

Економіка та управління підприємствами

УДК 339.138.012

Совершенна Ірина Олексіївна

кандидат технічних наук, доцент,

доцент кафедри маркетингу

Державний університет телекомунікацій

Совершенная Ирина Алексеевна

кандидат технических наук, доцент,

доцент кафедры маркетинга

Государственный университет телекоммуникаций

Sovershenna Iryna

PhD in Technical Sciences, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of Marketing

State University of Telecommunications

Остролуцький Олександр Олегович

студент

Державного університету телекомунікацій

Остролуцкий Александр Олегович

студент

Государственного университета телекоммуникаций

Ostrolutskiy Oleksandr

Student of the

State University of Telecommunications

**МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНЦІЇ: АНАЛІЗ СУЧАСНИХ
КОНЦЕПЦІЙ**

**МАРКЕТИНГОВЫЕ СТРАТЕГИИ КОНКУРЕНЦИИ: АНАЛИЗ
СОВРЕМЕННЫХ КОНЦЕПЦИЙ**

**MARKETING COMPETITION STRATEGIES: ANALYSIS OF MODERN
CONCEPTS**

Анотація. Уповільнення розвитку багатьох товарних ринків говорить про недостатню ефективність конкурентних стратегій вітчизняних підприємств і обумовлює необхідність застосування нових підходів до ведення бізнесу та конкурентної боротьби.

Стаття присвячена аналізу сучасних наукових підходів щодо змісту поняття маркетингових конкурентних стратегій, приділено увагу їх типам, класифікації та порядку формування, на підставі чого сформовано власне бачення сутності поняття маркетингових стратегій конкуренції. За результатами дослідження зроблено висновок про органічне поєднання методів маркетингового менеджменту та стратегічного управління, визначено місце маркетингових конкурентних стратегій в ієрархії стратегій підприємства. Надані рекомендації вітчизняним підприємствам щодо вибору маркетингових стратегій конкуренції.

Ключові слова: стратегія підприємства, маркетингові конкурентні стратегії, стратегії конкуренції, маркетингові війни.

Аннотация. Замедление развития многих товарных рынков говорит о недостаточной эффективности конкурентных стратегий отечественных предприятий и обуславливает необходимость применения новых подходов к ведению бизнеса и конкурентной борьбы.

Статья посвящена анализу современных научных подходов к содержанию понятия маркетинговых конкурентных стратегий, уделено внимание их типам, классификации и порядку формирования, на основании чего сформировано свое видение сущности понятия маркетинговых стратегий конкуренции. По результатам исследования сделан вывод про органическое соединение методов маркетингового менеджмента и стратегического управления, определено место маркетинговых конкурентных стратегий в иерархии стратегий предприятия. Даны рекомендации отечественным предприятиям по выбору маркетинговых стратегий конкуренции.

Ключевые слова: стратегия предприятия, маркетинговые конкурентные стратегии, стратегии конкуренции, маркетинговые войны.

Summary. The slowdown in the development of many commodity markets, indicates the lack of effectiveness of competitive strategies of domestic enterprises and necessitates the use of new approaches to business and competition.

The article is devoted to the analysis of modern scientific approaches to the content of the concept of marketing competitive strategies, attention is paid to their types, classification and order of formation, on the basis of which the own vision of the essence of the concept of marketing strategies of competition is formed. According to the results of the study, the conclusion was made about the organic combination of marketing management and strategic management methods, determined the place of marketing competitive strategies in the hierarchy of enterprise strategies. Recommendations were given to domestic companies on the choice of marketing strategies for competition.

Key words: enterprise strategy, marketing competitive strategies, competition strategies, marketing wars.

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку економіки характеризується поєднанням процесів глобалізації бізнесу, технологічної революції 4.0, економічної кризи, дефіциту ресурсів, внаслідок чого спостерігається загострення конкуренції між виробниками товарів та послуг. Скорочення обсягів виробництва і реалізації багатьох видів вітчизняної продукції, уповільнення розвитку відповідних товарних ринків, говорить про недостатню ефективність конкурентних стратегій вітчизняних підприємств. Це обумовлює необхідність перегляду стратегій конкурентної поведінки, застосування нових підходів до ведення бізнесу та конкурентної боротьби.

