

**Голобородько А. М.**  
*магістр ФММ;*  
**Кубишина Н.С.**  
*канд. екон. наук, доцент,*  
*доцент кафедри промислового маркетингу*  
*Національний технічний університет України*  
*«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»*  
*м. Київ, Україна*  
ORCID: 0000-0002-0563-1421

## **ВИБІР КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА**

Основне завдання розвитку системи підприємства і країни в цілому нерозривно пов'язане з ефективністю виробництва, забезпеченням необхідної кількості продукції, підвищенням якості - досягненням конкурентоспроможності на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Війна в Україні з кожним днем руйнує національну економіку, провокує кризу в державі. Компанії опинилися в складних умовах і не кожна може вистояти, багато підприємств зруйновано. Це й посилило тиск з боку іноземних компаній на вітчизняний ринок. Зокрема проблема стосується галузі дитячого харчування, де значна частка ринку поділена між транснаціональними корпораціями. Для досягнення успіху, кожна компанія змушена ефективно використовувати свій реальний капітал, фінанси чи потенціал працівників і аналізувати середовище, в якому вона працює. Все це спонукає компанії бути гнучкими та швидко адаптувати конкурентну стратегію до ринкових умов.

Під конкурентною стратегією розуміємо прагнення підприємства зайняти конкурентоспроможну ринкову позицію в галузі, стратегія спрямована на досягнення стабільного та прибуткового положення, яке дозволить підприємству протистояти натиску сил, що визначають конкурентну боротьбу. Розроблення та вибір конкурентної стратегії включає визначення конкурентних переваг бізнесу, які допомагають фірмі стати впізнаваною на ринку та захищають її від натиску конкурентних сил (не завжди можуть бути очевидними, але обов'язково повинні знаходити реальне втілення в продукції компанії, ціні, якості обслуговування, а також інших показниках діяльності компанії, та обов'язково сприйматися споживачем). Виділяють дві групи конкурентних переваг:

- Зовнішні (зводяться до вищої «продуктивності», яка забезпечує фірмі вищу прибутковість, стійкість до зниження цін продажу та конкуренції в загальний);
- Внутрішні (досягаються та впроваджуються персоналом організації, дозволяють досягти нижчого рівня витрат, ніж конкуренти).

На основі визначених конкурентних переваг розробляють стратегію. М. Портер [1] виділяє три основні види конкурентних стратегій в маркетингу.

Стратегія лідерства за витратами пов'язана зі здатністю компанії досягти найнижчого рівня витрат у порівнянні з конкурентами. Іншими словами, це встановлення низьких відпускних цін на продукцію і тим самим залучення великої кількості покупців. Стратегія нішера передбачає зосередження всіх зусиль фірми на географічному сегменті ринку, конкретній групі споживачів або типі товару. Зокрема, мова йде про створення переваги у вузькому сегменті ринку. Як правило, використання дозволяє компанії досягти кращих результатів у досягненні «вузької» мети порівняно з конкурентами. Стратегія диференціації передбачає створення продукту чи послуги, які є унікальними для галузі. Використання цієї стратегії пов'язане з наділенням продукції компанії унікальними властивостями, найбільш важливими для цільової аудиторії. Оскільки цінність продукту в очах споживача в цьому випадку зростає, компанія може встановити вищу ціну на свій продукт. Відмінності та унікальність властивостей забезпечують захист продукту від тиску з боку товарів-замінників і прямого конкурентного суперництва, з одного боку, і створюють лояльність споживачів до бренду, знижуючи їхню чутливість до ціни, з іншого. Кожна з цих конкурентних маркетингових стратегій має переваги та недоліки. Їх особливості визначаються конкурентними перевагами бізнесу, з одного боку, структурою та особливостями просування з іншого. Так чи інакше, вони вважаються основними, а сам підхід до їх класифікації – класичним. Однак існують інші способи реалізації конкурентоспроможних маркетингових стратегій [2]. Розглянемо їх докладніше.

Стратегії наступу. Передбачають необхідність активізації маркетингової діяльності фірми в боротьбі за ринки збуту, найчастіше їх використовують претенденти на лідерство. Ця група включає кілька підтипів конкурентних маркетингових стратегій, а саме фронтальні та флангові атаки, атаки з оточення та партизанські атаки.

