

## СУЧАСНІ ОСОБЛИВОСТІ ПОБУДОВИ РИНКОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Захарченко В.І., д.е.н., професор,

*Одеський національний політехнічний університет*

Андрієнко Н.М.

*Інститут проблем ринку та економіко-екологічних досліджень НАН України*

Ділова активність фірми визначається такими обставинами: на якому ринку вона діє, тобто чи освоєний цей ринок або він є для неї новим, і з яким товаром або видами послуг вона виходить на ринок (товари які є новими для даного ринку, чи ні) [4, с.288].

Практикою ринкових відносин розроблено декілька базових напрямків, які формують активність поведінки фірм:

1. Розширення активності фірми (підприємства) «вглиб», тобто сегментація існуючих ринків з метою захоплення своєю продукцією нових груп споживачів.

2. Розширення активності фірми (підприємства) «вшир», тобто диверсифікація виробництва шляхом випуску нових видів товарів (виробів) Зв'язок з основним профілем підприємства, так і не пов'язаних.

3. Розширення активності фірми «кількісно» – зростання обсягів реалізації продукції за рахунок нарощування обсягів виробництва незмінної номенклатури товарів для діючого ринку. Розширення активності фірми «через кордони», тобто забезпечення збільшення випуску продукції за рахунок виходу на нові ринки.

Як правило, ці стратегії представляються у вигляді матриці вбудованої в залежності від товару і ринку (рис. 1).

|              | Ринок старий   | Ринок новий  |
|--------------|--|--|
| Товар старий | Поле А1: Вичерпування можливостей ринку і товару                             | Поле А2: Освоєння нових ринків. Нова сегментація ринку |
| Товар новий  | Поле Б1: Проникнення в незаповнені ніші з новими або вдосконаленими виробами | Поле Б2: Диверсифікація ринків і виробів               |

Рис. 1. Матриця базових стратегій підприємств

Для поля А1 характерна стратегія глибокого проникнення («старий» товар – «старий» ринок). Ця стратегія успішна тоді, коли ринок ще не насичений. Конкурентних переваг фірма може досягти за рахунок зниження витрат виробництва і цін реалізації послуг.

Для поля А2 характерна стратегія розширення ринку («старий» товар – «новий» ринок). При використанні цієї стратегії фірма намагається збільшити обсяги реалізації своїх товарів (послуг) на нових ринках або на нових сегментах наявного ринку.

---

Для поля Б1 характерна стратегія розробки товару («новий» товар – «старий ринок»). Ця стратегія ефективна при створенні нових модифікацій товару для існуючих ринків.

Для поля Б2 характерна стратегія диверсифікації («новий» товар – «новий» ринок). Ця стратегія застосовується для усунення залежності фірм від виробництва певного товару (послуги) або від якогось ринку.

Базові стратегії росту фірми зумовлюють і основні види стратегії стратегічних господарських розділень, з яких можна виділити три основні види [2, с.416]:

1. Стратегія наступу (атакуюча) – стратегія завоювання і розширення ринкової частки.
2. Стратегія оборони – стратегія утримання існуючої ринкової частки.
3. Стратегія відступу – стратегія скорочення ринкової частки з метою зростання прибутку в результаті поступового відходу з ринку або ліквідації даного бізнесу.

Застосування фірмою того чи іншого виду стратегії визначається положенням фірми на ринку, яке характеризується його ринковою часткою (у відсотках). Залежно від частки ринку розрізняють наступні положення фірми та її стратегії:

1. Лідер (частка на ринку – 40%) відчуває себе впевнено, першим проявляє ініціативу в області цін на нові товари. На захист лідер вдається до різних дій:

- «оборона позиції» – лідер створює бар'єри (цінові, ліцензійні) на основних напрямках атак конкурентів;
- «флангова оборона» – лідер виділяє ключові зони, висунуті укріплені точки як для активної, так і для контратаки;
- «упереджувальна оборона» – лідер організує випередження суперника з використанням особливих сигналів, що нейтралізують атаку, наприклад поширює відомості про майбутнє зниження цін;
- «контрнаступ» – після настання лідер робить паузу, а потім наносить удар в слабке місце конкурента, наприклад показує надійність свого товару і ненадійні вузли продукції конкурента;
- «мобільна оборона» – лідер розширює свій вплив за рахунок різноманітності виробництва, виявлення глибинних потреб клієнта;
- «стискаюча оборона» – лідер йде з ослаблених сегментів ринку, при одночасному посиленні найбільш перспективних.

