

[https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6\(2\)-31](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(2)-31)

УДК 658.8.011.1

Володимир ПАНЧЕНКО

Центральноукраїнський державний педагогічний університет імені Володимира Винниченка

<https://orcid.org/0000-0002-4927-0330>

e-mail: op_panchenko@ukr.net

Андрій КІБЛИК

Центральноукраїнський державний педагогічний університет імені Володимира Винниченка

СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНЦІЇ ТА ЇХ РОЛЬ В ЕКСПАНСІЇ ПІДПРИЄМСТВ НА ГАЛУЗЕВІ РИНКИ

У дослідженні розкрито актуальність проблеми ухвалення, формування та реалізації стратегії конкуренції задля подальшої успішної експансії підприємств (їх продукції) на нові ринки. Метою дослідження стало вдосконалення теоретико-методичних та прикладних засад формування і реалізації стратегій конкуренції підприємств з метою здійснення ефективного просування їх продукції на ринки зі врахуванням галузевої специфіки стану конкурентоспроможності і конкуренції на них. Визначено ключові питання, які потребують своєї відповіді перед формуванням стратегії суб'єкта господарювання у сфері економічної конкуренції. Розроблено матрицю: «рівень конкуренції на ринку – фінансово-економічні можливості бізнесу» та здійснено позиціонування на ній різних типів конкурентних стратегій підприємства. Запропоновано 9 типів конкурентних стратегій – унікалізації пропозиції, інтенсивного захоплення, екстенсивного просування, інклюзії елементів пропозиції, диверсифікації маркетинг-міксу, протиставлення переваг, розвитку ринку, партнерства у експансії, тотального поглинання – які можуть обиратися суб'єктами господарювання задля експансії на різні типи ринків за різних фінансово-економічних можливостей. Визначено 4 типи конкурентів (альтернатив ведення конкурентної боротьби): вундеркінди маркетингу, інвестиційні титани, нереалізовані гіганти, перспективні стартапери.

Ключові слова: конкурентні стратегії; економічна конкуренція; конкурентоспроможність підприємств; методологія; види економічної діяльності.

Volodymyr PANCHENKO, Andrii KIBLYK

Volodymyr Vynnychenko Central Ukrainian State Pedagogical University

COMPETITION STRATEGIES AND THEIR ROLE IN THE EXPANSION OF ENTERPRISES INTO INDUSTRY MARKETS

The study revealed the relevance of the problem of adopting, forming and implementing a competition strategy for the further successful expansion of enterprises (their products) in new markets.

The purpose of the study was to improve the theoretical, methodological and applied principles of the formation and implementation of enterprise competition strategies in order to implement the effective expansion of their products on the markets, taking into account the industry specifics of the state of competitiveness and competition on them.

The key questions that need to be answered before forming a business entity's strategy in the field of economic competition have been identified. A matrix was developed: "level of competition on the market - financial and economic capabilities of the business" and positioning of various types of competitive strategies of the enterprise was carried out on it. 9 types of competitive strategies are offered – offer unification, intensive capture, extensive promotion, inclusion of offer elements, diversification of the marketing mix, contrast of advantages, market development, partnership in expansion, total absorption - which can be chosen by business entities for expansion into different types of markets with different financial and economic opportunities. 4 types of competitors (alternative to competitive struggle) are defined: marketing prodigies, investment titans, unrealized giants, promising startups.

The scientific novelty of the research results lies in the further development of the method of forming marketing strategies in the field of economic competition and the expansion of the company's products to new markets.

The practical implication of the research results is that different anchoring alternatives in the market have varying degrees of difficulty, but nothing is impossible. As the financial and economic capabilities of the enterprise weaken, but for positioning in more competitive markets, the applied elements of the marketing complex should become more innovative, sophisticated and effective.

Keywords: competitive strategies; economic competition; competitiveness of enterprises; methodology; types of economic activity.

Постановка проблеми у загальному вигляді

та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями

Ефективне та довгострокове функціонування кожного без виключення підприємства реального сектора національної економіки обумовлюється його спроможністю виготовляти та реалізувати власну продукцію. Однак, якщо перша частина питання здебільшого стосується внутрішньогосподарських процесів, які в достатньо високій мірі контрольовані з боку системи менеджменту бізнесу, то друга – істотно менш детермінована і визначається чинниками ринкової кон'юнктури, діями конкурентів та суб'єктів системи ринкової інституційної інфраструктури, споживчими настроями та уподобаннями покупців продукції і т. п. Загально визнаною стала фраза, що виготовити продукт значно простіше, а ніж його реалізувати на ринку в умовах високого рівня відкритості, значної щільності та інтенсивності конкурентної боротьби.

