

## ЕВОЛЮЦІЯ ТЕОРЕТИЧНОЇ ДУМКИ ЩОДО ТРАКТУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВ

©2021 ПОНОМАРЕНКО Т. В.

УДК 339.138:338  
JEL: B29; D04; D81; M31

### Пономаренко Т. В. Еволюція теоретичної думки щодо трактування маркетингових стратегій підприємств

У статті визначено поняття «стратегія» як план, конкурентні дії, модель поведінки, позиція на ринку, концепція та перспектива. Стратегія являє собою комплексний, єдиний та інтегрований план, набір дій і заходів для вирішення конкретної проблемної ситуації, досягнення цілей цілеспрямованого характеру, які розроблені заздалегідь на певний період часу. Сучасні тенденції реалізації стратегій передбачають забезпечення якості продуктів, фокусування на окремих групах споживачів і вдосконалення продуктів та послуг. Стратегії лідерства та мінімізації витрат і диференціації зазвичай орієнтовані на отримання конкурентної переваги в рамках широкого кола сегментів галузі, тоді як стратегія фокусування передбачає отримання переваг стосовно витрат або диференціації у вузьких сегментах галузі. Виявлено сучасні тенденції реалізації стратегій диференціації, лідерства, мінімізації витрат і фокусування на прикладі підприємств країн ЄС. Визначено три найбільш популярні стратегії компаній: 1) фокус на високій якості – 52,3% компаній ЄС використовують цю стратегію; 2) фокус на задоволенні усталених груп споживачів – 50,3%, що відображає світогляд або мислення підприємців на цих ринках і підтверджує теоретичну думку про те, що стратегія – це концепція, яка має прояв у світогляді зацікавлених сторін і власників бізнесу; 3) фокус на вдосконаленні існуючих продуктів і послуг, яку в середньому використовують 41,5% компаній. Крім цього, фокус на зверненні до нових груп споживачів використовують 37,7% фірм ЄС, а на конкретному для клієнта рішенні – 36,7% організацій. Доведено, що більшість компаній ЄС використовують дві або більше стратегій водночас, які побудовані на інноваційній діяльності (продуктів, послуг, бізнес-процесів).

**Ключові слова:** стратегія, маркетинг, інновації, маркетингова стратегія, фокусування, диференціація.

**DOI:** <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-9-6-12>

**Табл.:** 2. **Бібл.:** 12.

**Пономаренко Тетяна Василівна** – аспірантка, Інститут міжнародних відносин Київського національного університету імені Тараса Шевченка (вул. Юрія Іллєнка, 36/1, Київ, 04119, Україна)

**ORCID:** <http://orcid.org/0000-0002-1642-898X>

UDC 339.138:338  
JEL: B29; D04; D81; M31

### Ponomarenko T. V. The Evolution of Theoretical Thought on the Interpretation of Marketing Strategies of Enterprises

The article defines the concept of «strategy» as: plan, competitive actions, behavior model, market position, conception and perspective. The strategy is a comprehensive, unified and integrated plan, a set of actions and measures to solve a specific problem situation, achieving targeted goals that are developed in advance for a certain period of time. Current trends in the implementation of strategies include ensuring the quality of products, focusing on individual groups of consumers and improving products and services. The strategies of leadership, cost minimization and differentiation are typically focused on gaining a competitive advantage within a wide range of industry sector segments, while the focusing strategy involves gaining cost advantages or differentiation in narrow segments of the industry sector. Modern trends in the implementation of strategies of leadership, cost minimization and differentiation focus are identified on the example of enterprises of the EU countries. Three of the most popular company strategies are: 1) high quality focus – 52.3% of the EU companies use this strategy; 2) focus on satisfying established groups of consumers – 50.3%, which reflects the world-view or ways of thinking of entrepreneurs in these markets and confirms the theoretical idea that the strategy is a conception that has a manifestation in the world-view of stakeholders and business owners; 3) focus on improving the existing products and services, which are used by an average of 41.5% of companies. In addition, 37.7% of the EU firms use the focus on appealing to new consumer groups, and 36.7% of organizations use a specific solution for a client. It is proved that most companies in the EU use two or more strategies that are built on innovation activities (products, services, business processes) at the same time.

