

# КЛАСИФІКАЦІЯ СТРАТЕГІЙ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

УДК [005.21:005.511]:339.56

Юлегіна І.В.

Автором досліджено підходи до класифікації стратегій управління маркетинговою діяльністю підприємства. Результати аналізу показують, що науковці в основному виділяють чотири рівня розробки таких стратегій. Міжнародні маркетингові стратегії обираються залежно від ступеня інтернаціоналізації діяльності підприємства та є граничними варіантами реалізації корпоративних, функціональних та інструментальних стратегій.

Ключові слова: стратегії управління, класифікація, порівняльна характеристика, міжнародна маркетингова діяльність.

Автором изучены подходы к классификации стратегий управления маркетинговой деятельностью предприятия. Результаты анализа показывают, что исследователи в основном выделяют четыре уровня разработки таких стратегий. Международные маркетинговые стратегии выбираются в зависимости от степени интернационализации деятельности предприятия и являются граничными вариантами реализации корпоративных, функциональных и инструментальных стратегий.

Author has learned points of view to classification marketing management strategies of enterprises. The results show, that scientists distinguish four levels of working out these strategies. International marketing strategies are pick out according to internationalization level of enterprise and are limited version of corporate, functional and instrumental marketing strategies.

У сучасній економічній літературі автори все більше звертаються до поняття «управління маркетинговою діяльністю» та «менеджмент орієнтований на ринок». В наслідок чого виникає потреба у дослідженні питання класифікації стратегій управління маркетинговою діяльністю та її порівняння зі стратегіями управління діяльністю підприємства і стратегіями маркетингу.

Метою статті є дослідження підходів до класифікації стратегій управління маркетинговою діяльністю підприємства та визначення стратегій управління міжнародною маркетинговою діяльністю підприємства.

На сучасному етапі розвитку міжнародної економіки попит на більшість товарів і послуг перевищується їх пропозицією, тому управління діяльністю підприємства повинне ґрунтуватися на принципах маркетинг. На думку всесвітньоговідомого фахівця Пітера Друкера оскільки «функція маркетингу настільки фундаментальна, що її неможливо розглядати поза контекстом всієї економічної діяльності підприємства, оскільки доцільність його існування можна оцінити за результатами його роботи, тобто з погляду на споживачів» [3]. У той же час підходи до класифікації стратегій управління міжнародною маркетинговою діяльністю підприємства існують різні. Одні дослідники пропонують класифікувати всі можливі стратегії підприємства як маркетингові [2; 4; 5; 6; 7], інші поділяють той же набір стратегій на маркетингові й управлінські [1]. Разом з тим, більшість критеріїв класифікації стратегій, покладені в основу їх розподілу на групи, співпадають. Порівняльна характеристика підходів до класифікації маркетингових стратегій наведена в табл. 1 [8].

Результати аналізу показують, що автори в основному виділяють чотири рівня розробки маркетингових стратегій: корпоративний, функціональний, інструментальний й міжнародний.

Таблиця 1

### Порівняльна характеристика класифікації маркетингових стратегій

Автор	Групи стратегій	Види стратегій у межах кожної класифікації
1	2	3
Гайдаєнко Т. А.	<b><i>Ділові стратегії компанії</i></b>	
	Портфельні стратегії	Модель аналізу бізнес-портфеля БКГ. Методика оцінки портфеля за моделлю GE. Загальна портфельна матриця (DPM)
	Стратегії розвитку	Модель можливостей розвитку «товар/ринок». Матриця зовнішній здобувань
	Конкурентні стратегії	Продуктове лідерство. Цінове лідерство. Лідерство в ніші
	<b><i>Функціональні стратегії компанії</i></b>	
Маркетингові	Стратегії цільового ринку. Товарні стратегії. Цінові стратегії. Стратегії розподілу. Стратегії комунікацій	

