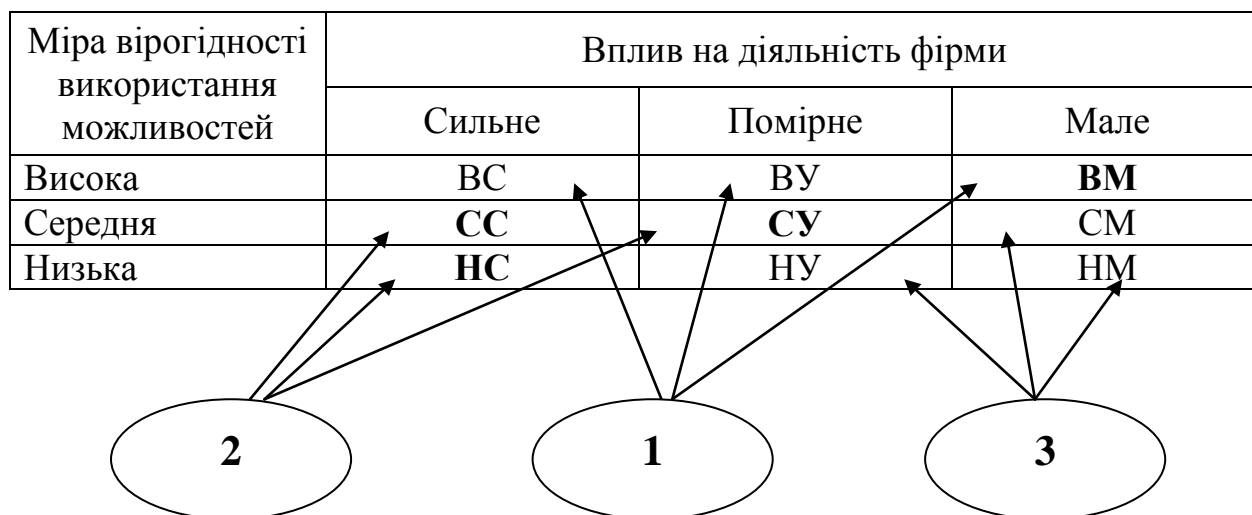
Коментар до табл. 11:

ситуації, що характеризуються високою мірою вірогідності використання можливостей (BC, BU і BM), – необхідно обов'язково використовувати можливості (позиція 1);

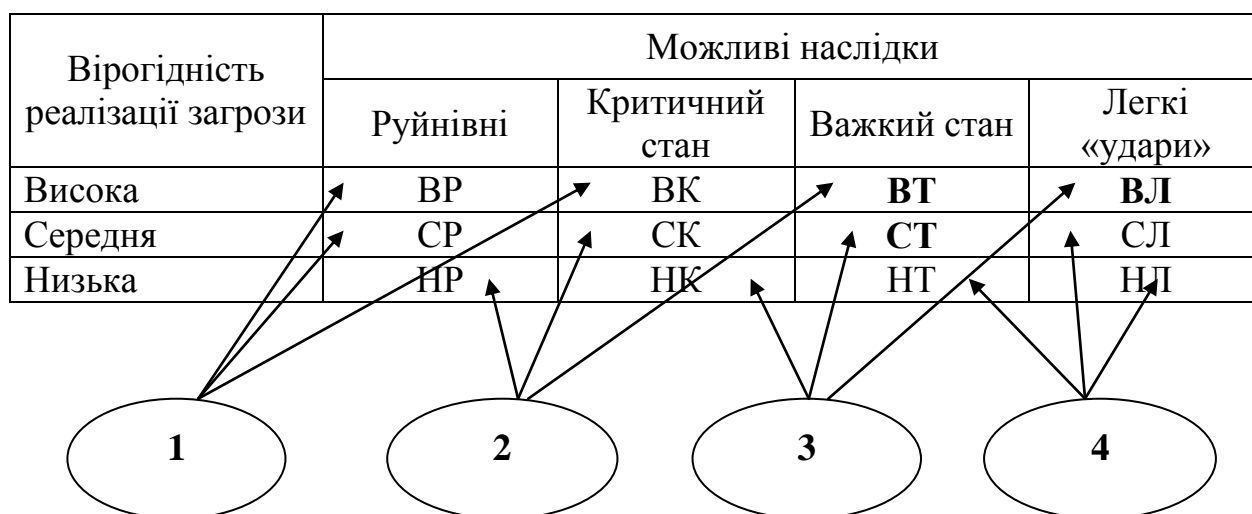
ситуації, характерні для полів CC, CU, HC (позиція 2), – використовувати при нагоді, за наявності ресурсів;

ситуації НУ, СМ і НМ (позиція 3) – відкинути, оскільки вплив на процес слабкий.

Таблиця 11 – Матриця можливостей



Таблиця 12 – Матриця погроз



Коментар до табл. 12:

ситуації BP, BK і CP характеризуються високою мірою реалізації загрози, тому в цьому випадку потрібно намагання усунути причину виникнення такої загрози;

ситуації HP, CK, BT – досить висока небезпека виникнення загрози; потрібно відстежувати ситуацію і у разі потреби – приймати заходи;



ситуації НК, СТ, ВЛ – рівень загрози менший, але моніторинг ситуації необхідний;

ситуації НТ, НЛ І СЛ – загроза невисока, можна доки цим нехтувати.

Профіль середовища будується також з використанням експертних оцінок за кожним показником і чинником (табл. 13).

Показник А – характеризує міру важливості кожного чинника середовища для галузі за допомогою 3-бальної шкали:

3 – сильний вплив;

2 – помірний вплив;

1 – слабкий вплив;

Показник В характеризує вплив кожного чинника середовища на організацію за допомогою 4-бальної шкали:

3 – сильний вплив;

2 – помірний вплив;

1 – слабкий вплив;

0 – відсутність впливу.

Показник С – напрям впливу чинника (позитивне або негативне):

+1 – позитивний;

-1 – негативний.

З чинників, що впливають на ситуацію, потрібно обирати найважливіші, а кількість їх не повинна перевищувати 5–7 позицій.

Приклад матриці для побудови профілю середовища наведений в табл. 13.

Таблиця 13 – Матриця «Профіль середовища»

Чинники середовища	Важливість для галузі, А	Вплив на організацію, В	Напрямок впливу, С	Підсумковий показник, $D = A \cdot B \cdot C$
1.				
2.				
3.				
4.				
Всього				

Профіль середовища дає можливість менеджерів оцінити вплив кожного чинника з урахуванням напряму впливу (позитивне або негативне), а потім проаналізувати положення, виділивши найважливіші позитивні або негативні позиції. Після цього можна починати вироблення стратегії.

### ***9.3. Типи конкурентних стратегій і їх характеристики***

При величезній безлічі конкурентних стратегій, визначуваних типом ринків, цілями фірми, різними зовнішніми чинниками і ін., можна виділити 4 основних:

- 1) розвиток і побудова;
- 2) підтримка і утримання позицій;
- 3) захист позиції, що склалася;
- 4) відмова і відхід.

Зазвичай компанії обирають ту стратегію, яка найбільш відповідає цілям компанії, ринковій позиції і оточенню, внутрішнім якостям фірми.

При цьому враховується одне з 4 можливих положень фірми на ринку:

➤ Домінуюче положення на ринку. Фірма – лідер ринку; має долю на ринку близько 30 %.

➤ Позиція спільного з конкурентом панування. На ринку присутні декілька сильних виробників, це – спільні лідери. Вони мають крупні долі ринку (30 %) за наявності на ринку спеціалізованих конкурентів у його нішах (5 %).

➤ Зростаюча сила і значна доля. Фірма займає істотну долю на ринку. Це – фірма-суперник або послідовник, що має добрі перспективи щодо оволодіння більшої частки ринку.

➤ Положення, що покращується на ринку, включаючи домінування у вузькому сегменті ринку.

Залежно від цього можна навести таблицю можливої структури ринку і пайові позиції фірм (табл. 14).

Таблиця 14 – Структура ринку і пайові позиції

Структура ринку	Монопольне панування (домінує одна фірма)	Спільне панування (домінують 2 фірми)	Рівна олігополія (три і більше фірм з рівними долями)	Фрагментована структура
Позиції щодо частки ринку	<p>Пануючий лідер (30 %)</p> <p>Останні учасники ринку:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• крупна, але не лідируюча компанія (20 %);</li> <li>• конкуренти в невеликих нішах ринку з долею близько 5 %</li> </ul>	<p>Два лідери щодо частки ринку (30 %)</p> <p>Останні учасники ринку: спеціалізовані конкуренти в нішах з часткою ринку 5 % і більше</p>	<p>3 або більше конкурентів (15%)</p> <p>Останні учасники ринку: спеціалізовані конкуренти в нішах (5 %)</p>	<p>Ринок розподілений між великою кількістю рівних щодо частки ринку конкурентів (5 %)</p>

Стосовно технології поведінки на ринку можна виділити 3 основних типи стратегії:

1) Низьких витрат виробництва, лідер по витратах, тобто досягнення мінімуму витрат у галузі.

2) Диференціації – пошук шляхів диференціації своєї продукції відносно до продукції конкурента.

3) Фокусу або ніші, концентрації, тобто фокусування зусиль на вузькій ніші ринку, а не на всьому ринку.

У табл. 15 наведені основні відмітні властивості всіх трьох типів стратегії конкурентної боротьби.

Таблиця 15 – Відмітні властивості конкурентних стратегій

Типові ознаки стратегії	Типи конкурентних стратегій		
	Лідер по витратах	Диференціація	Концентрація (фокусування)
Стратегічна мета фірми	Опанування значного сектора на ринку	Опанування значного сектора на ринку окремого товару	Опанування вузької специфічної товарної ніші
Основа конкурентної переваги	Нижчі витрати в порівнянні з конкурентами	Можливість надання покупцеві особливих, відмінних від конкурентів послуг, властивостей товарів і ін.	Відповідність товару і послуг перевагам користувачів даної вузької ніші

Продовження табл. 15

Типові ознаки стратегії	Типи конкурентних стратегій		
	Лідер по витратах	Диференціація	Концентрація (фокусування)
Асортимент продукції, що випускається	Якісний базовий продукт з невеликою кількістю модифікацій	Багатий асортимент, широкий вибір моделей з акцентом на специфічні властивості	Досить вузький специфічний асортимент, що відповідає вимогам клієнтів даної ніші
Виробнича тактика	Безперервний пошук шляхів зниження витрат виробництва при збереженні якості продукції	Розробка шляхів здобуття додаткової цінності продукту для покупця	Адаптація виробництва під вимоги користувачів даної ніші
Тактика маркетингу	Адаптація товару з метою зниження витрат	1) Акцент на будь-яких властивостях, за які може платити покупець; 2) відповідна цінова політика	Акцент на особливих властивостях товару, що задовольняють специфічні потреби покупця

**Стратегія низьких витрат** базується на наявності на ринку великого числа покупців, реагуючих на зміну ціни. У цих умовах компанія, яка може забезпечити низькі витрати, виграє і має стійку перевагу перед останніми учасниками ринку.

Для зниження витрат є 2 принципових шляхи:

- постійна робота щодо зниження поточних виробничих витрат продовж всього циклу виробництва і реалізації продукції;
- аналіз повної структури витрат з метою їх скорочення і відмова від дорогих і ефективних технологій.

Обидва ці підходи потрібно здійснювати одночасно – інакше тоді неможливо забезпечити довготривалий ефект, оскільки компанія відстане технічно.

Фірма з низькими витратами захищена від дії всіх 5 конкурентних сил:

- відносно конкурентів – тому що нижча ціна забезпечує підвищений попит при досить високій якості;

- відносно покупців – тому що ціна установлена на рівні мінімальної, нижче якої навряд чи можливо;
- відносно постачальників – при високій ефективності свого виробництва підвищення цін постачальника – не дуже погіршує ситуацію;
- відносно потенційних новачків – низькі витрати основного суб'єкта на цьому ринку – потужний бар'єр для проникнення непідготовлених новачків з вищими витратами;
- відносно продуктів-замінників – низька ціна – певна гарантія підвищеного попиту на вже знайомий і до того ж недорогий товар.

Проте, така стратегія має і свої ризики і небезпеки. Проблема в тому, аби фірма в боротьбі за зниження витрат не «зациклилася» на цій роботі і не проглянула б зрушення в технології виробництва, зміну попиту на інші товари, зміни сервісних вимог, тощо.

**Стратегія диференціації** означає, що фірма-виробник орієнтується на переваги не всього ринку в цілому, тому що він дуже широкий, а на діапазон переваг, розвинений лише на його певну частину. Для цього вона диференціює, змінює продукцію, яку виробляє, з урахуванням вимог певної ніші. Іншими словами, диференціювання – це різноманітність видів і типів продукції, що вироблюється під конкретні вимоги зменшеними серіями. Розрізняють такі напрями диференціації:

- технологічні переваги і особливості;
- підвищена специфічна якість;
- великий набір «супутніх послуг, сервісу»;
- підвищена цінність товару за ту ж ціну.

Успішна диференціація допомагає фірмі вирішувати цілий ряд завдань, серед яких найважливіші:

- ∇ якісне планування виробництва і збуту;
- ∇ популяризація марки фірми, її брендів серед ширшого кола користувачів;
- ∇ підвищення ціни за надання високої якості і особливих властивостей;

∇ мобільніша внутрішня політика підприємства, обумовлена необхідністю змін технології, виробництва при освоєнні специфічної продукції.

В той же час диференціація зв'язана з деякими ризиками і має певні проблеми. Серед них найважливіші:

- велике розмаїття засобів, пов'язаних з освоєнням змінених, диференційованих продуктів;
- підвищені ризики, пов'язані з необхідністю вкладення коштів для забезпечення виробництва диференційованих продуктів;
- необхідність поглибленого маркетингового аналізу ринків у пошуках споживачів для диференційованих товарів.

В цілому, це – прогресивна, дещо ризикована стратегія, яка при кваліфікованій організації надає високих результатів.

**Стратегія концентрації (фокусування)** передбачає роботу фірми не на всьому ринку, а на досить вузькій його частині, ніші, специфічні вимоги якої фірма може задовольнити.

Ринкова ніша, в якій передбачається робота фірми, повинна задовольняти певним вимогам, а саме:

- сегмент ринку має бути достатнім для здобуття прибутку;
- сегмент повинен мати потенціал для розвитку;
- у даному сегменті фірма не має конкурентів або вони значно слабкіші;
- фірма має достатні фінансові, ресурсні і інтелектуальні можливості для того, щоб ефективно обслуговувати клієнтів.

Можна вказати на деякі принципи виділення ніш на загальному ринку:

- географічна ознака;
- особливі технологічні вимоги до продукції;
- особливі експлуатаційні вимоги і умови;
- особливі естетичні вимоги.

Стратегія концентрації може здійснюватися трьома шляхами:

- зниження витрат і цінова перевага щодо прийнятої номенклатури продукції;
- диференціація продукції під вимоги споживачів обраної ніші;
- змішана стратегія, коли можливе поєднання зниження витрат і створення особливих якостей (диференціювання) для своєї продукції.