**Keywords:** strategy, marketing, innovations, marketing strategy, focusing, differentiation.

**Tabl.:** 2. **Bibl.:** 12.

**Ponomarenko Tetiana V.** – Postgraduate Student, Institute of International Relations of Taras Shevchenko National University of Kyiv (36/1 Yurii Illenko Str., Kyiv, 04119, Ukraine)

**ORCID:** <http://orcid.org/0000-0002-1642-898X>

У XXI ст. надзвичайно велика увага приділяється стратегічному плануванню у фірмах різних країн, яке будується на припущенні, що ретельне формулювання стратегії приносить значний економічний ефект хоча б у силу координації політики (якщо не дій) підрозділів фірми й орієнтування її на досягнення певної загальної сукупності цілей. У результаті підвищеного інтересу до формального стратегічного планування на перший план знову вийшли

питання, які давно стоять перед менеджерами. Які сили визначають конкуренцію в галузі функціонування фірми або в потенційних для виходу галузей? Які дії можуть здійснити конкуренти та як найкраще на них відповісти? Який подальший напрямок розвитку галузі? Як найкращим чином позиціонувати фірму для забезпечення успішної конкуренції на ринку? Ці питання прямо пов'язані з вибором маркетингової стратегії ведення бізнесу.

Маркетингова стратегія визначає успішність бренду на ринку та його адаптацію до мінливого ринкового середовища. У науковій літературі стратегію розглядають як план, конкурентні дії, модель поведінки, концепцію, позицію на ринку, перспективу. Різносторонність трактування цього поняття потребує теоретичного узагальнення.

У науковій літературі поняття та види маркетингових стратегій, їх успішність розглянуто у працях Ф. Котлера, М. Портера, Дж. Маккарті, П. Друкера, Д. Мура, Г. Мінцберга, Б. Стоуна, Р. Еверда, де автори визначають теоретичні засади маркетингових стратегій і на прикладі компаній визначають фактори успішності організацій у ринковому середовищі.

Мета статті полягає у виявленні особливостей еволюції теоретичної думки щодо трактування маркетингових стратегій підприємств.

Поняття «стратегія» сформувалося в науковій літературі в 1970–80-х роках у контексті ведення підприємницької діяльності [7]. Стратегія («*strategos*» – грец., мистецтво генерала армії) визначається як комплексний, єдиний та інтегрований план, набір дій і заходів для вирішення конкретної проблемної ситуації, досягнення цілей цілеспрямованого характеру, які розроблені заздалегідь на певний період часу. П. Друкер визначає стратегію як цілеспрямовані дії або цілі [5, р. 77] і виділяє два основні критерії для формування маркетингової стратегії – концентрація та позиція на ринку. Д. Мур під стратегією розуміє «дизайн для дій» (концепція, що передує діям і визначає їх напрямки) [10]. У книзі «Конкурентна стратегія» М. Портер [2, с. 21] розглядає «конкурентні дії» як стратегію, зазначаючи про їх заздалегідь спланованість або стихійність.

Будь-яка фірма, яка функціонує в тій чи іншій галузі, має конкурентну стратегію, сформульовану або стихійну. Ця стратегія може бути розроблена на плановій основі або виникнути стихійно в процесі діяльності різних функціональних підрозділів фірми. Виконуючи власні завдання, кожен підрозділ неминує буде використовувати підходи, продиктовані специфікою посади та спонукальними мотивами відповідальних за певні обов'язки осіб. Проте вузькоспеціалізовані підходи до вирішення конкретних завдань не є найкращою стратегією організації. Стратегію також визначають як конкурентну модель у потоці дій, яка передбачає послідовність поведінки економічного агента незалежно від задумів [9, р. 15]. Це визначення характеризує стратегію як шаблон, який може бути реалізований без попередньої концепції в процесі діяльності фірми. Як зазначає Д. Юм, «стратегії можуть бути результатом людських дій, але не людських задумів».

