

## ■ ДУМКА МОЛОДОГО ВЧЕНОГО

УДК: 338.984

### ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ЩОДО ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМНИЦТВА ©

**С.М.ТРАПАЇДЗЕ\***,  
аспірант,  
Вінницький національний  
аграрний університет  
(м. Вінниця)

*У статті розглянуто сутність та взаємозв'язок понять: конкуренція, конкурентоспроможність, конкурентна позиція та конкурентна перевага. Встановлено, що основою конкурентоспроможності є конкурентна позиція підприємства на ринку, яка, в свою чергу, формується на базі конкурентних переваг підприємства. Проаналізовано теоретичні підходи до формування конкурентних стратегій підприємства та дефініції маркетингова конкурентна стратегія. Досліджено види і особливості маркетингових конкурентних стратегій та їх класифікацію. Розглянуто концепцію базової конкурентної стратегії та виділено три базові конкурентні стратегії, які практикують в реальному бізнесі: стратегія мінімальних витрат, стратегія диференціації, стратегія зосередження. Виокремлено декілька методів щодо розробки конкурентних маркетингових стратегій, які залежать від ступеня усвідомленості цілей, завдань, необхідних результатів діяльності та специфіки функціонування об'єктів.*

**Ключові слова:** конкурентні стратегії, конкурентоспроможність, конкурентна перевага, базові конкурентні стратегії, стратегія диференціації, стратегія цінового лідерства, стратегія концентрації.

**Літ. 9.**

**Постановка проблеми.** В умовах зростання конкуренції посилюється практичний інтерес з боку компанії до постійного пошуку нових методів конкурентної боротьби, створення нових конкурентних переваг та удосконалення конкурентної стратегії. Тому задля вирішення цього завдання підприємство має знаходити усі можливі джерела їх набуття. На сьогодні однією з першочергових економічних проблем підприємства є визначення найраціональнішої, найдоцільнішої та економічно вигідної конкурентної стратегії. Актуальність даного питання обґрунтовується необхідністю формування конкурентних переваг в стратегії та визначення їх впливу на конкурентоспроможність підприємств, що мають свою специфіку на певних ринках.

© С.М. ТРАПАЇДЗЕ, 2016

\* Науковий керівник – доктор економічних наук Бондаренко В.М.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженням конкурентних стратегій підприємств займалися багато науковців, кожен з яких зробив свій внесок у певний аспект розуміння їхньої сутності і можливостей реалізації на практиці для різних рівнів прийняття управлінських рішень.

Серед зарубіжних учених варто звернути увагу на праці М. Портера, Ф. Котлера, Д. Траута, Е. Рейса, А. Літла, які на фундаментальному рівні обґрунтували конкурентні стратегії підприємств, керуючись різним базисом. За визначенням Ф. Котлера, "конкурентні стратегії - це стратегії, які дозволяють компанії зайняти міцні позиції у боротьбі з конкурентами і забезпечити їй найбільшу конкурентну перевагу" [6].

Серед українських фахівців, які приділяли увагу аналізу конкурентних стратегій, слід згадати М.О. Багорка [2], Л.В. Балабанова і В.В. Холод [3], Н. Бутенко [4], А.О. Длігача [5], Н.В. Куденко [7]. Зокрема, А. О. Длігач у своїх працях виокремив стратегічні альтернативи залежно від ринкової позиції, сектору ринку, ресурсів досвіду та інших факторів [5]. З точки зору Т.С. Мельник, маркетингова конкурентна стратегія як різновид маркетингових стратегій підприємства є одним із засобів реалізації його маркетингових цілей і спрямована на визначення тих сильних сторін підприємства, за рахунок яких воно може успішно конкурувати на цільовому ринку і які здатні утворити конкурентну перевагу підприємству [8].

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є аналіз теоретичних підходів щодо понять: конкуренція, конкурентоспроможність, конкурентна позиція та конкурентна перевага і встановлення їх взаємозв'язку. Визначення найбільш раціональних для використання в сучасному житті видів маркетингових конкурентних стратегій та методів щодо їх формування.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Оцінюючи рівень конкурентоспроможності вітчизняних підприємств, що працюють на ринках, слід зазначити, що для більшості з них протягом тривалого часу стратегічним завданням було забезпечення виживання в принципово нових економічних відносинах. Конкуренція виробників, як двигун розвитку цивілізованого ринку, викликала необхідність появи нових і переорієнтації функцій, які раніше виконувалися, покладених на керівництво підприємства. Посилення конкуренції на внутрішніх і зовнішніх ринках, прискорення змін в економіці, підвищення вимог споживачів до товарів, рівня надання послуг призводить до того, що підприємства мають володіти конкурентними перевагами в сфері покращення якості, збільшенням гнучкості реакції на зміну потреб споживачів чи ринкових ситуацій [6].