2. Претендент на лідерство (частка ринку 30%) відчуває себе впевнено, тільки якщо атакує першим. Можливі різні варіанти атак:

- «фронтальна атака» – ведеться за багатьма напрямками (нових товарів і цінами, рекламі та збуту), вимагає значних ресурсів;
- «оточення» – спроба атакувати всю або значну частку ринкової території лідера;
- «обхід» – перехід до виробництва принципово нових товарів, освоєння нових ринків або здійснення стрибка в технології;
- «партизанська атака» – невеликі рвучкі атаки не зовсім коректними методами для деморалізації суперника.

3. Послідовник (частка на ринку 20%) – ця роль полягає в дотриманні за лідером на значній відстані, економлячи сили і засоби.

4. Новачок (окопався в ринковій ніші) (частка на ринку – 10%) – з цієї ролі починають новачки. Це пошук ринкової «ніші» досить задовільних розмірів та прибутковості.

Стратегії зростання можуть бути реалізовані за допомогою:

- розширення обсягу продажів продукції з метою більш повного використання потенціалу ринку;
- виходу з новими продуктами на вже освоєні ринки;
- виходу з уже виробленими продуктами на нові, ще неосвоєні ринки;
- диверсифікація;
- придбання нових підприємств;
- виходу з новими продуктами на нові ринки.

Необхідно відзначити, що найменш ризикованим є розширення обсягу продажів вже вироблених товарів. Потім йде вихід з новими продуктами на старі ринки і вихід зі старими продуктами на нові ринки. Найбільш ризикованим є вихід з новою продукцією на новий ринок.

Стратегія росту націлена на використання наданих ринком можливостей. Робота зі старим продуктом на старому ринку не вимагає нових знань і умінь ні в області маркетингу, ні в області технологій. Тому стратегія розширення обсягів продажів продукту, що випускається на вже задіяних ринках схильна до мінімального ризику.

У той же час цю стратегію складно реалізувати на вже освоєних ринках, що знаходяться в стадії зрілості. Пов'язано це з тим, що розширення обсягів продажів на зрілих ринках вимагає відібрання покупців у конкурентів. Завоювання ж вірних конкурентам покупців може зажадати значних фінансових затрат.

Не набагато більш ризикованим є вихід з продуктом який уже випускається на нові ринки. Такий вихід може зажадати додаткових фінансових вкладень з метою проведення рекламних компаній та адаптації продукції під нові вимоги. Вихід на нові ринки вимагає також значних маркетингових досліджень, що виявляють нові вимоги і смаки споживачів [5].

Розробка нових продуктів вимагає крім значних фінансових впливів ще й придбання ліцензій, дозволів на виробництво і різні види діяльності. Додаткові вимоги до фінансових ресурсів спільно з невідомою реакцією споживачів на нову продукцію приносять нові ризики [3].

Диверсифікація (вихід на нові ринки з новими продуктами) є найбільш ризикованим заходом при реалізації стратегії зростання, оскільки тут ризик освоєння нової продукції поєднується з ризиком виходу на нові ринки.

## Література

1. Ансофф И. Стратегическое управление :[Пер. с англ] /И. Ансофф. – М.: Экономика, 1989.
2. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия /И. Ансофф. – СПб.: Питер, 1999.
3. Захарченко В.І. Розвиток стратегічних підходів до управління підприємством у нестабільних умовах : [кол. монографія] /В.І. Захарченко, М.М. Меркулов та ін. – Донецьк: Ноулідж, 2014.
4. Тренев А.П. Стратегическое управление /А.П. Тренев. – М.: ПРИОР, 2000.
5. Шимишлов С. Стратегия современного предпринимательства и социального развития /С. Шимишлов. – М.: Дашков, 2003.