Ф. Котлер визначає «маркетингову стратегію» як логічну схему маркетингових заходів, за допомогою яких компанія намагається втілити свої мар-

кетингові задачі. Комбінація інструментів стратегії маркетингу (*marketing mix* – «маркетинг мікс»), або атрибутів продукту, стратегії дистрибуції, цінової стратегії та інформаційної стратегії на ринку визначає успішність бренду [1, с. 601]. Культурні, економічні, політичні, соціальні умови країни, рівень конкуренції та стандарти якості продукції окремої країни визначають особливості адаптації продукту на ринку.

Крім визначення стратегії як плану, шаблону, моделі дій, це поняття також розглядають як конкретну позицію фірми в ринковому середовищі. За цим трактуванням стратегія є посередником між фірмою і зовнішнім середовищем функціонування (між внутрішнім і зовнішнім контекстом діяльності) [9, р. 15]. З точки зору екології стратегія – це ніша, з економічної – місце генерації ренти, з точки зору управління – місце концентрації ресурсів.

Це визначення сумісне з іншими трактуваннями стратегії: позицію можна обрати виходячи з плану або моделі поведінки організації. Стратегія – це описова ідея бізнесу, що включає вибір організацією ніші та правил прийняття рішень. Позицію можна розглядати як у контексті конкурентів, так і в контексті ринкового середовища. Найбільш повно стратегія як позиція розглядається у праці П. Друкера, який зазначає, що прийняття рішень про позицію на ринку (*Market-Standing Decision*) також є основою для визначення маркетингових цілей. Позиція на ринку передбачає визначення продуктів, сегмента, послуг і цінностей компанії на ринку [5, р. 78]. П. Друкер наводить кілька прикладів позиціонування фірм. Приблизно в той самий час, коли компанія Marks & Spencer прийняла рішення зосередитися на продажі одягу та текстилю, компанія Sears, Roebuck прийняла рішення щодо концентрації у сфері побутової техніки відповідно принципово відмінної теорії ведення бізнесу та передумови наявності переваг на американському ринку в кінці 1920-х років. Компанія Sears не продавала текстиль зі своїх магазинів, не використовувала агресивну конкуренцію на ринку одягу до Другої світової війни. Рішення компанії Sears щодо концентрації забезпечило інше спрямування діяльності, на відміну від компанії Marks & Spencer (наприклад, продаж у дуже великих магазинах). Компанія також здійснила акцент на сервісному обслуговуванні, що в кінцевому підсумку забезпечило функціонування в автомобільній галузі як другої сфери концентрації й інвестування в активи виробників побутової техніки [5, р. 77].

Таким чином, концентрація визначає сферу діяльності бізнесу, місію та цілі та є основою ефективної стратегії. Концентрація особливо важлива для малих компаній через обмеженість ресурсів, характеризується високим рівнем ризику та потребує перевірки на практиці – на динамічному ринку. Протягом перших 15 років з часу винайдення комп'ютерів, тобто до середини 1960-х років, тільки дві компанії

з 50, які увійшли в цю сферу в усьому світі, зуміли отримати прибуток від комп'ютерів і зайняти положення на ринку: компанія IBM і компанія Control Data Corporation. Обидві фірми своїм успіхом багато в чому зобов'язані прийняттю рішення щодо концентрації. Компанія IBM з часу розробки комп'ютерів вирішила сконцентруватися на бізнес-ринку та позиціонувати комп'ютер як бухгалтерську машину для великомасштабної повторюваної обробки даних, таких як бухгалтерський облік і розрахунок заробітної плати. Компанія Control Data майже в той самий час прийняла радикально протилежне рішення – зосередитися на великомасштабних наукових додатках. Обидві компанії досягли успіху. Всі інші комп'ютерні компанії намагалися «покрити ринок», проте успіху досягти не вдалося [5, р. 78].

У праці М. Портера також йдеться про важливість визначення конкурентної позиції фірми. Постійна гнучкість у стратегії перетворює конкурентну перевагу в практичну недосяжність. Зміна стратегій не забезпечує успіху, проте постійно підтримка нових ідей важлива для підтримки виробничої ефективності. Проте нові ідеї можуть не відповідати стійкості стратегічної позиції. Концентрація лише на ресурсах/компетенціях та ігнорування конкурентної позиції означає ризик перетворення на компанію, зосереджену лише на внутрішньому середовищі. Ресурси або компетенції найбільш цінні в контексті визначення позиції або способу конкурентної боротьби. Підхід на основі ресурсів/компетенцій корисний, проте не усуває основного завдання кожного підприємства – розуміння структури галузі та конкурентної позиції. Потреба у взаємозв'язку конкурентних цілей (позиції компанії на ринку) та засобів (факторів, які дають змогу визначити позицію) відіграють важливу роль для успішності бізнесу [2, с. 16].