Аналіз теоретичних підходів до формування конкурентних стратегій нашою хує на висновок про неможливість здійснення дослідження формування конкурентних стратегій відокремлено від процесу формування конкурентних переваг. Відтак постає потреба з'ясування існуючих у практиці ринкового господарювання взаємозв'язків між поняттями: конкуренція, конкурентоспроможність, конкурентна позиція та конкурентна перевага, а також визначенні особливостей конкурентних стратегій підприємств.

Конкурентоспроможність є найважливішим критерієм прибутковості підприємства, умовою ефективного здійснення торговельних операцій, основою вибору засобів і методів виробничо-господарської діяльності, запорукою успіху ринкових відносин. Однією з основних умов чи гарантій конкурентоспроможності підприємства є випуск конкурентоспроможної продукції [2].

Узагальнення існуючих дефініцій досліджуваної проблематики дає підстави сформулювати наступну взаємозалежність: конкурентоспроможність підприємства базується на конкурентній позиції підприємства на ринку, яка є складним багатоаспектним показником становища підприємства в ринковому середовищі. Конкурентну позицію підприємства можна представити як місце, яке займає підприємство на ринку відносно конкурентів, як похідну від конкурентних переваг підприємства.

Конкурентні переваги визначають стратегічну позицію підприємства на ринку, що дозволяє їм долати сили конкуренції і притягувати споживачів. Конкурентна перевага – це будь-яка ексклюзивна цінність, якою володіє підприємство, що забезпечує йому першість серед конкурентів. Конкурентні переваги утворюються унікальними відчуттями і невідчутними активами, якими володіють підприємства, тими стратегічно важливими для даного бізнесу сферами діяльності, які утворюють ланцюжок цінностей підприємства і дозволяють перемагати у конкурентній боротьбі. Основою конкурентних переваг є унікальні активи підприємства або особлива ключова компетентність у сферах діяльності, важливих для бізнесу. Підприємство має конкурентну перевагу, якщо його рівень роботи з посередниками та споживачами вище, ніж у конкурентів, і воно має змогу протидіяти впливу конкурентних сил.

Вид конкурентної переваги і сферу, в якій вона досягається, об'єднує поняття базової конкурентної стратегії (БКС). В основі концепції БКС лежить ідея, що кожна з таких стратегій базується на певній конкурентній перевазі. Для того, щоб її досягти організації необхідно вибрати свою конкретну стратегію [9].

В реальному бізнесі практикують такі три БКС:

1. Стратегія мінімальних витрат, яка поширилася на початку 1979 року, полягає у прагненні досягти мінімуму сукупних витрат на одиницю продукції і отримати прибуток вище середнього у галузі. В центрі уваги цієї стратегії - низькі витрати в порівнянні з конкурентами.

2. Стратегія диференціації - полягає у виведенні на ринок такої продукції чи послуги, яка сприймається у межах певної галузі як щось унікальне, відмінне від інших пропозицій. Диференціація є надійною стратегією до тих пір, поки конкурентами не створено аналогічний товар.

3. Стратегія зосередження або фокусування може набувати багатьох форм і полягає у фокусуванні уваги на конкретній групі покупців, сегменті ринку, товарі, географічному регіоні. Її мета - задовольнити потреби вибраного цільового сегмента краще, ніж конкуренти. В результаті стратегія фокусування поділяється на такі дві базові конкурентні стратегії: фокусоване лідерство за витратами; фокусована диференціація.

Одна з найбільших стратегічних помилок організації - це використання декількох БКС одночасно [2].

На думку А. Длігача, варто відрізнити базові конкурентні стратегії та стратегію конкурентної поведінки. Так, якщо базові конкурентні стратегії в більшій мірі відносяться до стратегій підприємств, то стратегія конкурентної поведінки стосується окремих товарів, бізнес-одиниць, марок, напрямів діяльності – і в меншій мірі підприємств в цілому [5]. На різних товарних або географічних ринках підприємство може застосовувати різні варіанти стратегії конкурентної поведінки.