Аналіз досліджень і публікацій. Питання стратегічного маркетингу та формування стратегій конкурентної поведінки досить широко висвітлено

у працях відомих зарубіжних авторів, таких як Ігор Ансофф, Майкл Портер, Філіп Котлер, Малколм Мак-Дональд, Жан Жак Ламбен, Генрі Мінцберг, а також у працях вітчизняних вчених: Бельтюкова Є.А., Куденко Н.В., Старостиної А.О., Решетнікової І.Л., Шершньової З.Є., Длигача А.О. та інших.

Разом з тим, питання сучасних підходів до формування маркетингових конкурентних стратегій з урахуванням особливостей українського ринку вітчизняними авторами розглянуто ще недостатньо.

Метою статті є проаналізувати сучасні наукові підходи щодо змісту поняття маркетингових конкурентних стратегій, звернути увагу на їх типи, класифікацію та на порядок формування, на підставі чого сформулювати власне бачення сутності поняття маркетингових стратегій конкуренції.

Виклад основного матеріалу. Слово «стратегія» походить від грецького *strategia* (стратос – військо, аго – веду) і означає «мистецтво розгортання військ в бою», мистецтво управляти армією. Це військовий термін, який використовували для вивчення теоретичних основ планування, підготовки і проведення військових операцій [1, с. 6].

З першими промисловими революціями термін «стратегія» було запозичено з військового лексикону. Для виживання підприємств в умовах насичення ринку продукцією, появи і загострення конкуренції потрібно було боротись – розпочинати так звані «економічні війни». Проте, будь-які військові дії вимагали перш за все відповідної теоретичної підготовки, тобто попередньо розробленої стратегії. Таким чином, термін «стратегія» в кінці ХІХ століття було вперше внесено в англійський економічний словник, а уперше використано в економіці для визначення одного із видів управління комерційним підприємством у 1962 р.

Щодо терміну «стратегія підприємства (фірми)», то на сьогодні існує багато різноманітних його визначень. Її розуміють як:

- генеральний напрямок розвитку підприємства, який забезпечує узгодження його цілей і можливостей та інтересів усіх суб'єктів;
- систему організаційно-економічних заходів для досягнення довгострокових цілей підприємства;
- ефективну ділову концепцію досягнення конкурентних переваг підприємством;
- конкретизовану у певних показниках позицію у середовищі, яку займає підприємство. Стратегія визначає ті види діяльності, якими підприємство займається, а також ієрархію пріоритетів.

Стратегія підприємства – це систематичний план його потенційної поведінки в умовах неповноти інформації про майбутній розвиток середовища, що включає формування місії, довгострокових цілей, а також шляхів і правил прийняття рішень для найбільш ефективного використання стратегічних ресурсів, сильних сторін і можливостей, усунення слабких сторін та захист від загроз зовнішнього середовища задля майбутньої прибутковості [1, с. 7].

Стратегія підприємства має ієрархічну будову, тобто кілька рівнів. У мультибізнесовому підприємстві, (багатопрофільному, диверсифікованому, що виробляє різнотипну продукцію), застосовують чотирирівневу стратегію, до якої входять [1, с. 9]:

1. Корпоративна загальна стратегія, що одночасно є портфельною.
2. Конкурентні (ділові, бізнесові) стратегії.
3. Функціональні стратегії.
4. Операційні стратегії.

У однобізнесовому підприємстві (вужкопрофільному, що виробляє однотипну продукцію) застосовують трирівневу стратегію, до якої входять: 1. Корпоративна стратегія, що одночасно є конкурентною (діловою, - бізнесовою). 2. Функціональні стратегії. 3. Операційні стратегії.

Корпоративна (загальна, портфельна) стратегія визначає загальний напрямок діяльності підприємства (зростання, або стабілізація, або скорочення).

Конкурентні (ділові, бізнесові) стратегії підпорядковуються корпоративній, вказують шляхи досягнення вибраного нею напрямку в кожній стратегічній одиниці бізнесу і являють собою план завоювання сильних довгострокових конкурентних позицій (переваг). Дані стратегії називають ще стратегіями бізнесу або стратегіями конкурентоспроможності [1, с. 10].

Стратегія конкуренції (конкурентна стратегія, стратегія конкурентних дій) – ділова стратегія організації, основою якої є стійка конкурентна перевага, пошук сприятливої конкурентної позиції в галузі на її основі. Це комплексний план дій компанії на ринку відносно фірм-конкурентів. У понятті «стратегія конкуренції» фіксуються найбільш суттєві і довгострокові цілі і ресурси конкуренції, характер взаємодії з суперниками. Сукупність конкурентних стратегій формує *конкурентну політику* учасників ринку.