Стратегію також розглядають як перспективу, що залежить не лише від позиції фірми, але й від сформованого способу сприйняття зовнішнього середовища. Деякі фірми характеризуються агресивними темпами зростання та виходу на ринок, створюючи нові технології [11]. Інші організації сприймають середовище як стабільне та стале, тому функціонують на старих ринках, формують політичний захист і використовують політичний вплив замість економічної ефективності та продуктивності. Деякі організації активно використовують маркетинг, формуючи власну ідеологію (компанія IBM), інші компанії віддають перевагу інженерії (компанія Hewlett-Packard) або зосереджуються на чистій виробничій ефективності (McDonald's) [9, р. 16].

Визначення стратегії як перспективи передбачає її трактування як концепції, що має на увазі абстрактність, яка проявляється через світогляд і мислення зацікавлених сторін у формі задуму, наміру, напрямку дій, поведінці. П. Друкер [5, р. 79] визна-

чає маркетинг та інновації двома пріоритетними напрямками реалізації стратегій, оскільки підприємство отримує результат саме у сфері маркетингу та інновацій. У кожному бізнесу існує три основні види інновацій: 1) інновації продуктів і послуг; 2) інновації на ринку, у поведінці покупців і в цінностях; 3) інновації різних навичок, компетенцій і діяльності, потрібних для того, щоб зробити продукт або послугу кращими для ринку. Ці види інновацій можна класифікувати як продуктові, соціальні та управлінські (наприклад, бізнес-процеси).

У зв'язку з пріоритетністю маркетингу та інновацій цілі компанії повинні трансформовані у виробничі завдання, націлені на дії, а всі інші сфери діяльності компанії мають бути підпорядковані досягненню цілей у сфері маркетингу та інновацій. Для забезпечення маркетингової ефективності повинні бути виконані ряд завдань: щодо існуючих продуктів і послуг на нинішніх ринках; відмова від «вчорашнього дня» в продуктах, послугах і на ринках; для нових продуктів і послуг для існуючих ринків; для нових ринків; для організації з розподілу; щодо стандартів та якості обслуговування; щодо кредитних стандартів і показників кредитоспроможності тощо [5, р. 76].

У табл. 1, табл. 2 наведено частку підприємств за типом стратегії бізнесу та її важливості в країнах ЄС у 2018 р.

У середньому найчастіша стратегія бізнесу – це фокус на високій якості. 52,3% компаній ЄС використовують її як основну, при цьому в деяких країнах ця стратегія найбільш поширена (Кіпр – 80,8%, Естонія – 67,8%, Німеччина – 66,2%, Угорщина – 66%), тоді як у інших – мало використовується (наприклад, у Данії – лише 4,6% компаній).

Наступна популярна стратегія бізнесу – фокус на задоволенні ustalених груп споживачів (50,3%), що відображає світогляд або мислення підприємців на цих ринках і підтверджує теоретичну думку про те, що стратегія – це концепція, яка має прояв у світогляді зацікавлених сторін та власників бізнесу. Ця стратегія найбільш поширена на Кіпрі – 79,3% компаній використовують цю стратегію ведення бізнесу, в Естонії – 67,1%, у Португалії – 65,6%, у Словенії – 64,6%, у Туреччині – 64%.

Ще одна популярна стратегія інноваційної активності – фокус на вдосконаленні існуючих продуктів і послуг, яку в середньому використовують 41,5% компаній. Фокус на зверненні до нових груп споживачів використовують 37,7% фірм ЄС, а фокус на конкретному для клієнта рішенні – 36,7% організацій.

