



УДК 339.13

JEL Classification: M31, L1

Світлана Шпилик

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

МАРКЕТИНГОВИЙ ПРОЦЕС ЯК ОСНОВА РОЗРОБКИ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ

Анотація. У статті розглянуто теоретико-методичні положення та пропозиції, обґрунтовано зміст і послідовність процесу формування маркетингової конкурентної стратегії діяльності підприємств.

Ключові слова: конкурентна стратегія, конкурентна перевага, стратегічний аналіз, маркетинговий комплекс.

Светлана Шпылык

МАРКЕТИНГОВЫЙ ПРОЦЕСС КАК ОСНОВА РАЗРАБОТКИ КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ

Аннотация. В статье рассмотрено теоретико-методические положения и предложения, обоснованы содержание и последовательность процесса формирования маркетинговой конкурентной стратегии деятельности предприятий.

Ключевые слова: конкурентная стратегия, конкурентное преимущество, стратегический анализ, маркетинговый комплекс.

Svitlana Shpylyk

MARKETING PROCESS AS A BASIS FOR THE DEVELOPMENT OF COMPETITIVE STRATEGY

Abstract. The article reviews the theoretical and methodological position and proposals, the content and the consistency of the process of competitive marketing strategy of enterprises were studied.

Keywords: competitive strategy, competitive advantage, strategic analysis, marketing mix.

Постановка проблеми. Посилення конкуренції в умовах глобальних трансформацій загострює проблеми завоювання й утримання конкурентних переваг, що прямо залежать від ступеня використання новітніх підходів у сфері стратегічного маркетингу. Тож, відповідно, наявність ефективної конкурентної стратегії фірми є однією з неодмінних умов перемоги у конкурентній боротьбі.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питанням розроблення маркетингової конкурентної стратегії в умовах конкурентної боротьби на локальних ринках приділена значна увага переважно у працях російських економістів Г. Л. Азоева, А. П. Градова, Р. А. Фатхутдінова, А. Ю. Юданова. Їхні дослідження багатопланові, поєднують кількісний та якісний підходи. Вивченням методології управління конкурентними перевагами різних об'єктів господарської діяльності присвячено роботи як закордонних учених-економістів –

І. Ансоффа, Ф. Котлера, М. Портера, А. Томпсона, так і вітчизняних дослідників – Е. М. Азаряна, Л. В. Балабанової, І. З. Должанського, Н. Б. Кирич, Н. В. Куденко, В. В. Холода та ін.

Невирішені раніше частини загальної проблеми. Проте багато питань залишаються не вирішеними або дискусійними. Йдеться передусім про обґрунтування методів і прийомів дослідження, на основі яких здійснюють вибір конкурентної стратегії розвитку підприємництва, визначення теоретичного і прикладного значення стратегічного аналізу в підвищенні ефективності менеджменту підприємств певної галузевої приналежності.

Постановка завдання. Метою дослідження є дослідження теоретико-методичних положень та пропозицій, обґрунтування змісту і послідовності процесу формування маркетингової конкурентної стратегії діяльності підприємств й окреслення пріоритетних важелів організаційно-економічного механізму стратегічного маркетингового менеджменту підприємництва.

Виклад основного матеріалу. У період зародження українського бізнесу однією із найбільших проблем було нерозуміння принципів його ведення. Чітка, продумана й ефективна стратегія – рідкість на більшій частині вітчизняних підприємств і сьогодні. Системи керування конкуренцією орієнтовані на стратегію конкуренції, на ключові чинники успіху, що входять в неї, і відповідну поведінку. Для розуміння всього цього достатньо розуміння конкурентної переваги, до якої прагне підприємство. Розуміти це – обов'язок менеджерів, що керують виробництвом. Досвід показує, що підприємствам не вистачає стратегічного мислення. Основне призначення стратегії – створення комплексу конкурентних переваг для досягнення бізнес-успіху в довгостроковій перспективі.