Поняття стратегічного управління в контексті управління організацією почало вживатись на стику 1960-х - 1970-х років для того, щоб відмежувати управління на вищому рівні, від поточного управління. Родоначальником концепції стратегічного менеджменту вважається Ігор Ансофф, який поставив під сумнів колишні методи довгострокового планування і запропонував модель стратегічного планування. Він відомий як автор «матриці Ансоффа» – інструменту для визначення стратегії позиціонування товару на ринку [2, с. 15].

У відповідності до матриці Ансоффа виділяють чотири такі стратегії:

1. Стратегія проникнення на ринок (існуючий товар – існуючий ринок).
2. Стратегія розвитку ринку (існуючий товар – новий ринок).

3. Стратегія розвитку товару (новий товар – існуючий ринок).

4. Стратегія диверсифікації (новий продукт – новий ринок) [3, с. 22].

Вперше термін «конкурентна стратегія» (competitive strategy) було введено в широкий професійний оборот на рубежі 1970-1980-х років Майклом Портером. Його книга «Конкурентна стратегія: методика аналізу галузей і конкурентів», стала науковим бестселером [1; 4; 5].

Як стверджує Майкл Портер: "Конкурентна стратегія полягає в тому, щоб відрізнятись про інших. Це означає усвідомлений вибір іншого комплексу заходів з надання унікальної цінності. Сутність стратегії полягає в складових її заходах: у вирішенні здійснювати їх по-іншому або в рішенні здійснювати інші заходи, ніж у конкурентів..." [4, с. 24].

"Стратегія конкурентної боротьби, – пише Портер, – це оборонні або наступальні дії, спрямовані на досягнення міцних позицій в галузі, на успішне подолання п'яти конкурентних сил і тим самим на отримання більш високих доходів від інвестицій" [4, с 25].

Заслугою наукових робіт М. Портера стало також створення першої класифікації типів конкурентних стратегій (базові стратегії конкуренції). Він стверджує, що перевершити інші фірми можна лише за допомогою трьох внутрішньо несуперечливих і успішних стратегій. Це такі типові стратегії:

- Мінімізація витрат.
- Диференціація продукту.
- Концентрація (на певному сегменті споживачів, на певному асортименті продуктів або на ринку певного регіону) [4-5].

Згідно з М. Портером, стійка конкурентна перевага фірми має своїм джерелом або низькі витрати, що дозволяють встановлювати найнижчі ціни, або диференціацію продукту, що дозволяє пропонувати велику споживчу цінність. При цьому фірма може або фокусуватися на окремому секторі ринку, або орієнтуватися на масовий ринок.

На думку Портера, ці стратегії – три надзвичайно життєздатних підходи протидії конкурентним силам, причому Портер застерігає всіх керівників компаній, що краще застосовувати тільки один з цих підходів. Нездатність слідувати хоча б одній з них залишить компанії в положенні "застрягли десь посередині" і без будь-якої стратегії. Замість того, щоб піддаватися ризикам, стверджує Портер, менеджерам слід вибрати одну з трьох стратегій.

У науковій літературі після М. Портера міститься безліч визначень і класифікацій стратегій конкуренції. У різний час оригінальні типології конкурентних стратегій були запропоновані: Ж. Ламбенем, Ф. Котлером, А. Юдановим, Ю. Рубіним, та ін. Це дало підставу стверджувати, що стратегія – це дуже еластичний термін, у якого в звичайному вживанні настільки багато тлумачень, що початкове його значення майже загубилося [1; 6-9].

За визначенням Філіпа Котлера, *маркетингова стратегія* – логічна схема маркетингових заходів, за допомогою якої компанія сподівається виконати свої маркетингові завдання. Вона складається з окремих стратегій для цільових ринків, позиціонування, маркетингового комплексу і рівня витрат на маркетингові заходи. Маркетингова стратегія має уточнити сегменти ринку, на яких компанія планує зосередити свої зусилля [7, с. 155].

Філіп Котлер класифікує компанії в залежності від їх ролі і частки на цільовому ринку: «лідер», «виклик лідеру», «послідовник», «фахівець» або «нішер» [7, с. 604].

Ринкові лідери – це фірми, які володіють найбільшою ринковою часткою на певному ринку збуту. *Виклик лідеру (челенджер)* – фірми, які займають другі або треті ринкові позиції, швидко розвиваються і ставлять за мету підвищення своєї ринкової частки. *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. *Нішери* – це фірми, які обслуговують невеликий сегмент

ринку, який залишився поза увагою великих підприємств. Кожному з них приписується особливий стиль поведінки на ринку (табл.1).