Менш використовуваними стратегіями є фокус на впровадженні абсолютно нових товарів або послуг (24,3%), фокус на широкому асортименті товарів і послуг (20,5%), фокус на стандартизованих товарах або послугах (18,8%), фокус на низькій ціні (17,1%), а також фокус на ключових товарах або послугах (16,9%).

Частка підприємств за типом стратегії бізнесу та її важливості в країнах ЄС у 2018 р., %

Країна	Фокус на вдосконаленні існуючих продуктів і послуг	Фокус на впровадженні абсолютно нових товарів або послуг	Фокус на зверненні до нових груп споживачів	Фокус на конкретному для клієнта рішенні	Фокус на низькій ціні
Болгарія	25,2	11,1	32,2	19,4	15,7
Чехія	28,3	14,8	30,3	22,7	10,9
Данія	13,3	20,4	13,6	13,0	32,0
Німеччина	44,4	16,7	30,4	54,4	12,0
Естонія	36,2	23,9	41,4	49,4	7,9
Греція	54,7	31,6	46,4	47,1	21,1
Іспанія	34,6	8,4	35,7	31,6	16,1
Франція	22,4	18,8	25,6	24,5	19,4
Хорватія	49,7	30,1	40,2	39,9	19,5
Італія	22,6	16,7	9,1	-	17,4
Кіпр	70,6	41,9	50,5	51,0	24,8
Латвія	40,4	24,4	41,2	27,8	14,5
Литва	45,4	29,5	45,1	34,9	12,6
Угорщина	53,0	25,8	36,9	43,5	14,0
Польща	25,9	20,1	43,5	31,5	18,4
Португалія	54,3	31,9	52,0	41,0	13,5
Румунія	46,4	22,4	36,6	25,1	17,6
Словенія	58,6	42,4	53,2	57,1	27,4
Словаччина	61,3	20,4	47,1	32,4	10,5
Швеція	42,5	20,0	25,2	34,1	4,4
Туреччина	41,3	38,9	56,4	54,5	28,8

Джерело: складено за даними [6].

Таким чином, комбінація бізнес-стратегій (двох або більше) є поширеною практикою в країнах ЄС, що забезпечує одразу кілька конкурентних переваг.

П. Друкер [5, р. 79] пояснює важливість інноваційної діяльності для компанії в контексті утримання частки ринку. При втраті частки ринку компанії (при зростанні ринку більшими темпами, ніж зростають продажі компанії) збільшення продажів не забезпечує вигод. Компанія з невеликою часткою ринку в кінцевому підсумку стане маргіальною на ринку і, отже, надзвичайно вразливою. У разі найменшого економічного спаду клієнти, швидше за все, сконцентрують покупки на найбільших необхідних товарах. Дистриб'ютори та роздрібні торговці спробують скоротити запаси, усуваючи маржинального постачальника. Обсяг продажів маржинального постачальника може суттєво скоротитися для надання необхідних послуг – одна із основних причин банкрутства маржинальних виробників побутової техніки, незалежно від якості продукту або обізнаності споживачів у торговій марці. Тому позиція компанії на ринку над-

звичайно важлива незалежно від обсягів продажів та варіюється залежно від галузі.

Наприклад, компанія Du Pont у найбільш успішних інноваціях зберігає позицію єдиного постачальника тільки до тих пір, поки новий продукт не окупить початкові інвестиції. Потім компанія ліцензує нововведення та цілеспрямовано надає доступ конкурентам. У результаті ряд агресивних компаній починають освоювати нові ринки та використовувати новий продукт. Зростання компанії Du Pont без конкуренції у 1950-х роках відбувалося б значно повільнішими темпами, адже ринки функціонування компанії зростають завдяки конкурентам (зокрема, коли на ринок були виведені нові синтетичні волокна Monsanto і Union Carbide в США, Imperial Chemicals у Великій Британії й AKU в Нідерландах). Тому ціллю компанії повинна бути оптимальність, а не максимальність у обсягах продажу. Це вимагає ретельного аналізу клієнтів, продуктів або послуг, сегментів ринку і каналів збуту; ринкової стратегії та рішення, що корелює з великим ризиком [5, р. 79].

