

## КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ: МАРКЕТИНГОВІ ЗАХОДИ ЩОДО ЇХ ФОРМУВАННЯ

**О. В. ЗОЗУЛЬОВ**, кандидат економічних наук  
(Національний технічний університет України  
«Київський політехнічний інститут»)

**Анотація.** *Практикуючим маркетологам стає все важче відстежувати та порівнювати ефективність і доцільність використання нових методів та інструментів маркетингу. З огляду на це необхідно визначити відправну точку для формування системи маркетингових дій компанії, її методологічний базис і зв'язок із теорією конкуренції. У статті проаналізовано місце теорії конкуренції в методологічному базисі маркетингу, зв'язок конкурентних переваг підприємства із маркетинговими заходами. У ході дослідження зв'язку маркетингових заходів і інструментарію виконано такі завдання: показати місце маркетингу та теорії конкуренції в методологічній піраміді маркетингу; показати зв'язок маркетингових заходів із конкурентними перевагами та, зважаючи на це, розкрити економічну логіку використання найбільш поширеного маркетингового інструментарію. Маркетингова стратегія вітчизняних підприємств є похідною від обраних конкурентних переваг підприємства з урахуванням результатів, отриманих із трактування структурної та поведінкової конкуренції. Розуміння цього дозволяє чітко визначити напрями зосередження ресурсів компанії та підвищити ефективність використання нею капіталу.*

**Ключові слова:** конкурентоспроможність, конкурентні переваги, маркетинговий інструментарій, маркетингові стратегії.

Останні два десятиріччя відбувався стрімкий розвиток теорії та методології маркетингу. З появою та розповсюдженням Інтернету в теорії маркетингу спостерігається лавиноподібний потік публікацій про нові методи й інструменти маркетингу.

Проблемам теорії конкуренції присвячені праці А. Сміта, Д. Рікардо, К. Маркса, А. Маршалла, Дж. Хікса, Й. Шумпетера, Д. Робінсона, Ф. Хайєка, М. Портера [15], А. Юданова [19], Р. Фатхуднінова, К. Фляйшера, В. Геєця та ін. Положення теорії та методології маркетингу висвітлені в працях таких видатних зарубіжних і вітчизняних учених, як Ф. Котлер [10], К. Келлер [10], Д. Дей, Д. Джобер, А. Павленко [14], А. Войчак [3], Н. Куденко [11, 12] та ін.

На основі проведеного аналізу наукової літератури ми дійшли висновку, що в сучасній теорії маркетингу бракує публікацій про тео-

ретико-методологічні засади маркетингу, його зв'язок із конкурентними перевагами підприємства. Саме це й обумовило мету цього дослідження – аналіз місця теорії конкуренції в методологічному базисі маркетингу, зв'язок конкурентних переваг підприємства із маркетинговими заходами.

Попередні праці автора були спрямовані на визначення місця маркетингу у теорії конкуренції [4, 5, 7, 8]; у деяких працях розглянуто також і сутність конкурентних переваг [6].

Методологічною базою цього дослідження послуговували положення економічної теорії, теорії конкуренції, а також теоретико-методологічні положення теорії маркетингу.

Під час дослідження зв'язку маркетингових заходів та інструментарію були поставлені такі завдання: 1) показати місце маркетингу та теорії конкуренції в методологічній піраміді маркетингу; 2) показати зв'язок маркетин-

гових заходів із конкурентними перевагами; найбільш поширеного маркетингового інструментарію (рис. 1).  
3) розкрити економічну логіку використання