Таблиця 1

Варіанти стратегії конкурентної поведінки за [7-9]

	Домінатор	Лідер ринку	Виклик лідеру	Загарбник	Послідовник (наступник)	Експерт-нішевик
Ринкова позиція	Домінуюча	Найбільша частка	2-3 місце по ринковій частці	Невизначена на початок активних дій	Суттєва (співвідношення ринкової частки з ринковою часткою лідера більше за 1/4)	Найбільша частка у ринковій ніші
Сектор ринку	Весь ринок	Весь ринок	Весь ринок	Весь ринок або найбільші сегменти	Вужчий за лідера (найчастіше - найбільші сегменти)	Ринкова ніша
Урахування дій найбільших конкурентів	Суттєве	Значне	Максимальне	Суттєве	Максимальне	Середнє
Активність щодо найбільшого конкурента	Незначна	Активні захисні дії	Максимальна	Суттєва	Суттєва (наслідування дій лідера, захисні дії)	Незначна
Ринкова активність (формування попиту, вплив на споживачів)	Максимальна	Значна	Значна	Значна	Суттєва	Максимальна в рамках ринкової ніші
Ресурси	Максимальні	Значні	Значні	Значні	Суттєві	Незначні
Досвід (вплив досвіду)	Максимальний	Значний	Значний	Значний досвід на інших ринках	Суттєвий	Значний у ніші

Останні вітчизняні дослідження говорять про наявність ще двох варіантів конкурентної поведінки – стратегії «домінатора» та стратегії «загарбника» [9, с. 34] (табл. 1). *Домінатор* – це підприємство (або марка), яке є домінуючим у свідомості споживачів та має ринкову частку більш ніж у 2 рази більшу за частку наступного конкурента. *Загарбник* – це підприємство, яке зазвичай має значні ресурси і значний досвід на інших ринках і прагне захопити найбільші сегменти ринку.

Багато галузей очолюють визнані компанії-лідери, які утримують найбільші частки ринку. Домінуюча позиція зобов'язує фірму вести активні дії відразу на трьох фронтах: шукати способи розширення загального попиту на продукти галузі; захищати свій сегмент ринку шляхом запланованих оборонних і наступальних дій; прагнути розширити свою частку ринку навіть за умови стабілізації його загального обсягу.

Можливі стратегії лідерів ринку:

- 1) розширення ринку;
- 2) захист частки на ринку;
- 3) розширення частки своєї присутності на ринку, та шляхи їх реалізації наведено в табл. 2.

Таблиця 2

Можливі стратегії лідерів ринку

№ п/п	Стратегія	Шлях реалізації
1.	Розширення ринку	– Залучення нових споживачів; – Нові способи застосування продукту; – Підвищення інтенсивності вживання товару.
2.	Захист частки на ринку	За допомогою оборонних і наступальних заходів.
3.	Розширення частки своєї присутності на ринку, навіть якщо розміри ринку не змінюються	– Поліпшення якості товару, – модифікація товару, – диверсифікація, – завоювання цінового лідерства, – активізація рекламної діяльності, – активізація збутової діяльності, – інновації, інтеграція. Слід ретельно проаналізувати розмір витрат, тому що курс на розширення частки ринку може не супроводжуватись підвищенням прибутку.

Джерело: складено авторами

Оборонні стратегії домінуючої компанії наведені в табл. 3.

Таблиця 3

Оборонні стратегії домінуючої компанії

№п/п	Стратегія	Шлях реалізації
1.	Позиційна оборона	захист своєї ринкової частки завойованих ринків збуту по всій товарній номенклатурі

2.	Захист флангів	випуск ще однієї марки
3.	Попереджувальні оборонні дії	розсилка конкурентам сигналів про свої плани (правди або дезінформації)
4.	Контратака	вторгнення на територію супротивника, економічна або політична блокада конкурента, зниження цін на продукцію або заява про підготовку до виробництва нового продукту
5.	Мобільний захист	розширення і диверсифікація ринків, науково-дослідні роботи
6.	Вимушене скорочення	стратегічний відхід і зосередження ресурсів на перспективних напрямках

Джерело: складено авторами за [9]

Стратегії претендентів на лідерство.

У гонитві за збільшенням своєї частки на ринку новачки можуть атакувати лідерів і інших конкурентів. Агресор може почати атакувати лідера ринку, компанії одного з них розміру, або дрібні місцеві або регіональні компанії, які не справляються зі своїми завданнями або відчувають нестачу фінансування. Наступальні стратегії претендентів на лідерство наведені в табл.4.

