

вості здійснювати процеси збереження та відновлення всіх видів ресурсів, в тому числі і кадрової підсистеми. Весь ресурсний потенціал, в тому числі і кадровий, у космічній галузі стає залежним від зовнішньої складової ринку, від зовнішнього попиту. Нестача коштів ставить під загрозу захист інтелектуальних прав власності за кордоном та неможливість отримання доходів від нематеріальних активів (НМА). Крім того, на підприємствах підрозділів та фахівців з комерціалізації власних розробок. Залишається повільність створення і розвитку малих інноваційних підприємств, наукових парків, які б сприяли комерціалізації розробок у космічній галузі. Ураховуючи тісну співпрацю підприємств та установ космічної галузі із навчальними закладами доцільним є прийняття в Україні закону, який би зобов'язував ВНЗ створювати дозволені законодавством організаційні форми для комерціалізації власних розробок і створювати додаткові робочі місця.

Фінансово-економічна підсистема інноваційної структури, якій сприяє науково-технічна діяльність у космічній галузі, суттєво залежить від виробничо-технологічної підсистеми. Спостерігається постійне суттєве недофінансування із держбюджету України, що значно впливає на результати та терміни виконання проектів й інші соціально-економічні показники.

Розвиток територіальної підсистеми свідчить лише на користь підприємств космічної галузі. Природно сформовані кластери підприємств. Передбачається об'єднання існуючих науково-технічних і виробничих структур та будуть утворені три українські ракетно-космічні корпорації (Дніпропетровськ, Харків, Київ). НКАУ вже уклало угоди про співпрацю з держадміністраціями Харківської, Дніпропетровської, Вінницької областей. Передбачається, що створення інтегрованих структур гармонізує відносини ракетно-космічної галузі й регіонів, адже в успішній роботі корпорацій буде зацікавлена місцева влада [8].

При аналізі кадрової складової підприємств космічної галузі виявлена наявність фахівців високої кваліфікації (більше 80 %), здатних забезпечувати виробництво високотехнологічної продукції. Але кількість працівників, що знаходиться у підпорядкуванні НКАУ є достатньо великою порівнянно з іншими космічними агентствами. Це спричиняє певну неповороткість підприємств і говорить про необхідність виваженої реорганізації. Незважаючи на проблему недозавантаження підприємств та кадрів галузі необхідний більш чіткий механізм стимулів індивідуальних інвестицій у кадровий потенціал.

Розглянутий організаційний механізм науково-технічного співробітництва у космічній галузі свідчить про наявність відлагодженої системи прийняття рішень, що забезпечує збереження та відтворення кадрової складової, необхідної при створенні високотехнологічної продукції і послуг підприємствами космічної галузі і різними науковими організаціями та установами України, для формування інноваційної економіки України.

Література: 1. Прес-конференція Генерального директора НКАУ Ю. С. Алексєєва щодо основних результатів космічної діяльності України в 2009 році [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.nkau.gov.ua>. 2. Федулова Л. І. Технологічний розвиток економіки України : монографія / Л. І. Федулова. – К. : Ін-т екон. та прогноз., 2006. – 628 с. 3. Горбулін В. П. Збереження статусу ракетно-космічної держави – національне завдання України / В. П. Горбулін, А. І. Шевцов // Стратегічні пріоритети. – 2008. – № 1(6). – С. 144–152. 4. Горбулін В. П. Безопасность – 2010 [Електронний ресурс] / В. П. Горбулін. – Режим доступу : <http://www.zerkalo-nedeli.com/ie/show/627>. 5. Мошненко Ю. В. Украинские ракетно-