1	2	3
	Виробничі. Фінансові. Адміністративні	
Данько Т. П.	<b>Корпоративні стратегії управління маркетингом</b>	
	Конкурентні	Лідерства за витратами. Широкої диференціації. Оптимальних витрат. Ринкової ніші. Сфокусована стратегія диверсифікації товарного асортименту
Крюков А. Ф.	<b>Корпоративні стратегії маркетингу</b>	
	Портфельні стратегії	Матриця БКГ. Матриця «Джі-І-Маккінслі». Матриця Ансоффа. Матриця зовнішніх здобувань. Нова матриця БКГ
	Стратегії зростання	Стратегії концентрованого зростання. Стратегії інтегрованого зростання
	Конкурентні стратегії	Стратегія лідерства за витратами. Стратегії диференціації. Стратегія концентрування
	<b>Функціональні стратегії маркетингу</b>	
	Стратегії сегментації ринка. Стратегії позиціонування. Стратегії комплексу маркетингу	
	<b>Інструментальні стратегії маркетингу</b>	
	Продуктові стратегії. Цінові стратегії. Стратегії розподілу. Стратегії просування	
	<b>Інструментальні стратегії маркетингу</b>	
	Продуктові стратегії. Цінові стратегії. Стратегії розподілу. Стратегії просування	
	<b>Ринкові стратегії</b>	
Ламбен Ж. Ж.	Портфельні	Матриця «зростання/доля ринку». Матриця «привабливість /конкуренто-спроможність»
	Базові стратегії розвитку	Лідерство за рахунок економії на витратах. Стратегії спеціалізації («нішер»)
	Стратегії зростання	Інтенсивне зростання. Інтегративне зростання. Зростання через диверсифікацію
	Конкурентні стратегії	Лідера. «Кидаючого виклик». «Слідкуючого за лідером»
	Стратегії міжнародного розвитку	Цілі міжнародного розвитку; Форми міжнародного розвитку; Стадії розвитку міжнародних організацій

1	2	3
Синяєва І. М.	<b>Корпоративний рівень маркетингових стратегій</b>	
	Портфельні	Матриця БКГ. Матриця Мак-Кінсі
	Зростання	Матриця І. Ансоффа («товар/ринок») Матриця зовнішніх придбань. Нова матриця БКГ (Ефект диференціації/ Ефект витрати-обсяг)
	Конкурентні	Лідера ринку. Слідкуючого за лідером. Компаній, що уникають конкуренції
	<b>Функціональний рівень маркетингових стратегій</b>	
	Стратегії з обґрунтування вигідного цільового ринку. Стратегії залучення споживачів. Позиціональні стратегії	
	<b>Операційний рівень маркетингових стратегій</b>	
	Товарні. Цінові. Розподілу. Просування	
	Циганкова Т. М.	<b>Система маркетингових стратегій фірми</b>
Корпоративні		Портфельні. Зростання. Конкурентні
Функціональні		Сегментації. Позиціювання. Маркетинг-міксу
Інструментальні		Товарні. Цінові. Просування. Розподілу
<b>Міжнародні маркетингові стратегії</b>		
Загальні стратегії		Товарна лінія (повна, широка, розширена, вузька). Географія розповсюдження (внутрішня, регіональна, багаторегіональна, глобальна)
Географічної експансії		Один ринок. Декілька ринків
Глобальні		Інтеграції (стандартизоване виробництво). Глобальних сегментів (один і той же сегмент). Глобальних елементів 4Р (для окремих складових 4Р). Глобального продукту (глобалізація товару). Глобальних торговельних марок (одна торгова марка на всіх закордонних ринках, де продається товар)
Стратегії продукт-ринок		Широка продуктова лінія. Вузька продуктова лінія
	Конкурентні стратегії підприємств на міжнародних ринках	

Корпоративний рівень розробки стратегії виділений у роботах авторів Гайдаєнко Т. А. (ділові стратегії), Данько Т. П., Крюкова А. Ф., Синяєвої І. М., Циганкової Т. М. Всі автори, крім Данько Т.П., підрозділяють корпоративні стратегії на групи: портфельні, стратегії зростання й конкурентні стратегії. Як видно з таблиці 2, кількість стратегій, що входять у кожну із груп, у різних авторів відрізняється, а також спостерігаються різночитання в термінологічному апараті (наприклад, матриця Мак-Кінсі [6] та «Джі-І-Маккінслі» [4] або матриця GE & McKinsey [7]. При цьому корпоративні стратегії маркетингу [2, 4, 5, 6, 7] суттєво не відрізняються від корпоративних стратегій управління діяльністю підприємства взагалі [1]. Разом з тим, не можна не помітити, що розбіжності в розподілі авторами стратегій у рамках обраних груп не мають принципових протиріч. Тобто одні і ті ж самі стратегії в одних джерелах визначаються як корпоративні стратегії менеджменту, в інших – як корпоративні стратегії маркетингу. Це пов'язано з тим, що функції менеджменту та маркетингу перетинаються все більше.

Таблиця 2

**Порівняльна характеристика підходів до класифікації корпоративних стратегій**

Група стратегій	Автор	Стратегії, що входять до групи
1	2	3
Портфельні стратегії	Гайдаєнко Т. А.	Модель аналізу бізнес-портфеля БКГ. Методика оцінки портфеля за моделлю GE. Загальна портфельна матриця (DPM)
	Крюков А. Ф.	Матриця БКГ. Матриця «Джі-І-Маккінслі». Матриця Ансоффа. Матриця зовнішніх здобувань. Нова матриця БКГ
	Ламбен Ж. Ж.	Матриця «зростання/доля ринку». Матриця «привабливість/конкурентоспроможність»
	Синяєва І. М.	Матриця БКГ. Матриця Мак-Кінсі
	Циганкова Т. М.	Матриця Бостонської консалтингової групи Матриця GE & McKinsey
Стратегії зростання	Крюков. А. Ф	Стратегії концентрованого зростання. Стратегії інтегрованого зростання
	Ламбен Ж. Ж.	Інтенсивне зростання. Інтегративне зростання. Зростання через диверсифікацію