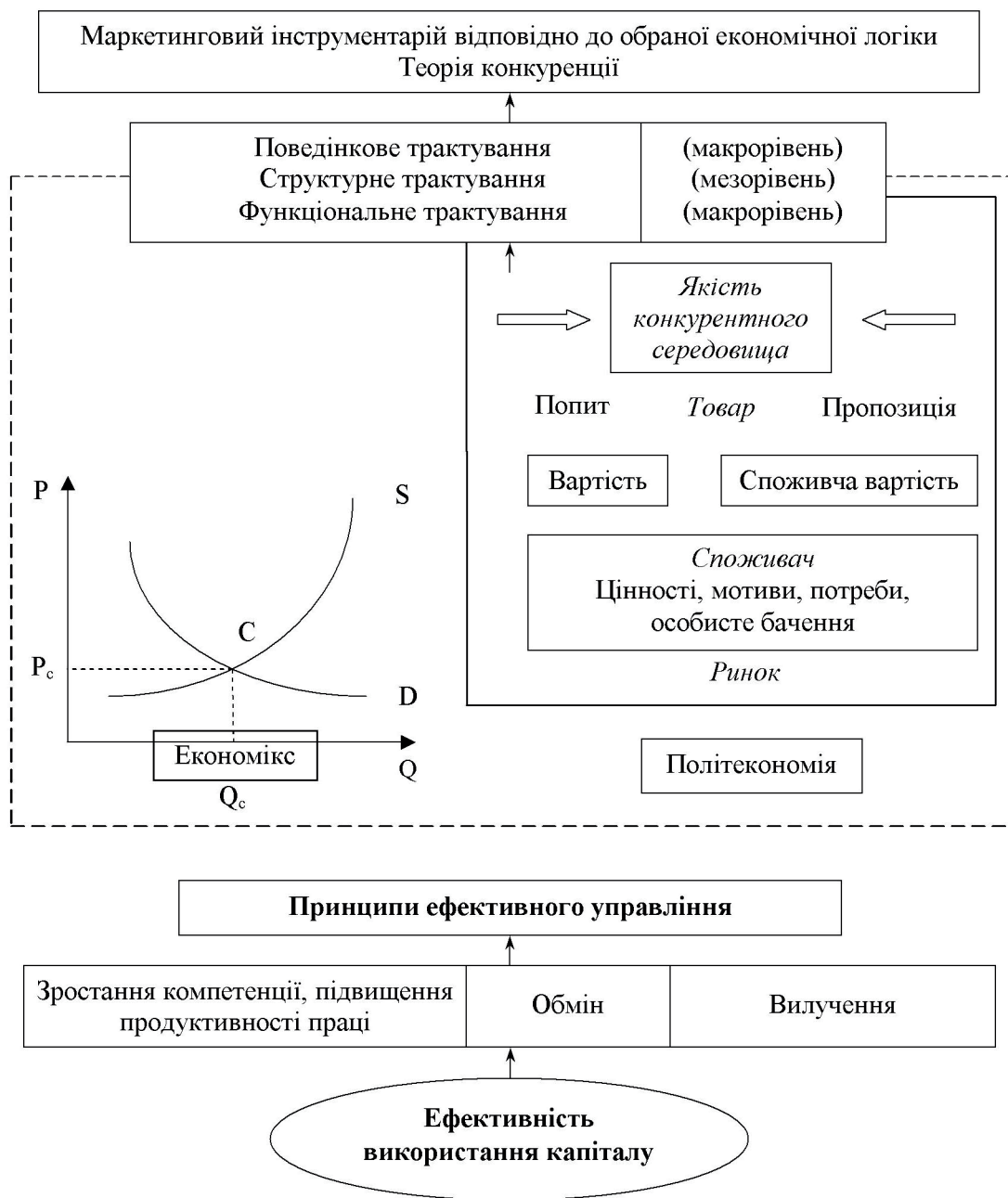


Рис. 1. Маркетинговий інструментарій як похідна від методологічних рівнів маркетингу (авторська розробка)

Проведений аналіз і узагальнення означеного маркетингового інструментарію згідно з теорією конкуренції дозволив сформулювати концептуальну методологічну піраміду маркетингу (рис. 2).