Політика концентрації приносить успіх, коли є широкий ринок з великою різноманітністю специфічних вимог, об'ємів, що дозволяє ідентифікувати частину ринку як сукупність особливих користувачів, тобто як нішу, відповідну для фірми. Важливо також, аби ця ніша не була приваблива для інших виробників.

Політика концентрації зв'язана з певними ризиками.

По-перше, потрібно говорити про дії конкурентів, які можуть намагатися опанувати привабливу нішу.

По-друге, розвиток виробництва, диференціація продукції, неминуча при концентрації, може привести до розмивання кордонів ніші, а це вже – не концентрація, а швидше диференціація, яка вимагає інших ресурсів і т. д.

І, нарешті, потрібно сказати про небезпеку скорочення обсягів виробництва, пов'язаного з роботою у вузькій ніші. В цьому випадку, тим більше актуальна робота із скорочення витрат, особливо непрямих.

В цілому, стратегія концентрації вимагає ретельного вивчення ринку, постійного моніторингу ситуації у своїй ніші, безперервної роботи із скорочення витрат.

#### ***9.4. Вибір стратегії залежно від сили конкуренції на ринках продавців і покупців***

Поведінка виробника товару, його стратегія безпосередньо залежать від сили конкуренції і від вигляду ринку продавців і покупців.

Розрізняють 4 види ринків продавців.

- ***Ринок досконалої (чистої) конкуренції***, на якому багато продавців і покупців, сильна конкуренція серед продавців, вільний доступ на ринок.

- **Ринок монополістичної конкуренції**, на якому багато виробників аналогічної продукції, але кожен її вид відрізняється від продукції, що випускається іншими (звідси – відносний монополізм виробника); сила конкуренції менша, але доступ на ринок утруднений.

- **Олігополістичний ринок** – мало продавців і виробників, ринок поділений, конкуренція слабка, а доступ до ринку утруднений.

- **Монополія**, коли є один монополіст-виробник і багато покупців; конкуренція відсутня; ринок заблокований. Строго кажучи, це вже не ринок як такий.

Ринки покупців бувають 3 типів:

- \* поліпсонія, де багато покупців;
- \* олігопсонія, де декілька покупців;
- \* монопсонія, де один покупець.

Залежно від поєднань типів ринків виробників і покупців змінюється і стратегія поведінки фірми.

В табл. 16 подані можливі варіанти поведінки фірми при різних типах ринків покупців і продавців.

Таблиця 16 – Види стратегій виробників залежно від типів ринків

Типи ринків покупців	Види стратегій фірм-виробників			
Поліпсонія	1. Системна інноваційна діяльність	2. Локальна інноваційна діяльність	4. Концентрація на цільовому ринку	7. Горизонтальна диверсифікація
Олігопсонія	Зустрічається надто рідко	3. Комплексна диференціація і інтеграція	5. Системна інтеграція	8. Локальна диверсифікація діяльності
Монопсонія	Варіанти зустрічаються вкрай рідко		6. Адаптація продавців до покупця	9. Адаптація один до одного
Типи ринків продавців	Чиста конкуренція	Монополістична конкуренція	Олігополія	Монополія



З викладеного вище бачимо, що із зростанням сили конкуренції інноваційна активність підприємства збільшується. Так, якщо монополістові вдається утримувати свої позиції на ринку завдяки, в основному, організаційним інноваціям, то виробники, що працюють на розвиненіших ринках за умов сильної конкуренції, вимушені удаватися до набагато серйозніших інновацій. Наприклад, на олігополістичних ринках потрібна системна інтеграція або концентрація на цільовому ринку; чиста конкуренція вимагає системної інноваційної діяльності і таке інше (табл. 16).

Звичайно, наведені види стратегій не є остаточними. У кожному конкретному випадку потрібно зважати на свою специфіку, особливості товару, ринку, споживачів і ін. Найбільш важливими чинниками в цій сукупності є місце виготівника на ринку, його позиція; місія виробника; стадія життєвого циклу фірми і товару і інші ситуаційні чинники.

У табл. 17 показані зміст, особливості та умови використання окремих стратегій.

Таблиця 17 – Типи, особливості і умови використання різних стратегій

Тип стратегії виробника	Особливості стратегії	Умови використання стратегії
1. Системна інноваційна діяльність	Велика кількість споживачів і виробників обумовлює сильну конкуренцію. Для її подолання потрібна максимальна інтеграція всіх можливостей фірми, технології, маркетингу і ін.	Великий незабезпечений попит на товари. Перспективність і надійність інвестицій. Високий науково-технічний потенціал галузі. Інноваційна активність керівників
2. Локальна інноваційна діяльність	Великі об'єми ринку і кількість покупців підсилюють конкуренцію серед виробників. Це стимулює підвищення якості і зниження витрат виробництва. Це складна і дорога стратегія. Рівень рентабельності низький	Відсутність явних «вузьких місць» щодо товару і виробника. Недостатня товарна конкурентоспроможність. Необхідність пошуку ефективних, нових, дорогих рішень. Наявність засобів і ексклюзивних переваг для проведення такої стратегії

Продовження табл. 17

Тип стратегії виробника	Особливості стратегії	Умови використання стратегії
3. Комплексна диференціація і інтеграція	Збільшення кількості виробників при обмеженій кількості покупців вимагає пошуку шляхів підвищення якості товару, поліпшення сервісу і супутніх товарів і послуг. До споживача потрібно пристосовуватися, а для цього – диференціювати свою роботу і інтегруватися з іншими учасниками процесу	Наявність «вузьких місць» щодо товару і виробництва в порівнянні з конкурентами. Знижена в порівнянні з іншими якість. Наявність у конкурента і його товару ексклюзивних властивостей і переваг. Слабкі вхідні бар'єри на ринку. Досить висока норма рентабельності
4. Концентрація на цільовому ринку	Декілька виробників задовольняють потреби багатьох покупців, що створює сильну конкуренцію серед покупців. В той же час це не стимулює конкуренцію серед виробників. Оскільки ринок різномірний, виробникові вигідно зосередитися на одному, цільовому сегменті і концентрувати на ньому зусилля	Значний попит на товар. Велика ємкість ринку. Ринок різномірний за географічними ознаками, цінами на матеріали і трудові ресурси, перевагами і ін. Виробник може обирати зручний для нього цільовий сегмент і концентруватися на оволодінні ним. Слабка конкуренція на ринку продавців, що стимулює інвестиції, входження на ринок нових учасників, але не стимулює підвищення конкурентоспроможності товару
5. Системна інтеграція	Наявність декількох виробників і невеликого числа споживачів створює на ринку сильну конкуренцію і стимулює підвищення якості товару і зниження його ціни. Посилення інтеграції «вперед» і «назад» збільшує ефективність і наводить до появи синергічного ефекту	Наявність резервів інтеграції як з постачальниками, так і із споживачами продукції. Інтеграція по горизонталі і по вертикалі, по стадіях ЖЦВ. Відсутність у виробників базових цінностей для подальшого вдосконалення товару і виробництва. Нестійкий ринок і високі вхідні бар'єри
6. Адаптація продавців до покупця	Декілька виробників задовольняють потреби одного покупця. Сильна конкуренція між виробниками спонукає їх підвищувати якість, пристосовуватися, адаптуватися до покупця і його вимог і знижувати ціну	Попит на товар невисокий, він обмежений одним покупцем. Конкуренція між виробниками сильна. Споживач установив добрі контакти з виробником і не хоче нічого змінювати. Виробник не має можливості перейти на новий товар або на новий ринок

Закінчення табл. 17

Тип стратегії виробника	Особливості стратегії	Умови використання стратегії
7. Горизонтальна диверсифікація діяльності компанії	Один виробник випускає продукцію для багатьох споживачів. Науково-технічний потенціал високий. Зниження ресурсоемності не є критичним чинником для виробника. Норма рентабельності висока	Попит на товар високий і випереджає пропозицію. У виробника є ексклюзивні переваги, які дозволяють йому бути монополістом. Тому виробник розширює виробництво і опановує нові ринки
8. Локальна диверсифікація діяльності компанії	Один виробник випускає товар для декількох покупців. Науково-технічний потенціал невисокий. Розширення об'єму продажів відбувається за рахунок освоєння нових ринків	Наявність ексклюзивних конкурентних переваг у виробника, які дозволяють йому бути монополістом. Відсутні замітники товару. Ціни на товар встановлює виробник
9. Адаптація	Товар випускає один виробник для одного споживача. Науково-технічний потенціал виробника невисокий	Виробник не має технічної і фінансової можливості для переходу на іншу продукцію. Споживач і виробник вимушені пристосовуватися, адаптуватися один до одного

В цілому можна сказати, що із зростанням сили конкуренції на ринку продавців і покупців зростають обсяги виробництва, якість і конкурентоспроможність продукції, знижується рівень експлуатаційних витрат і ціни. В той же час рентабельність виробництва і інші поточні економічні показники можуть погіршуватися.

Таким чином, можна з упевненістю стверджувати, що конкуренція – це, безумовно, позитивний чинник, що підвищує ефективність виробництва в цілому. Проте, для виробника конкуренція створює додаткові складнощі в тактичному і стратегічному плані.

### ***10. Технології стратегічного аналізу і матричні методи стратегічного планування***

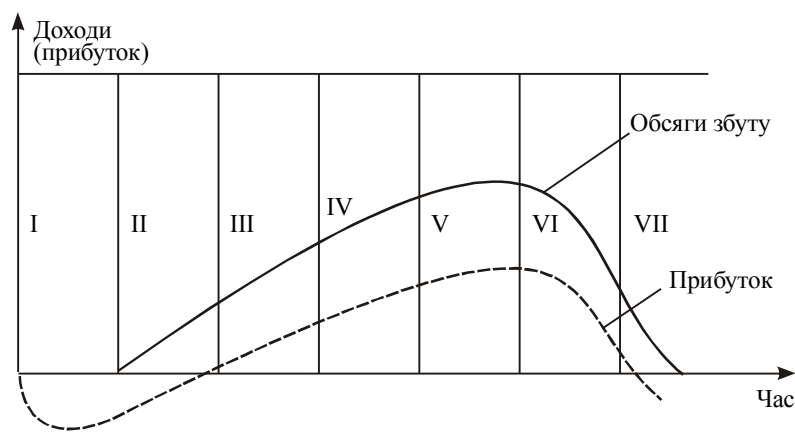
Із сказаного вище відомо, що при стратегічному плануванні часто доводиться удаватися до укрупнених моделей, які дозволяють оцінити майбутній розвиток подій в категоріях «більше – менше», «швидше –

повільніше», можуть показати можливий напрям процесу. До таких методів стратегічного аналізу можна віднести наступні, найбільш часто вживані укрупнені моделі і матриці.

1. Концепція життєвого циклу виробу (ЖЦВ).
2. Криві досвіду.
3. Метод портфельного аналізу (матриця консалтингової групи Бостона – матриця БКГ).
4. Матриця GE або Мак-Кінзі.
5. Методи Ансоффа.
6. Методи Портера.
7. PIMS-модель.

### ***10.1. Концепція життєвого циклу виробу***

Концепція життєвого циклу і сам по собі життєвий цикл відображає динаміку продажів за часом, тобто має деякий історичний аспект. Тому він може бути розглянутий як стратегічний метод, виходячи з міркування, що тенденції продажів, подібних за властивостями продуктів на близьких ринках, значною мірою зберігаються.



**Рисунок 11 – Крива життєвого циклу виробів:**

I – дослідження та розроблення товару; II – запровадження товару на ринок; III – розширення ринку збуту; IV – використання переваг; V – зрілість товару; VI – насичення ринку; VII – витискування товару з ринку.

Життєвий цикл має характерну структуру (рис. 11) – початкові стадії, коли виріб лише розробляється, готується його виробництво і він поступово виводиться на ринок. Потім етап зростання і стабілізації на високому рівні об'єму продажів – етапи зростання і зрілості. Далі – етап спаду і виходу з ринку. Більш детально це питання розглядається в розділі 11.

Різні вироби мають і різну структуру ЖЦВ. Це залежить від якості товару, рівня менеджменту на підприємстві, якості маркетингу і інших чинників. Проте, є загальні, типові риси, властиві ЖЦВ різних виробів у даний час:

- кожен товар знаходиться на ринку певний час;
- будь-який товар, незалежно від його якості, проходить всі етапи життєвого циклу і в решті-решт неминуче йде з ринку;
- тривалість життєвих циклів у сучасних умовах скорочується завдяки прискоренню науково-технічного прогресу, глобалізації і розвитку комунікацій;
- завдання будь-якого виробника товару – продовження найбільш сприятливої фази життєвого циклу – фази зрілості;
- на стадіях зростання і в період зрілості питомий прибуток зростає, потім стабілізується і після цього – неминуче знижується.

За сприятливих зовнішніх умов і грамотного управління структуру життєвого циклу можна поліпшити, тобто продовжити період зрілості за рахунок підтримуючого маркетингу, модернізації виробництва і удосконалення самого товару. Визначається це економічною доцільністю і перспективами товару на ринку.

### ***Переваги методу***

1. Розвиток будь-якого товару відносно ринку (об'єми продажів) розглядається в динаміці, в історичному аспекті.

2. Структурується весь період знаходження товару на ринку, тобто реалізується комплексний підхід.

### ***Недоліки і обмеження методу:***

1. Сама крива ЖЦВ будується на даних минулих періодів, тому таку криву потрібно постійно корегувати. Крім того, є чисто технічні складнощі при побудові самої кривої ЖЦВ.

2. Не враховуються зовнішні кон'юнктурні чинники, в тому числі реальні економічні умови, реальна конкуренція на даному ринку в даний момент і реальний стан технології виробництва.

3. Можливі ситуації, коли короткострокові кон'юнктурні чинники можуть спотворити картину.

4. Крива ЖЦВ застосовується на самих початкових етапах планування, оскільки вона дає орієнтовне уявлення про процес.

Стратегічне значення теорії життєвого циклу полягає в тому, що кожному етапу відповідають свої цілі, свій маркетинг-мікс, свої стратегії і різні цілі і орієнтації менеджменту. У зв'язку з цим можна рекомендувати спочатку чітко з'ясувати позиції товару на життєвому циклі (на якій стадії розвитку знаходиться товар) і вже після цього розробляти відповідну стратегію і засоби її реалізації.

У поєднанні з іншими методами стратегічного планування використання методу життєвого циклу дає непогані результати. Найважливе питання – в наявності достовірної і достатньої інформації для побудови кривої ЖЦВ.

### ***10.2. Криві досвіду***

Криві досвіду зв'язують дві величини протягом деякого проміжку часу:

- витрати на одиницю продукції;
- обсяг виробництва або продажу.

В даному випадку поняття «досвід включає час і результати знаходження виробника на ринку. В той же час, загальновідомо, чим вище обсяги виробництва (продажів), тим нижче рівень витрат на одиницю продукції. За рахунок скорочення постійних витрат у собівартості одиниці продукції знижується і собівартість виробу. Для якісного планування

важливо знати, в якій мірі відбувається таке зниження, як сильно впливають обсяги на економічні показники і ін. Зрозуміло, що для кожного конкретного випадку є своя специфіка, проте є і загальні тенденції.