Гострий дефіцит достовірної ринкової інформації робить доступною в кращому випадку оцінку на якісному рівні. Наприклад, категорія „частка ринку” припускає, як мінімум, знання загального обсягу ринку (хоча б регіонального) по заданому виду продукції. Для сучасної економіки з величезним тіньовим сектором, одержання такої інформації з доступних офіційних джерел неможливо, а проведення власними силами досліджень потребує непомірних витрат. Дані про обсяг ринку найближчих конкурентів також надзвичайно важкодоступні, навіть якщо припустити, що ці конкуренти досить точно визначені й обізнані.

Велика частина класичних західних методик дослідження конкурентів – дуже відносні і теоретизовані. Наприклад, методика розбивки матриці „Бізнес консалтинг груп” на базові квадранти обґрунтовано викликає деяке нерозуміння в практиків на підприємствах, що звикли до чисельних показників. Поняття „високий” і „низький”, що відносяться до визначення квадрантів, можуть так сильно розрізнятися в суб'єктивному представленні окремих фахівців, що представлення однієї і тієї ж об'єктивної картини діаметрально відрізняється.

Причини, з яких українські підприємства мають традиційну специфіку [6]:

1. Низька економічна культура. Багато керівників висувалися по партійній лінії, не маючи знань і досвіду.

2. Планування зверху і повної несамостійності – відсутність цілей і стратегії.

3. Немає професійного володіння інструментарієм маркетингу в управлінні. Як наслідок, будь-який проект чи реформування починається не з діагностики і пошуку підходів до вирішення, як на заході, а зі структурування задачі і з'ясування для чого це треба і чи треба взагалі. Після вироблення загального розуміння починається не стадія виконання, а період навчання топ-менеджерів тим методам роботи, що західні консультанти апріорі вважають самим принципом ведення бізнесу. Одна з причин, по яких методи аналізу не поширені серед керівників та маркетологів – незнання математичного апарату, що використовується (методів математичного аналізу).

4. Спадщина гігантоманії. У радянській економіці пріоритетним був розвиток промисловості (так звана група „А” (частина промисловості, що виробляє засоби праці)). У результаті, у спадщину дісталася фондоємна економіка, з галузевими гігантами. Величезний

масштаб і низька ефективність виробництва з одного боку, і незадоволеність потреб домашніх господарств в елементарних товарах (їжа й одяг) – тільки один з наслідків такого економічного укладу.

5. Інший наслідок – це неринкова орієнтація і „натуральне господарство” підприємств, що входять у великі холдинги. Продукт виробляється і споживається в одному виробничо-економічному утворенні, не потрапляючи на ринок і не оцінюється ним. Багатьом підприємствам важко перейти на гнучке виробництво по попиту, оцінювати свою ефективність прибутковістю, а не масштабом і номенклатурою випуску. Для початку, треба навчитися ефективно використовувати кількісну інформацію, що абсолютно завжди доступна, точна і достовірна, а саме – внутрішню інформацію підприємства.

Зазначені причини дозволяють стверджувати про вкрай рідкісне застосування стратегічного підходу, матричних і математичних практичних інструментів аналізу і планування, обумовлено, в основному, недосконалістю інформаційно-економічного простору.

Саме стратегічне планування є підсистемою, елементом стратегічного керування. Цей елемент простіший для розуміння, є наслідком стратегічного підходу, а не його способом. Плани створюють плановики у відповідності зі стратегією і внутрішніми ресурсами, а стратегію – топ-менеджери, що будуть її розробляти в умовах високої невизначеності, реалізувати і адаптувати до змін навколишнього середовища, у наслідок його динамічної зміни.

Важливо зрозуміти саму концепцію підходу до створення стратегії: це бачення майбутнього і напрямок для досягнення поставленої мети – погляд з майбутнього на сьогоднішні ресурси підприємства, а не екстраполяція поточного стану і внутрішніх обмежень на наступний період.

Ознака відсутності стратегічного підходу – концентрація організації на внутрішніх ресурсах. Тим самим ігноруються всі можливі загрози ззовні (вони сприймаються тільки як факт, що здійснився) і упускаються сприятливі тенденції. Стратегічний підхід полягає у перетворенні будь-яких змін у позитивні можливості і їхнє використання, а план при цьому не догма, а система організації праці, що адекватно адаптивна до змін зовнішнього середовища.