З рис. 2 видно, що маркетинг має три методологічні рівні: загальнонауковий (I), рівень

конкретного наукового (економічного) напряму (II) та, власне, свою методологію (III). Стисло охарактеризуємо їх. Відправною точкою, на яку спрямовано дії менеджменту підприємства, є підвищення ефективності використання капіталу. З рис. 1 видно, що за умов сучасного законодавства для підприємства

можливі лише два перші напрями отримання доданої вартості, які й були взяті за основу для подальших досліджень. Збільшення ефективності використання активів передбачає підвищення продуктивності праці, зменшення вартості факторів виробництва тощо. Обмін – обмінні операції за суб'єктами зовнішнього (споживачі, постачальники, фінансові посе-

редники та т. ін.) і внутрішнього (зокрема персонал) середовища підприємства. Вилучення – законодавчо врегульовані методи прямого (вилучення коштів із депозитних рахунків, маніпулювання оціночною вартістю активів підприємства) або латентного (наприклад: емісія грошей, керовані курсові коливання) вилучення коштів.

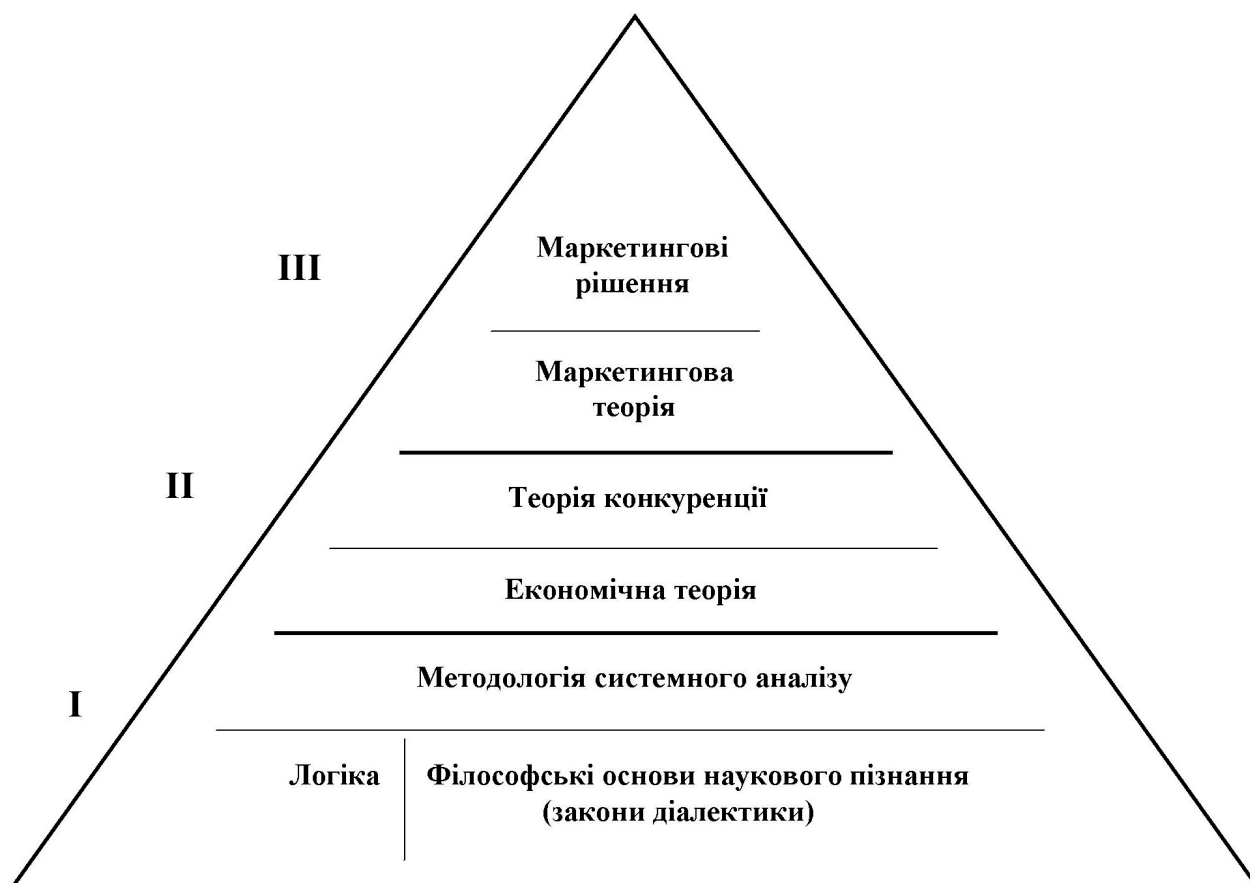


Рис. 2. Методологічна піраміда рівнів маркетингу (авторська розробка)