тели в 2008 г. в мире запускали 8 раз [Электронный ресурс] / Ю. В. Мошненко. – Режим доступа : <http://e-finance.com.ua/ru/incidents/2008/12/11>. 6. Шевцов А. Будущее можно спланировать [Электронный ресурс] / А. Шевцов. – Режим доступа : <http://www.zerkalo-nedeli.com/ie/show/632>. 7. Результаты прогнозно-аналитического исследования за отдельными тематическими направлениями Государственной программы. 15. Космичные технологии в народном хозяйстве та технології подвійного призначення [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.foresight.nas.gov.ua/DocLib1>. 8. Інтерв'ю Генерального директора НКАУ Олександра Олексійовича Зінченка газеті "Урядовий кур'єр" [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.nkau.gov.ua>. 9. Загальнодержавна цільова науково-технічна космічна програма на 2008 – 2012 рр. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.nkau.gov.ua/nsau/catalogNEW.nsf>. 10. Проект концепції реалізації державної політики України у сфері космічної діяльності на період до 2030 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.nkau.gov.ua/nsau/newsnsau.nsf>.

Стаття надійшла до редакції
20.05.2010 р.

УДК [005.21:005.511]:339.56

Юлегіна І. В.

КЛАСИФІКАЦІЯ СТРАТЕГІЙ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

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

Анотация. 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.

Annotation. Different approaches to classification marketing management strategies of enterprises are studied. 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.

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

У сучасній економічній літературі автори все більше звертаються до поняття управління маркетинговою діяльністю та менеджмент, орієнтований на ринок Унаслідок

чого виникає потреба у дослідженні питання класифікації стратегій управління маркетинговою діяльністю та її порівняння зі стратегіями управління діяльністю підприємства і стратегіями маркетингу.

На сучасному етапі розвитку міжнародної економіки попит на більшість товарів і послуг перевищується їх пропозицією, тому управління діяльністю підприємства повинне ґрунтуватися на принципах маркетингу. На думку всесвітньовідомого 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 [1]. 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 – 6], інші поділяють той же самий набір стратегій на маркетингові й управлінські [7]. 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].

Таблиця 1

Порівняльна характеристика класифікації маркетингових стратегій

Автор	Групи	Види стратегій у межах кожної класифікації
1	2	3
Гайдаєнко Т. А.	Ділові стратегії компанії	
	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 зовнішніх здобувань
	Конкурентні стратегії	Продуктове лідерство. Цінове лідерство. Лідерство в ніші
	Функціональні стратегії компанії	
	Маркетингові стратегії	Стратегії цільового ринку. Товарні стратегії. Цінові стратегії. Стратегії розподілу. Стратегії комунікацій
Виробничі стратегії. Фінансові стратегії. Адміністративні стратегії		
Данько Т. П.	Корпоративні стратегії управління маркетингом	
	Конкурентні стратегії	Лідерства за витратами. Широкої диференціації. Оптимальних витрат. Ринкової ніші. Сфокусована стратегія диверсифікації товарного асортименту
Крюков А. Ф.	Корпоративні стратегії маркетингу	
	Портфельні стратегії	Матриця БКГ. Матриця Джи-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
	Функціональні стратегії маркетингу	
	Стратегії сегментації ринка. Стратегії позиціонування. Стратегії комплексу маркетингу	
	Інструментальні стратегії маркетингу	
Продуктові стратегії. Цінові стратегії. Стратегії розподілу. Стратегії просування		