Першоосновою розробки довгострокових і короткострокових стратегій розвитку фірми, забезпечення якості керування є маркетинг, оскільки ведучим принципом керування конкурентоздатним підприємством є орієнтація на одержання прибутку через найкраще задоволення потреб покупців, що можна зробити тільки за допомогою маркетингу.

Маркетингова стратегія підприємства – це принципові середньо- та довгострокові рішення, які формують орієнтири та спрямовуючі дії систем маркетингових заходів на досягнення цілей, які ставить підприємство у своїй діяльності на зовнішніх ринках з урахуванням її можливостей та ринкових вимог. За визначенням Б. Карлофа, „стратегія – це узагальнена модель дій, необхідних для досягнення поставлених цілей шляхом координації та розподілу ресурсів фірми” [4, с. 148].

Вище викладені різновиди конкурентних стратегій не виключають, а взаємодоповнюють один одну. Найбільш логічною являється наступна послідовність розробки та реалізації системи конкурентних стратегій:

1. Визначення прийнятної стратегії формування конкурентних переваг.
2. Розробка стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства, в якій конкретизуються довгострокові програми дій за всіма функціональними напрямками його діяльності. Реалізація зазначених програм дій повинна забезпечувати формування відповідних конкурентних переваг.
3. Використання різних різновидів стратегій конкурентної поведінки, залежно від ситуації на ринку та з врахуванням визначених на попередніх етапах стратегії формування конкурентних переваг і стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

4. Реалізація системи конкурентних стратегій, яка повинна супроводжуватись систематичною оцінкою й аналізом результатів, визначенням відхилень від цільових орієнтирів і швидкою реакцією на непрогнозовані зовнішні й внутрішні зміни.

Отже, суттю формулювання стратегії конкуренції є взаємозв'язок підприємства та його зовнішнього середовища. Релевантне зовнішнє середовище є дуже широким, оскільки в нього входять соціальні та економічні чинники, проте ключовий аспект зовнішнього оточення підприємства – це галузь (або галузі), в якій вона веде конкурентну боротьбу. Структура галузі має істотний вплив на визначення правил конкурентної гри, а також потенційних стратегій підприємства. Чинники за межами галузі мають переважно відносно значення; оскільки зовнішні чинники, як правило, впливають на всі підприємства галузі, справа полягає в різних можливостях підприємств пристосовуватися до цього впливу.

За М. Портером, розробка стратегії конкуренції значною мірою визначається чітким формулюванням того, яким буде бізнес, якими повинні бути його цілі та яка політика є необхідною для їх досягнення. Для визначення основних аспектів стратегії конкуренції ним було запропоноване так зване „Колесо стратегії конкуренції” [9; с.14].

У центрі колеса позначено цілі фірми, що чітко визначають як прагне конкурувати фірма та якими є її конкретні економічні і позаекономічні цілі. Спиці колеса – основні оперативні засоби для досягнення фірмою цих цілей. Під кожним заголовком колеса слід подати стислий перелік основних оперативних засобів у цій функціональній сфері. Залежно від природи бізнесу управлінський склад може більш чи менш конкретно визначати ці основні оперативні заходи; коли їх вже визначено, для спрямування діяльності фірми в цілому можна скористатися поняттям стратегії. Як і колесо, спиці (засоби) повинні виходити з осі (цілей) і бути поєднані одна з одною, бо інакше колесо не котитиметься.

Контекст, в якому формується стратегія конкуренції, наведено на рис.1.