Таблиця 4

Наступальні стратегії претендентів на лідерство

№п/п	Стратегія	Шлях реалізації
1.	Лобова атака	спрямована на сильні сторони конкурента за кількома напрямками
2.	Флангова атака	через виявлення слабких місць конкурента
3.	Оточення	нанесення ударів відразу з усіх напрямків
4.	Удар з-за флангу	стратегія маневрування, при якій компанія-претендент обходить конкурента, наприклад, налагоджує дистрибуцію на нових територіях або витісняє існуючі товари, пропонуючи їх модифікації
5.	Технологічний стрибок	Розробка нових товарів
6.	Партизанські напади	Періодичні вилазки претендентів, які мають скромні ресурси

Джерело: складено авторами

До основних **конкурентних дій** в рамках *атакуючої стратегії* можна віднести наступні: – стратегія цінових знижок; – стратегія здешевлення товарів (в т.ч. зі зниженням якості); – стратегія престижних товарів

(високоякісна продукція за вищою ціною); – стратегія розширення асортименту продукції; – стратегія інновацій (вихід на ринок з новими продуктами); – стратегія підвищення рівня обслуговування (нові або якісніші послуги); – стратегія інновацій в розподілі (створення нових каналів розподілу продукції); – стратегія зниження витрат виробництва; – інтенсивна реклама.

Стратегії послідовника.

Багато компаній вважають за краще слідувати за лідером, а не змагатися з ним. Стратегія копіювання продукту, економія на дослідженнях і розробках, на комунікаціях зі споживачами дозволяє отримувати досить високі прибутки. Частка послідовника на ринку характеризується стабільністю.

Виділяють **чотири можливі стратегії послідовників**: 1) дублювання продукту лідера і упаковки, реалізація товару на чорному ринку; 2) копіювання продукції, назви і упаковки товарів лідера, допускаючи малоістотні або малопомітні відмінності; 3) відтворення деяких властивостей продукту лідера, але зберігання відмінності в упаковці, рекламі, цінах і т. ін. (така політика не зачіпає інтересів лідера до тих пір, поки імітатор не переходить в атаку); 4) пристосуванець видозмінює або покращує продукцію лідера і починає з інших ринків, щоб уникнути прямого зіткнення з домінуючою компанією.

Стратегії нішера.

Дрібні підприємства зазвичай уникають конкурентної боротьби з великими компаніями і прагнуть досягти лідерства на маленькому ринку або в ніші. Нішер настільки добре дізнається потреби цільових споживачів, що може задовольнити їх краще за інших. Високий коефіцієнт прибутковості нішерів протиставляється великим оборотам оптових постачальників.

Ключова ідея ніші – вузька спеціалізація. Компанії, які обслуговують

ринкову нішу, вибирають одну з наступних ролей: – спеціалізація по кінцевим користувачам; – спеціалізація по вертикальному рівню виробництва; – спеціалізація в залежності від розмірів клієнтів; – спеціалізація на особливих клієнтах; – географічна спеціалізація; – продуктова спеціалізація (один продукт або товарна лінія); – спеціалізація на виробництві продукту з певними характеристиками; – спеціалізація на індивідуальному обслуговуванні покупців; – спеціалізація на певному співвідношенні ціни і якості; – спеціалізація на обслуговуванні; – спеціалізація на каналах розподілу.

Так, наприклад, лідер українського роздрібу, продовольча мережа АТБ, на початку 2000-х зробила ставку на розвиток магазинів у форматі "м'який дискаунтер" з яскраво вираженою політикою демократичних цін. Коли АТБ починав експансію, конкуренція була ще низька, а обрана ними ніша взагалі майже порожня. АТБ відразу пішли в сегмент середній мінус, а в той час інші магазини з вивіскою "супермаркет" боролися за гаманці вузького прошарку багатих українців – за преміум сегмент.

Бізнес-модель АТБ – канонічний приклад "лідера по витратах". Конкурентна перевага базується головним чином на низьких операційних витратах і ефективному управлінні інфраструктурою. В АТБ розуміють, що їх прибуток не в кишені у споживача – він залежить від ефективності компанії, умов роботи з постачальниками і ефекту масштабу.