Для з'ясування цих питань американськими дослідниками було проведено комплексне дослідження і встановлено наступне:

- при кожному подвоєнні обсягу виробництва витрати на виробництво одиниці продукції зменшуються на 30–40 %. Це пов'язано із зміною постійних витрат у собівартості продукції. При зміні обсягів випуску продукції існують різні варіанти цієї динаміки (рис. 12):

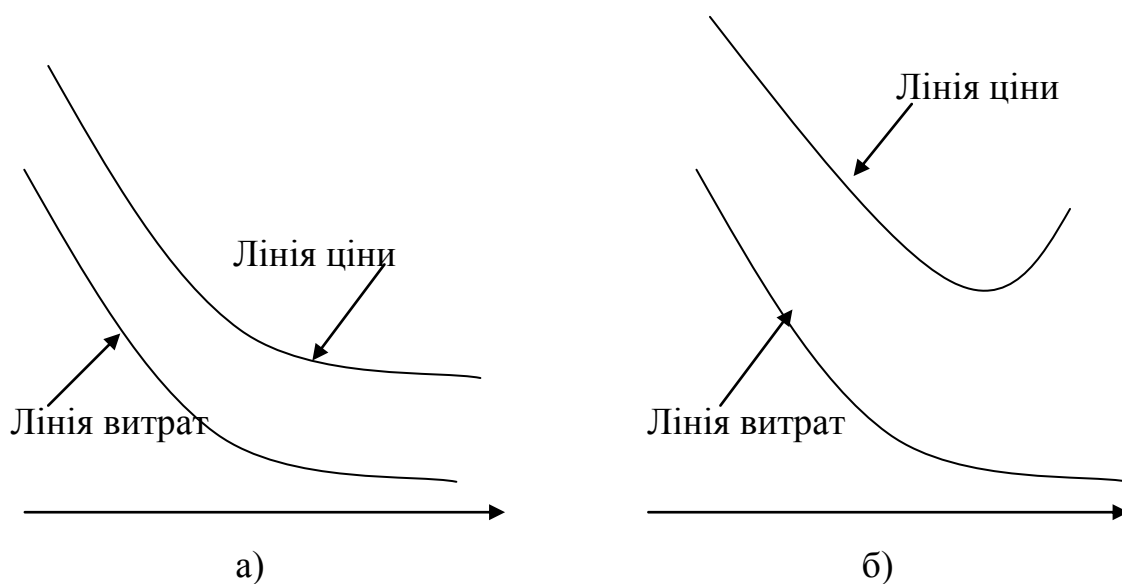


Рисунок 12 – Види кривих досвіду:

а) стабільна ситуація; б) нестабільна ситуація

\* **стабільна ситуація**, коли зміна цін повторює зміну собівартості;

\* **нестабільна ситуація**, коли собівартість знижується, а ціна може змінюватися за своїми законами, тобто не повторює динаміку собівартості. Це буває, коли змінюється ринкова ситуація, коли під впливом різних чинників змінюється збут і мають місце форс-мажорні обставини.

Для кількісної оцінки процесу використовують так званий CVP-аналіз (від слів cost – витрати, volume – об'єм, price – ціна), що заснований на використанні даних про структуру витрат на виробництво і його вплив на основні показники діяльності підприємства – витрати, обсяг випуску, прибуток.

CVP-аналіз дає можливість розрахувати декілька важливих кількісних параметрів, які визначають зону ефективної роботи фірми, – точку беззбиткової, коефіцієнт запасу і операційний важіль:

1) **точка беззбитковості** – це той критичний обсяг виробництва, при якому витрати дорівнюють об'єму реалізації,  $V = P_{\text{річ}}$ . Виходячи з цього співвідношення, визначають точку беззбитковості за формулою (9.1).

$$V_{\text{беззб}} = V_{\text{пост. рік}} / (\text{Ц}_{\text{вир}} - \text{З}_{\text{зм. од}}), \quad (9.1)$$

де  $V_{\text{беззб}}$  – обсяг виробництва (продажів), відповідний до точки беззбитковості, шт.;  $V_{\text{пост. рік}}$  – річні постійні витрати, тис. грн;  $\text{Ц}_{\text{вир}}$  – ціна одиниці продукції у виробника без ПДВ, грн/ шт.;  $\text{З}_{\text{зм. од}}$  – змінні одиничні витрати, грн/шт.;

2) **коефіцієнт запасу** ( $K_{\text{зап}}$ ) показує, наскільки планований випуск товару віддалений від точки беззбитковості. Мінімальна величина цього коефіцієнта має бути не нижче, ніж 0,3, оскільки при менших значеннях несподівані ризики можуть призвести до небезпечної близькості фактичних об'ємів до точки беззбитковості і зони збитковості. Коефіцієнт запасу визначається за формулою (9.2).

$$K_{\text{зап}} = [(V_{\text{план}} - V_{\text{беззб}}) / V_{\text{план}}] \geq 0,3, \quad (9.2)$$

$K_{\text{зап}}$  – коефіцієнт запасу;  $V_{\text{план}}$  – плановий обсяг виробництва, для якого ведеться розрахунок;

3) **операційний важіль**, DOL. Значення цієї величини визначається розміром і рівнем постійних витрат у собівартості продукції. Чим вона вища, тим вище і DOL. Це узгоджується з суттю інноваційних процесів – для реалізації інновацій потрібні кошти, що формуються саме за рахунок постійних витрат. У результаті реалізація інноваційного проекту підвищує ефективність підприємства, проте збільшення цієї складової витрат підвищує і ризики для поточної діяльності підприємства. Тому – чим вище операційний важіль, тим вище прибутковість проекту або підприємства, але і вище міра ризику. Операційний важіль визначається за формулою (9.3).

$$\text{DOL} = (\text{З}_{\text{пост}} + \text{Пр}) / \text{Пр}, \quad (9.3)$$



де DOL – операційний важіль;  $Z_{\text{пост}}$  – постійні річні витрати; Пр – річний прибуток.

***Переваги методу:***

- він зв'язує частку ринку (об'єм продажів), прибутковість, рівень і структуру витрат;
- ініціює управління витратами і вимагає раціонального господарювання;
- показує, що, з одного боку, інвестування в майбутній розвиток приносить у майбутньому прибуток. З іншого боку, підвищує міру ризиків у момент реалізації проекту і погіршує поточні економічні показники.

***Недоліки і обмеження:***

- \* метод застосовується до продукції масового попиту при великих обсягах реалізації;
- \* різні методики розрахунку витрат можуть спотворити результати. Це стосується більшою мірою саме розрахунку постійних витрат;
- \* результати можуть спотворитися за рахунок зовнішніх чинників, оскільки при розрахунках DOL закладений терміновий підхід.

***10.3. Матриця БКГ (Бостонської консалтингової групи)***

В основі цього методу лежить фінансова теорія про різну природу і ефективність інвестицій. Інколи цей метод називають «метод портфеля частки ринку». В даному випадку товар розглядається як інвестиція. Причому існує декілька видів інвестицій, які відрізняються рівнем витрат, ризиків, ефективністю, термінами реалізації проекту і т. ін.

Виходячи з цього, можна казати про інвестиції 1, 2 і 3-го роду, характеристики яких наведені в табл. 18. Головні питання при управлінні процесом розвитку фірми – вкладати або не вкладати кошти в товар (проект), які кошти, на який період, в який товар і т. ін.

Стосовно розробки товарної стратегії нові товари можна порівняти з середніми і крупними інвестиціями, а освоєні і модернізовані – з низькими.

Таблиця 17 – Характеристики інвестицій

Тип інвестицій	Зміст робіт, проекту	Прибутковість	Термін реалізації	Рівень ризиків
Низькі (до 50 тис. \$)	Модернізація, вдосконалення виробництва, виробів	min	Біля 1 року	min
Середні (500 тис. – 1 млн \$)	Технологічна перебудова, модернізація виробництва, освоєння нового виду виробів	середня	1–3 роки	середня
Великі (більше 3 млн \$)	Структурна перебудова виробництва, крупні технічні, технологічні і соціальні проекти	max	Більше 3 років	max

Завдання підприємства – створити збалансований портфель інвестицій. Він визначається рівнем або темпом ринкового зростання і частки ринку даного товару відносно до найбільшого конкурента.

Схематично ситуація відображається матрицею БКГ, яка будується в координатах «темп ринкового зростання» – «частка ринку» і має 4 квадранти.

Принципово матриця БКГ побудована на підставі аналізу великої кількості вихідних даних, зібраних у різних галузях промисловості вченими-дослідниками консалтингової групи (БКГ). Виявилось, що укрупнено всі варіанти укладаються в 4 принципово різні ситуації, які відображаються графічно матрицею БКГ, яка складається з 4 квадрантів, кожен з яких відповідає, крім усього іншого, ще і певній стадії життєвого циклу товару. Кожен квадрант має свої кількісні характеристики, які і визначають якість управлінських рішень, що приймаються. Форма матриці БКГ наведена на рис. 13.

«*Зірка*» – це квадрант, який відображає ситуації, коли товар має максимальний рівень ринкового зростання і займає високу частку ринку. На життєвому циклі ця ситуація відповідає стадії зрілості товару. Це означає, що в такий товар можна інвестувати засоби для збереження і продовження цієї ситуації.

«Товар-питання», «?», «важке дитя» або «дикі кішки». Цей товар займає ще невелику частку ринку, але має позитивну динаміку розвитку, значне зростання продажів. Це означає, що якщо маркетингові дослідження прогнозують добру перспективу, то потрібно вкладати кошти і доводити товар до рівня «зірки». Якщо перспективи немає – потрібно вирушати з ринку. Ця ситуація відповідає висхідній частині кривої ЖЦВ.

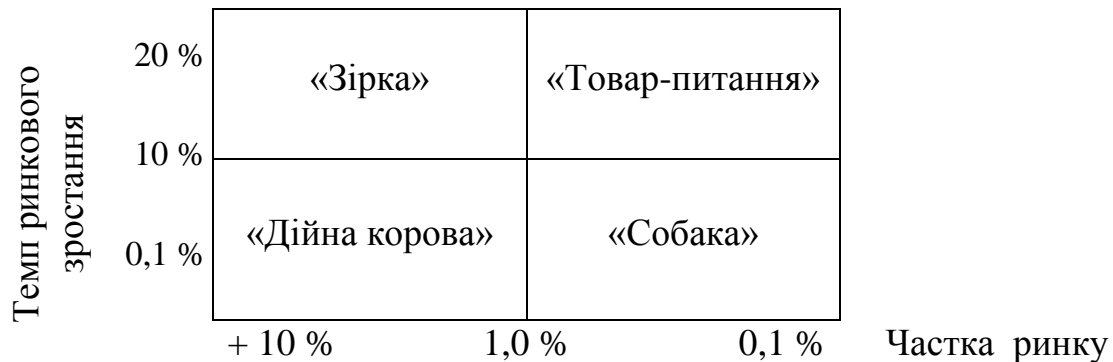


Рисунок 13 – Матриця БКГ

«Дійна корова» – відповідає високій частині ринку, але перспектив мало, оскільки продажі падають. Ця ситуація відповідає спадній частині кривої життєвого циклу, коли товар потроху починає «здавати позиції». При цьому немає сенсу вкладати кошти в розвиток товару, оскільки тривалої перспективи у нього немає. Можна лише підтримувати товар досить невеликими інвестиціями, на рівні підтримуючого маркетингу.

«Собака» – це товар, який не має попиту, застарілий і купується лише незначною частиною споживачів, їх ар'єргардом. Тому жодні вкладення коштів недоцільні. Тут застосовується стратегія елімінування, тобто або спеціалізації товару під покупців, що залишилися, або – вихід з ринку. Відповідає фінішній частині кривої життєвого циклу.

**Переваги методу:**

- він зв'язує в часовому аспекті такі важливі характеристики, як перспективу товару (рівень ринкового зростання) і долю, яку займає цей товар на ринку в порівнянні з максимальними виробниками;
- дозволяє виробити принципову модель поведінки в кожній ситуації.

### **Обмеження методу:**

- ∇ ця модель дуже укрупнена;
- ∇ застосовується лише для товарів масового попиту;
- ∇ важливо, що розглядається: ринок цього товару в цілому або сегмент ринку для даного конкретного товару.

### **10.4. Розгорнута матриця GE (Мак-Кінзі)**

Ця матриця принципово схожа з матрицею БКГ, але є детальнішою, оскільки поділяє все поле на 9 полів, а не на 4, як матриця БКГ. Це означає, що пропонується 9 моделей поведінки в різних ситуаціях.

Матриця GE (Мак-Кінзі) зв'язує такі чинники:

- привабливість ринку (висока, середня і низька);
- конкурентна позиція фірми на цьому ринку (сильна, середня, слабка).

Оцінка ситуації на обох осях, як бачимо, якісна. Це означає, що для оцінки використовуються не кількісні параметри, а якісні – «низька, середня, висока».

Матриця будується в цих же координатах, причому все поле розділяється як по горизонталі, так і по вертикалі, на 3 зони відповідно до рівня параметрів. Розглянемо всі 9 варіантів поведінки фірми на ринку.

Матриця Мак-Кінзі наведена на рис. 14.

Привабливість ринку	Висока	1	2	3
	Середня	4	5	6
	Низька	7	8	9
		Сильна	Середня	Слабка
	Конкурентна позиція на ринку			

Рисунок 14 – Матриця Мак-Кінзі

**1** – Висока привабливість ринку і сильна конкурентна позиція фірми. Стратегія – «Захищати позицію». Це найсприятливіша ситуація. Треба зберігати цю позицію, а для цього:

- вкладати засоби для забезпечення максимального зростання;
- проводити підтримуючий маркетинг;
- зберігати вплив на ринку.

**2** – Ринок має високу привабливість, а позиції фірми середні. Ця стратегія носить назву – «Інвестування і розвиток». Необхідно:

- боротися за лідерство;
- розвивати сильні сторони, тобто цільовим чином інвестувати;
- покращувати ситуацію у слабких сегментах ринку.

**3** – Привабливість ринку висока, але позиції фірми слабкі. Тут доречна стратегія «вибіркового (селективного) розвитку». Це означає наступне:

- наявні кошти доцільно вкладати лише в сильні сегменти;
- із слабких позицій потрібно виходити;
- шукати можливості для подолання слабких місць.

**4** – Привабливість ринку – середня, але фірма має сильну конкурентну позицію. Тут також доречна стратегія «вибіркового розвитку», а саме:

- інвестувати в максимально привабливі сектори;
- забезпечити зростання обсягів і за рахунок цього – зниження собівартості і здобуття прибутку;

- розвивати здатність щодо протистояння конкуренції.

**5** – Це фактично середня позиція у всій матриці: привабливість ринку і конкурентна позиція фірми – на середньому рівні. Така стратегія називається «Вибіркове управління для максимізації прибутку». Для цього необхідно:

- збереження існуючого положення;
- концентрація інвестицій в секторах з мінімальним ризиком і максимальним відносним прибутком. Це стосується мало- і середньозатратних інвестиційних проектів.

**6** – Привабливість ринку – середня, а конкурентна позиція фірми – слабка. Тут доречна стратегія – «обмежене розширення з мінімальним

ризиком», інвестиції – лише в модернізацію, реконструкцію і вдосконалення існуючої технології, організації виробництва і ін.