Стратегія конкурентної поведінки визначає активність та напрям дій по відношенню до лідера відповідного ринку. Врахування позицій і дій конкурентів є важливим компонентом стратегії розвитку. Аналіз конкурентоспроможності дозволяє оцінити масштаб конкурентної переваги підприємства щодо найнебезпечніших конкурентів і зрозуміти спрямованість дій. На основі реалістичних оцінок діючих конкурентних сил розробляється стратегія та визначаються засоби досягнення поставленої стратегічної мети.

Конкурентна стратегія – це набір правил поведінки в обраних стратегічних областях бізнесу, якими підприємство керується для досягнення поставлених цілей у кожній області в умовах конкуренції [6].

Конкурентна стратегія компанії може складатися як з наступальних, так і оборонних дій з переходами від одних до інших відповідно до змін ринкових умов. Вона включає короткострокові тактичні маневри, розраховані на теперішні умови, а також дії, розраховані на наступний вплив - на довгострокові конкурентні здатності фірми і її ринкову позицію.

Базова стратегія конкурентоспроможності є необхідною для ефективного використання можливостей і сильних сторін діяльності підприємства з урахуванням його позицій в галузі [3].

В економічній літературі немає єдиного підходу як щодо терміну "маркетингова конкурентна стратегія", так і щодо класифікаційних ознак маркетингових конкурентних стратегій та визначення їх різновидів.

Багорка М.О. розділяє погляд американського маркетолога Артура Літла, який виділяє маркетингові конкурентні стратегії залежно від конкурентних позицій фірми та її можливостей щодо поліпшення цих позицій: лідируюча, сильна, сприятлива, задовільна та слабка (незадовільна).

✓ Лідируюча (домінуюча) позиція – означає сильні конкурентні позиції фірми, її великі можливості щодо вибору стратегічних напрямів розвитку та спроможність впливати на ринкову діяльність інших фірм.

✓ Сильна позиція дає змогу фірмі здійснювати незалежну ринкову діяльність, не ставлячи під загрозу довгострокові перспективи. Вона означає спроможність фірми формувати незалежну маркетингову стратегію без погіршення своїх ринкових позицій, але передбачає врахування конкурентних дій фірми лідера.

✓ Сприятлива позиція означає, що фірма має певну конкурентну перевагу, яку використовує у своїй стратегічній діяльності. Найчастіше таку позицію займають фірми, які використовують стратегію ринкової ніші. Сприятлива позиція передбачає, що фірма займає ринкові позиції вищі від середнього рівня і має можливості для їх поліпшення.

✓ Задовільна позиція передбачає, що фірма має сприятливі можливості для продовження діяльності на певному ринку збуту, але її можливості щодо підтримання і поліпшення своїх ринкових позицій перебувають на рівні нижчому від середнього, і тому фірма-лідер за бажання може зруйнувати її позиції.

✓ Слабка (незадовільна) позиція означає незадовільний конкурентний стан фірми та відсутність можливостей щодо його поліпшення [2].

Класичним підходом щодо визначення різновидів конкурентних стратегій є підхід М. Портера, який виділяє наступні різновиди конкурентних стратегій: стратегія диференціації, стратегія цінового лідерства, стратегія концентрації [9]. І. Ансофф погоджується з цими різновидами конкурентних стратегій, але дещо

модифікує їх, виділяючи чотири різновиди: стратегія максимізації ринкової частки, стратегія диференціювання товарів послуг підприємства від товарів конкурентів, стратегія диференціювання ринку (ринкової ніші), яка пов'язана із створенням у покупців іміджу товарів підприємства, стратегія росту, яка забезпечує майбутній розвиток підприємства [1].

У свою чергу Ф. Котлер виділяє чотири різновиди маркетингових конкурентних стратегій: маркетингові стратегії ринкового лідера; маркетингові стратегії челенджера; маркетингові стратегії послідовника; маркетингові стратегії нішера.

Ринкові лідери – це ті фірми, які володіють найбільшою ринковою часткою на певному ринку збуту.

Челенджери – це фірми, які займають другі або треті ринкові позиції, швидко розвиваються і ставлять за мету підвищення ринкової частки.

Послідовники – це успішно діючі на ринку фірми, маркетинговим спрямуванням яких є не завоювання ринкової першості (на відміну від челенджерів), а підтримання і охорона своєї ринкової частки.

Нішери – це фірми, які обслуговують невеликий сегмент ринку, який залишився поза увагою великих підприємств (використовують стратегію ринкової ніші) [6].

На розробку стратегії впливають ряд факторів, зокрема: STEEP-фактори (фактори зовнішнього середовища); загальні перспективи галузі; конкуренція, культура і структура організації, конкурентоспроможність і конкурентний потенціал організації тощо. У практиці менеджменту існують різні моделі розробки стратегії фірми. Конкретна модель стратегії – це своєрідна процедура її розробки, результат суб'єктивного управління про різні варіанти формування і реалізації стратегії фірми на певних принципах.

