

## АНАЛІЗ СУЧАСНИХ СТРАТЕГІЙ КОНКУРЕНЦІЇ

**Бондаренко С. М., Свиринюк О. В.**

Київський національний університет технологій та дизайну

*У статті розглянуто основні діючі на ринку стратегії конкуренції та підходи до досягнення вітчизняними та зарубіжними підприємствами і організаціями конкурентних переваг. Наведено класифікацію конкурентних стратегій за різними ознаками.*

**Ключові слова:** конкуренція, конкурентні переваги, стратегії конкуренції, конкурентоспроможність.

Результати функціонування підприємств в значній мірі залежать від вибору конкурентної стратегії, комплексної розробки системи стратегічного управління конкурентоспроможністю, досягнення і реалізації їх конкурентних переваг. Оволодіння конкурентною стратегією постає життєво важливою проблемою і необхідною складовою частиною системи стратегічного управління розвитком підприємств та організацій на сучасному рівні розвитку.

### **Постановка завдання**

Для міжнародного ринку характерний високий рівень конкуренції та підвищення вимог до конкурентоспроможності продукції і послуг. Сьогодні досягти стабільного успіху можуть тільки ті підприємства, які використовують ефективні стратегії конкуренції. Тому вивчення сучасних стратегій конкуренції та досягнення конкурентних переваг є важливим завданням сучасних науковців. Особливо слід відзначити наукові роботи таких відомих закордонних вчених, як Ф. Котлер, М. Портер, Стрікланд А. Дж., Томпсон А. А. та інші. Привертають увагу окремі роботи вітчизняних науковців, а саме: Азоєва Г. Л., Віханського О. С., Гольдштейна Г. Я., Круглова М. І., Немцова В. Д., Фатхутдінова Р. А., Юданова А. Ю. та ін.

Метою даної статті є вивчення та аналіз діючих на сучасному глобалізованому ринку стратегій конкуренції підприємств і організацій та досягнення ними конкурентних переваг високого рівня.

### **Об'єкти та методи дослідження**

Об'єктом дослідження є діючі на ринку стратегії конкуренції підприємства. Теоретичною та методологічною основою дослідження стали фундаментальні положення теорії конкурентних переваг та наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених. У статті використано як загальнонаукові, так і спеціальні методи досліджень.

### **Результати дослідження та їх обговорення**

Поведінка фірми на ринку характеризується деякою тільки їй однієї властивою комбінацією стратегічних ідей, тому існує безліч шляхів досягнення успіху в конкурентній боротьбі, тобто безліч маркетингових конкурентних стратегій фірм. Конкурентні стратегії класифікують за різними ознаками (табл. 1.)

*Таблиця 1*

#### **Класифікація конкурентних стратегій**

Автор класифікації	Класифікаційні ознаки	Різновиди конкурентних стратегій
А. Літл	Конкурентна позиція фірми та її можливості щодо їх поліпшення	Стратегії лідерів
		Стратегії фірм із сильною позицією
		Стратегії фірм, які займають сприятливу позицію
		Стратегії фірм, які займають задовільну позицію
		Стратегії фірм, які займають незадовільну позицію
М. Портер	Конкурентна перевага фірми на ринку	Стратегія цінового лідерства
		Стратегія диференціації
		Стратегія концентрації
Ф. Котлер	Конкурентна позиція фірми та її маркетингові спрямування	Стратегії ринкового лідера
		Стратегії челенджера
		Стратегії послідовника
		Стратегії нішера
Л. Раменский	Сегмент ринку та фундаментальні особливості компанії	Віолентна (силова) стратегія
		Патієнтна (нішова) стратегія
		Комутантна стратегія (приспосовування)
		Експлерентна (піонерська) стратегія

Американський маркетолог Артур Літл називає п'ять основних різновидів конкурентних позицій фірми на ринку: лідируюча, сильна, сприятлива, задовільна, слабка позиція та виділяє конкурентні стратегії залежно від цих конкурентних позицій

і можливостей їх поліпшення.

Лідуюча (домінуюча) позиція — означає основний вплив фірми на ринок збуту, її 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.

Незадовільна позиція характеризує слабкий ринковий стан фірми, наявність конкурентної вразливості і відсутність у фірми можливостей щодо поліпшення існуючого становища .