**7** – Привабливість ринку – низька, а конкурентна позиція фірми – сильна. Це відповідає стратегії – «Зберігати і перенаправляти», тобто:

- забезпечувати здобуття поточного прибутку;
- концентруватися на сильних сторонах фірми;
- охороняти свою сильну позицію.

**8** – Привабливість ринку – низька, а конкурентна позиція на ринку – на середньому рівні. Таке положення відповідає стратегії «Управління для здобуття прибутку», тобто мінімальні інвестиції в модернізацію товарного асортименту і збереження позиції в сильних сегментах ринку. Із слабких сегментів потрібно виходити.

**9** – Привабливість ринку низька і конкурентна позиція фірми слабка. Ця позиція відповідає стратегії «виводу з ринку». Тут потрібно:

- скорочувати постійні витрати;
- удосконалювати технологічний процес, якщо є перспектива, при мінімальних інвестиціях;
- правильно оцінити точку виходу з ринку і стратегію фірми при реалізації цієї політики.

***Переваги матриць типу Мак-Кінзі:***

- ✓ матриця детальна, тобто розглядаються декілька (9) можливих ситуацій;
- ✓ надаються більш менш конкретні рекомендації відносно поведінки фірми на ринку;

***Складнощі:***

- ✓ труднощі з обиранням тих чи інших стратегій за умови дефіциту і невизначеності вихідних даних;
- ✓ важко обрати чіткі критерії оцінки діяльності підприємства з акцентом на стратегічні напрями.

### ***10.5. Модель зростання і матриця Ансоффа***

У 1965 р. американський вчений-маркетолог І. Ансофф розробив теорію планованих розбіжностей, яка визначає взаємозв'язок між бажаним ходом розвитку фірми або проекту і фактичним станом процесу. Це називається модель зростання Ансоффа, або теорія розбіжностей.

Суть концепції планованої розбіжності в тому, що розглядаються 2 ситуації розвитку подій.

1. Бажаний, тобто прогнозований рівень розвитку фірми, збуту продукції або повернення інвестицій на базі прогнозованого, фактично потенційного збуту. Це мета фірми.

2. Фактичний рівень розвитку фірми з урахуванням ринкової ситуації, ризиків і ін.

Зрозуміло, що між цими позиціями завжди буде відмінність, яка і була названа розбіжністю (рис. 15). Причина таких відхилень у впливі внутрішніх і зовнішніх чинників. Причому, якщо на внутрішні чинники підприємство може якимсь чином впливати і корегувати їх, то зовнішні чинники практично не піддаються корегуванню. Завдання управління будь-яким проектом – мінімізувати розбіжності між планованими і фактичними показниками за рахунок проведення різних маркетингових і організаційно-технічних заходів. Для цього згідно з теорією Ансоффа розглядаються 2 типи розбіжностей – поточні і стратегічні.

#### ***1. Поточні, оперативні або конкурентні розбіжності.***

Вони мають внутрішній характер і пов'язані з недосконалістю роботи фірми, внутрішніми протиріччями. Цих розбіжностей досить просто уникнути. Для виключення оперативних розбіжностей рекомендується:

- збільшення збуту шляхом розвитку існуючого ринку і переходів на нові ринки;
- зростання продуктивності праці і взагалі – вдосконалення внутрішньої структури підприємства і підвищення ефективності виробництва.

## 2. Стратегічні розбіжності, або розбіжності диверсифікації.

Вони пов'язані з неконтрольованими зовнішніми чинниками мікро- і макросередовища, різними ринковими ситуаціями, подолання яких від фірми не залежить і вимагає великих витрат коштів і часу. Крім того, ці процеси пов'язані з високими ризиками.

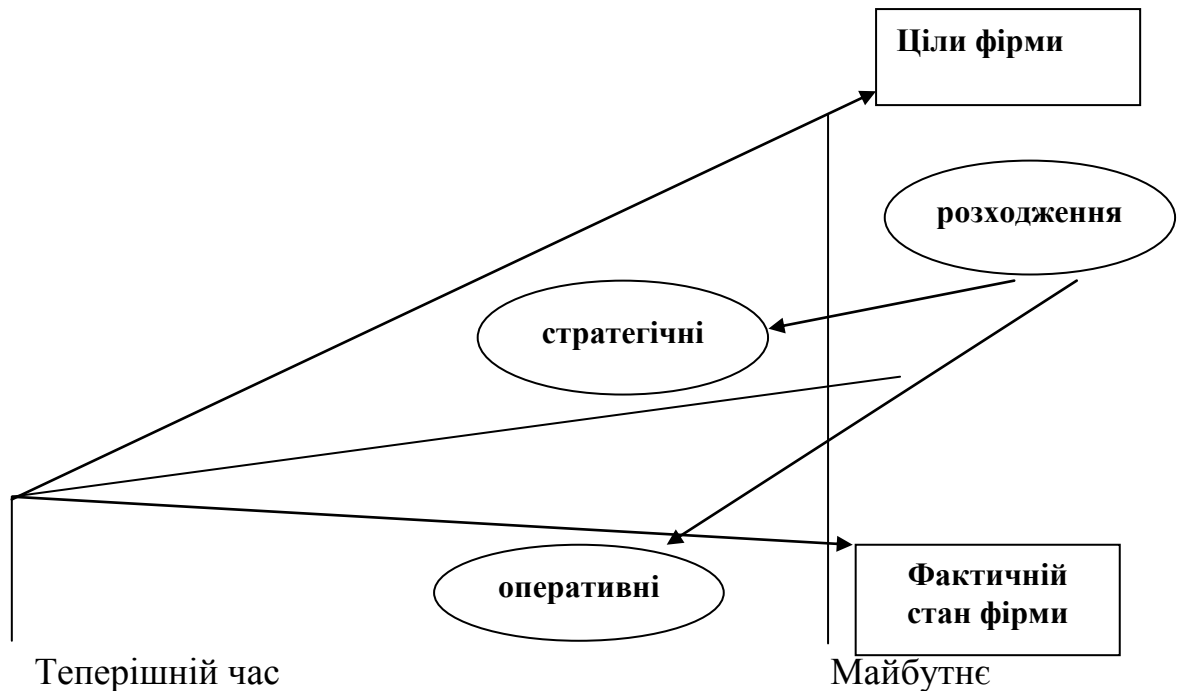


Рисунок 15 – Модель зростання Ансоффа

Стратегічні розбіжності називають інколи стратегічним «люком», для подолання якого рекомендуються такі заходи:

- розробка нової стратегії, нових цілей;
- розробка і освоєння нових ринків;
- освоєння нових товарів;
- диверсифікація виробництва.

Для подолання розбіжностей можливо скористатися матрицею Ансоффа, яка дозволяє оцінити ситуацію з позицій співвідношення «товар–ринок». Ця матриця зв'язує товари та ринки у сенсі їх освоєння фірмою – розглядаються нові та старі, освоєні товари і те ж саме – щодо ринків.



Матриця Ансоффа – 4-польна, оскільки розглядаються всі можливі поєднання, що включають нові і існуючі ринки і нові і існуючі товари. Вона дозволяє виробити рекомендації відносно поведінки фірми в різних умовах. Зрозуміло, що це схематична інтерпретація.

На рис. 16 подана матриця Ансоффа «Товар–ринок».

Старий ринок Новий товар <i>Ризик і ефект середній</i>	Новий ринок Новий товар <i>Ризик і ефект max</i>
Старий ринок Старий товар <i>Ризик і ефект min</i>	Новий ринок Старий товар <i>Ризик і ефект середній</i>

Рисунок 16 – Матриця Ансоффа «товар–ринок»

1. **Новий ринок і новий товар.** Стратегія називається «Розвиток товару і ринку». Для цього потрібні великі кошти. Це ризикована стратегія, яка може бути використана крупними компаніями, що мають сталі сектори на ринку і високоякісний перспективний товар.

2. **Новий ринок і існуючий товар.** Стратегія – «Освоєння ринку». Головні складнощі – інституційні, які пов'язані з особливостями нового ринку і адаптацією до них. Це складніше, ніж освоєння нового товару. Ефект – високий, але і ризик – високий.

3. **Існуючий (вже освоєний ринок) і новий товар.** Стратегія «Освоєння товару». Це простіша стратегія, оскільки йдеться про подолання переважно внутрішніх чинників виробництва і виведення нового товару на вже освоєний ринок. Рівень інвестицій досить високий, але нижче, ніж у двох попередніх ситуаціях.

4. **Існуючий ринок при існуючому товарі.** Це стратегія «Проникнення на ринок». Тут йдеться про поглиблення позицій товару на

вже освоєному ринку за рахунок модернізації існуючого товару своїми силами, використання ліцензій, контрактів, обмін товарами з іншими фірмами, інтенсифікацію збуту, пошуки нових покупців на вже існуючому ринку. Стратегія мінімальна з точки зору ризиків, витрат і ефективності.

### **10.6. Сили впливу і крива Портера**

Аналізуючи чинники, що формують галузеву конкуренцію, американський учений-маркетолог Портер виділив 5 впливаючих чинників:

- 1 – нові конкуренти;
- 2 – споживачі;
- 3 – постачальники;
- 4 – товари-замінники (субститути);
- 5 – інтенсивність ринкових процесів у галузі.

Схема сил впливу показана на рис. 17.

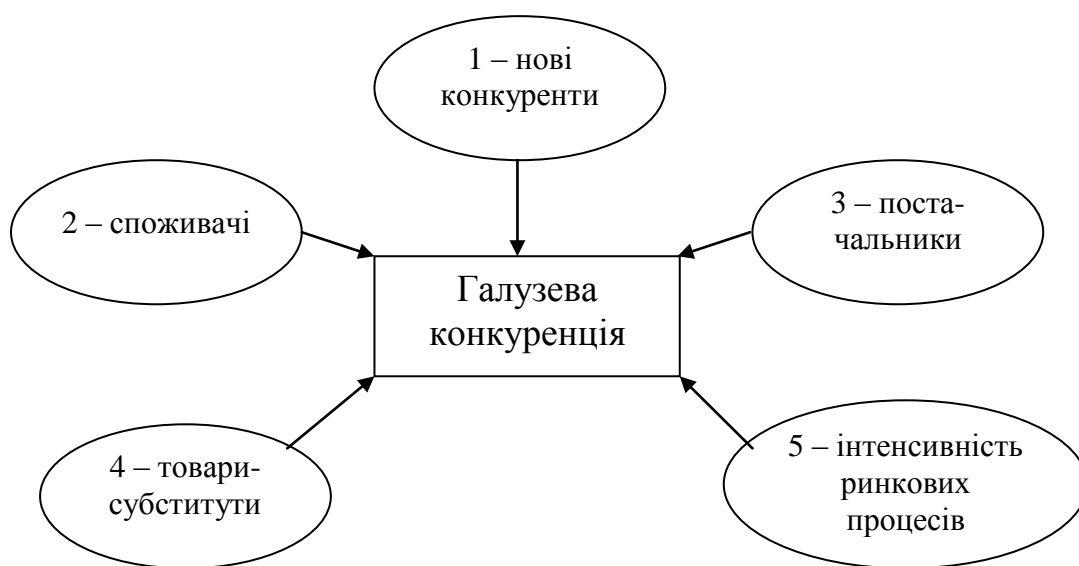


Рисунок 17 – Сили впливу Портера

Цінність підходу Портера полягає в тому, що він дає можливість структурувати діючі чинники, виділити найбільш важливі з них (саме – ці 5 сил), а вже потім аналізувати вплив кожного з них. Для оцінки кількісного

впливу окремих чинників можна використовувати прості бальні методи або бальний метод із урахуванням вагомості чинників, а для графічної інтерпретації – використовувати побудову „радарів”. Такий аналіз є підставою для розробки подальших управлінських рішень.

Крива Портера будується в координатах «обсяги продажів – рівень доходів» і має вигляд параболи з трьома різко вираженими зонами (рис. 18):

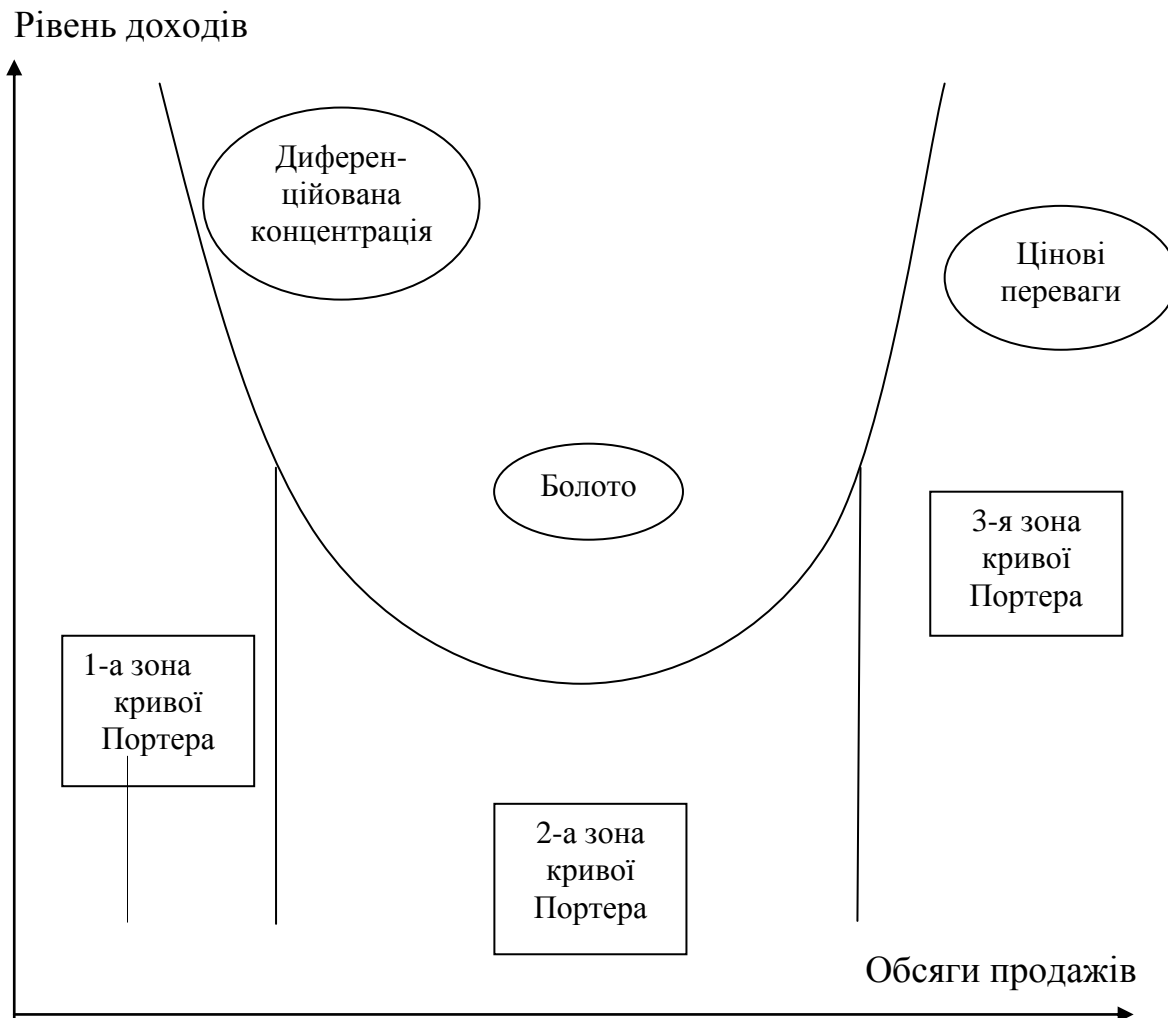


Рисунок 18 – Крива Портера

I – *Ліва гілка параболи* відповідає мінімальним обсягам продажів і високим прибуткам. Це забезпечується завдяки дуже високій якості товару, його високій індивідуальній ціні і називається концентрована стратегія. Така стратегія характерна для ексклюзивних ринків і товарів, які

відрізняються дуже високим рівнем якості самого товару, сервісу, обмеженим і специфічним ринком і відповідно – високою ціною.