1	2	3
		Ринкові стратегії
Ламбен Ж.-Ж.	Портфельні стратегії	Матриця Зростання/частка ринку Матриця Привабливість /конкурентоспроможність
	Базові стратегії розвитку	Лідерство за рахунок економії на витратах. Стратегії спеціалізації (Лішер)
	Стратегії зростання	Інтенсивне зростання. Інтегративне зростання. Зростання через диверсифікацію
	Конкурентні стратегії	Лідера. Кидуючого виклик Слідкуючого за лідером
	Стратегії міжнародного розвитку	Цілі міжнародного розвитку. Форми міжнародного розвитку. Стадії розвитку міжнародних організацій
Синяєва І. М.		Корпоративний рівень маркетингових стратегій
	Портфельні стратегії	Матриця БКГ. Матриця Мак-Кінсі
	Стратегії зростання	Матриця І. Ансоффа (Товар/ринок). Матриця зовнішніх придбань. Нова матриця БКГ (Ефект диференціації/ Ефект витрати-обсяг)
	Конкурентні стратегії	Лідера ринку. Слідкуючого за лідером. Компаній, що уникають конкуренції
		Функціональний рівень маркетингових стратегій
		Стратегії з обґрунтування вигідного цільового ринку. Стратегії залучення споживачів. Позиціональні стратегії
		Операційний рівень маркетингових стратегій
		Товарні стратегії. Цінові стратегії. Стратегії розподілу. Стратегії просування
Циганкова Т. М.		Система маркетингових стратегій фірми
	Корпоративні стратегії	Портфельні. Зростання. Конкурентні
	Функціональні стратегії	Сегментації. Позиціонування. Маркетинг-міксу
	Інструментальні стратегії	Товарні. Цінові. Просування. Розподілу
		Міжнародні маркетингові стратегії
	Загальні стратегії	Товарна лінія (повна, широка, розширена, вузька). Географія розповсюдження (внутрішня, регіональна, багаторегіональна, глобальна)
	Стратегії географічної експансії	Один ринок. Декілька ринків
	Глобальні стратегії	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

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

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. Усі автори, крім Данько Т. П., підрозділяють корпоративні стратегії на групи: портфельні, стратегії зростання й конкурентні стратегії. Як видно з табл. 2, кількість стратегій, що входять у кожну із груп, у різних авторів відрізняється, а також спостерігаються різночитання в термінологічному

апарати (наприклад, матриця Мак-Кінсі [5] та Джи-І-Маккінслі [3] або матриця GE & McKinsey [6]). При цьому корпоративні стратегії маркетингу [2 – 6] суттєво не відрізняються від корпоративних стратегій управління діяльністю підприємства взагалі [7]. 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
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 Джи-І-Маккінслі Матриця Ансоффа. Матриця зовнішніх здобувань. Нова матриця БКГ
	Ламбен Ж.-Ж.	Матриця Зростання/частка 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
	Синяєва І. М.	Матриця І. Ансоффа (Літовар/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. Стратегія диференціації. Стратегія концентрування
	Ламбен Ж.-Ж.	Лідера. Кидуючого виклик Слідуючого за лідером
	Циганкова Т. М.	Загальна конкурентна матриця. Модель конкурентних сил. Матриця конкурентних переваг. Модель реакції конкурентів

Наступні два рівні класифікації стратегій, які виділяються дослідниками, це функціональний та інструментальний [3; 5 – 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 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.

Таблиця 3

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
Крюков А. Ф.	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
Циганкова Т. М.	Товарні. Цінові. Просування. Розподілу	Інструментальні

Можна зробити висновок, що функціональні та інструментальні стратегії підпорядковані корпоративним і саме вони є стратегіями управління маркетинговою діяльністю підприємства.

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

Таблиця 4

Порівняльна характеристика підходів до класифікації міжнародних маркетингових стратегій

Автор	Група стратегій	Стратегії, що входять у групу
Циганкова Т. М.	Міжнародні маркетингові стратегії	Конкурентні стратегії підприємств на міжнародних ринках
		Глобальні стратегії
		Загальні стратегії
		Регіональної експансії
Ламбен Ж.-Ж.	Стратегії міжнародного розвитку	Інтеграції. Глобальних сегментів. Глобальних елементів 4Р. Глобального продукту. Глобальних торговельних марок
		Географічна розповсюдженість. Продуктова лінія
		Один ринок. Деякі ринки
		Широка продуктова лінія. Вузька продуктова лінія
		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 відображають процес стратегічного управління міжнародною маркетинговою діяльністю і тому будуть розглянуті більш детально.