Наступний рівень – рівень теорії систем або як у нас його називають – системного аналізу. На цьому рівні з погляду маркетингу як інструменту посилення конкурентних переваг підприємства важливим є принципи, підхід (системний), ідея (використання внутрішньої енергії об'єкту (у нашому випадку – ринку) управління) та ознака (емергентність) оптимального управління.

Наступний рівень – рівень економічної теорії. В маркетингу використовують два методологічних фундаменти на цьому рівні: політекономії та економіксу. Перший – надає

можливість дослідити сутність економічного явища, проте не надає його кількісних оцінок. Проте він дозволяє визначити базові сім елементів, якими може маніпулювати маркетолог: вартість, споживча вартість, попит, пропозиція, якість конкурентного середовища, ціна та психологія її сприйняття, система цінностей потенційних споживачів. Чим саме можна, не можна та доцільно маніпулювати надає структурна трактовка конкуренції. Маркетолог має визначити, яким є природний стан конкурентної ситуації на ринку (чиста конкуренція, монополістична, олігополістич-

на конкуренція або чиста монополія), в якому стані він знаходиться, завдяки яким маркетинговим маніпуляціям, який маркетинговий інструментарій доцільно застосувати задля збільшення диспаритетності ринкового обміну як основного об'єкта уваги маркетолога.

Проте в межах однієї структурної ситуації на ринку одні підприємства виграють у конкурентній боротьбі, а інші програють. Існує три основні способи отримання конкурентних переваг: стати кращим самому, безпосередньо послабити конкурентів або змінити саме ринкове середовище (рис. 3).

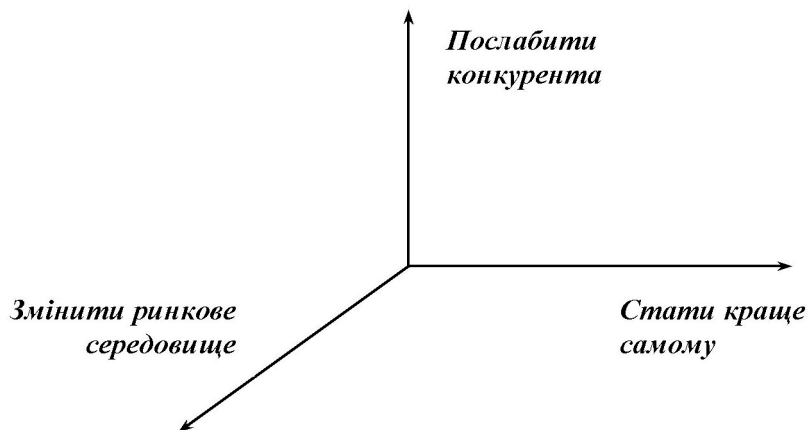


Рис. 3. Способи отримання конкурентних переваг підприємством (розробка автора)

У першому випадку підприємство застосовує сукупність заходів, спрямованих на вдосконалення власної діяльності (диференціація та/або лідерство за витратами, за М. Портером). Наприклад, покращення якості продукції, зменшення її собівартості. У другому випадку діяльність компанії спрямована на безпосереднє послаблення конкурентів. За виключенням кримінальних і напівкримінальних заходів, що широко застосовуються у вітчизняній практиці, це можуть бути й легальні методи, наприклад, переманювання найдосвідченіших кадрів, створення переговорів конкурентам у доступі до каналів розповсюдження товарів через укладання угод на ексклюзивну дистрибуцію тощо.

Якщо ж неможливо використати два перші способи або якщо їх можливості вичерпані, то компанії часто, особливо останнім часом як в Україні, так й на Заході, намагаються змінити саме середовище, у якому вони конкурують. Для цього компанії можуть використовувати незалежні, кооперативні стратегії або стратегії ринкового маневрування.

