

УДК 005.332.4:005.21

## КЛАСИФІКАЦІЯ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА

**Шестакова Олена Андріївна** – кандидат економічних наук,  
доцент кафедри міжнародної економіки та менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

E-mail: elena.shestakova.ua@gmail.com

**Більченко Катерина Олегівна** – студент  
факультету міжнародних економічних відносин,  
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

У наші дні багато підприємств перебувають у кризовому стані, що вимагає радикальних заходів щодо їх оздоровлення. Для того, щоб відновити внутрішню збалансованість і цілісність виробництва, необхідна цілеспрямована, скоординована діяльність усіх рівнів менеджменту. Вибір ефективної конкурентної стратегії покликаний забезпечити досягнення цієї мети та конкурентних переваг підприємства в умовах високої невизначеності й мінливості зовнішнього середовища.

Різновиди конкурентних стратегій підприємства на зовнішніх ринках розглядалися в роботах таких відомих науковців, як: Портер М., Юданов А., Котлер Ф., Раменский А. та ін.

Основою формування конкурентної позиції підприємства на міжнародному ринку є позиціонування, а інструментом – конкурентна стратегія. Позиціонування – це процес визначення позиції підприємства в конкурентному середовищі. В питаннях позиціонування підприємства часто використовують умовну систему координат, якою, як правило, стають конкурентні позиції інших підприємств, що представлені на ринку. Конкурентною вважається не будь-яка позиція підприємства, а лише та, що надає йому можливість ефективно змагатися з іншими гравцями ринку.

Таким чином, конкурентну позицію підприємства можна розглядати як певне положення підприємства у ринковому сегменті завдяки більш ефективній реалізації обраної ним конкурентної стратегії стосовно підприємств-конкурентів.

Розглянемо декілька видів класифікацій конкурентних стратегій підприємства. Наприклад, Майкл Портер виділяв такі види стратегій як:

- ✎ стратегія лідерства за витратами. Її зміст – прагнути стати виробником з низькими витратами виробництва для випуску продукції з найменшою собівартістю в цій галузі.
- ✎ стратегія диференціації. Її сенс – прагнути до диференціації виробів і послуг для більш повного задоволення потреб і запитів споживачів, що, в свою чергу, передбачає більш високий рівень цін.
- ✎ стратегія ринкової ніші, сутність якої полягає у фокусуванні уваги підприємства на основних сегментах ринку, для задоволення потреб і запитів строго окресленого кола споживачів або за рахунок низької ціни, або високої якості [2, с. 325].

Також існує інша, більш детальна класифікація згідно з так званим біологічним підходом, запропонованим російським вченим А. Г. Раменським. Відповідно до цієї класифікації розрізняють такі стратегії забезпечення конкурентоспроможності організації, як: віолентна, патієнтна, комутантна, експлерентна [1, с. 102].

Віолентна стратегія передбачає масове виробництво та постачання на ринок продукції, прийнятної для споживачів якості при низьких витратах виробництва, що дозволяє виробникам встановлювати невисокі ціни з розрахунку на значний обсяг попиту. Віолентну стратегію здатні проводити великі організації зі стійкою репутацією, які поступово опанували значні сегменти ринку.

Патієнтна стратегія полягає в обслуговуванні вузьких сегментів ринку зі специфічними потребами на основі організації спеціалізованого виробництва продукції, що має унікальні характеристики, розрахована на завоювання та утримання відносно вузьких ринкових ніш, в межах яких реалізуються ексклюзивні товари спеціального призначення і достатньо високої якості. Конкурентоспроможність досягається вишуканістю товару, який задовольняє специфічні смаки і запити, показниками якості, що перевершують якість аналогічних товарів конкурентів.

Комутантна стратегія покликана задовольняти не рідкі, а швидко мінливі, короткочасні потреби споживачів у товарах та послугах. Зазвичай та-

кої стратегії дотримуються неспеціалізовані організації з досить універсальними технологіями і обмеженими обсягами виробництва, коли при здійсненні цієї стратегії не ставиться завдання досягнення високої якості та продажу за високими цінами.

Експлерентна стратегія орієнтована на радикальні нововведення і вихід на ринок з новим продуктом. Такі проекти у разі успішної реалізації дозволяють не тільки перевершити суперників за якістю представленої на ринку продукції, але і створювати нові ринки, де протягом певного часу вони можуть не побоюватися конкуренції, оскільки є єдиними виробниками унікального продукту.

Дж. Траут і Е. Райс в своїй книзі «Маркетингові війни» описують стратегічний квадрат, який може бути побудований для будь-якої галузі. Квадрат складається з 4 типів конкурентних стратегій.

Оборонна війна – для лідерів ринків. Лідер не може виграти за рахунок постійних перемог. Якщо компанія ліквідує одного або декількох своїх конкурентів, то зіткнеться з антимонопольним законодавством і може бути розділена на декілька дрібних частин. Лідер може перемогти лише за рахунок того, що не буде програти. І тому має обрати оборонний тип війни.

Наступальна війна – для найближчого переслідувача лідера. Така компанія досить сильна, щоб проводити тривалі атаки на лідера. Найближчий переслідувач лідера за визначенням – сильна компанія. Її головна мета – стати лідером.

Флангова війна – для «середнячків» галузі. Флангові маневри не вимагають значних ресурсів, проте здатні привести до гучної видовищної перемоги. Однак вони вимагають дуже точного розрахунку.

Партизанська війна – для невеликих нишевих гравців. Невеликі компанії не володіють достатніми ресурсами, щоб намагатися атакувати лідерів. Найчастіше вони обмежені в ресурсах, їх мережу збуту і виробничі потужності не можна порівняти з лідерами. Стратегія такої компанії повинна зводитися до того, щоб знайти досить великий сегмент, щоб бути прибутковою, і занадто малий, щоб на нього спокусився лідер [3, с. 36].

Незважаючи на те, що всі вищенаведені стратегії описують усі можливі цілі, положення, загрози та можливості підприємства, більшість досвідчених керівників не обмежуються використанням лише однієї стратегії в чистому вигляді, а ефективно комбінують їх відповідно до ринкової ситуації. Отже, можна стверджувати, що описані стратегії дають керівництву підприємств не чітке керівництво до дії, а уявлення про можливі напрямки розвитку та перспективи.

### Література

1. Борис Міркін, Леніза Наумова. 5.2 Система типів стратегій Раменського-Грайма // Основи загальної екології. – Litres, 2013. – 402 с.
2. Портер М. Міжнародна конкуренція / М. Портер ; пер. з англ. – М. : Міжнародні відносини, 1993. – 896 с.
3. Райс Эл., Траут Джек. Маркетинговые войны. – СПб. : Пітер, 2000. – 256 с.