Частка підприємств за типом стратегії бізнесу та її важливості в країнах ЄС у 2018 р., %

Країна	Фокус на високій якості	Фокус на широкому асортименті товарів і послуг	Фокус на ключових товарах або послугах	Фокус на задоволенні ustalених груп споживачів	Фокус на стандартизованих товарах або послугах
Болгарія	39,7	15,9	12,6	35,4	14,4
Чехія	38,1	10,1	7,8	44,5	11,0
Данія	4,6	19,5	29,8	3,2	20,8
Німеччина	66,2	23,6	13,7	40,7	11,8
Естонія	67,8	21,2	21,2	67,1	32,3
Греція	63,0	26,4	12,0	59,3	19,9
Іспанія	45,2	15,5	11,7	44,2	12,8
Франція	40,9	16,6	8,7	41,9	6,7
Хорватія	65,2	22,7	24,8	58,8	26,6
Італія	33,1	16,9	7,8	38,6	-
Кіпр	80,8	30,4	32,0	79,3	31,0
Латвія	41,8	20,0	13,6	51,8	27,6
Литва	51,5	22,6	12,0	40,6	14,9
Угорщина	66,0	18,0	27,3	63,7	14,7
Польща	48,1	19,0	13,7	45,6	18,8
Португалія	63,5	26,9	11,0	65,6	16,6
Румунія	41,9	18,8	15,2	43,9	15,8
Словенія	65,2	26,1	14,0	64,6	21,3
Словаччина	51,4	14,6	20,3	54,2	20,3
Швеція	62,2	12,1	14,6	48,5	8,4
Туреччина	62,5	34,3	30,6	64,0	30,8

Джерело: складено за даними [6].

Ф. Котлер популяризував вперше запропоновану Джеромом Маккарті в 1960 р. теорію 4P [12, р. 65] і визначив поняття «інструментарій маркетингу» як набір засобів, які дозволяють впливати на продажі. Традиційний перелік включає в себе: продукт, місце, ціну та просування – 4P (*product, price, place, promotion*). Але існують постійні суперечки з приводу списку «чотирьох P». Деякі компанії пропонують додати «п'яте P» – упаковка (*packaging*). Водночас їм опонують, що упаковка товару вже існує у схемі під рубрикою «продукт». Менеджери з продажу наполягають, що в цій ланці не вистачає продавців. Але захисники концепції їм опонують, що все це вже існує у «просуванні», разом із рекламою, промоакціями та ін. Частіше за все, концепцію «чотирьох P» критикують за те, що вона базується на образі мислення продавця, а не покупця. Р. Лотерборн запропонував теорію «чотирьох C». Він припускав, щоби продавці, перш ніж формувати «чотири P», попрацювали б з «чотирма C» – не з продуктом, а зі споживчою цінністю (*customer value*); не з ціною, а з витратами споживачів (*customer costs*); не з місцем, а зі зручністю (*convenience*) і не з

просуванням, а з інформуванням (*communication*). Коли маркетолог продумає «чотири C», йому буде набагато легше встановити «чотири P» [8].

«Чотири P» можуть легко замінювати один одного як головна рушійна сила продажів. Наприклад, коли Джефф Безос зменшив витрати на рекламу на ціну книжок одночасно, обсяг продажів зріс. Або інший приклад – коли була запроваджена ефективна доставка товару та можливість вказування точного часу доставки, це теж привело до зростання продажів [4, с. 236]. Усе це забезпечувало компанії Amazon довготривалі конкурентні переваги перед конкурентами.

Як приклад однієї з блискавичних маркетингових стратегій Ф. Котлер наводить кейс компанії «Хьюблін, інк.», яка виготовляє найбільш популярну горілку на ринку США – «Смірновська горілка», на частку якої припадає 23% ринку. У 1960-х роках компанія-конкурент «Вольфшмідт» встановила ціни, дешевші на 1 долар за пляшку своєї горілки та стверджувала, що їх горілка нічим не відрізняється від продукції компанії «Хьюблін, інк.». Натомість