Інший приклад: на тлі загальносвітового падіння попиту на смартфони компанія Хіаомі з демократичними цінами у 2019 р. вийшла в лідери українського ринку. На західноєвропейському ринку мобільних телефонів Хіаомі також добилася приголомшливих результатів: бренд успішно увійшов до п'ятірки лідерів і став найбільш швидкозростаючим брендом мобільних телефонів в Західній Європі з темпом зростання у 415,1%.

Конкурентні стратегії по Дж.Трауту і Е.Райсу. Джон Френсіс «Джек» Траут і Ел Райс в своїй книзі "Маркетингові війни" описують т.зв.

стратегічний квадрат, який може бути побудований для будь-якої галузі. Квадрат складається із 4-х типів конкурентних стратегій [11, с. 9]:

1. Оборонна війна – для лідера ринків.
2. Наступальна війна – для найближчого переслідувача лідера.
3. Флангова війна – для середнячків галузі.
4. Партизанська війна – для невеликих нішевих гравців.

Для кожного типу стратегії описуються свої принципи "ведення війни". Ключ до успіху в маркетинговій війні — вміння підлаштувати тактику під конкурентів, а не під свою компанію.

Оборонна війна. Основні принципи маркетингової війни: 1. Основна стратегія лідера — оборонний тип війни. 2. Найкраща стратегія оборони – це мужність атакувати самого себе, випускаючи нові товари та послуги, зміцнювати свою позицію і частку ринку, і та інші [11, с.10].

Наступальна війна – це доля компанії № 2 або № 3 в даній сфері. Відібравши у лідера 10%, компанія значно збільшить свої продажі, тоді як відібрані 10% у більш дрібних гравців вона може навіть не помітити.

Принцип наступу №1: Переслідувач повинен стежити за лідером: за його продуктами, персоналом, цінами, торговельною мережею і запитати себе: «Як я можу зменшити його частку ринку?».

Принцип наступу № 2: Знайдіть слабе місце в силі лідера і атакуйте його. Цим місцем може бути післяпродажне обслуговування, або великі виробничі потужності, які затратно швидко перебудувати під нові технології.

Принцип наступу № 3: Атакуйте по можливості на якомога більш вузькому фронті, переважно з одним продуктом.

Флангова війна вимагає дуже точного розрахунку, завжди є ризиком для компанії.

Принцип флангової війни № 1: Щоб зробити справжню флангову атаку, потрібно першим знайти і зайняти ще не оспорюваний сегмент.

Принцип флангової війни № 2: Чим більше несподівана атака, тим більше часу знадобиться лідеру, щоб прийти в себе і зробити якісь відповідні дії.

Принцип флангової війни № 3: Переслідування противника також важливо. Якщо ваш новий товар, який ви застосували для проведення флангової атаки, стає популярним у покупців, ви повинні використовувати його «на повну катушку».

Можливі види флангових стратегій:

- 1) Флангова атака низькою або високою ціною на продукт;
- 2) Флангова атака меншим або більшим розміром продукту;
- 3) Флангова атака незвичною формою продукту;
- 4) Флангова атака через інновації в хімічному складі продукту;
- 5) Флангова атака розподілом – використання нових каналів дистрибуції.

Партизанська війна.

Стратегія невеликих компаній, які не володіють достатніми ресурсами і потужностями, щоб атакувати лідерів, полягає в тому, щоб знайти сегмент, достатньо великий, щоб стати прибутковим, і занадто малий для лідера.

Принцип партизанської війни № 1: Знайдіть досить маленький сегмент ринку, який ви змогли б захищати і досягти на ньому переваги в силі.

Принцип партизанської війни № 2: Завдяки своїм невеликим розмірам партизан може набагато швидше приймати рішення.

Принцип партизанської війни № 3: Не витрачайте ресурси на програшний план. Партизан повинен вміти швидко згорнути свої справи і піти на нове місце. В маленькій компанії для випуску нового продукту досить гарячого бажання однієї людини. У великій аналогічне бажання буде поховано в нарадах, паперах і погодженнях на багато місяців.

Види партизанських стратегій наведено в табл.5.

Види партизанських стратегій компаній

№ п/п	Стратегія	Шлях реалізації
1.	Географічна партизанська війна	Концентрація на одному географічному сегменті.
2.	Демографічна партизанська війна	Концентрація на певних вузьких шарах населення.
3.	Галузева партизанська війна	Для компаній b2b сегмента, концентрація на клієнтах з певної галузі.
4.	Продуктова партизанська війна	Концентрація на унікальних у своєму роді продуктах.
5.	Партизанська війна в вищих секторах ринку	Високі ціни роблять товар «помітним» в системі розподілу, це дозволяє привернути увагу до його унікальності.
6.	Створення союзників	Об'єднання зусиль з іншими учасниками ринку для взаємного доповнення (побудова франчайзингової мережі).