Систему заходів, яку можуть використовувати вітчизняні підприємства, наведена на рис. 4. Існує два антагоністичні погляди на

можливості отримання конкурентних переваг. Згідно із традиційним і найбільш поширеним поглядом конкурентні переваги компанія отримує у процесі роботи на ринку. Перші невдачі не повинні відлякувати компанію від роботи на певному ринку.

Працюючи за принципом «проб і помилок» фірма з часом досягне певних конкурентних переваг. Іншої позиції щодо можливостей отримання конкурентних переваг дотримуються представники школи, яку можна умовно назвати «школою перманентних переваг». Представники цієї школи вказують на те, що, дійсно, певні конкурентні переваги можна отримати у процесі «ринкового навчання», проте стратегічні переваги є природними, перманентними й обумовлені середовищем, у якому працює фірма.

Для отримання конкурентних переваг компанії спочатку потрібно визначитися із підходами, які будуть застосовуватися для цього. Аналіз таких підходів достатньо вичерпно проведено у статі Дж. Дея та Р. Венслі. Згідно з цими авторами існує два основних підходи до отримання конкурентних переваг: підхід, акцентований на споживачах, підхід, акцентований на конкурентах.



Рис. 4. Структура заходів для посилення конкурентоспроможності підприємства (розробка автора)

Підхід, акцентований на споживачах, передбачає, що фірма отримує конкурентні переваги у разі, якщо її товари кращі, ніж товари конкурентів, задовольняють потреби споживачів. З огляду на це, вважається, що цей підхід є більш задовільним із погляду концепції маркетингу. Щоб його застосувати, фірмі слід сконцентруватися на потребах споживачів, застосувавши методи, які працюють із

об'єктивною та суб'єктивною (сприйнятою) якістю товару. У цьому випадку носієм конкурентної переваги та об'єктом маркетингового впливу є свідомість споживача.

На противагу попередньому підходу, який акцентований на конкурентах, цей зосереджується на політиці протидії конкурентам. У межах цього підходу можна використовувати два способи досягнення конкурентних

Таблиця 1

### Маркетинговий інструментарій отримання конкурентних переваг залежно від обраної економічної логіки

Логіка зростаючих ринків		Логіка зрілих ринків		Логіка «закритих» (перерозподілених) ринків		
Екстенсивне зростання	Інтенсивне зростання	Диференціація		Інтенсифікація потреб існуючих споживачів	Формування потреб	Задоволення «додаткових» потреб
За рахунок розширення ринку. Ланцюг: гроші - ресурси виробництва - товар - розподілення - гроші: реінвестиції & «депозит»	За рахунок: - ефекту масштабу - ефекту досвіду Додаткове мотивування підприємства до «спіралі укрупнення підприємства» Стратегія зростання компанії	Ринкове позиціонування (маніпулювання споживчою вартістю товару)	Об'єктивна якість	Прискорення морального зносу товару Сильний бренд (power brand)	Стратегія «блакитного океану»	Кастомізація
		Суб'єктивна якість	Об'єктивна якість	Прискорення фізичного зносу товару Техніко-технологічне маніпулювання «фізичними» властивостями товару	Лояльність	Vendor Lock-in
		Рекламне позиціонування	Модифікація властивостей товару		Прибуток – функція від кількості та якості послуг та сервісів	Прибуток – функція від недопущення зростання витрат на залучення споживачів
		Найм (name) Бренд (brand)	Модифікація товару та/або продуктової лінійки підприємства	Прибуток – функція від ступеню інтенсифікації потреб споживачів	Прибуток – функція від кількості та ємності нових «ринків-потреб»	Прибуток – функція від завищення цін на комплексуючі, послуги, ком-плементарні товари
Прибуток – функції від зростання обсягів продажу	Прибуток – функції від зростання	Прибуток – функція від диференціації торгової марки підприємства				
Прибуток – функція від підвищення продуктивності праці						

переваг: лідерство за витратами та сукупність дій із погіршення якості конкурентного середовища.