у компанії «Хьюблін, інк.» було декілька варіантів стратегії контракти: зниження ціни на 1 долар на свою пляшку горілки «Смірновської»; збереження ціни на тому ж рівні, але вкладання більших бюджетів у маркетинг; збереження вартості на тому ж рівні та непротидія скороченню частки ринку. Усі три стратегічні підходи обов'язково призвели б до зменшення прибутків. І тоді компанія вирішила втілити зовсім іншу стратегію, яка виявилася блискучою: вона збільшила ціни на свою горілку на 1 долар (замість зменшення), а як альтернативу запропонувала на ринок нову горілку марки «Рельська» за такою самою ціною, як горілка компанії «Вольфшміт». Водночас «Хьюблін, інк.» випустила ще одну горілку марки «Попов», ціна якої була нижчою на 1 долар від горілки марки «Вольфшміт». У рамках даної стратегії горілка «Смірновська» була позиціонована як елітарна, преміальна, а горілка бренду «Вольфшміт» – як звичайна. Такий підхід дозволив компанії «Хьюблін, інк.» значно збільшити свої прибутки [1, с. 234].

При розробці певного продукту кожному менеджеру також варто дослідити три основні конкурентні стратегії М. Портера: лідерство та мінімізація витрат, диференціація та фокусування. Стратегія фокусування має два різновиди: фокусування на витратах і фокусування на диференціації. Стратегії лідерства та мінімізації витрат і диференціації зазвичай орієнтовані на отримання конкурентної переваги в рамках широкого кола сегментів галузі, тоді як стратегія фокусування передбачає отримання переваг стосовно витрат або диференціації у вузьких сегментах галузі. М. Портер наголошує на тому, що кожна компанія має вирішити, якого типу конкурентні переваги їй необхідні і в якому масштабі компанія буде досягати таких переваг. Бути «всім для всіх» неможливо – це стратегічний рецепт малоефективної діяльності, і зазвичай це означає, що в компанії зовсім відсутні будь-які переваги [3, с. 42].

## ВИСНОВКИ

У даній статті поняття стратегії розглядається як план, конкурентні дії, модель поведінки, позиція на ринку, концепція та перспектива. Стратегія являє собою комплексний, єдиний та інтегрований план, набір дій і заходів для вирішення конкретної проблемної ситуації, досягнення цілей цілеспрямованого характеру, які розроблені заздалегідь на певний період часу.

Сучасні тенденції реалізації стратегій передбачають забезпечення якості продуктів, фокусування на окремих групах споживачів та вдосконалення продуктів, послуг. У країнах ЄС підприємства використовують такі стратегії бізнесу: 1) фокус на високій якості – 52,3% компаній; 2) фокус на задоволенні усталених груп споживачів – 50,3%, що відображає світогляд або мислення підприємців на цих ринках і підтверджує теоретичну думку про те, що стратегія – це концепція, яка має прояв у світогляді зацікавлених

сторін і власників бізнесу; 3) фокус на вдосконаленні існуючих продуктів і послуг, яку в середньому використовують 41,5% компаній. Фокус на зверненні до нових груп споживачів використовують 37,7% фірм ЄС, а фокус на конкретному для клієнта рішенні – 36,7% організацій. Більшість компаній ЄС використовують дві або більше стратегій водночас, які побудовані на інноваційній діяльності (продуктів, послуг, бізнес-процесів). При цьому мало поширена стратегія мінімізації витрат.

Подальші дослідження повинні стосуватися виявлення практики реалізації маркетингових стратегій у мінливому бізнес-середовищі залежно від масштабів діяльності підприємства. ■