При тому, як показує практика конкурентного менеджменту, успішними на ринку далеко не завжди стають суб'єкти господарювання, які мають кращі характеристики в системі якості і ціни продукції, а ті, які підібрали раціональні та успішно реалізували ефективні стратегії конкуренції і експансії на ринки, а точніше – цільові ринкові сегменти.

Стратегія конкуренції здебільшого трактується як такий собі план дій підприємства, реалізація яких орієнтована на забезпечення бажаного планового рівня конкурентоспроможності через виконання таких завдань, як визначення базисних положень маркетингової конкурентної стратегії, узгодження маркетингових цілей підприємства з його ринковими можливостями, дослідження ринків та потреб споживачів, визначення на цій основі тих продуктів та послуг, які мають найбільшу цінність для споживача та на ринку в цілому. Однак, на справді, стратегію конкуренції слід трактувати значно ширше, з її повноцінним виходом за межі суто маркетингу і суто конкуренції. Це комплексна політика зі застосуванням усіх функціонально-структурних елементів системи «підприємство» та його бізнес-комунікацій, орієнтована на формування і донесення до споживача (існуючого і потенційного), а також всіх учасників зовнішньої комунікації необхідної інформації, здатної змінити систему поглядів на користь зростання попиту на продукцію підприємства і покращення його ділової та іншої репутації.

Реалізація таких експансійних намірів об'єктивно потребує утвердження відповідної методології формування та втілення в життя стратегій конкуренції з урахуванням специфіки галузевих ринків передусім з позицій рівня їх конкурентоспроможності та стану конкуренції на них.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Не зважаючи на те, що поняття конкурентоспроможності суб'єктів господарювання було введено в науковий обіг вже достатньо давно та на нині напрацьовано величезний масив досліджень у цій сфері, по мірі зміни зовнішнього середовища господарювання (головно з причин тотальної глобалізації, цифровізації бізнесу і суспільства, еволюції процесів поведінкової економіки, зміни принципів безпеки споживання і т. п.) модифікуються й положення аналізування та забезпечення конкурентоспроможності підприємств. На це звернули увагу та запропонували власні підходи до сутнісного трактування й до декомпозиції систем конкурентоспроможності суб'єктів бізнесу такі вітчизняні дослідники, як Т. Васильців та О. Ярошко [2, с.132-136], О. Янковий [4, с.42-54] та інші.

Відповідні нововведення одразу були враховані й при уточненні та вдосконаленні методики аналізування стану й рівня конкурентоспроможності, конкурентних позицій та навіть конкурентостійкості бізнес-структур, зокрема в умовах глобалізації економічної діяльності (О. Біленький [1, с.36-41]), фінансово-економічних криз, шоків і нестабільності (Д. Панасенко [6, с.19-24]), специфіки функціонування підприємств у тих, чи інших видах економічної діяльності (О. Романко [8, с.113-126]), еволюції ринків та вимог і потреб споживачів (О. Циганюк [10, с.155-162]), посилення вагомості інноваційних процесів та актуалізації їх інвестиційного забезпечення (А. Череп, Ю. Салип [11, с.77-79]).

Позаяк, якісне і повноцінне інформаційно-аналітичне забезпечення, з одного боку, дозволяє зрозуміти місце бізнесу в системі конкурентної боротьби й ідентифікувати міцність його конкурентних позицій, а, з іншого, – стати базисом в процесі вибудування положень системи стратегічного управління конкурентними позиціями підприємства на ринку. Відповідні зв'язки стали предметом наукових пошуків таких науковців, як Р. Лупак, А. Дідич [5, с.248-252], Л. Чумак, Л. Гаркава [12, с.212-215], Т. Васильців, Р. Лупак, М. Куницька-Іляш [13, с.8-15] та інші.