М. Портер класифікує конкурентні стратегії фірми за ознакою конкурентної переваги, яка дає змогу фірмі досягти успіху в конкурентній боротьбі. За М. Портером, основні різновиди конкурентних стратегій фірми такі: стратегія цінового лідерства, стратегія диференціації, стратегія концентрації [2].

Ці стратегії називаються базовими, оскільки всі види бізнесу або галузі слідує їм незалежно від того, займаються вони виробництвом чи, обслуговують або є неприбутковими підприємствами. Різницю між трьома базовими стратегіями проілюстровано на рис. 1.

Перевагами стратегії цінового лідерства є можливість для лідера запропонувати нижчу, ніж конкуренти, ціну при тому ж самому рівні прибутку, а в умовах цінової війни — здатність витримати конкуренцію завдяки кращим стартовим умовам. Ціновий лідер вибирає низький рівень продуктової диференціації і ігнорує сегментацію ринку. Він працює на середнього споживача, забезпечуючи знижену ціну. Ціновий лідер захищений від майбутніх конкурентів своєю ціновою перевагою. Його нижчі ціни

означають, що він менш чутливий, чим конкуренти, до зростання тиску постачальників на вході і покупців на виході. Більш того, оскільки цінове лідерство звичайно вимагає ринку великих розмірів, зміцнюється його позиція в "торгівлі" з постачальниками. Перевагою цінового лідера є наявність бар'єрів входу, оскільки інші компанії нездатні увійти до галузі, використовуючи ціни лідера. Таким чином, ціновий лідер знаходиться у відносній безпеці, поки зберігає цінову перевагу. Принципова небезпека для нього – знаходження конкурентами шляхів зниження своїх витрат (наприклад, при зміні технології).

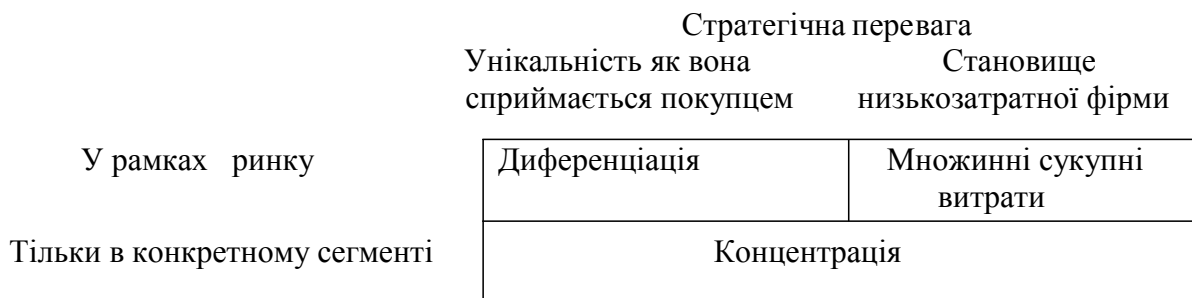


Рис. 1. Базові стратегії конкуренції

Метою стратегії диференціації є досягнення конкурентної переваги шляхом створення продуктів або послуг, які сприймаються споживачами як унікальні. При цьому компанії можуть використовувати підвищену (преміальну) ціну. Перевагою стратегії диференціації є безпека компанії від конкурентів до тих пір, поки споживачі зберігають стійку лояльність до її продукції, що забезпечує їй конкурентні переваги. Диференціація і широка лояльність покупців створюють бар'єри входу інших компаній, яким для цього необхідно виконувати конкурентоспроможні розробки. Основною проблемою такої компанії залишається підтримка унікальності в очах споживачів, особливо в умовах імітації і копіювання. Загроза може також виникнути із-за зміни запитів і смаків споживачів.