Джерело: складено авторами

Модель стратегічного планування 3К (The 3C's Model або 3С) було розроблено Кенічі Омае (Kenichi Ohmae), відомим японським фахівцем в області корпоративних стратегій. Модель 3К є спробою стратегічного погляду на фактори, необхідні для успіху компанії на ринку [11].

В рамках цієї моделі, виділяється 3 ключові чинники успіху компанії, на яких має сконцентруватися спеціаліст, який займається розробкою стратегії – це три головних гравця в процесі реалізації стратегії 3К (3С): 1. Компанія (Corporation). 2. Клієнт (Client). 3. Конкуренти (Competitors).

Тільки об'єднавши ці три фактори (Корпорація, Клієнт і Конкуренти) в т.зв. "Стратегічний трикутник" (strategic triangle), можна досягти стійкої стратегічної конкурентної переваги. Відповідно, на основі цих чинників, Омае виділяє можливі типові стратегії, спрямовані на досягнення стійкої конкурентної переваги для компанії [11].

Стратегія Компанії повинна бути націлена на максимізацію переваг Компанії щодо Конкурентів в областях, найбільш критичних для досягнення

успіхів галузі. Важливо: 1. Вибірковість областей і послідовність. 2. Вирішення питання "виробляти або купувати". 3. Підвищення ефективності витрат.

Орієнтація на клієнта є основою будь-якої стратегії. Корпорації, які щиро зацікавлені в своїх клієнтах представлятимуть інтерес і для інвесторів.

1. Сегментування груп споживачів за програмними цілями і розробка для них спеціалізованих пропозицій.

2. Сегментування за охопленням ринку (обрані сегменти не повинні бути малі, а маркетингові витрати повинні не перевищувати витрат конкурентів).

3. Ре-сегментація ринку (заново вивчити своїх ключових клієнтів і побудувати більш вигідну сегментацію).

4. Зміни в структурі клієнтів повинні призводити до перерозподілу ресурсів, зосереджених в цій бізнес-одиниці, без яких можливі втрати частки ринку.

Конкуренти. За К.Омае, стратегія може бути побудована на пошуку можливостей диференціації Компанії від Конкурентів у сфері, що відмінна від розробки продукту, його технічних характеристик, продажів і обслуговування.

1. Сила образу (бренду, іміджу).

Компанії Соні і Тойота випереджають конкурентів, тому що роблять значні інвестиції в PR, просування і управління комунікаціями.

2. Заробляйте на різниці в структурі прибутку і витрат.

Компанія з низьким рівнем постійних витрат може знижувати ціни на застійних ринках і збільшувати свою частку.

3. Тактика для легковиків.

Якщо така компанія намагається конкурувати рекламою в ЗМІ або дослідженнями, вона отримує додатковий обсяг постійних витрат, який може "з'їсти" частку її доходів, так що її більші конкуренти виграють, не

докладаючи до зусиль. Але вона може розрахувати свою гнучку програму заохочення на основі прогресуючого відсотка, не прив'язуючи її до абсолютного обсягу продажів, гарантуючи дилеру додаткову винагороду за кожну додатково продану одиницю. Лідери ринку не зможуть пропонувати такі ж високі відсотки своїй франчайзингової мережі, тому що їх втрати будуть вище.

4. Hito–Kane–Mono (яп.: Люди–Гроші–Речі) – улюблена фраза японських бізнесменів. Вони вірять, що цілеспрямоване корпоративне управління створюється тоді, коли ці три критично важливі ресурси збалансовані. З цих трьох критичних ресурсів, гроші розподіляються в останню чергу. Тільки після того, як Hito (талановиті керівники) створили ідеї, як реалізувати потенціал бізнесу – Kane (гроші) виділяються на їх реалізацію [11, с. 37].

Крім розглянутих нами сучасних концепцій маркетингових стратегій конкуренції, а також існуючих широко відомих методів SWOT-, PEST-, SPACE-аналізу, матриці БКГ, моделі Портера і деяких інших матриць стратегічного планування (МКК, GE, Shell, ADL) в компаніях можуть використовуватися також *альтернативні підходи* до розробки стратегії конкуренції.