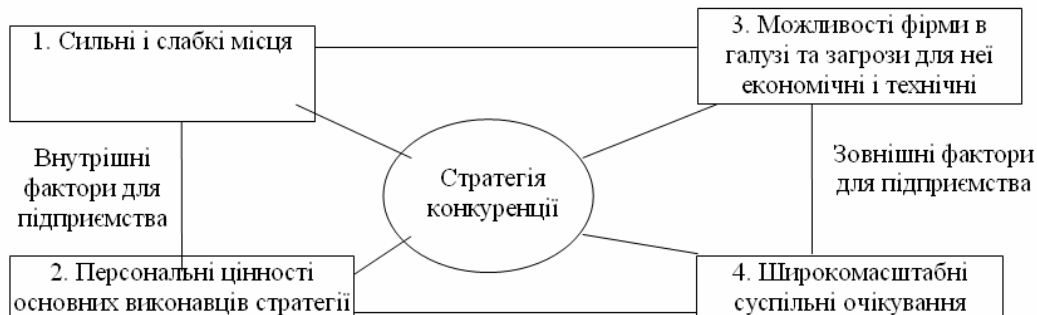


Рис.1. Контекст, в якому формується стратегія конкуренції [9, с. 15]

На найвищому рівні формулювання стратегія конкуренції передбачає врахування чотирьох основних факторів, які визначають межі успішної діяльності підприємства:

1 – це характер її активів і досвіду в порівнянні з конкурентами, включаючи фінансові ресурси, стан технології, ідентифікацію марки тощо.

2 – це мотиваційні установки і потреби керівних службовців та інших працівників, які повинні впроваджувати обрану стратегію.

1 + 2 – визначають внутрішні (для підприємства) межі стратегії конкуренції, яку фірма може успішно взяти на озброєння. Зовнішні межі визначаються зовнішніми умовами в галузі та ширшим оточенням. Можливості фірми та загроза для неї визначають конкурентне оточення разом із супутнім ризиком і потенційною винагородою.

3 – власне можливості фірми в галузі та загрози для неї економічні і технічні на ринку.

4 – відображають вплив на підприємство таких факторів як урядова політика, суспільні настрої тощо. Ці фактори необхідно враховувати до того, поки фірма може розробити перелік реалістичних і здійснених цілей та політик.

На думку М. Портера, формування стратегії конкуренції складається з процесів аналізу та прийняття рішень: аналіз структури і рушійних сил галузі (аналіз конкурентів, споживачів та стратегічного потенціалу підприємства); виявлення та оцінка альтернатив досягнення конкурентної переваги; аналіз типів конкурентних стратегій; вибір оптимальних альтернатив і формування системи конкурентних стратегій. При формуванні конкурентної стратегії вчений виділяє три основні етапи та кілька другорядних, коротка характеристика яких наведена в табл. 1. Процес формування стратегії конкуренції за М. Портером.

Таблиця 1

Етапи формування стратегії за М.Портером [5, с. 12]

Етап	Зміст етапу	Стратегічні питання
1	2	3
А. Чим займається фірма нині?	Ідентифікація	Якою є імпліцитна чи експліцитна поточна стратегія?
	Припущення	Які припущення щодо відносного становища фірми, сильних та слабких місць, конкурентів і тенденцій у галузі слід зробити, щоб наповнити змістом поточну стратегію?
Б. Що відбувається в зовнішньому середовищі?	Аналіз стану галузі	Якими є основні чинники успіху конкуренції та найважливіші можливості й загрози, що існують у галузі?
	Аналіз конкурентів	Якими є спроможності та обмеження існуючих конкурентів та їхні найімовірніші дії у майбутньому?
	Аналіз суспільних умов	Які можливості та загрози можуть впливати з найважливіших урядових, суспільних та політичних чинників?
	Сильні і слабкі місця	Що ми можемо сказати про сильні та слабкі місця фірми порівняно з існуючими та майбутніми конкурентами, знаючи результати аналізу галузі та конкурентів?
В. Як слід діяти фірмі?	Тестування припущень та стратегій	Як порівнюються припущення, втілені в поточні стратегії, з аналізом, проведеним на етапі „Б”?
	Стратегічні альтернативи	Якими є реальні стратегічні альтернативи за наявності проведеного вище аналізу? Чи є поточна стратегія однією з них?
	Стратегічний набір	Яка альтернатива найкраще узгоджує становище фірми із зовнішніми можливостями та загрозами?