Залежно від ступеня усвідомленості цілей, завдань та необхідних результатів діяльності, а також знань щодо специфіки функціонування об'єктів можна відокремити декілька підходів (методів) щодо розробки конкурентних маркетингових стратегій [3].

Метод розробки конкурентних маркетингових стратегій на основі інтуїції – ситуація, коли наперед невідомо, як і що необхідно зробити, але є інтуїтивне відчуття необхідності змін, суттєву роль відіграють досвід і знання керівників.

Метод розробки конкурентних маркетингових стратегій, заснований на здоровому глузді – ситуація, коли відомо, що робити, але не відомо, як це робити; застосовують методи «спроб і помилок», «експерименту», які потребують участі висококваліфікованих експериментів.

Метод розробки конкурентних маркетингових стратегій шляхом компромісу – ситуація, коли у визначенні напрямів розвитку підприємства немає спільної згоди, але в наявності є володіння науково-методичним та прикладним інструментарієм досягнення стратегічних конкурентних цілей; особливу увагу необхідно приділяти досягненню згоди.

**Висновки.** Таким чином, проведене дослідження дозволяє сформулювати поняття маркетингової конкурентної стратегії як набору стратегічних рішень, спрямованих на адаптацію підприємства до змін у ринковому середовищі і зміцнення його довгострокової конкурентної позиції на ринку завдяки кращій компетенції у

певному напрямі діяльності. Оскільки формування конкурентної стратегії є складним процесом, що містить елементи ризику і невизначеності, підприємцям важливо раціонально і вчасно обирати дієву стратегію, яка б включала в себе як короткострокові тактичні маневри, так і довгострокові конкурентні можливості фірми та її ринкову позицію. Розглянута класифікація конкурентних маркетингових стратегій надає можливість спростити процес її обрання. Оскільки правильно вибрати основні альтернативи, зрозуміти і врахувати найважливіші фактори та умови, що впливають на вибір конкурентної маркетингової стратегії, є запорукою успішної діяльності підприємства.

### Список використаних джерел

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – СПб.,: Питер Ком, 1999. – 416 с.
2. Багорка М.О. Маркетингові конкурентні стратегії як основа розвитку підприємницької діяльності / М.О. Багорка, І. А. Білоткач // АгроСвіт. – 2008. – № 3. – С.32-38.
3. Балабанова Л.В., Холод В.В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств. Навчальний посібник. – К.: ВД «Професіонал», 2006. – 448 с.
4. Бутенко Н. Конкурентні стратегії підприємства в розрізі виробничих ланцюгів / Н. Бутенко // Конкуренція: Вісник антимонопольного комітету України. – 2011. – № 2. – С. 33-40.
5. Длигач А.А. Стратегія конкурентного поведіння в системі стратегічного маркетинга /А.А. Длигач // Маркетинг и реклама. – 2006. – № 7-8. – С. 32-37.
6. Котлер Ф. Маркетинг в третьем тысячелетии: как создать, завоевать и удержать рынок. – М.: АСТ, 2000. – 786 с.
7. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг: навч. посіб. – К.: КНЕУ. 1998. – 152 с.
8. Мельник Т.С. Формування маркетингової конкурентної стратегії підприємства: дис. ... канд. екон. наук: 08.06.01 / Мельник Тетяна Степанівна; Київський національний економічний ун-т. - К., 2004.
9. Портер М.Е. Стратегія конкуренції: Методика аналізу галузей діяльності конкурентів: пер. з англ. А. Олійник, Р. Сільский. – К: Основи, 1998. – 390 с.

### Список використаних джерел у транслітерації / References

1. Ansoff Y. Novaia korporativnaia stratehiya. – SPb.,: Pyter Kom, 1999. – 416 s.
2. Bahorka M.O. Marketynhovi konkurentni stratehii yak osnova rozvytku pidpriemnytskoi diialnosti / M.O. Bahorka, I. A. Bilotkach // AhroSvit. – 2008. – № 3. – S.32-38.
3. Balabanova L.V., Kholod V.V. Stratehichne marketynhove upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstv. Navchalnyi posibnyk. – K.: VD «Profesional», 2006. – 448 s.
4. Butenko N. Konkurentni stratehii pidpriemstva v rozrizi vyrobnychykh lantsiuhiv / N. Butenko // Konkurentsii: Visnyk antymonopolnoho komitetu Ukrainy. – 2011. – № 2. – S. 33-40.
5. Dligach A.A. Strategiia konkurentnogo povedeniya v sisteme strategicheskogo marketinga /A.A. Dligach // Marketing i reklama. – 2006. – № 7-8. – S. 32-37.
6. Kotler F. Marketing v tret'em tysyacheletii: kak sozdat', zavoevat' i uderzhat' rynek. – M.: AST, 2000. – 786 s.