При стратегії концентрації (фокусування) вибирається обмежена група сегментів. Маркетингова ніша може виділятися географічно, типом споживача, сегментом з діапазону продуктів. Вибравши сегмент, компанія використовує в ньому або диференціацію, або підхід лідерства за ціною. Якщо вона використовує підхід лідерства за ціною, то конкурує з ціновим лідером в тому сегменті ринку, де останній не має переваги. Якщо компанія використовує диференціацію, то виграє на тому, що диференціація проводиться в одному або не багатьох сегментах. При цьому найчастіше

використовується відмітна перевага у вигляді якості на основі компетентності у вузькій області. Конкурентні переваги компанії, що застосовує стратегію фокусування, витікають з її відмітної переваги, що дає їй хорошу конкурентну силу щодо покупців, оскільки вони не можуть одержати такий же продукт у іншому місці. Перевагою є також тісніший зв'язок із споживачами і можливість повного врахування їх потреб. Проте значні недоліки полягають в тому, що можливість економії на масштабах виробництва у них нижче та ніша, на яку працює компанія, може раптово зникнути із-за змін в технології або в смаках споживачів. Оскільки є загроза, що компанії-диференціатори створюватимуть аналогічні продукти, а ціновий лідер привертати покупців низькою ціною, то компанія з фокусною стратегією повинна знаходитися в стані постійної оборони своєї ніші.

Якщо компанії не визначили чітко своєї стратегії, то, як правило, одержують результати нижче за середнє і страждають при посиленні конкуренції.

Підхід Ф. Котлера до розподілення маркетингових конкурентних стратегій фірми передбачає розгляд фірми з точки зору її конкурентних позицій та маркетингових спрямувань. Маркетингові конкурентні стратегії відтворюють взаємозв'язки, дії і протидії конкурентних на ринку фірм. Згідно з таким підходом Ф. Котлер виділяє чотири різновиди маркетингових конкурентних стратегій: маркетингові стратегії ринкового лідера, маркетингові стратегії челенджера, маркетингові стратегії послідовника, маркетингові стратегії нішера [3].

Ринковим лідером є фірма, яка охоплює найбільшу ринкову частку. Ринковий лідер визначає зміни цінової політики, напрями інновацій, інтенсивність рекламної і збутової діяльності. Таким чином, він є законодавцем маркетингового комплексу на певному ринку. Ринковий лідер існує в кожній галузі, в кожній сфері бізнесу, на кожному товарному і територіальному ринку.

Челенджерами називають ті фірми, які займають другі або треті ринкові позиції, успішно й швидко розвиваються та своє основне стратегічне спрямування вбачають у досягненні ринкової першості, тобто в розширенні своєї ринкової частки. Основним різновидом конкурентних стратегій челенджера є стратегія наступу. Челенджер може атакувати 3 види фірм: ринкового лідера аналогічну фірму – челенджера та меншу за розміром. Він може атакувати конкурента по всіх позиціях, по комплексу маркетингових засобів в цілому, або концентрувати зусилля тільки на його слабких сторонах, використовуючи переваги в ціні, якості, асортименті товару, нижчих виробничих витратах, кращому сервісному обслуговуванні.

Послідовники — це успішно діючі на ринку фірми, маркетинговим спрямуванням яких є не завоювання ринкової першості (на відміну від челенджерів), а підтримання й охорона своєї ринкової частки. Тобто використовуючи політику слідування за лідером, вони утримують існуючих споживачів. Кожен послідовник має незначну конкурентну перевагу на своєму цільовому ринку (територіальне розміщення, сервісне обслуговування) та не допускає агресивності щодо конкурентної структури ринку, яка вже склалася. Доцільність використання стратегії послідовника пояснюється тим, що весь ризик стосовно товару і ринку збуту покладається на ринкового лідера. Послідовник наслідує тільки вдалий, перевірений ринком досвід лідера, тому його витрати і ризик є значно меншими.

Нішери – це фірми, які обслуговують невеликі сегменти ринку, який залишився поза увагою великих підприємств (використовують стратегію ринкової ніші). Отже основна ідея стратегії ринкової ніші полягає у спеціалізації фірми на певному сегменті ринку. При цьому спеціалізація може бути класифікована за такими ознаками: за географією, за кінцевим споживачем, за співвідношенням «ціна – якість товару», за сервісним обслуговуванням; за різновидами споживачів.

Стратегія ринкової ніші є найефективнішою для невеликих фірм, які щойно розпочинають свою діяльність на ринку. Залежно від співвідношення темпів зростання фірми – нішера вона використовує такі різновиди стратегій: стратегія підтримання позицій, стратегія виходу за межі ніші, стратегія лідерства в ніші.

Якщо місткість певного ринку збуту прийняти за 100%, питома вага лідерів, челенджерів, послідовників та нішерів розподілиться таким чином: ринкові лідери займають 40% ринку; челенджери – 30%; послідовники – 20%; нішери – 10%.