1	2	3
	Синяєва І. М.	Матриця І. Ансоффа («товар/ринок») Матриця зовнішніх придбань. Нова матриця БКГ (Ефект диференціації/ Ефект витрати-обсяг)
	Циганкова Т. М.	Матриця Ансоффа. Матриця зовнішніх придбань. Нова матриця БКГ
Конкурентні стратегії	Гайдаєнко Т. А.	Продуктове лідерство. Цінове лідерство. Лідерство в ніші
	Данько Т. П.	Лідерства за витратами. Широкої диференціації. Оптимальних витрат. Ринкової ніші. Сфокусована стратегія диверсифікації товарного асортименту
	Крюков А. Ф.	Стратегія лідерства за витратами. Стратегії диференціації. Стратегія концентрування
	Ламбен Ж. Ж.	Лідера. «Кидаючого виклик». «Слідкуючого за лідером»
	Циганкова Т. М.	Загальна конкурентна матриця. Модель конкурентних сил. Матриця конкурентних переваг. Модель реакції конкурентів

Наступні два рівня класифікації стратегій, які виділяються дослідниками, це функціональний та інструментальний [1, 4, 6, 7]. У табл. 3 проведено порівняльну характеристику підходів до виділення функціональних та інструментальних стратегій маркетингу. Слід також зазначити, що істотних розбіжностей у питанні відношення стратегій до функціональних або інструментальних стратегій немає, є тільки невеликі розходження в термінологічному апараті. Гайдаєнко Т. А. виділяє функціональні стратегії як наступний рівень після корпоративних, та визначає маркетингові стратегії як одну з груп функціональних стратегій компанії в окрему групу. У той же час у роботах Крюкова А. Ф., Синяєвої І. М., Циганкової Т. М. відповідні їм по суті стратегії поділені на функціональні й інструментальні. Циганкова Т. М. відзначає, що функціональні стратегії маркетингу є основними маркетинговими стратегіями. Саме досягнення заданого обсягу продажів на цільовому ринку є основною метою маркетингової діяльності підприємства. Проте

**Порівняльна характеристика підходів до виділення функціональних та інструментальних стратегій маркетингу**

Автор	Стратегії, що входять до групи	Група стратегій
Гайдаєнко Т.А.	Стратегії цільового ринку. Товарні стратегії. Цінові стратегії. Стратегії розподілу. Стратегії комунікацій	Маркетингові
Крюков А.Ф.	Стратегії сегментації ринку. Стратегії позиціонування. Стратегії комплексу маркетингу	Функціональні стратегії маркетингу
	Продуктові стратегії. Цінові стратегії. Стратегії розподілу. Стратегії просування	Інструментальні стратегії маркетингу
Синяєва І. М.	Стратегії з обґрунтування вигідного цільового ринку. Стратегії залучення споживачів. Позиціональні стратегії	Функціональний рівень
Циганкова Т. М.	Стратегія сегментації. Стратегія позиціонування. Стратегія маркетинг-міксу	Функціональні
	Товарні. Цінові. Просування. Розподілу	Інструментальні

досягнення цієї мети можливо тільки за умов ефективного позиціонування товару у свідомості споживачів, тобто розробки комплексу маркетингу. Таким чином, складові маркетингового комплексу виступають інструментами, які дозволяють підприємствам здійснювати позиціонування товару на обраному цільовому ринку.

Можна зробити висновок, що функціональні та інструментальні стратегії підпорядковані корпоративним та саме вони являють собою стратегії управління маркетинговою діяльністю підприємства.

Порівняльна характеристика підходів до класифікації міжнародних маркетингових стратегій подана в табл. 4. Міжнародні стратегії виділені як окремий рівень класифікації в працях Циганкової Т.М. та Ламбена Ж.Ж. Як видно стратегії міжнародного маркетингу розглядаються авторами з різних точок зору. Це говорить про те, що задачі, які ставили перед собою дослідники були різними.