II – *Центральна, «провалена» частина параболы, її дно.* Ця зона називається «болотом». При великому обсязі продажів прибутки мінімальні. В значній мірі це пояснюється нестабільною і невизначеною стратегією фірми – необхідно переміститися або вліво – в зону концентрованої стратегії, або вправо – в зону цінової переваги.

III – *Права гілка параболы* відповідає великому обсягу продажів, великим прибуткам, що забезпечується відносно низькими цінами і називається зоною цінової переваги.

Це характерно для розвинених ринків з об'єктивно високими обсягами споживання і технічно і технологічно розвиненими виробництвами.

### ***10.7. PIMS-модель***

Цей підхід створений на підставі статистичного аналізу діяльності багатьох підприємств і фірм США і інших країн з розвинутою ринковою економікою.

Протягом декількох років (70-і роки) в рамках PIMS-проекту було розглянуто 450 корпорацій і 2800 ділових підрозділів, по яким був проведений збір і обробка інформації щодо методів роботи, успішності фірм, впливів різних інвестиційних проектів на результати роботи як в поточному, так і в стратегічному плані.

При проведенні цієї роботи були прийняті 2 концептуальних положення.

1. В основу аналізу була покладена ділова одиниця (business-unit), нею можуть бути:

- підрозділи підприємств;
- товарна лінія;
- центр здобуття прибутку.

2. Ринок, який обслуговується, розглядається як частина спільного ринку з багаточисельними зв'язками.

Аналіз отриманих результатів показав, що на прибутковість фірми постійно впливають 3 групи чинників:

- власна конкурентна позиція фірми, включаючи займану частку ринку і якість продукції;
- структура виробництва, включаючи інтенсивність інвестицій і продуктивність праці;
- відносна привабливість ринку, галузі і ринкове оточення.

Всі ці змінні охоплюють близько 65–70 % загальних впливаючих чинників. Було отримано безліч рекомендацій, що мають практичне значення і що підтвердили існуючі уявлення про хід виробництва і діяльності фірм на ринках.

Розглянемо деякі з них.

➤ У перспективі найважливішим чинником, що впливає на прибутковість фірми, є якість товарів і послуг. Таке твердження знаходить множинні підтвердження в реальній практиці вже в даний час. Дійсно, все більша кількість фірм у світі вважають за краще заплатити дорожче за товар гарантованої якості окрім всього і тому, що при цьому поточні витрати на утримання і обслуговування устаткування будуть нижчі і термін безвідмовної роботи довше.

➤ Частка ринку і прибутковість тісно зв'язані між собою. Це пояснюється тим, що при високому попиті і відповідному обсязі виробництва собівартість продукції знижується, що дозволяє вільніше і ефективніше використовувати цінову політику для регулювання об'ємів продажів і прибутковості виробництва в цілому.

➤ Висока інтенсивність інвестицій позитивно впливає на прибутковість фірми у перспективі, оскільки вона закладається в бізнес-план і саме ради цього і реалізуються інноваційні проекти.

➤ В той же час висока інтенсивність інвестицій погіршує поточні параметри і прибутковість фірми, оскільки реалізація будь-якого інноваційного проекту вимагає більшої або меншої перебудови виробництва, що пов'язане з порушеннями ритму, порядку, що склався, і т.

д. Потрібно відзначити, що при високому рівні організації ці негативи можна у значній мірі ослабити і скоротити.

➤ Інколи підприємства типу «собаки» і «знаки питання» приносять прибуток, тоді як «дійні корови» його не дають. Це визначається в здебільшого якістю товару, рівнем сервісу, міркуваннями щодо іміджу якості товарного знаку і ін.

➤ Більшість стратегічних чинників, що збільшують отриманий прибуток і скорочують терміни повернення коштів, виграють позитивну роль щодо вартості підприємства в майбутньому, тобто підвищують його капіталізацію. Це дуже важливо в умовах ринку, оскільки при зміні власника підприємства, розділення його або, навпаки, злиття з іншими питання вартості підприємства набувають принципового характеру.

Детальніше про цю програму можна прочитати в книзі М. Мак-Дональд. Стратегічне планування маркетингу. – СПб.: Пітер, 2000. – С. 110-114.

**Переваги** методу PIMS-моделі обумовлені тим, що його рекомендації і висновки базуються на обробці великого статистичного матеріалу, мають практичний характер і зберігають свою актуальність протягом тривалого проміжку часу.

**Обмеження** PIMS-моделі обумовлені тим, що практичне значення цілого ряду рекомендацій зберігається лише для компаній з схожими умовами функціонування і розвитку.

### ***10.8. Матриця управління інноваціями***

При розробці будь-якого інноваційного проекту виникає питання про те, наскільки пропонувані технічні рішення відповідають ринковим можливостям, як самого об'єкта інновації, так і фірми, яка впроваджує цей товар (послугу) на ринок, іншими словами, як зв'язані технічні і ринкові можливості проекту, товару, послуги. У таких випадках можна використовувати матрицю «технічні можливості – ринкові можливості» (рис. 19).

Технічні МОЖЛИ- ВОСТІ	високі			3
	середні		2	
	низькі	1		
		низькі	середні	високі

Ринкові можливості

Рисунок 19 – Матриця управління інноваціями

На матриці рис. 19 бачимо весь спектр технічних можливостей товару розбитий на три рівні – високий, середній і низький. Саме так ранжовані і ринкові можливості товару – низькі, середні і високі.

Під **технічними можливостями** розуміють набір найбільш важливих для даного товару споживчих і економічних характеристик. Наприклад, для продукції промислового призначення – це К.К.Д., рівень експлуатаційних витрат, терміни служби, рівень і якість сервісного обслуговування, наявність гарантій і ін. Для товарів широкого вжитку – це показники якості, відповідність моді, сервісне обслуговування, терміни служби і ін.

**Ринкові можливості** включають попит, обсяг потреби; розмір сегменту ринку товару; якості конкурентного середовища; цінова політика по даному вигляду товару; можливості його просування, реклами; канали руху товару і інші, інколи специфічні питання.

Матриця включає 9 позицій, кожна з яких відповідає певній стратегії, моделі поведінки фірми.

Основні моделі поведінки або напряму стратегії відповідають трьом основним квадрантам матриці – 1, 2, 3. Останні – це проміжні стратегії.

1 – Оскільки і технічні, і ринкові можливості проекту мінімальні, тобто відповідають низькому рівню, то природно, що в цьому випадку можна рекомендувати мінімальне інвестування і обмежену підтримку. Це так звана „**політика заборони**”.

2 – Даний варіант є проміжною ланкою між низьким і високим рівнями по обох позиціях. У зв'язку з цим рекомендується „**вибіркова**

*підтримка*”. Конкретно це виражається в тому, що необхідні додаткові дослідження, а можливо, і рішення, які дозволять мінімізувати ризики і підняти рівень проекту хоча б по одній категорії параметрів.

3 – Ця категорія проектів повністю відповідає вимогам як за технічними якостями товару, так і за ринковими можливостями, оскільки всі ці параметри мають високий, максимальний рівень. Тому в цьому випадку рекомендується „*повна підтримка*” проекту.

Зрозуміло, що це схематичне зображення можливих ситуацій на ринку – насправді кількість їх значно більше. Крім того, потрібно розуміти, що ситуація постійно змінюється.

Тому навіть фірми, які задоволені положенням, що склалося, не повинні залишатися поза конкурентною боротьбою. Інакше вони ризикують взагалі виявитися за межами ринку.

Таким чином, можна рекомендувати використання всіх засобів, які були розглянуті в даному розділі, залежно від ширини та глибини обсягу початкової інформації та специфіки проекту. При цьому треба розуміти, що оптимальне використання всіх цих засобів, навіть при обмеженості інформації, дає більш точний обґрунтований результат.

## ***11. Товарна стратегія і товарна політика фірми***

Предметом діяльності будь-якої фірми є продукція, товар, який виводиться на ринок, і з великим або меншим успіхом реалізується. Залежно від ефективності товарної політики і стратегії визначається і успішність діяльності фірми.

### ***11.1. Товар, життєвий цикл товару, товарний мікс***

Товар – це предмет або послуга, яка має:

- певні споживчі властивості, що дозволяють задовольняти потреби користувача;
- комерційні характеристики, що виявляються у процесі купівлі–продажу.



Споживчі властивості товару – технічні, технологічні, екологічні і інші параметри, притаманні самому товару.

Комерційні характеристики – цінові, якісні характеристики, які виявляються лише у процесі купівлі–продажу і залежні від ринку, де цей процес відбувається, часу продажу і інших умов.

Товари диференціюються за такими ознаками:

***За призначенням:***

- споживчі;
- продовольчі;
- захисно-охоронні.

***За способом використання:***

- промислове виробництво;
- товари широкого використання;
- товари спеціального призначення (медицина, наука).

***За галузевим походженням товару:***

- важкої промисловості;
- легкої промисловості;
- харчової промисловості;
- інших галузей виробництва.

***За мірою довговічності:***

- товари і послуги тривалого користування;
- товари і послуги короткочасного використання.

***За манерою поведінки споживача:***

- товари повсякденного попиту;
- товари пасивного попиту (покупець або не знає про товар або не планує його купівлю найближчим часом);

- товари особливого попиту (унікальні, ексклюзивні товари і послуги).

***За сприйняттям товару суспільством:***

- стандартизовані;
- диференційовані;

- фірмові.

Кожен виріб має власну «історію», яка схематично може бути виражена так званим життєвим циклом виробу (ЖЦВ). Схема життєвого циклу наведена на рис. 20.

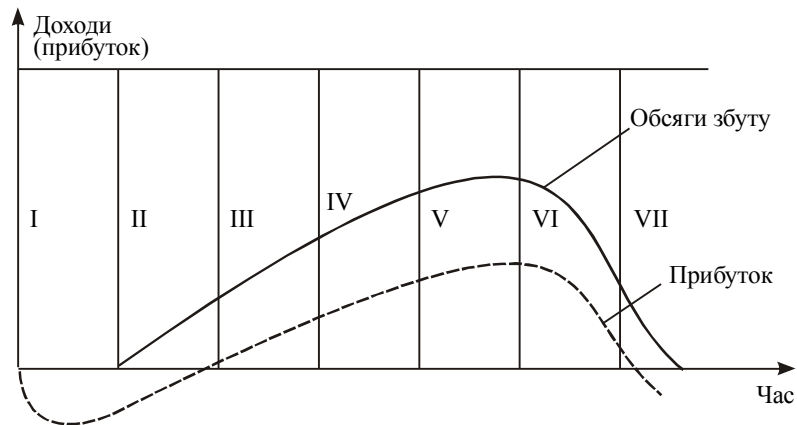


Рисунок 20 – Крива життєвого циклу виробу

Стосовно цього спочатку зароджується ідея створення виробу, потім вона опрацьовується, створюється технічна, економічна і інша документація, потім організується виробництво – спочатку у пробній партії, і тільки тоді – в товарній кількості. Після цього (а інколи і паралельно) виріб виводиться на ринок, тобто починається його широкий продаж, заповнення ринку, витискування конкурентів і ін. Все це продовжується до тих пір, поки ринок не наповниться, не з'являться новіші конкурентні товари і те, що раніше було «новим» товаром, поступово не перейде в розряд ненових, а потім – і застарілих. Врешті-решт, процес закінчується тим, що товар залишає ринок.

Можна сказати, що ЖЦВ охоплює весь період, протягом якого виріб знаходиться на ринку. Схематично цей процес зображається кривою, побудованою в координатах «обсяг виробництва (прибуток) – час» упродовж всього періоду знаходження товару на ринку. Ця крива має вигляд наполеонівського капелюха, тобто спочатку – підйом, зростання з різною мірою інтенсивності, потім – деяка стабілізація і кінець кінцем – зниження об'ємів і спад.

Життєвий цикл має 6 етапів, тісно зв'язаних між собою:

1 – Доринковий або передінвестиційний – коли виріб ще знаходиться у стадії розробки, дослідного і промислового освоєння у виробництві і експлуатації.

2 – Виведення товару на ринок – пробні продажі, проведення рекламних акцій, повільне збільшення обсягів продажів, поступове розширення сегменту ринку.

3 – Етап зростання – період, коли обсяги продажів нарощуються швидко, з'являється і зростає прибуток, виробник захоплює нові ринки.

4 – Зрілість – період максимальних обсягів продажів, стабілізації прибутку на високому рівні, збільшення витрат на захист від конкурентів. В той же час – починається спад продажів, здійснюється деяка модернізація товару, для того, щоб якнайдовше утримати його на ринку.

5 – Спад – характеризується насиченням внутрішнього ринку, зниженням продажів, падінням прибутковості по цьому продукту. Робляться спроби модернізації товару, виробництва і переходу на нові ринки.

6 – Вихід з ринку – не дивлячись на всі заходи, що приймаються, обсяги продажів різко знижуються, прибуток мінімальний. Залишаються мінімальні, відстаючі сегменти ринку на деякий час, але неминучий остаточний спад і необхідність виведення цього товару з ринку.

Життєві цикли окремих товарів специфічні, залежать від їх технічних, технологічних особливостей, умов і тривалості експлуатації, якості, сили конкуренції на ринку і багатьох інших причин. Проте, є загальне, що характерно для ЖЦ більшості товарів у даний час:

- Незалежно від успішності кожен товар неминуче досягає завершальної стадії ЖЦВ. Питання лише в тому, наскільки довго він протримається на ринку, як довго триває найплідніша стадія – стадія зрілості, і як швидко були повернені кошти, витрачені на його розробку і виведення на ринок.

- Практично для всіх товарів тривалість життєвих циклів скорочується унаслідок прискорення НТП, посилення зв'язків між виробниками, користувачами, наявності потужної конкуренції і ін.

- Збільшення витрат на розробку, впровадження, забезпечення високої якості продукції, що обумовлене як зовнішніми (інфляція, зростаюча конкуренція, підвищення рівня життя), так і внутрішніми чинниками. До таких чинників належать необхідність проведення більш досконалих і дорогих наукових досліджень, дослідно-конструкторських розробок і ін.