Стратегія підприємства складається із запланованих маркетингових дій та необхідних коректив у випадку непередбачених обставин. Отже, стратегію слід розглядати як комбінацію із запланованих дій і оперативних рішень щодо адаптації до динамічного зовнішнього середовища. Чинники, що впливають на формування маркетингової стратегії запропонував Близнюк С.В.

В основу розроблення маркетингової стратегії покладено стратегічний аналіз та прогноз ринкового потенціалу підприємства як динамічної характеристики, що поєднує виробничо-технологічні та маркетингові можливості, з врахуванням можливих змін у зовнішньому середовищі, у якому воно функціонує. Важливим елементом цього аналізу є визначення стартових та потенційних позицій підприємства у конкурентній боротьбі на цільовому ринку. На підставі цього аналізу формують цілі підприємства та обирають стратегії їх досягнення. До того ж маркетингова діяльність завжди повинна мати стратегічний характер [1, с. 105-106].



Рис. 2. Чинники, що впливають на процес формування маркетингової стратегії підприємства [2, с. 105]

Більш розширений, з урахуванням етапів, пов'язаних подальшої реалізації конкурентних стратегій даний процес наведений табл. 2. Процес формування конкурентної стратегії повинен мати комплексний характер.

Таблиця 2

Етапи розробки та реалізації конкурентної стратегії [7, с. 154-167]

Етап	Характеристика етапів
1	2
Встановлення цілей	Розробка та встановлення короткотермінових, середньо термінових і довготермінових цілей підприємства виступає фундаментом у виборі конкурентної стратегії. Залежно від обставин одні фірми стратегічно націлюють свої дії на усунення конкурентів, інші - на відособлення від них, треті - на зближення з ними, четверті - на здачу їм позицій (самоусунення) на вигідних умовах. Оскільки всі суб'єкти підприємництва розрізняються між собою за типом поведінки і реалізації цільових установок, кожній фірмі доводиться, прагнучи до оптимуму конкурентних позицій, по-своєму впливати на суперників, нав'язуючи їм свої інтереси, і одночасно протидіяти їм, відстоюючи дані інтереси від посягань ззовні.
Аналіз зовнішнього середовища	Являє собою процес моніторингу організаційного оточення, що ідентифікується зі справжніми і майбутніми погрозами та сприятливими можливостями, які можуть впливати на здатність фірми досягти її мети. Мета аналізу: забезпечити своєчасне реагування управління на зовнішні і внутрішні імпульси для досягнення мети організації.
Дослідження внутрішнього середовища підприємства	Мета дослідження - виявити внутрішні змінні організації, які можуть розглядатися як її сильні (слабких) сторони, оцінити їх важливість, встановити, які з цих змінних можуть стати основою конкурентних переваг. Принципи проведення аналізу: принцип комплексного аналізу всіх підсистем і елементів підприємства; організація розглядається як складна система, що діє в середовищі відкритих систем і складається, у свою чергу з ряду підсистем; оцінювати показники слід в динаміці, а