Як свідчить світова практика, керівництво компаній, як правило, віддає перевагу одному з підходів. Проте, щоб утримувати конкурентні переваги тривалий період, потрібно дотримуватися балансу між цими підходами.

Для реалізації обраних конкретних переваг, потрібно застосовувати релевантний маркетинговий інструментарій. У ході аналізу наукових публікацій із означеної проблематики, ми визначили та узагальнили економічні логіки, що визначають доцільність застосування різноманітних маркетингових інструментів (табл. 1).

З табл. 1 видно, що наведені економічні логіки сформовані зі схемою: стадія формування ринку – маркетинговий інструментарій – джерело отримання прибутку. В основу класифікації ринку були покладені теоретичні положення щодо життєвого циклу ринку та товару, положення теорії конкуренції в межах її структурної та поведінкової трактовки. З метою підвищення утилітарності використання маркетингологами-практиками за критерій класифікації було взято укрупнені стадії формування ринку:

1) зростаючі ринки, що характеризуються зростанням ємності ринку, а на перших етапах формування, до того ж, це ринки виробника (попит перевищує пропозицію);

2) зрілі ринки, які характеризуються низкою чинників, зокрема, на них попит перевищує пропозицію, це організовані ринки із, як правило, визначеними лідерами ринку, для яких притаманне постійне зростання індексів монополізації та показників консолідації ринку;

3) «закриті» ринки – консолідовані, технологічно зрілі ринки, зі сталим розподілом ринкових часток основних гравців, які мають захист своїх ринків збуту від посягань інших компаній. «Відкрити» такі ринки можна лише за рахунок проривних технологічних новацій.

Отже, маркетингова стратегія вітчизняних підприємств є похідною від обраних конкурентних переваг підприємства з урахуванням результатів, отриманих зі структурної та пове-

дінкової трактовки конкуренції. Обрання компанією конкретного маркетингового інструментарію реалізації конкурентних переваг визначається станом його маркетингового та внутрішнього середовища, закладеною економічною логікою маркетингових дій. Розуміння цього дозволяє чітко визначити напрями зосередження ресурсів компанії та підвищити ефективність використання нею капіталу.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Day G. S. *Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority* / Day G. S., Wensley R. // *Journal of Marketing*, April. – 1988.
2. Базилевич В. Д. *Економічна теорія: Політекономія* : підручник / В. Д. Базилевич. – 6-е вид., перероб. і допов. – Київ : Знання-Прес, 2007. – 719 с.  
Bazylevych V. D. *Ekonomichna teoriia: Politekonomiia* : pidruchnyk / V. D. Bazylevych. – 6-e vyd., pererob. i dopov. – Kyiv : Znannia-Press, 2007. – 719 s.
3. Войчак А. В. *Маркетинговий менеджмент* / Войчак А. В. – Київ : КДЕУ, 1996. – 254 с.  
Voichak A. V. *Marketynhovyi menedzhment* / Voichak A. V. – Kyiv : KDEU, 1996. – 254 s.
4. Зозулєв А. В. *О методологических основах формирования эффективных маркетинговых решений в бизнесе* / Зозулєв А. В. // *Маркетинговые исследования в Украине*. – 2009. – № 5 (36). – С. 82–89.  
Zozulev A. V. *O metodologicheskikh osnovakh formirovaniya effektivnykh marketingovykh resheniy v biznese* / Zozulev A. V. // *Marketingovyue issledovaniya v Ukraine*. – 2009. – № 5 (36). – S. 82–89.
5. Зозулєв А. В. *Промышленный маркетинг: рыночная стратегия* : учеб. пособие / Зозулєв А. В. – Київ : Центр учебной л-ры, 2010. – 576 с.