## ЛІТЕРАТУРА

1. Котлер Ф. Основы маркетинга. Краткий курс / пер. с англ. Киев : Диалектика, 2020. 496 с.
2. Портер М. Э. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов / пер. с англ. И. Минервина. М. : Альпина Паблишер, 2017. 456 с.
3. Портер М. Конкурентное преимущество. Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / пер. с англ. М. : Альпина Паблишер, 2016. 716 с.
4. Стоун Б. The Everything Store: Джефф Безос и эра Amazon / пер. с англ. Н. Ильиной. М. : Азбука-Аттикус, 2014. 416 с.
5. Drucker P. F. Management: Tasks, Responsibilities, Practices. Harper Business, 1993. 864 p.
6. Enterprises by type of business strategy applied, importance of the strategy, NACE Rev. 2 activity and size class / Eurostat. 05.05.2021. URL: [https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=inn\\_cis11\\_strat&lang=en](https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=inn_cis11_strat&lang=en)
7. Evered R. So what is strategy? *Long Range Planning*. 1983. Vol. 16. Is. 3. P. 57–72. DOI: [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(83\)90032-8](https://doi.org/10.1016/0024-6301(83)90032-8)
8. Beebe M. Introducing the 4C Marketing Model and why you should follow it / Stevens & Tate. 25.10.2019. URL: <https://stevens-tate.com/articles/introducing-the-4c-marketing-model-and-why-you-should-follow-it>
9. Mintzberg H. The strategy Concept I: Five Ps for Strategy. *California Management Review*. 1987. Vol. 30. No. 1. P. 11–24. DOI: <https://doi.org/10.2307/2F41165263>
10. Moore D. G. Managerial strategies. In: *Industrial Management* / W. L. Warner, and N. H. Martin. New York : Haper, 1959. P. 219–226.
11. Van Waterschoot W., Van den Bulte C. The 4P Classification of the Marketing Mix Revisited. *Journal of Marketing*. 1992. Vol. 56. Is. 4. P. 83–93. DOI: <https://doi.org/10.1177/002224299205600407>
12. Yudelson J. Adapting McCarthy's Four P's for the Twenty-First Century. *Journal of Marketing Education*. 1999. Vol. 21. Is. 1. P. 60–67. DOI: <https://doi.org/10.1177/0273475399211008>

Науковий керівник – Расшивалов Д. П., кандидат економічних наук, доцент, завідувач кафедри міжнародного бізнесу ІМВ КНУ імені Тараса Шевченка (м. Київ)

**REFERENCES**

- Beebe, M. "Introducing the 4C Marketing Model and why you should follow it". *Stevens & Tate*. October 25, 2019. <https://stevens-tate.com/articles/introducing-the-4c-marketing-model-and-why-you-should-follow-it>
- Drucker, P. F. *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. Harper Business, 1993.
- "Enterprises by type of business strategy applied, importance of the strategy, NACE Rev. 2 activity and size class". *Eurostat*. May 05, 2021. [https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=inn\\_cis11\\_strat&lang=en](https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=inn_cis11_strat&lang=en)
- Evered, R. "So what is strategy?" *Long Range Planning*, vol. 16, no. 3 (1983): 57-72.  
DOI: [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(83\)90032-8](https://doi.org/10.1016/0024-6301(83)90032-8)
- Kotler, F. *Osnovy marketinga. Kratkiy kurs* [Fundamentals of Marketing. Short Course]. Kyiv: Dialektika, 2020.
- Mintzberg, H. "The strategy Concept I: Five Ps for Strategy". *California Management Review*, vol. 30, no. 1 (1987): 11-24.  
DOI: <https://doi.org/10.2307%2F41165263>
- Moore, D. G. "Managerial strategies". In *Industrial Management*, 219-226. New York: Haper, 1959.
- Porter, M. E. *Konkurentnaya strategiya. Metodika analiza otrasley i konkurentov* [Competitive Strategy. Methodology for Analyzing Industries and Competitors]. Moscow: Alpina Pablisher, 2017.
- Porter, M. *Konkurentnoye preimushchestvo. Kak dostich vysokogo rezultata i obespechit yego ustoychivost* [Competitive Advantage. How to Achieve a High Result and Ensure Its Sustainability]. Moscow: Alpina Pablisher, 2016.
- Stoun, B. *The Everything Store: Dzheff Bezos i era Amazon* [The Everything Store: Jeff Bezos and the Amazon Era]. Moscow: Azbuka-Attikus, 2014.
- Van Waterschoot, W., and Van den Bulte, C. "The 4P Classification of the Marketing Mix Revisited". *Journal of Marketing*, vol. 56, no. 4 (1992): 83-93.  
DOI: <https://doi.org/10.1177/002224299205600407>
- Yudelson, J. "Adapting McCarthy's Four P's for the Twenty-First Century". *Journal of Marketing Education*, vol. 21, no. 1 (1999): 60-67.  
DOI: <https://doi.org/10.1177/0273475399211008>