Завдання менеджерів фірми – вчасно визначити товарну політику відносно кожного товару залежно від його позиції на кривій життєвого циклу. Це означає, що потрібно розробити збалансований, оптимальний товарний мікс. Ці завдання вирішуються в рамках розробки асортиментної політики, яка є частиною товарної політики і буде розглянута далі.

Кожна фірма або підприємство випускає зазвичай декілька видів товарів або їх модифікацій. Така сукупність має назву товарний мікс, або номенклатура продукції, що випускається. Розрізняють поняття товарний асортимент, товарний мікс і товарна лінія.

**Товарний асортимент** – група або набір товарів, зв'язаних спільністю технології виробництва, а також призначенням, виконуваними функціями, однотипністю споживачів, місць продажу або рівнем цін.

**Товарний мікс (товарна номенклатура)** – це сукупність асортиментних груп товарів, що випускаються фірмою в даний відрізок часу. На рис. 21 наведена схема товарного міксу.

**Товарна лінія** – більш тісно зв'язана сукупність продуктів, що мають загальні риси – призначення, сегмент ринку, ціновий сегмент, канали руху товару.

Товарний мікс має такі кількісні характеристики:

**Ширина** – кількість товарних ліній по всій номенклатурі продукції, яка виробляється на підприємстві.

**Глибина** – кількість видів товару в кожній товарній лінії або асортиментній групі.

**Довжина** – загальна кількість конкретних товарів у кожному виді.

**Узгодженість** – якісний показник, що визначає міру близькості товарних ліній стосовно виробництва і більшою мірою, – кінцевого користувача (якісний параметр).

Існує поняття оптимального товарного міксу. Під ним розуміють таке поєднання товарів, що випускаються фірмою в даний період, яке забезпечує нормальний рівень продажів, стійке фінансове положення, а також можливість розвитку фірми в перспективі.

Формування **оптимального товарного міксу** – конкретне основне оперативне і стратегічне завдання товарної політики підприємства, яку фірма вирішує або корегує постійно. Це пов'язано з тим, що змінюються внутрішні і зовнішні умови на виробництві і ринку, структура вихідних матеріалів, їх ціни, переваги на ринку, конкурентна позиція фірми і товару і ін.

Вирішення цієї проблеми пов'язане з необхідністю постійного моніторингу зовнішнього, ринкового середовища, внутрішніх чинників.

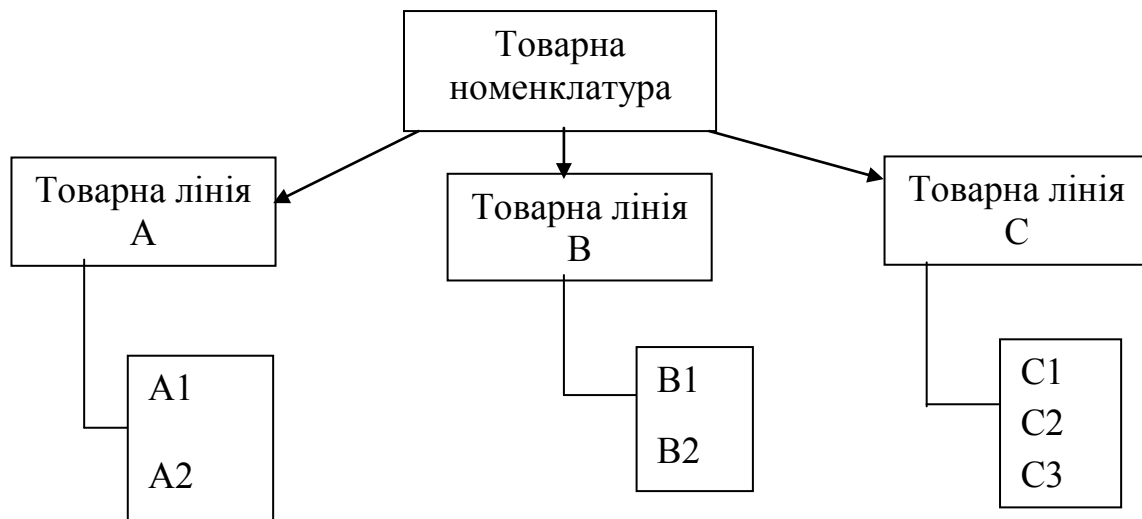


Рисунок 21 – Схема товарного міксу (товарної номенклатури)

На рис. 21 показаний товарний мікс, що має такі параметри: ширіна – 3; глибина – для лінії А – 2; для лінії В – 2; для лінії С – 3.

Довжина міксу в кожній товарній лінії своя і визначається кількістю видів виробів у кожній позиції.

Висновки щодо оптимізації товарної номенклатури робляться на підставі системного економічного аналізу внутрішньої і зовнішньої ситуації.

*Кількісний аналіз* проводиться, якщо йдеться про оперативне управління і постійне корегування процесу.

*Якісний аналіз* стану товарного міксу фірми проводиться при стратегічному плануванні, розробці середньо- і довгострокових планів і оцінці перспектив розвитку з урахуванням зовнішніх, що змінюються, і, по можливості – внутрішніх умов.

В рамках товарного міксу є різні групи товарів (товарні лінії), які знаходяться на різних стадіях життєвого циклу, що істотно впливає і на формування товарної політики підприємства.

Для просування товару на ринок, збереження його позицій і утримання протягом тривалого періоду на високому рівні, окрім високої якості самого товару, необхідний ще і відповідний маркетинговий супровід або маркетингове оточення товару. Сутність цих понять – у розробці комплексу заходів, що забезпечують його привабливість і конкурентоспроможність на ринку в даних конкретних умовах, а це кінець кінцем покращує не лише економічні показники роботи, але і сприяє створенню позитивного бренду, іміджу самої фірми і товару.

Сюди належать рекламна діяльність, розробка брендинга (унікального стилю), створення і зміна дизайну і вмісту упаковки, організація оптимальних маркетингових каналів збуту і збутових систем.

Особливе місце в цій системі займає якість продукції, співвідношення «ціна–якість», техніко-економічні і інші споживчі характеристики, упаковка, дизайн, імідж, екологічність, способи просування і реклами товару і ін. Для кожного товару має бути свій, властивий лише цьому товару, набір параметрів.

### ***11.2. Товарна стратегія фірми***

Товарна політика, яка включає відповідні плани, може мати короткостроковий і середньостроковий період дії. Ці плани відповідно

належать до короткострокових і поточних (середньострокових) і можуть бути розроблені досить детально. У випадку ж розробки товарної довгострокової програми, тобто товарної стратегії як такої, мова може йти тільки про оцінку напрямів, розвитку, трендів, темпів зростання або падіння і т. ін. Більш детально, кількісно, оцінити розвиток і динаміку процесу неможливо через брак і невизначеність початкових даних на досить тривалий період часу.

Таким чином, можна ідентифікувати **товарну стратегію** як комплекс заходів щодо розвитку товару або їх сукупності в довгостроковій перспективі, що дозволяє вирішувати ті чи інші суттєві завдання, цілі, які фірма вважає актуальними в даний період в даних конкретних умовах.

Розрізняють 3 види товарної стратегії:

- 1) інноваційна;
- 2) варіації товару;
- 3) елімінування товару.

На рис. 22 показані принципово різні види товарних стратегій.

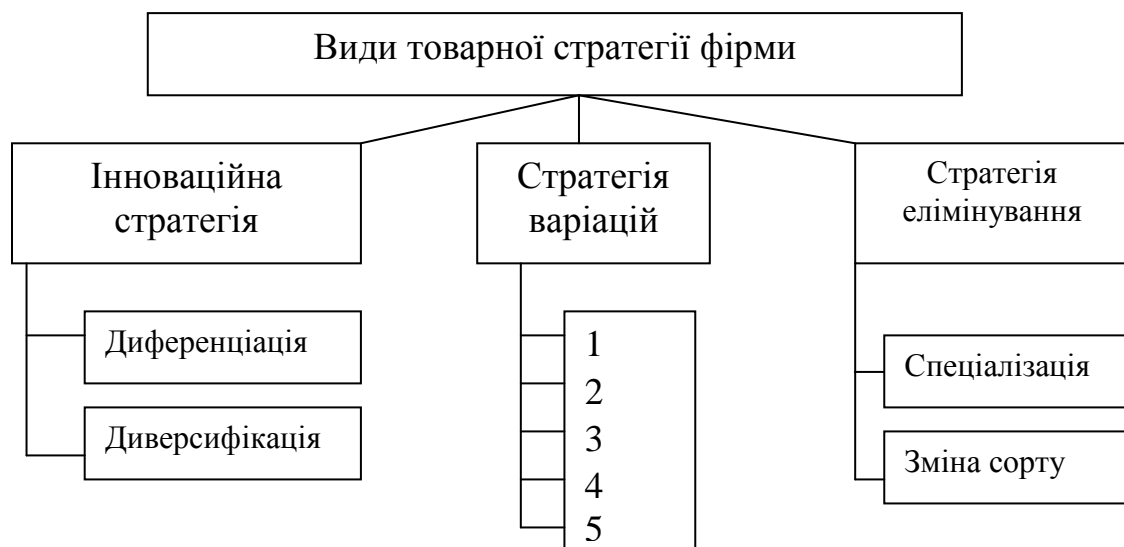


Рисунок 22 – Види товарних стратегій фірми

Всі ці стратегії мають різні економічні параметри, вимагають різних ресурсів для здійснення, мають різний рівень ризиків і результативність. Проте всі вони невід’ємно пов’язані між собою, переходять одна в іншу у

міру пересування товару по його життєвому циклу, а також залежать від фінансового наповнення і наявності на підприємстві реальної інноваційної політики.

**Інноваційна стратегія** – це стратегія модернізації, оновлення товару або створення нового його вигляду. Це найскладніша, найдорожча і триваліша стратегія, яка до того ж має високий рівень ризиків. Проте, вона дозволяє вирішити проблему ефективності фірми в широкому сенсі на відносно тривалий період. Більш того, потрібно констатувати, що лише фірми, які постійно оновлюють свій товарний мікс, асортимент і інше – мають тривалий і реальний успіх.

За ступенем новизни товари розділяють на такі категорії:

- товар світової новизни – 10 %;
- товар новий для даної фірми – 20 %;
- нові товари вже існуючої гамми – 25 %;
- оновлені, модифіковані товари – 25 %;
- зміна позиціювання товару – 8 %;
- виробнича інновація – скорочення витрат, підвищення якості існуючих товарів – 12 %.

Таким чином, сфера застосування інноваційної стратегії дуже широка, тим паче, якщо враховувати особливості сучасного розвитку виробництва і взагалі ринків – високі темпи оновлення продукції і виробництв, зв'язок між виробниками і користувачами, високий рівень конкуренції і ін.

Інноваційна діяльність може реалізовуватися двома шляхами:

- ∇ диференціація товару;
- ∇ диверсифікація товару.

**Диференціація товару** – це розробка ряду істотних модифікацій вже існуючого товару, які відрізняють його від конкурентних товарів.

Диференціація реалізується за двома напрямками:

- вдосконалення можливостей свого товару (нові функції, імідж, упаковка, ціна, сервіс);
- переробка, модифікація товару з урахуванням характеру товарних пропозицій конкурентів (імідж, ціна, канали руху товару, сервіс і ін.)



**Диверсифікація товару** – радикальніший напрям інноваційної діяльності, який має на увазі розробку нового або значно модифікованого продукту.

Розрізняють *зв'язану* і *незв'язану* диверсифікацію.

У складі зв'язаної диверсифікації – вертикальна (концентрична) і горизонтальна.

**Вертикальна (концентрична) диверсифікація** – розробка і випуск нових для фірми виробів того ж призначення, але з новими властивостями, переважно за допомогою того ж устаткування і технології. Ця форма дуже близька до диференціації. За суттю – це розширення асортименту продукції, що вимагає відносно невеликих витрат. Це – економічна, стримана стратегія з низьким рівнем ризиків.

**Горизонтальна диверсифікація** – розробка і впровадження нових для фірми виробів з новими функціями, за новою технологією, але для того ж споживчого сегменту. Це може бути продукція, відмінна від основного типу виробів, що випускаються, як за призначенням, так і за технологією виробництва і іншими параметрами. Єдине, що їх зв'язує – споживач.

**Незв'язана або конгломератна диверсифікація** – випуск нових для фірми виробів, що відрізняються за призначенням, технологією виробництва і використанням по різних сегментах ринку і різними споживачами.

Практично – це організація нового виробництва на новій технології і устаткуванні, але при тому ж менеджменті і на єдиній фінансовій основі.

Незв'язана диверсифікація – це метод роботи крупних фірм, що володіють потужними фінансовими ресурсами і можливістю ризикувати.

Диверсифікація вимагає серйозних інвестицій, пов'язана з великими ризиками і тому застосовують її лише, коли вичерпані можливості диференціації і інших м'якших стратегій.

В цілому відмітною особливістю інноваційної політики є тривалий термін її реалізації і вкладення значних коштів на перших етапах життєвого циклу. Це пояснює підвищений ризик заходів, що проводяться.

Всі види інноваційних стратегій пов'язані із створенням і виведенням на ринок більш-менш нових виробів, технологій, послуг, їх глибокою модернізацією і ін. Тому вони охоплюють перші 2-3 етапи життєвого циклу виробів – доринковий, тобто етап створення продукту, етап виведення на ринок і зростання.

Ці етапи, крім усього іншого, характеризуються ще і тим, що зворотні грошові потоки від реалізації нової продукції ще невеликі і не можуть покрити вкладені на перших етапах кошти, що ще більш ускладнює становище і збільшує ризики.

Всі ці чинники обумовлюють необхідність проведення постійного моніторингу ринкової ситуації і стану виробництва впродовж всього періоду реалізації цієї політики.

**Стратегія варіації** товару стосується вже існуючих товарів, до яких необхідно виробити окремі поліпшення для продовження продуктивного періоду їх існування на ринку. Йдеться про більш-менш серйозні модифікації вже існуючого товару.

При реалізації цієї стратегії в основному використовуються такі напрями варіацій:

- функціональних властивостей – вдосконалення існуючих функцій, додавання нових функцій на тій же технічній основі;
- фізичних властивостей – колір, обробка поверхонь, міцність, забарвлення, смакові якості;
- дизайну – зміна зовнішніх якостей товару під впливом моди;
- іміджу – стилізація, оновлення, врахування віянь моди, а також варіація імені, марки, бренду;
- додаткових ефектів – в основному до- і післяпродажний сервіс.

Стратегія варіації товару – спокійніша стратегія, яка постійно використовується. Вона не вимагає великих інвестицій, не зв'язана з високими ризиками.

Фактично – це постійне вдосконалення товару, яке здійснюється як під впливом зовнішніх чинників, – ринку, конкуренції і ін., так і внутрішніх, – вдосконалення виробництва, поява нових технологічних можливостей. В

результаті – виріб постійно корегується, підлаштовується під сучасні вимоги до тих пір, поки цей напрям не буде вичерпаний.

Стратегія варіації використовується на стадії зрілості і пізніше – на початку стадії спаду, коли ринок насичується продуктом традиційної конструкції, дизайну і з'являються нові товари і виробники.

**Стратегія елімінування** товару – це стратегія виведення товару з ринку. Використовується, коли товар не має попиту, застаріває і виробництво його стає збитковим.