	також порівняно з аналогічними показниками конкуруючих підприємств; принцип урахування галузевої і регіональної специфіки підприємства.
Дослідження внутрішнього середовища підприємства	Аналіз внутрішнього середовища включає дослідження двох областей організації: макросередовища (досліджується внутрішнє середовище всього підприємства (порівняння ресурсів фірми й ефективності їх використання з іншими організаціями галузі (регіону) для вибору оптимального конкурентного розвитку – аналіз конкурентоспроможності організації); мікросередовища (досліджується внутрішнє середовище тільки по конкретній стратегічній зоні господарювання: дослідження ресурсів підприємства в даній СЗГ; оцінка ефективності виробничо-збутової діяльності організації; визначення стратегічного конкурентного потенціалу по кожній СЗГ і по підприємству в цілому).
Визначення стратегічної мети і постановки завдань	Визначення, на основі комплексного аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища, обмежень в діяльності підприємства, погроз і можливостей для нього з боку, зовнішнього середовища, перспектив розвитку фірми, формування стратегічних альтернатив досягнення мети.
Аналіз стратегічних альтернатив і вибір стратегії	Розглядається весь набір альтернативних варіантів розвитку, з яких в процесі оцінки обираються ті, які більшою мірою забезпечать досягнення наміченої мети, можуть бути реалізовані в рамках ресурсних можливостей, задовольняють системі прийнятих критеріїв ефективності. Процес вибору стратегічних альтернатив може бути заснований на стратегічному позиціонуванні організації, стратегічних зон господарювання, окремого товару, з використанням матричних інструментів аналізу. Групи критеріїв вибору альтернатив: реакція на можливості/загрози зовнішнього середовища; отримання конкурентних переваг; відповідність цілям підприємства; здійснимість стратегії; врахування взаємозв'язків з іншими стратегіями підприємства (стратегіями різного рівня). Найбільш поширеним методом оцінки вірогідної економічної дії кожної альтернативи на майбутнє підприємства є розробка сценаріїв, в яких передбачено три варіанти розвитку подій: оптимістичний, песимістичний і найбільш вірогідний.
Планування реалізації стратегії	Включає: розробку розгорнутого плану втілення у реальність вибраної стратегії, вказуючи терміни поетапної реалізації та очікувані результати.
Реалізація стратегічних рішень	Здійснюється у двох напрямках: з використанням адміністративних важелів (тактики, політики, процедур та правил); за допомогою економічних важелів, шляхом формування бюджету, застосування системи показників та управління за цілями. Етапи процесу реалізації стратегій: підготовка інформації, використовуваної на всіх етапах реалізації стратегії; планування, програмування, бюджетування схвалюваних рішень; власне виконання рішень; контроль. Всі стратегічні рішення повинні бути доведені до конкретних виконавців у вигляді затверджених планів, наказів, розпоряджень і інших організаційних документів, тобто управлінські рішення повинні бути перетворені в організаційні.

Проте, запропоновану модель не слід вважати універсальною, оскільки у кожній реальній ситуації необхідно опиратися на ті обставини, що склалися. Кожен етап має самостійне значення і вимагає застосування специфічних, з погляду розробки і реалізації конкурентних стратегій, процедур і методик.

В процесі розробки системи конкурентних стратегій можливо використання численного інструментарію:

- матриця „Продукт – ринок”, матриця БКГ, модель „Привабливість ринку – переваги в конкуренції”;
- аналіз інтенсивності конкуренції на ринку, ступеню його монополізації, ринкової частки конкурентів, темпів її приросту тощо;
- аналіз структури стратегічного потенціалу, можливостей розширення ресурсів підприємства, особливостей галузі, SWOT-аналіз тощо;
- аналіз ринкового середовища і конкурентів, аналіз динаміки галузі, аналіз споживачів, сегментація і ціле покладання тощо.

Переваги стратегічного підходу до формування маркетингових заходів виявляються у тому, що він допомагає спрямувати підприємство з пасивної адаптації до вимог ринку до активного формування цих вимог, координування основних сфер діяльності підприємства (наукові та конструкторські розробки, виробництво, збут), спрямовуючи їх на конкретну, довгострокову роботу зі споживачами, зосереджуючи увагу на перспективних напрямках та споживачах.

Стратегічний підхід до формування маркетингової стратегії повинен базуватися на таких принципах [2, с. 106-107]:

- взаємоузгодженість із загальнофірмовим стратегічним плануванням;
- базування на постійному дослідженні маркетингового середовища;
- циклічність, яка передбачає необхідність маркетингового планування як безперервного процесу;
- гнучкість, що означає постійну активну адаптацію стратегії до змін у маркетинговому середовищі;
- багатоваріантність, яка передбачає урахування можливих змін навколишнього середовища у різних варіантах маркетингового плану та стратегій його реалізації.