Л. Г. Раменський виділяє чотири основних типи стратегій конкурентної боротьби, кожна з яких орієнтована на різні умови маркетингового середовища і різні ресурси, що знаходяться у розпорядженні підприємства: віолентна, патієнтна, комутантна та експлерентна стратегії [5].

Віолентна (силова) стратегія – стратегія домінування на обширному ринку, орієнтована на високу продуктивність і зниження витрат виробництва, а отже, і зниження ціни продаж. Це досягається організацією масового виробництва товарів середньої якості, що цілком влаштовують масового покупця. Такої стратегії дотримуються багато крупних компаній. Товар виготовляється ними в широкому асортименті, часто оновлюється, що в поєднанні з його добротністю і доступністю за ціною дозволяє привернути широкі шари покупців. Цьому сприяє проведення крупних

рекламних компаній.

Патієнтна (нішова) стратегія – стратегія, орієнтована на випуск обмеженої кількості спеціалізованої продукції високої якості. Фірми, що дотримуються такої стратегії, прагнуть відхилитися від прямої конкуренції з провідними компаніями і знайти на ринку власну нішу, недоступну для віолентів. Вони добре доповнюють віолентів, оскільки приносять на ринок різноманітність, вишуковують і активно формують специфічні потреби. Вузька спеціалізація патієнтів дозволяє їм забезпечити високий науково-технічний рівень виробництва і високу кваліфікацію персоналу. Такої стратегії дотримуються менш крупні (в порівнянні з віолентами), середні і дрібні фірми.

Комутантна стратегія (приспосовання) – стратегія, направлена на максимально швидке задоволення невеликих за обсягом короточасних, часто змінних потреб. Дрібні фірми, що дотримуються цієї стратегії, звичайно не мають в своєму розпорядженні ефективного устаткування і науково-технічної бази, але мають хороших майстрів, що дозволяє їм швидко пристосовуватися до потреб ринку, що змінюються.

Експлерентна (піонерська) стратегія – стратегія, орієнтована на радикальні нововведення і створення нових потреб і попиту на принципово нові товари. Реалізувати її можуть фірми, що мають високий науково-технічний потенціал і підприємницький стиль поведінки. Такій стратегії властиві високий ризик невдачі (пропонований товар не знаходить споживача) або високі доходи у разі успіху.

### ***Висновки***

Розглянувши класифікацію конкурентних стратегій, можна зробити висновок, що будь-яка із стратегій конкуренції є фундаментально особливим підходом до отримання конкурентних переваг і до того, як утримати їх протягом тривалого періоду часу. На ринку відбувається співіснування і взаємне доповнення компаній різних типів, і конкурентна боротьба, відповідно, ведеться різними методами на основі різних конкурентних стратегій.

### **ЛІТЕРАТУРА**

1. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. — М: Центр экономики и маркетинга, 1996. – 235с.
2. Портер М. Международная конкуренция: Пер с англ.— М.: Международные отношения, 1993.
3. Портер М. Стратегия конкуренції / Пер. з англ. А. Олійник, Р. Сільський. – К.: Основи, 1998. – 390 с.

4. Шершньова З. Є. Оборська С.В. Стратегічне управління: навчальний посібник. – К.: КНЕУ, 1999.–232с.

5. Юданов А.Ю. Конкуренция: Теория и практика. М.: Изд-во «АКАЛИС», 1996. – 272с.

***Бондаренко С. М., Свиринюк О. В. Анализ современных стратегий конкуренции.***

*В статье рассмотрены основные действующие на рынке стратегии конкуренции и подходы к достижению отечественными и зарубежными предприятиями и организациями конкурентных преимуществ. Приведена классификация конкурентных стратегий по разным признакам.*

***Ключевые слова:*** конкуренция, конкурентные преимущества, стратегии конкуренции, конкурентоспособность.

***Bondarenko S., Svirunuk A. Analysis of modern strategies of competition.***

*In the article basic operating at the market strategies of competition and going are considered near achievement domestic and foreign enterprises and organizations of competitive edges. Classification over of competition strategies is brought on different signs.*

***Keywords:*** competition, competitive edges, strategies of competition, competitiveness.