7. Kudenko N.V. Stratehichniy marketynh: navch. posib. – K.: KNEU. 1998. – 152 s.
8. Melnyk T.S. Formuvannia marketynhovoï konkurentnoi stratehii pidpryiemstva: dys. ... kand. ekon. nauk: 08.06.01 / Melnyk Tetiana Stepanivna; Kyivskyi natsionalnyi ekonomichnyi un-t. - K., 2004.
9. Porter M.E. Stratehii konkurentsii: Metodyka analizu haluzei diialnosti konkurentiv: per. z anhl. A. Oliinyk, R. Silskyi. – K: Osnovy, 1998. – 390 s.

**ANNOTATION**  
**THEORETICAL APPROACHES TO THE CREATION OF MARKETING**  
**COMPETITIVE STRATEGIES OF ENTERPRISE**

*TRAPAIÐZE Sophiya,*  
*Postgraduate student,*  
*Vinnitsia National Agrarian University*

*The nature and correlation of such concepts as competition, competitiveness, competitive position and competitive advantage are examined in the article. It is established that competitiveness is based on competitive position on the market, which in its turn is formed on the basis of competitive advantage. The theoretical approaches to creating competitive strategies of the company and the definition of competitive marketing strategy are analyzed in the article. The types and features of competitive marketing strategies and their classification are studied. The basic concept of competitive strategy is considered and three basic competitive strategies that engage in real business: the strategy of minimum costs, the strategy of differentiation, the focus strategy are identified. Several methods to develop competitive marketing strategies that depend on the degree of awareness of goals, required performance and functioning of the specifics are determined.*

**Key words:** competitive strategies, competitiveness, competitive advantage, basic competitive strategy, differentiation strategy, strategy of price leadership, strategy concentrations.

**Lit. 9.**

**АННОТАЦИЯ**  
**ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ФОРМИРОВАНИЮ МАРКЕТИНГОВЫХ**  
**КОНКУРЕНТНЫХ СТРАТЕГИЙ ПРЕДПРИЯТИЯ**

*ТРАПАИÐЗЕ София Мурадовна,*  
*аспирант,*  
*Винницкий национальный аграрный университет*  
*(г. Винница)*

*В статье рассмотрены сущность и взаимосвязь понятий: конкуренция, конкурентоспособность, конкурентная позиция и конкурентное преимущество. Установлено, что основой конкурентоспособности является конкурентная позиция предприятия на рынке, которая, в свою очередь, формируется на базе конкурентных преимуществ предприятия. Проанализированы теоретические подходы к формированию конкурентных стратегий предприятия и дефиниции маркетинговая*

*конкурентная стратегия. Исследованы виды и особенности маркетинговых конкурентных стратегий и их классификация. Рассмотрены концепции базовой конкурентной стратегии и выделены три базовые конкурентные стратегии, которые практикуют в реальном бизнесе: стратегия минимальных издержек, стратегия дифференциации, стратегия сосредоточения. Выделены несколько методов по разработке конкурентных маркетинговых стратегий, которые зависят от степени осознанности целей, задач, требуемых результатов деятельности и специфики функционирования объектов.*

**Ключевые слова:** конкурентные стратегии, конкурентноспособность, конкурентное преимущество, базовые конкурентные стратегии, стратегия дифференциации, стратегия ценового лидерства, стратегия концентрации.

**Лит. 9.**

### **Інформація про автора**

**ТРАПАІДЗЕ Софія Мурадівна** – аспірант, Вінницький національний аграрний університет (21008, м. Вінниця, вул. Сонячна, 3, e-mail: sofiyatrapik@gmail.com)

**TRAPAI DZE Sophiya** – Postgraduate student, Vinnytsia National Agrarian University (21008, Vinnytsia, Sonyachna str., 3, e-mail: sofiyatrapik@gmail.com)

**ТРАПАИДЗЕ София Мурадовна** – аспирант, Винницкий национальный аграрный университет (21008, г. Винница, ул. Солнечная, 3, e-mail: sofiyatrapik@gmail.com)