- Zozulev A. V. Promyshlenny marketing: rynochnaya strategiya : ucheb. posobiye / Zozulev A. V. – Kiiv : Tsentr uchebnoy l-gy, 2010. – 576 s.
6. Зозульов О. Про посилення конкурентних переваг підприємства / Зозульов О. // Економіка України. – 2003. – № 8 (501). – С. 33–38.
- Zozulov O. Pro posylennia konkurentnykh perevah pidpryiemstva / Zozulov O. // Ekonomika Ukrainy. – 2003. – № 8 (501). – S. 33–38.
7. Зозульов О. Бренд як нематеріальний актив у постіндустріальному суспільстві / Зозульов О. // Економіка України. – 2008. – № 3 (556). – С. 4–11.
- Zozulov O. Brend yak nematerialnyi aktiv u postindustrialnomu suspilstvi / Zozulov O. // Ekonomika Ukrainy. – 2008. – № 3 (556). – S. 4–11.
8. Зозульов О. В. Ринкове позиціонування: з чого починається створення успішних брендів / Зозульов О. В., Писаренко Н. Л. – Київ : Знання-Прес, 2004. – 199 с.
- Zozulov O. V. Rynkove pozytsionuvannia: z choho pochynaietsia stvorennia uspihnykh brendiv / Zozulov O. V., Pysarenko N. L. – Kyiv : Znannia-Pres, 2004. – 199 s.
9. Классика маркетинга / сост. Энис Б. М., Кокс К. Т, Моква М. П. – Санкт-Петербург : Питер, 2001. – 752 с.
- Klassika marketinga / Sost. Enis B. M., Koks K. T, Mokva M. P. – Sankt-Piterburg : Piter, 2001. – 752 s.
10. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. / Котлер Ф., Келлер К. Л. – 12-е изд. – Санкт-Петербург : Питер, 2006. – 816 с.
- Kotler F. Marketing menedzhment. / Kotler F., Keller K. L. – 12-e izd. – Sankt-Piterburg : Piter, 2006. – 816 s.
11. Куденко Н. В. Маркетингове позиціонування: різновиди та взаємозв'язок категорій / Н. В. Куденко, К. І. Комліченко // Формування ринкової економіки : зб. наук. пр. Спец. вип. «Маркетинг: теорія і практика», ч. 1. – Київ : КНЕУ, 2007. – С. 393–403.
- Kudenko N. V. Marketynhove pozytsionuvannia: riznovydy ta vzaiemozv'iazok katehorii. / N. V. Kudenko, K. I. Komlichenko // Formuvannia rynkovoї ekonomiky : zb. nauk. pr. Spets. vyp. «Marketynh: teoriia i praktyka», ch. 1. – Kyiv : KNEU, 2007. – S. 393–403.
12. Куденко Н. В. Маркетингові стратегії фірми : монографія / Н. В. Куденко. – Київ : КНЕУ, 2002. – 245 с.
- Kudenko N. V. Marketynhovi stratehii firmy : monohrafiia / N. V. Kudenko. – Kyiv : KNEU, 2002. – 245 s.
13. Минцберг Г. Школы стратегий / Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпбел Дж ; пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. – Санкт-Петербург : Питер, 2000. – 336 с.
- Mintsberg G. Shkoly strategiy / Mintsberg G., Alstrend B., Lempbel Dzh ; per. s angl. pod red. Yu. N. Kapturevskogo. – Sankt-Piterburg : Piter, 2000. – 336 s.
14. Павленко А. Ф. Маркетинг : підручник / А. Ф. Павленко, І. Л. Решетникова, А. В. Войчак ; за наук. ред. А. Ф. Павленко; кер. авт. кол. І. Л. Решетникова. – Київ : КНЕУ, 2008. – 600 с.
- Pavlenko A. F. Marketynh : pidruchnyk / A. F. Pavlenko, I. L. Reshetnykova, A. V. Voichak ; za nauk. red. A. F. Pavlenko; ker. avt. kol. I. L. Reshetnykova. – Kyiv : KNEU, 2008. – 600 s.
15. Портер М. Е. Стратегія конкуренції. Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів / Портер М. Е. ; пер. з англ. А. Олійника та Р. Скіпальського. – Київ : Основи, 1997. – 390 с.