Серед *сучасних альтернативних моделей побудови стратегії* найбільш відомі: Ланцюжок цінностей (Value Net), Матриця оцінки можливостей (Opportunity Evaluation Matrix), Концепція стратегічного планування Abell, Стратегія корпоративного айкидо, Стратегія блакитного океану (В. Чан Кім, Р. Моборн) [12].

Процес розроблення і формулювання моделі стратегії маркетингового управління конкурентоспроможністю охоплює етапи [12]:

– дослідження ринку (конкурентного середовища, попиту і купівельної поведінки споживачів, з'ясування обсягу незадоволеного попиту);

- вибір цільового сегмента ринку і формулювання маркетингової стратегії для нього;
- формулювання мікс – концепції маркетингу – комплексної системи заходів щодо ефективного використання ресурсів і можливостей підприємства з метою досягнення найвигіднішого співвідношення витрат і ефектів від них, очікуваних позицій у конкурентній боротьбі, максимального визнання споживачів;
- реалізацію передбачених маркетингових заходів, аналіз і оцінку результатів, контроль за виконанням і зворотний зв'язок, і, за необхідності, коригування подальших дій, часткова зміна місії і цілей.

Висновки та перспективи подальшого розвитку. Аналіз сучасних наукових підходів щодо змісту поняття маркетингових конкурентних стратегій, дає змогу дійти висновку, що *маркетингові конкурентні стратегії* виникли шляхом органічного поєднання методів маркетингового менеджменту та стратегічного управління. Це стратегії другого рівня, вони підпорядковуються корпоративній, і являють собою план завоювання сильних довгострокових конкурентних переваг.

Існує багато класифікацій стратегій конкурентної поведінки. Філіп Котлер класифікує компанії в залежності від їх поведінки і частки на ринку: «лідер», «виклик лідеру», «послідовник», «фахівець» або «нішер», вітчизняні дослідники додають до цієї класифікації ще два типи конкурентної поведінки – «домінатор» та «загарбник». Для кожного варіанту поведінки є свій набір стратегій. Джон Траут і Ел Райс описують 4-и типи конкурентних стратегій: оборонна війна, наступальна, флангова, партизанська війна. Для кожного типу стратегії пропонуються свої принципи "ведення війни". Ключ до успіху в маркетинговій війні — вміння підлаштувати тактику під конкурентів.

Розглянуті сучасні підходи до формування маркетингових конкурентних стратегій можуть бути використані вітчизняними

підприємствами. Кожне конкретне підприємство повинно обирати певну концепцію самостійно, виходячи з власних сильних і слабких сторін, ресурсів, позиції на ринку, загроз і ризиків зовнішнього середовища.

Подальшої розробки вимагає питання формування системи стратегічного маркетингу на вітчизняних підприємствах та реалізації конкурентних стратегій для підвищення ефективності діяльності.

Література

1. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства / М.Г. Саєнко Тернопіль: «Економічна думка». 2006. 447 с.
2. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия = The New Corporate Strategy / И.Ансофф // СПб: Питер, 1999. 416 с.
3. Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание = Strategic Management / И.Ансофф. СПб: Питер, 2009. 560 р.
4. Porter M. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Competitors / M. Porter. N.Y.: Free Press, 1980. 523 p.
5. Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов / М.Портер. Москва: Альпина Бизнес Букс, 2005. 546 с.
6. Ламбен Жан-Жак Менеджмент, ориентированный на рынок / Жан-Жак Ламбен / Пер. с англ. СПб: Питер, 2004. 800 с.
7. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф.Котлер, Г.Армстронг, Дж. Сондерс, Вонг В. // Пер. с англ. М., СПб., К.: Изд. дом «Вильямс», 1999. 1152 с.
8. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент / Ф.Котлер // Экспресс-курс. 2-е изд. / СПб.: Питер, 2006. 450 с.
9. Длігач А.О. Стратегії конкурентної поведінки в системі стратегічного маркетингу / А.О. Длігач // Культура народів Причорномор'я. 2006. № 80. С. 33-37.
10. Дж.Траут, Э.Райс. Маркетинговые войны / Джек Траут, Эл Райс // Издательство «Фабула», 2019. ст. 240.

11. Кеничи Омае Мышление стратега: Искусство бизнеса по-японски / Омае Кеничи // М.: Изд-во Альпина Бизнес Букс, 2007 г. ст. 484.
12. 17 моделей построения стратегии / журнал «Маркетолог». М., 2007. №5. URL: <http://marketopedia.ru/30-alternativnyye-modeli-postroeniya-strategii.html>