Завдання розробки конкурентної стратегії фірми є достатньо складним, оскільки при цьому необхідно врахувати безліч зовнішніх і внутрішніх чинників [3, с. 168]. Чинники, що впливають на конкурентну стратегію фірми, можна розділити на дві групи: галузі, що характеризують стан і умови конкуренції в ній; конкурентні можливості фірми, що характеризують її ринкову позицію і потенціал. При формуванні конкурентної стратегії в першу чергу необхідно враховувати, в якій стадії життєвого циклу знаходиться галузь (зародження, швидке зростання, зрілість, спад), структуру галузі (роздроблена проти концентрованої), суть і потужність п'яти конкурентних сил, масштаби діяльності конкурентів (зокрема, чи здійснюється конкурентна боротьба на рівні світового ринку). Оцінка позиції фірми найбільшою мірою залежить від того, чи є підприємство лідером в галузі, напористим претендентом на лідерство, постійно знаходиться на других ролях або бореться за виживання тощо; від сильних, слабких сторін фірми, її можливостей і небезпек, що загрожують їй.

Необхідною умовою, яка гарантуватиме конкурентоспроможність підприємства, є створення ефективного маркетингового комплексу. Завданням комплексу маркетингу є забезпечення моніторингу продуктових та регіональних ринків, виявлення потреб споживачів та оптимальних засобів реалізації можливостей постачальників. За своїм характером маркетинговий комплекс виробника – складна система організаційного управління, у якій крім самого виробника задіяні постачальники, посередники, споживачі і структури, що його підтримують, (інформаційні, комунікаційні, інжинірингові, консалтингові та ін.). Ця система працює в інтересах виробника при безумовному врахуванні інтересів споживача, що відіграє головну роль при здійсненні координації і централізованого управління фінансовими ресурсами, що виділяються на розвиток маркетингового комплексу. Проте матеріальні, інформаційні та інтелектуальні ресурси в маркетинговому комплексі значною мірою децентралізовані, а тому виникає необхідність їх концентрації.

Маркетингова служби передбачає розробку засобів підвищення ефективності використання ресурсів і на цій основі – вирішення проблеми маркетингу виробника, у тому числі і визначення потреби в продукції.

Основними передумовами успіху на ринку стали гнучкість і адаптивність, а не масштаби виробництва. В умовах перевищення пропозиції над попитом і глобальної конкуренції єдиний засіб закріпитися на ринку і поліпшити своє становище – позбутись конкурента. Боротьба за споживача стає основним елементом стратегії фірми, стрижнем конкурентної боротьби, і, відповідно, максимально повне задоволення його потреб у змозі забезпечити успіх, іншими словами, застосування маркетингу як інтегрованої функції управління перетворюється на основний засіб конкурентної боротьби [8, с. 215].

Принципову схему розробки конкурентних стратегій, запропоновану автором дослідження, наведено на рис. 3.

Ще декілька років тому на ринку України засобами конкурентної боротьби могли бути окремі елементи маркетингової політики (наприклад, рівень цін, розмір знижок, терміни постачання). По мірі розвитку ринку та поступового переходу до конкурентних відносин сьогодні центр ваги перемістився з кількісних до якісних аспектів (технологічного рівня, якості обслуговування, надійності та ін.), тобто до застосування маркетингу як цілісної системи.



Рис. 3. Принципова схема розробки конкурентної стратегії

Конкурентні стратегії формуються за допомогою конкурентного аналізу, який включає аналіз конкурентної ситуації та оцінку ступеня конкурентних переваг підприємства і його основних конкурентів.

Висновки та перспективи подальших досліджень в даному напрямку. Отже, мета конкурентних стратегій – забезпечення конкурентних переваг підприємства на ринку порівняно з активними конкурентами. Конкурентна стратегія підприємства представляє собою сукупність наступальних чи оборонних дій, спрямованих на створення стійкого становища в галузі, з метою успішного подолання п'яти чинників конкуренції та гарантування максимальної віддачі від капіталовкладень. Зміна акцентів у поведінці підприємств визначає неминучість зіткнення їх економічних інтересів у боротьбі за споживачів і тому розширює об'єктну базу конкурентних відносин. Оскільки переваги виникають внаслідок суперництва при проектуванні, виробництві, реалізації й експлуатації продукції, на їх формування серйозний вплив має конкурентне середовище: потенційні й діючі конкуренти, споживачі продукції і постачальники, виробники товарів-замінників, а також державне регулювання.