Оборонні стратегії. Основними цілями захисних конкурентних маркетингових стратегій вважаються встановлення бар'єрів для входу на ринок нових гравців, захист від зазіхань з боку

конкурентів. Основними підвидами цієї групи стратегій вважаються різні види оборони - позиційна, упереджена, превентивна, оборона з контрнаступом.

Стратегія фалангового наступу. Передбачає маневр, спрямований на незвідану територію, переслідування конкурента не менш важливе від атаки.

Партизанська стратегія. Заснована на уникненні прямої конфронтації з суперниками та використанні їх сильних сторін проти самих себе. Передбачає заволодіння малим сегментом ринку, який є можливість захистити. При цьому варто бути готовим «згорнути» свої позиції будь-якої миті.

Проблема вибору найбільш прийнятної конкурентної стратегії є досить складним завданням, яке потребує врахування ряду обставин. Таким чином, вибір залежить від можливостей підприємства, що прагне на цільовому ринку. Усі типи конкурентних переваг компанії, залежно від складності їх досягнення, можна розділити на переваги низького та високого порядку. Переваги низького порядку пов'язані з реальною можливістю використання відносно дешевих ресурсів: праця, матеріали (сировина), компоненти та ін. Низький порядок конкурентних переваг зазвичай пов'язаний з тим фактом, що вони дуже мінливі і можуть бути легко втрачені або через підвищення цін і заробітної плати, або через те, що дешеві виробничі ресурси можуть використовуватися основними конкурентами. Іншими словами, переваги низького рівня - це переваги низької надійності, які не забезпечують довгострокових конкурентних переваг. До переваг високого порядку прийнято відносити: наявність унікальних продуктів; використання передових технологій; високий рівень менеджменту; відмінну репутацію підприємства. Якщо конкурентна перевага досягається, наприклад, за рахунок випуску на ринок унікальних продуктів на основі власних конструкторських розробок, то для подолання такої переваги конкурентам необхідно або розробити аналогічні продукти, або запропонувати щось краще. Усі ці шляхи є дорогими та трудомісткими для конкурента. Це означає, що протягом деякого часу підприємство, яке вийшло на ринок з принципово новим продуктом, опиняється на лідируючих позиціях і поза досяжністю для конкурентів. Це стосується як унікальних технологій і ноу-хау, так і висококваліфікованих спеціалістів. Їх важко розмножити досить швидко. Високий потенційний попит на інновації створює сприятливе ринкове середовище для інноваційної компанії. Проте через високі ризики, спричинені небажанням ринку сприймати інновації, а в деяких випадках і технічно-технологічною недосконалістю, відсутністю досвіду тиражування та іншими причинами велика частка таких компаній банкрутують. Але перспектива стати лідером у галузі, на ринку та пов'язані з цим економічні переваги створюють стимул для розвитку інноваційної діяльності.

Для досягнення найбільш вигідних результатів в галузі, підприємствам необхідно визначити стратегію конкуренції на основі детального аналізу мікро- та макромаркетингового середовища. Знання основ загального та стратегічного менеджменту, основних маркетингових стратегій конкурентів, їх продукту, принципів роботи на ринку допоможе посиленню конкурентоспроможності компанії та зміцненню її стратегічної позиції. Незалежно від вибору стратегії, підприємствам необхідно правильно будувати імідж, що полягає в зміцненні позицій щодо товарів-замінників, формуванні прихильності покупців до марочних товарів та захищати свою продукцію від «нападів конкурентів».

Із вищенаведеного можна запропонувати наступні заходи для покращення конкурентної позиції підприємства:

- вивчення запитів споживачів;
- системний конкурентний аналіз;
- побудова іміджу бренду;
- удосконалення якості продукції;
- модернізація обладнання та технологій;
- донесення до споживача цінності бренду;
- визначення конкурентних переваг бізнесу та побудова конкурентної стратегії.; модернізація обладнання

Реалізація запропонованих заходів сприятиме задоволенню інтересів населення України шляхом розвитку бізнесу та підтримки його конкурентоспроможності як основи для досягнення ефективного функціонування підприємства в умовах воєнного стану та післявоєнний розвиток країни.

#### Література:

1. Портер Майкл Конкурентна перевага. Як досягати стабільно високих результатів. К. Наш формат, 2019. 624 с.
2. Ел Райс, Джек Траут Маркетингові війни. –Харків: Видавництво «Ранок», 2020. 240 с.