Це відповідає стадії спаду на життєвому циклі виробу.

Стратегія елімінування реалізується переважно за двома напрямками:

**Спеціалізація** – створення спеціального різновиду товару, орієнтованого на покупця-аутсайдера, тобто покупців з низькими прибутками або консервативними поглядами.

**Зміна сорту товару**, фактично зниження його якості при збереженні функціональних властивостей в рамках припустимих змін якості.

Стратегія елімінування товару – це гранична, маргінальна стратегія наприкінці життєвого циклу виробу. Проте інколи, при грамотному її використанні вона може сприяти тому, що товар ще довго залишається на ринку, забезпечуючи визначені, хай і невеликі прибутки виробникові. Це стосується товарів повсякденного попиту, для яких відповідність моді і інші чинники – не суттєві. Наприклад, сірники, защіпки, проведення ремонту і обслуговування старої техніки та ін.

Будь-яка з перелічених стратегій пов'язана з ризиками, які тим вище, чим вище рівень інвестицій і довше терміни реалізації стратегії.

Для вирішення питання про оновлення товару або ринків в рамках стратегічного планування використовують матрицю Ансоффа «товар–ринок», про яку йшлося раніше (розд. 10.5).

Рішення про вибір той чи іншої товарної стратегії фірми відносно кожного товару приймаються на підставі економічних розрахунків, які повинні враховувати окрім чисто цінових і об'ємних характеристик (виручка, обсяги продажів, ціна і ін.) також перспективу розвитку даного товару з урахуванням зовнішніх і внутрішніх чинників, рівень ризиків по

всіх чинниках. Зрозуміло, що не завжди є можливість правильно і повноцінно врахувати всі обставини, тому доцільно говорити про деяку невизначеність отримуваних рішень, міру їх вірогідності і достовірності.

### ***11.3. Товарна політика фірми***

У процесі роботи будь-якої фірми, підприємства, організації неминуче виникають питання його подальшого функціонування, проблема перспективи, вибору напрямів розвитку. Вирішення таких проблем пов'язане, в першу чергу, з розробкою товарної політики підприємства і встановлення параметрів товарного міксу.

***Товарна політика фірми*** – сукупність заходів маркетингового, організаційного, економічного і технічного характеру, пов'язаних з плануванням і реалізацією стратегії з формування оптимального портфеля замовлень, а також конкурентних переваг окремих видів товарів на ринку. Це забезпечує високий і надійний збут товару протягом тривалого періоду.

Основні загальні цілі товарної політики:

- ∇ максимізація прибутку компанії;
- ∇ збільшення товарообігу, долі на ринку;
- ∇ формування іміджу і бренду товару і фірми;
- ∇ зниження ризиків у комерційній діяльності.

Залежно від тимчасового чинника розрізняють стратегічні і тактичні цілі. Можна також говорити про оперативний вплив на товарну політику, проте це вже не буде її розробка, регулювання і контроль виконання наявних планів. Детальніше цілі компанії можна диференціювати з урахуванням типу планування – стратегічного або тактичного.

***Стратегічні цілі:***

- зміна техніко-експлуатаційних характеристик товару;
- створення нової продукції (інновація товару);
- зміна структури життєвого циклу товару, продовження продуктивних його складових.

Оптимізація товарного асортименту в перспективі, яка включає:

- модифікацію існуючого товару;
- інновацію товару;
- модифікацію ринку;
- звуження асортименту або його розширення;
- модифікацію комплексу маркетингу.

***Тактичні цілі:***

- розробка моделей модифікації або варіації товару;
- оцінка ефективності кожного з напрямів варіації;
- остаточний вибір макету варіації якості – що змінювати, удосконалювати, тобто яку обрати модифікацію;
- оцінка необхідності усунення окремих товарів з ринку;
- визначення поточного стану маркетингового потенціалу фірми, що дозволяє здійснити ефективну інновацію товарного асортименту;
- розробка нового товару і визначення часу його найбільш вдалого виходу на ринок.

*Загальними завданнями товарної політики будь-якої фірми є:*

- ✓ регулювання якості товару, забезпечення його конкурентоспроможності;
- ✓ моніторинг поведінки фірм-конкурентів і конкуруючих товарів на ринку;
- ✓ модернізація існуючого товару з метою утримання його на ринку протягом максимально тривалого періоду;
- ✓ розробка і просування нового товару на ринок, товарна інновація;
- ✓ вихід на нові ринки зі своїм товаром;
- ✓ оптимізація витрат на маркетингові заходи, виробництво і ін.

Розробка товарної політики здійснюється кожною фірмою з урахуванням її специфіки. Проте є і деякі загальні засадничі принципи.

***Загальні принципи здійснення товарної політики фірми:***

- планування товарної політики торкається всіх сфер діяльності фірми і вимагає узгодження в службах і відділах підприємства і їх відповідної підготовки;

- проведення постійного моніторингу існуючого асортименту товарів з метою його оптимізації;
- товарні ревізії повинні входити в систему моніторингу внутрішнього і зовнішнього середовища;
- безперервний контроль маркетингового середовища повинен поєднуватися з постійним контролем рентабельності виробництва і його основних фінансових і економічних параметрів;
- постійний контроль якості сервісного обслуговування клієнтів;
- розробка і вибір оптимальних каналів просування і збуту продукції.

Технологічно, конкретно розробка товарної політики здійснюється по наступних 5 напрямках:

- асортиментна політика, що передбачає пошук модифікацій і можливих удосконалень товару;
- інноваційна політика, направлена на розробку інновацій в області товару або його виробництва, впровадження на ринок і ін.;
- виробнича політика, що стосується вдосконалення виробництва, технології виробництва, кваліфікації персоналу;
- сервісна політика, вирішення проблеми до- і післяпродажного сервісу товарів;
- цінова політика – вибір стратегії і методів ціноутворення з урахуванням конкретних умов й роботи фірми, ринку і інших зовнішніх обставин.

Всі ці складові тісно зв'язані між собою і специфіка розробки одного напрямку визначається особливостями останніх.

**Асортиментна політика** – ряд заходів, які спрямовані на формування товарного асортименту оптимальної ширини, глибини і гармонійності. Товарний мікс повинен відповідати інтересам виробника, що досягається завдяки виконанню певних принципів і самої асортиментної політики і власне – формування товарного міксу.

Принципи асортиментної політики і вимоги, яким повинен відповідати товарний мікс, наступні:

• **принцип синергізму**, який в даному випадку полягає в тому, що ефект від присутності сукупності товарів на ринку буде більший, ніж сума одиничних ефектів від кожного товару окремо. Практично це виявляється в узгодженості і взаємозв'язку номенклатури, що і приводить до появи позитивного ефекту від такого поєднання;

• **принцип стратегічної гнучкості** означає, що товари з високим рівнем ризиків повинні врівноважуватися стабільними групами товарів із певною позитивною перспективою знаходження їх на ринку;

• **принцип множинності** – одночасно на ринку має бути присутніми декілька груп товарів, які зазвичай диференціюються залежно від їх знаходження на тій або іншій стадії життєвого циклу:

∇ стратегічна група – товари, що знаходяться в початковій стадії розробки і маркетингових досліджень;

∇ товари, що знаходяться у процесі розробки, для випуску яких готується виробництво і які ще не вийшли на ринок;

∇ основна група – товари, що вже виведені на ринок і знаходяться у стадії зростання;

∇ тактична група – товари, що завоювали ринок, практично пройшли стадію зростання і перехідні до стадії зрілості;

∇ підтримувана група – товари у стадії зрілості;

∇ вирушаюча група – товари в кінці життєвого циклу, тобто на стадії спаду.

• **принцип обліку зовнішніх маркетингових чинників**, які визначають положення конкретного товару на ринку і його перспективи, що в цілому впливає на товарну політику;

• **принцип контролю рентабельності** в цілому по виробництву і по окремих групах товарів. Це важливо, оскільки саме рентабельність визначає фінансову успішність і стійкість фірми;

• **принцип контролю внутрішнього стану підприємства**, у тому числі, його технічної, наукової, інноваційної бази, кваліфікації персоналу, фінансової стійкості і ін.;

- **регулярна ревізія товарного асортименту**, тобто фактично оперативний контроль регулювання товарного асортименту залежно від зміни внутрішніх і зовнішніх чинників.

**Інноваційна політика** – один з основних і обов'язкових напрямів товарної політики підприємства, яка спрямована на розробку нових товарів або істотну модернізацію існуючих.

Проведення інноваційної політики зв'язане з інвестиційною діяльністю, вимагає зазвичай тривалого підготовчого періоду, пов'язаного з передпроектною і проектною підготовкою. Сама реалізація інноваційного проекту також займає досить тривалий час. Все це призводить до високої міри ризиків у такій діяльності, що якоюсь мірою пояснює інертність менеджерів при ініціації і проведенні інноваційних проектів. Проте без такої політики – рано чи пізно фірма приречена на втрату своїх ринкових переваг і в цілому – на невдачу.

*Принципи проведення інноваційної політики:*

- інноваційна діяльність повинна проводитися постійно;
- інноваційна політика повинна реалізовуватися на основі вирішення конкретних завдань з удосконалення товарного міксу і виробництва;
- необхідно мати організаційний підрозділ на підприємстві, яке б займалося саме цією діяльністю (так звані венчурні групи, КБ, ОКБ і ін.);
- управління якістю продукції повинне реалізовуватися через інноваційну політику.

*Процес планування інновацій складається з таких етапів:*

- \* генерація ідей;
- \* оцінка ідей;
- \* перевірка концепцій;
- \* економічний аналіз нової продукції;
- \* технічна розробка нової продукції;
- \* пробний маркетинг;
- \* комерційна реалізація нової продукції.

*Типові причини невдач при проведенні інноваційної політики:*



- ◇ неточні оцінки вимог покупців;
- ◇ неправильні оцінки підсумків пробного маркетингу;
- ◇ неправильний вибір цільового ринку;
- ◇ технічні недоліки товару;
- ◇ високі витрати на створення товару;
- ◇ неправильна побудова каналів збуту (до 90 % «провалів» нової продукції);
- ◇ недостатня кваліфікація продавців, консультантів;
- ◇ невдалий момент виходу товару на ринок;
- ◇ відсутність у товарі яскравих відмітних властивостей і переваг у порівнянні з товарами-конкурентами;
- ◇ недостатня опрацьованість і якість сервісної політики.

*Виробнича політика* – система заходів, які спрямовані на забезпечення високої якості продукції на стадії її розробки і виготовлення.

Зміни у виробничій політиці обумовлені оновленням товарного асортименту фірми і створенням нової продукції, оскільки для реалізації цих планів потрібна зміна технології, устаткування, організації виробництва і вдосконалення всього виробничого комплексу.

*Принципи планування і організації виробничої політики:*

- системний характер роботи із забезпечення якості продукції;
- кожен відділ фірми повинен нести свою частку відповідальності за процес розробки, виготовлення і збуту продукції;
- відповідальність за якість товару має бути суворо ієрархічна.

*Зміст виробничої політики визначається комплексом завдань, які пов'язані із забезпеченням випуску якісної нової продукції, а саме:*

- ∇ розробка плану змін у виробництві, пов'язаних з освоєнням випуску нової продукції;
- ∇ розробка змін в технології виробництва;
- ∇ вибір і забезпечення виробництва новим устаткуванням, оснащенням та ін.;

∇ підготовка і навчання кадрів у зв'язку з переходом на випуск нової продукції;

∇ проведення суто організаційних заходів, пов'язаних з випуском нової продукції;

∇ особливу увагу потрібно приділити контролю якості робіт упродовж всього виробничого процесу. По можливості треба вводити суцільний автоматизований контроль.

*Зміст виробничої політики (японський досвід):*

✓ безперебійне постачання сировини в рамках виробничого циклу організується за допомогою спеціальних карток без виробничих запасів (система «канбан»);

✓ постачання сировини і виконання робіт точно у строк (just-in-time), що забезпечує ритмічність і гнучкість виробництва;

✓ спеціальні системи автоматизації виробництва і наладки устаткування;

✓ система жорсткого нормування виробничих процесів, що забезпечує високий рівень контролю над виробництвом та витратами;

✓ система автономізації виробництва, яка передбачає виробництво закінченого виробу або його частини з повним контролем якості на робочому місці (система бездефектності роботи – «дзидока»);

✓ система раціонального розміщення устаткування (U-подібна модель);

✓ система раціонального розміщення робочої сили відповідно до соціальних, професійних особливостей робочої сили (система сиодзинка);

✓ система внутрішньої сертифікації продукції по всіх її видах.

**Сервісна політика** стосується до- і післяпродажного сервісу продукції, що випускається, впродовж всього життєвого циклу.

**Напрями сервісної політики:**

• встановлення зв'язків з клієнтами, що вже купили товар, і потенційними;

• допродажна підготовка продукції, формування замовлення в комплектації, зручній клієнтові;

- виконання ряду функцій за рахунок фірми-виробника. Сюди можна віднести транспортування, монтаж, установку, наладку устаткування та ін.;
- забезпечення гарантійного обслуговування в межах гарантійного терміну;
- забезпечення обслуговування і ремонту за межами гарантійних термінів;
- пільги при одержанні наступної моделі, зразка або екземпляра продукції;
- покупка застарілих або відпрацьованих екземплярів у клієнта;
- пільгові акції, абонементи та ін.;
- персональне рекламування постійних клієнтів;
- поздоровлення зі святами та ін. (це вже, правда, не зовсім післяпродажній сервіс, але теж – важливо!).

Суттєве питання – це ефективність до- і післяпродажного сервісу.

З одного боку, це додатковий клопіт для виробника техніки, необхідність організації служби ремонтів і обслуговування, додаткові ризики, витрати та ін.

З іншого боку, це додаткові робочі місця, стійкі об'єми робіт протягом тривалого періоду, нарешті, це просто високоефективний бізнес за умови високого рівня його організації.

Тому крупні компанії-виробники техніки тривалого користування серйозно займаються цими питаннями, мають відповідні виробничі підрозділи в межах самого підприємства або на дочірніх виробництвах.

Інколи такий бізнес продається компаніям-фрайчайзерам, які працюють під маркою фірми-виробника. Наприклад, компанія «Бош», автомобільні заводи зі світовими іменами («Фіат», «Тойота», «Шкода» та ін.) мають безліч авторизованих сервісних фірм, що працюють під їх брендами.

Аналогічна ситуація з Харківським Турбінним заводом. Ремонтами і обслуговуванням турбоустановок, які в різні роки були випущені заводом, займається самостійний сервісний підрозділ «Турбосервіс» із статусом юридичної особи.

Нарешті, необхідно сказати про зручність для користувача послугами сервісних організацій. Ремонт і обслуговування складної техніки тривалого користування, звичайно, буде надійнішим і якіснішим, якщо він виконуватиметься спеціалізованими підприємствами, та ще і на базі заводу-виготівника. Це пояснюється можливістю дотримання високого рівня технології, контролю, використання фірмових запчастин та ін.

Крім того слід відзначити, що досить часто виготівник продукції у договорах на її поставку спеціально фіксує свою обов'язкову участь у післяпродажному сервісі та обслуговуванні продовж всього терміну експлуатації виробу. Це стосується важкої машинобудівної техніки, а також інших сфер. Наприклад, комп'ютерні продукти, пакети прикладних програм тощо.