Пошук конкурентних переваг, причин і умов їхнього виникнення, розробка на сформованій аналітичній базі стратегії конкуренції та її реалізація з урахуванням прив'язки до конкретних умов ринку – основні об'єкти ринково-технологічного регулювання. Відзначено, що, сутність конкурентної стратегії полягає в завойовуванні сильних довгострокових конкурентних позицій. Конкурентна стратегія, являючись базою для обґрунтування можливостей загальної стратегії, задає параметри стратегічного набору, а всі інші складові набору є їх засобами. Стратегія конкуренції визначає конкурентну позицію підприємства і відповідно лінію поведінки, яка знаходить вираження в орієнтації стратегічного набору та потребує детального аналізу та ретельного планування.

Використана література:

1. Благова С. О. Монополия и конкуренция в условиях рынка [Електронний ресурс] / С. О. Благова. – Режим доступу до документу : <http://www.marketing.spb.ru>.
2. Близнюк С. В. Маркетинг в Україні: проблеми становлення та розвитку / С. В. Близнюк. – 2-ге вид., випр. і доп. – К.: ІВЦ „Видавництво „Політехніка”, 2004. – 400 с: іл.
3. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством: Навч. посіб / В. Г. Герасимчук. – К.: КНЕУ, 2000. – 360 с.
4. Карлоф Б. Деловая стратегия / Б. Карлоф. – М.: Экономика, 1991. – 239 с.
5. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг: Навчальний посібник / Н. В. Куденко. – К.: КНЕУ, 1998. – 152 с.
6. Млоток Е. Принципы маркетингового исследования конкуренции на рынке [Електронний ресурс] / Е. Млоток. – Режим доступу до документу: <http://www.marketing.spb.ru>.
7. Панов А. И. Стратегический менеджмент / А. И. Панов, И. О. Коробейников. – М.: ЮНИТИ-ДАНА. 2004. – 284 с.
8. Петрунев Л. Н. Маркетинг как функция управления фирмой / Л. Н. Петрунев // Маркетинг: теория і практика: Зб. наук. праць. – Луганськ: СУДУ, 1997. – С. 213-219.
9. Портер М. Стратегія конкуренції. Пер. з англ / М. Портер. – К.: Основи, 1998. – 390 с.

REFERENCES

1. Blahova S. O. Competition and monopoly in the conditions of the market [Monopoliya i konkurenciya v usloviyah rynka], available at: <http://www.marketing.spb.ru>.
2. Blyznyiuk S. V. Marketing in Ukraine: problems of formation and development [Marketing v Ukraini: problemi stanovlennja ta rozvitku]. Kyiv, Publisher "Politehnica", Vol. 2, 2004, p. 400.
3. Herasymchuk V. H. Strategic management [Stratehichne upravlinnja pidpryyemstvom]. Kyiv : KNEU, 2000, p. 360.
4. Karlof B. Business strategy [Delovaja strategija]. Moscow, Economic, 1991, p. 239.
5. Kudenko N. V. Strategic Marketing [Stratehichnyy marketynh]. Kyiv, KNEU, 1998, p. 152.
6. Mlotok E. Principles of marketing research competition in the market [Principy marketingovogo issledovanija konkurencii na rynke], available at: <http://www.marketing.spb.ru>.
7. Panov A. Y. Strategic Management [Stratehichesky menedzhment]. Moscow : UNITY-DANA, 2004, p. 284.
8. Petrunev L. N. Marketing as a function of firm management. [Marketing kak funktsiya upravleniya firmoy]. *Marketynh: teoriya i praktyka – Marketing : Theory and Practice*, Lugansk, SUDU, 1997, pp. 213-219.
9. Porter M. Competitive strategy [Stratehiya konkurenciyi]. Kyiv, Fundamentals Publ., 1998, p. 390

Статтю отримано 10 травня 2011 року

Рецензію на статтю дав д.е.н., проф. Бриндзя З. Ф.