**Порівняльна характеристика підходів до класифікації міжнародних маркетингових стратегій**

Автор	Група стратегій	Стратегії, що входять в групу	
Циганкова Т. М.	Міжнародні маркетингові стратегії	Загальні стратегії	Географічна розповсюдженість. Продуктова лінія
		Регіональної експансії	Один ринок. Декілька ринків
		Глобальні стратегії	Інтеграції. Глобальних сегментів. Глобальних елементів 4Р. Глобального продукту. Глобальних торговельних марок
		Стратегії продукт-ринок	Широка продуктова лінія. Вузька продуктова лінія
		Конкурентні стратегії підприємств на міжнародних ринках	
Ламбен Ж. Ж.	Стратегії міжнародного розвитку	Цілі міжнародного розвитку. Форми міжнародного розвитку Стадії розвитку міжнародних організацій	

Стратегії міжнародного розвитку, які розглядає Ламбен Ж. Ж., відбивають більшою мірою організаційні аспекти виходу підприємства на зовнішній ринок і по суті є більшою мірою корпоративними, тобто такими, що розробляються вищим менеджментом підприємства. Слід зазначити, що класифікація стратегій запропонована цим автором, взагалі розглядає всі стратегії як ринкові.

Міжнародні маркетингові стратегії розглянуті Циганковою Т. М. більшою мірою віддзеркалюють процес стратегічного управління міжнародною маркетинговою діяльністю і тому будуть розглянуті більш детально.

*Загальні стратегії міжнародного маркетингу* класифікуються за двома критеріями міжнародної діяльності підприємства: географічне розповсюдження та глибина продуктової лінії.

При виборі *стратегій регіональної експансії* підприємство концентрує свої ресурси та маркетингові зусилля в одному або кількох регіонах світу. У цій ситуації підприємство вже вийшло за межі свого внутрішнього ринку, але ще не досягло багаторегіонального або глобального рівня.



*Глобальна стратегія міжнародного маркетингу* – процес застосування єдиного комплексу стратегічних принципів для досягнення мети підприємства при роботі на більшості закордонних ринків. Компанія, що використовує глобальну стратегію, розглядає світовий ринок як єдине ціле. При цьому реалізація такої стратегії передбачає інтеграцію маркетингових стратегій, що застосовуються в багатьох країнах, та їх підпорядкованість єдиній глобальній стратегії. У такому разі підприємство може застосовувати глобальний підхід стосовно маркетингової стратегії в цілому, а деталізації маркетингового планування залишати в компетенції місцевих філій.

*Стратегії продукт-ринок* дозволяють знайти баланс між продуктовою та економічною експансією, яка виникає внаслідок об'єктивної обмеженості ресурсів. Вирішуючи це питання, необхідно досягти концентрації ресурсів і маркетингових зусиль у тих сферах, де можливе отримання найбільшої віддачі. Зазвичай компанії шукають баланс між двома полярними стратегіями: пропозицією *широкої продуктової лінії* та пропозицією *вузької продуктової лінії*.

*Конкурентні стратегії підприємств на міжнародних ринках* залежать від наявності у них відповідних ресурсів і типу конкуренції, з якою вони стикаються. Можливі наступні варіанти конкуренції:

місцеве підприємство – глобальна компанія;

транснаціональна компанія – транснаціональна компанія;

глобальна компанія – глобальна компанія тощо.

На думку Циганкової Т.М. вибір міжнародної маркетингової стратегії залежить від ступеня інтернаціоналізації діяльності підприємства [7].

Порівняльний аналіз різних рівнів класифікації маркетингових стратегій приводить до того, що міжнародні маркетингові стратегії в своїй більшості є граничними варіантами реалізації корпоративної, функціональної та інструментальної стратегій, які враховують специфіку стану міжнародного ринку.

Таким чином, класифікація стратегій управління маркетингом базується на загальновідомих стратегіях управління підприємством, тобто корпоративних стратегіях, та стратегіях суттєво маркетингових, тобто функціональних та інструментальних. При цьому маркетингові

стратегії підпорядковані корпоративним та розробляються після розробки останніх. Міжнародні маркетингові стратегії обираються залежно від ступеня інтернаціоналізації діяльності підприємства та є граничними варіантами реалізації корпоративних, функціональних та інструментальних стратегій.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Гайдаенко Т. А. Маркетинговое управление. Полный курс MBA. Принципы управленческих решений и российская практика. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Эксмо, 2006. – 496 с.

2. Данько Т. П. Управление маркетингом: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 334 с.

3. Друкер, Питер, Ф. Задачи менеджмента в XXI веке.: Пер. С англ.: Уч. пос. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2000. – 272 с.

4. Крюков А. Ф. Управление маркетингом: Учебн. пособие. – М.: КНОРУС, 2005. – 368 с.

5. Ламбен Жан-Жак. Менеджмент, ориентированный на рынок / Пер. с англ; [Под ред. В. Б. Колчанова]. — СПб.: Питер, 2005. — 800 с.

6. Синяева И. М. Управление маркетингом: Учебн. пособие. – М.: Вузовский учебник, 2003. – 224 с.

7. Циганкова Т. М. Управління міжнародним маркетингом: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2001. – 132 с.

8. Юлегіна І. В. Управління міжнародним маркетингом. Навчальний посібник. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2009. – 160 с.