- Porter M. E. Stratehiia konkurentzii. Metodyka analizu haluzei i diialnosti konkurentiv / Porter M. E. ; per. z anhl. A. Oliinyka ta R. Skipalskoho. – Kyiv : Osnovy, 1997. – 390 c.
16. Райс Э. Позиционирование: битва за узнаваемость / Райс Э., Траут Дж. ; пер. а англ. под ред. Ю. Н. Капшуревского. – Санкт-Петербург : Питер, 2001. – 256 с.
- Rays E. Pozitsionirovaniye: bitva za uznavaemost / Rays E., Traut Dzh. ; per. a angl. pod red. Yu. N. Kapshurevskogo. – Sankt-Piterburg : Piter, 2001. – 256 s.
17. Хулей Греем. Маркетинговая стратегия и конкурентное позиционирование : [пер. с англ.] / Хулей Грем, Сондерс Джон, Пирси Найджел. – Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2005. – 800 с.
- Khuley Greyem. Marketingovaya strategiya i konkurentnoye pozitsionirovaniye : [per. s angl.] / Khuley Grem, Sonders Dzhon, Pirsi Naydzhel. – Dnepropetrovsk : Balans Biznes Buks, 2005. – 800 s.
18. Юданов А. Ю. Конкуренция: теория и практика : учеб.-практ. пособие / Юданов А. Ю. – 2-е изд. испр. и доп. – Москва : Тандем: Гном-пресс, 1998. – 384 с.
- Yudanov A. Yu. Konkurentsia: teoriya i praktika : ucheb.-prakt. posobiye. – 2-e izd. ispr. i dop. – Moskva : Tandem: Gnom-press, 1998. – 384 s.

**А. В. Зозулев**, кандидат экономических наук (Национальный технический университет Украины «Киевский политехнический институт»). **Конкурентные преимущества отечественных предприятий: маркетинговые мероприятия по их формированию.**

**Аннотация.** Практикующим маркетологам становится все труднее отслеживать и сравнивать эффективность и целесообразность использования новых методов и инструментов маркетинга. Это обуславливает необходимость определения отправной точки для формирования системы маркетинговых действий компании, ее методологический базис и связь с теорией конкуренции. В статье проанализировано место теории конкуренции в методологическом базисе маркетинга, связь конкурентных преимуществ предприятия с маркетинговыми мероприятиями. При исследовании связи маркетинговых мероприятий и инструментария мы исходили из следующих задач: показать место маркетинга и теории конкуренции в методологической пирамиде маркетинга; показать связь маркетинговых мероприятий с конкурентными преимуществами и, исходя из этого, раскрыть экономическую логику использования наиболее распространенного маркетингового инструментария. Маркетинговая стратегия отечественных предприятий является производной от выбранных конкурентных преимуществ предприятия с учетом результатов, полученных со структурного и поведенческого определения конкуренции. Понимание этого позволяет четко определить направления сосредоточения ресурсов компании и повысить эффективность использования ею капитала.

**Ключевые слова:** конкурентоспособность, конкурентные преимущества, маркетинговый инструментарий, маркетинговые стратегии.

**O. Zozul'ov**, Cand. Econ. Sci. (National Technical University of Ukraine «Kyiv Polytechnic Institute»). **Competitive advantages domestic enterprises: marketing activities to their formation.**

**Summary.** Practitioners marketers becoming increasingly difficult to track and compare the effectiveness and feasibility of using new methods and marketing tools. This necessitates the definition of a starting point for the formation of systems marketing activities of the company, its methodological basis and communication with the theory of competition. The analysis places the theory of competition in the methodological basis of marketing, communication competitive advantage of marketing

---

*activities. In the study of marketing activities and communication tools out of the following purposes: to show the place of marketing and the theory of competition in the methodological pyramid marketing; show the relationship marketing activities of competitive advantages and, on this basis; The economic logic of the use of the most advanced marketing tools. The marketing strategy of domestic enterprises is a derivative selected under the competitive advantage with regard to the results obtained from the structural and behavioral definition of competition. Understanding this allows you to clearly identify the concentration of resources and more efficient use of its capital.*

**Keywords:** *competitiveness, competitive advantage, marketing tools, marketing strategies.*