Конкурентні стратегії підприємств на міжнародних ринках залежать від наявності у них відповідних ресурсів і типу конкуренції, з якою вони стикаються. Можливі такі варіанти конкуренції: місцеве підприємство – глобальна компанія; транснаціональна компанія – транснаціональна компанія; глобальна компанія – глобальна компанія тощо. Конкурентні стратегії на міжнародних ринках є відбиттям корпоративної стратегії діяльності підприємства.

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. Глобальна стратегія міжнародного маркетингу відображає стратегію вибору цільового сегменту, а саме – стратегію масового маркетингу.

При виборі *стратегії 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. Критерій вибору ступеня регіональної експансії відповідає стратегії вибору цільового сегменту, а саме – стратегіям концентрованого та диференційованого маркетингу.

Загальні стратегії міжнародного маркетингу класифікуються за двома критеріями міжнародної діяльно-

сті підприємства: географічне розповсюдження та глибина продуктової лінії. З позиції функціональних стратегій маркетингу критерій географічне розповсюдження є втіленням функціональної стратегії позиціонування і змінюється від внутрішньої стратегії до глобальної регіональної стратегії; глибина продуктової лінії – інструментальної стратегії товару, та змінюється від стратегії продажу одного товару до стратегії продажу повної номенклатури продукції підприємства. Тобто обрана стратегія знаходиться на перехресті функціональної та інструментальної стратегій маркетингу.

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 *вузької продуктової лінії однорідному сегменту споживачів* та пропозицією *широкої продуктової лінії великій кількості сегментів*. Продуктова стратегія відноситься до товарної інструментальної стратегії маркетингу, ринкова – до стратегії позиціонування.

Порівняльний аналіз підходів до класифікації стратегій міжнародного маркетингу приводить до висновку, що всі вони є варіантами реалізації корпоративної, функціональної та інструментальної стратегій. Специфіка вибору стратегії міжнародного маркетингу полягає в тому, що вони мають враховувати стан міжнародного ринку та ступінь інтернаціоналізації діяльності підприємства.

Таким чином, розробка стратегій управління маркетингом має здійснюватися у чотири етапи, відповідно до яких можна визначити рівні класифікації маркетингових стратегій: корпоративний, функціональний, інструментальний та міжнародний. Перш за все обирається корпоративна стратегія підприємства. Потім для кожної стратегічної бізнес-одиниці обираються маркетингові стратегії: спочатку функціональна та слід за нею інструментальна. Стратегія міжнародного маркетингу є складовою маркетингової стратегії та підпорядкована їй. У подальшому слід дослідити залежність виду обраної міжнародної маркетингової стратегії від ступеня інтернаціоналізації діяльності підприємства.

Література: 1. Друкер Питер Ф. Задачи менеджмента в XXI веке : учебн. пособ. / Друкер Питер Ф. ; пер. с англ. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2000. – 272 с. 2. Данько Т. П. Управление маркетингом : учебник / Т. П. Данько. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2001. – 334 с. 3. Крюков А. Ф. Управление маркетингом : учебн. пособ. / А. Ф. Крюков. – М. : КНОРУС, 2005. – 368 с. 4. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок / Жан-Жак Ламбен ; пер. с англ. под ред. В. Б. Колчанова. – СПб. : Питер, 2005. – 800 с. 5. Синяева И. М. Управление маркетингом : учебн. пособ. / И. М. Синяева. – М. : Вузовский учебник, 2003. – 224 с. 6. Циганкова Т. М. Управление международным маркетингом : навч. посібн. / Т. М. Циганкова. – К. : КНЕУ, 2001. – 132 с. 7. Гайдаенко Т. А. Маркетинговое управление. Полный курс МВА. Принципы управленческих решений и российская практика / Т. А. Гайдаенко. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Эксмо, 2006. – 496 с. 8. Юлегіна І. В. Управління міжнародним маркетингом : навч. посібн. / І. В. Юлегіна. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2009. – 148 с.

Стаття надійшла до редакції
21.05.2010 р.