**Цінова політика** визначає цілі, принципи і методи ціноутворення для різних видів і груп товарів, що знаходяться на різних етапах життєвого циклу. У цьому ж розділі розглядаються можливі зміни цін за різних зовнішніх і внутрішніх умов, можливості вживання гнучких цін, різних систем знижок і надбавок, а також межі і терміни державного регулювання цін, якщо є така необхідність.

При розробці політики ціноутворення фірма повинна враховувати як мінімум такі чинники:

- тип ринку, на якому продається товар;
- особливості цільового сегменту ринку;
- структуру життєвого циклу виробу;
- цілі і стратегію виробника;
- суть цінової стратегії підприємства;
- зовнішні економічні і соціальні умови.

Конкретним і дуже важливим завданням кожної компанії є розробка **оптимального товарного міксу**. Зазвичай кожна фірма в кожен момент часу має товарний мікс, що склався, тобто сукупність різних за новизною і ступенем освоєння товарів. Для нормальної стійкої роботи потрібно, аби товарний мікс відповідав певним вимогам:

∇ ця сукупність має бути комплексною, тобто включати товари різної міри новизни, на різних стадіях життєвого циклу;

∇ у заділі обов'язково має бути новий товар;

∇ мікс має бути гармонійним, тобто співвідношення видів продукції з точки зору їх освоєності повинно дозволяти вирішувати не лише інноваційні, стратегічні, але і поточні завдання;

∇ структура міксу має бути динамічною, тобто орієнтована не лише на існуючий ринок в даний момент, але і на перспективу і навіть – на інші ринки.

Нарешті, потрібно відзначити необхідність постійного вивчення питань структури і можливої оптимізації товарного міксу, змін номенклатури і взагалі всього комплексу питань цього найважливішого блоку господарської діяльності підприємства.

З цієї точки зору структура товарів, що формують товарний мікс підприємства, повинна являти собою збалансовану сукупність, що включає як нові, оригінальні, лише освоєвані товари, так і вже освоєні і навіть застарілі. Якщо пригадати життєвий цикл товару, то можна сказати, що в товарному міксі мають бути товари, що знаходяться на різних стадіях життєвого циклу. Схематично цю сукупність можна розділити на декілька груп.

*Перша* група – це товари, що знов розробляються, знаходяться в передінвестиційній стадії, тобто по яких ще проводяться різні дослідження маркетингового, пошукового, наукового характеру. Це товари майбутнього, якщо у розробників і менеджерів все складеться вдало.

*Друга* група – товари, виробництво яких знаходиться у стадії технічної підготовки і освоєння на підприємстві, яке виробляє ці товари.

*Третя* група – освоєні товари, які випускаються вже серійно, і об'єм продажів яких формує основну масу виручених коштів. Це базовий товар, оскільки він забезпечує комерційну успішність підприємства в даний час.

*Четверта* група – товари, які знаходяться на початку процесу спаду продажів. Вони ще можуть бути модернізовані для збереження їх позицій на ринку. Проте потрібно розуміти, що цей період не буде довгим, оскільки

постійно з'являються товари-конкуренти, і попит на такі товари неминуче знижуватиметься.

*П'ята* група – це застарілі товари, на які є мінімальний або взагалі відсутній попит.

На рис. 23 схематично наведено, як змінюється структура і склад товарного міксу в часі.

Наприклад, по лінії А є у виробництві 3 види товарів, кожен з яких знаходиться у своїй стадії життєвого циклу.

Товар А – на спадній гілці ЖЦВ.

Товар В – базовий товар на стадії зрілості.

Товар С – на стадії розробки, перспективний товар.

Об'єми  
продажів

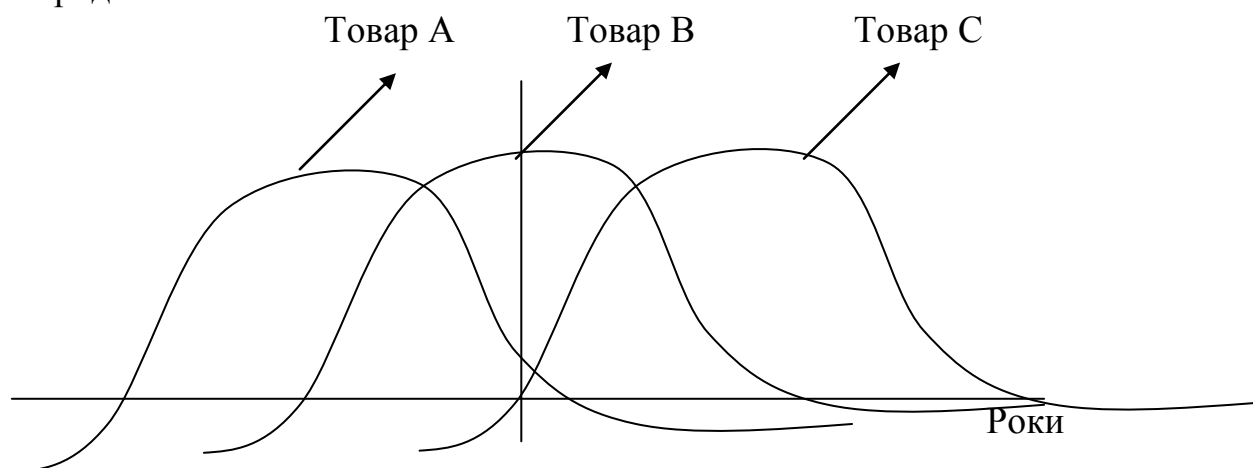


Рисунок 23 – Схема динаміки товарного міксу в часі

Така комбінація може бути оцінена як правильна, прогресивна, тому що з часом, коли товар В перейде у стадію спаду, товар С якраз підійде до стадії зрілості, а товар А – взагалі піде з ринку.

Подібна або приблизно така ситуація складається на всякому виробництві в кожен конкретний момент часу, і завдання менеджерів компанії – стратегічно правильно оцінити ситуацію і визначити товарну політику відносно кожного виду товару. При цьому важливо зрозуміти, що без заділу на майбутнє у вигляді розробок щодо перспективних товарів фірма не зможе стійко і тривало знаходитися на ринку. Проблема для

менеджерів компанії полягає у невизначеності результату стосовно кожної нової моделі, тоді як всі ці інноваційні проекти вимагають застосування значних коштів. Звичайно, тут є певний рівень ризику, але він виправданий тим, що хоч би один з декількох нових об'єктів матиме високий комерційний результат.

#### ***11.4. Вплив чинників зовнішнього середовища на формування товарної політики фірми***

Розробка товарної політики фірми зв'язана з урахуванням внутрішніх і зовнішніх чинників, що впливають на підприємство, а також із стратегією підприємства в широкому сенсі. З цього виходить, що для здобуття якісних, надійних результатів потрібно провести максимально повне маркетингове дослідження і аналіз власних ресурсів, що забезпечить адаптивність товарної політики до довкілля.

Товарна політика має бути адаптована як до внутрішнього стану підприємства (так зване внутрішнє середовище), так і до довкілля, яке включає чинники мікросередовища і макросередовища (зовнішнє середовище). Всі ці питання були розглянуті в розділі 1.

Проблема полягає в тому, аби оцінити спільний вплив цих різнорідних чинників з урахуванням різного рівня їх впливу на підприємство або проект. Це досить типове завдання, яке вирішується зазвичай за допомогою одного з методів формалізації, наприклад, методом SWOT-аналізу у поєднанні з бальним методом. У результаті отримуємо матеріал для повноцінного аналізу ситуації, що склалася, як з урахуванням внутрішнього стану підприємства (його сильних і слабких сторін), так і з боку зовнішніх чинників (небезпек і можливостей). Причому використання бального методу дозволяє отримати не лише якісні (перелік чинників), але і кількісні оцінки.

## ОРИЄНТОВНІ ТЕМИ РЕФЕРАТІВ

### для студентів денного відділення з курсу «Стратегічний маркетинг і товарно-інноваційна політика»

1. Поняття стратегічного маркетингового планування і його місце в загальній системі планування.
2. Сутність і зміст алгоритму розробки маркетингової стратегії.
3. Характеристика основних видів конкурентних стратегій.
4. Поняття і види конкурентних переваг.
5. Поняття, значення, види і принципи сегментації ринку.
6. Аналіз потреб ринку методом сегментації.
7. Сутність і види стратегій зростання.
8. Типи конкурентних стратегій.
9. Поняття життєвого циклу і його роль як методу стратегічного планування.
10. Закон досвіду і внутрішні конкурентні переваги фірми і товару.
11. Поняття, зміст і використання матриці БКГ у стратегічному плануванні.
12. Використання матриці Ансоффа при стратегічному плануванні.
13. Цільовий ринок, його параметри і стратегія оволодіння ним.
14. Інтенсивність і форми конкурентної боротьби на різних ринках.
15. Конкурентні переваги і слабкості підприємства, способи управління ними.
16. Значення і види до- і післяпродажного сервісу для завоювання позицій на ринку.
17. Поняття і види нових товарів і послуг, особливості їх упровадження на ринок.
18. Якість і конкурентоспроможність товару, їх виміри і зв'язок з позицією товару на ринку.
19. Інноваційний цикл, його структура, зв'язок із стратегією розвитку фірми.
20. Процес розробки і створення нового товару, його місце в життєвому циклі виробу.



21. Чинники і показники ефективності інноваційного проекту.
22. Види і принципи встановлення цінової політики підприємства.
23. Методи ціноутворення для нових товарів на різних ринках.
24. Життєвий цикл товару і його зв'язок з матрицею БКГ.
25. Суть, значення і вміст маркетингових досліджень у рамках стратегічного планування.
26. Поняття, аналіз і вимоги при формуванні портфеля діяльності фірми при стратегічному плануванні.
27. Розрахунки економічної ефективності у процесі планування, створення і розробки нового товару (чистий грошовий потік і його похідні).
28. Сутність теорії розбіжностей Ансоффа і її використання при стратегічному плануванні.
29. Динаміка цін упродовж життєвого циклу, диверсифікація цін, чинники, які впливають на процес ціноутворення.
30. Критерії, оцінки і вміст багатокритеріальних матриць (матриця Мак-Кінзі).
31. Базові стратегії розвитку фірми, чинники, що її визначають.
32. Форми і методи збуту товарів, їх порівняльна характеристика і значення у процесі стратегічного планування.
33. Сили впливу і матриця Портера і їх використання в стратегічному плануванні.
34. Дисконтування витрат, його зміст і використання в стратегічному плануванні.
35. Вміст і ефективність рекламних кампаній при виведенні на ринок нових товарів.
36. Аналіз конкурентної позиції фірми за допомогою матриці «ринкова доля – ефективність виробництва».
37. Особливості ціноутворення на нові товари.
38. Матричні методи дослідження ринкової ситуації.
39. Сутність товарної стратегії фірми, види товарних стратегій.
40. Поняття «товарного міксу» та його значення для формування портфелю замовлень підприємства.

## СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Берман Б. Маркетинг. / Берман Б., Еванс Дж. – М.: Економіка, 1990.
2. Віханський О.С. Стратегічне управління. / Віханський О.С. – М.: Гардаріка, 1999.
3. Голубков Е.П. Маркетинг: стратегії, плани, структури. / Голубков Е.П. – М.: Дело, 1995.
4. Дугіна С.І. Маркетингова цінова політика. / Дугіна С.І. – К.: КНЕУ, 2005.
5. Дамарі Р. Маркетингове планування – філософія бізнеса. / Дамарі Р. – К.: Маркетинг, 1999.
3. Голубков Б.П. Маркетинг. / Голубков Б.П. – М., 2001.
6. Кардаш В.Я. Маркетингова товарна політика. / Кардаш В.Я. – К.: Київський нац. Економічний університет, 1997.
7. Котлер Ф. Управление маркетингом. / Котлер Ф. – М.: Экономика, 1998.
8. Котлер Ф. та ін. Основи маркетингу. / Пер. з англ. / Котлер Ф. – М.; СПб.; К.: Видавничий будинок «Вільямс», 2002.
9. Котлер Ф. Маркетинг. Менеджмент./ Пер. з англ. / Котлер Ф. – СПб.: Питер, 2002.
10. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг. / Куденко Н.В. – К., 2005.
11. Ламбен Ж. Стратегический маркетинг. / Ламбен Ж. – М.: Наука, 1996.
12. Лук'янець Т. І. Маркетингова комунікаційна політика: навч. посіб. / Лук'янець Т. І. – К.: КНЕУ, 2000.
13. М. Мак-Дональд. Стратегічне планування маркетингу. / М. Мак-Дональд. – Спб: Пітер, 2000.
14. Маркова В.Д. Маркетинг послуг. / Маркова В.Д. – М.: Фінанси і кредит, 1996.
15. Маркетинг: підручник./ Під ред. О.М. Романова. – М.: Банки і біржі, 1996.

16. Николайчук В.Е. Промисловий маркетинг. / Николайчук В.Е., Белявцев М.І. – Донецьк: ООПФК НЗЗ «БАО», 2004.
17. Маркетингове планування. / Овечкина Е.А. – К.: МАУП, 2002.
18. Перерва П.Г. Управління маркетингом на промисловому підприємстві. / Перерва П.Г. – Харків: Основа, 1993.
19. Перерва П.Г. Маркетинг машинобудівної продукції. / Перерва П.Г., Погорелов Н.І. – К., 1997.
20. Товарно-інноваційна політика: метод. вказівки. / Уклад. Сударкіна С.П. – Харків: НТУ «ХП», 2007.
21. Маркетингова цінова політика: метод. вказівки. / Уклад. Сударкіна С.П. – Харків: НТУ «ХП», 2007.
22. Фатхутдінов Р.А. Стратегічний маркетинг. / Фатхутдінов Р.А. – Питер, 2007.
23. Хруцкий В.Е. Сучасний маркетинг. / Хруцкий В.Е. – М.: Фінанси і статистика, 1991.
24. Стратегічний маркетинг: метод. вказівки. / Уклад. Сударкіна С.П., С.О. Васильцова. – Харків: НТУ «ХП», 2005. – 60 с. – Рос. мовою.

Навчальне видання

**СУДАРКІНА Світлана Петрівна**

**Текст лекцій**

з курсу «Стратегічний маркетинг і товарно-інноваційна політика» для студентів денної і заочної форми навчання економічного факультету

Роботу до видання рекомендував М.І. Погорелов

Редактор О.І. Шпільова

Комп'ютерна верстка О.М. Войченко

План 2009, поз. 25/

Підп. до друку . .09. Формат 60x84 1/16. Папір офсетний № 2. Друк – ризографія. Гарнітура Times New Roman. Ум. друк. арк. 2,5. Обл. – вид. арк. 3,1. Наклад 500 прим. Зам. . Ціна договірна

---

Видавничий центр НТУ «ХПІ». 61002, Харків, вул. Фрунзе, 21  
Свідоцтво про державну реєстрацію ДК № 116 від 10. 07. 2000 р.  
Друкарня НТУ «ХПІ», 61002, Харків, вул. Фрунзе, 21