При тому, за ситуації критично гострої конкурентної боротьби за обмежену місткість ринку і господарські ресурси самої по собі політики посилення конкурентних переваг стає недостатньо. Актуалізується потреба у вибудуванні повноцінної системи стратегії конкуренції як комплексної діяльності відносно планування, організації, реалізації та контролю комплексу заходів (причому далеко не тільки маркетингових і комерційно-збутових), орієнтованих на посилення конкурентних позицій продукції та підприємств на ринку. Доволі якісними напрацюванням на цій стезі вже на тепер стали публікації Т. Дяченка [3, с.150-154], П. Родіонова [7, с.64-68], Т. Фролової [9] та інших вітчизняних і зарубіжних дослідників.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується стаття

Разом з тим, нові ринки і нова ситуація на ринках обумовлює потребу в подальшому вдосконаленні і теоретико-методичних і методико-прикладних засад формування ефективних конкурентних стратегій експансії підприємств та їх продукції на ринок, особливо зі врахуванням галузевої специфіки як в аспекті розвитку відповідних ринків, так і конкуренції на них, ефективності господарювання і міцності конкурентних позицій підприємств, які представляють ті чи інші види економічної діяльності.

Формулювання цілей статті

Метою статті є удосконалення теоретико-методичних та прикладних засад формування і реалізації стратегій конкуренції підприємств з метою здійснення ефективної експансії їх продукції на ринки зі врахуванням галузевої специфіки стану конкурентоспроможності і конкуренції на них.

Виклад основного матеріалу

Виходячи з власною продукцією на ринок, кожне підприємство ставить перед собою кілька ключових питань: а) на скільки ми конкурентоспроможні, а також маємо фінансово-економічний потенціал, необхідний для підтримання відповідного рівня інтенсивності заходів у сфері економічної конкуренції; б) ми хочемо позиціонувати свою продукцію у високо чи низько конкурентному середовищі; в) наша продукція спроможна «перемагати» продукцію конкурентів за рахунок її якості та/чи додаткових факторів, якими є ціна, міра задоволення потреб споживача, активне стимулювання збуту і т. п.; г) на скільки довгим є життєвий цикл нашої продукції і на скільки лонгїтудною буде обрана нами маркетингова стратегія позиціонування продукції та закріплення у відповідних ринкових нішах і сегментах; д) чи існують можливості для зростання (розвитку) ринку, еволюції потреб і запитів споживача і т. п.; е) на скільки розвинена інфраструктура ринку та просування продукції на ринок, якою мірою вона доступна та чи існують можливості для її інтеграції зі маркетингово-комунікаційними каналами підприємства; є) чи наявні партнери та чи вони відкриті для співпраці у сфері просування продукції на ринки та економічної конкуренції.

У відповідності до відповідей на ці запитання стає в значній мірі зрозумілим висхідне становище учасника конкурентної боротьби, його потенціал і налаштованість відносно формування і реалізації маркетингово-конкурентних стратегій, потенційні сценарії щодо виходу і закріплення на ринку, протидії конкуренції з боку більш потужних учасників боротьби.

Сучасною теорією та практикою маркетингу напрацьовано достатньо багато як методичних підходів, так і безпосередньо типів і видів стратегій конкуренції, які можуть застосовуватися суб'єктами господарювання для ведення конкурентних баталій. Однак, вважаємо, що в таких цілях чи не найбільш доречною стає матриця: «рівень конкуренції на ринку – фінансово-економічні можливості бізнесу», яка дозволяє розділити усі можливі варіанти стратегування політики в аналізованій сфері на 9 квадрантів, за горизонталлю поділених на сегменти високої, середньої і низької конкурентоспроможності (конкуренції на ринку), а за вертикаллю – на потенційні високі, середні та обмежені фінансово-економічні можливості суб'єкта бізнесу, який, власне, планує свою конкурентну поведінку.

Таким чином, формується 9 типів конкурентної стратегії суб'єкта бізнесу, який планує позиціонувати власну продукцію на ринок високої, середньої чи низької конкуренції, володіючи при цьому різними фінансово-економічними можливостями. Визначені нами назви типів стратегій наведено на рис. 1.

Тип конкурентної стратегії:

Рівень конкуренції на ринку (в сегменті, галузі)	Високий	Унікалізації пропозиції	Інтенсивного захоплення	Екстенсивного просування
	Середній	Інклюзії додаткових пропозицій	Диверсифікації маркетинг-міксу	Протиставлення переваг
	Низький	Розвитку ринку	Партнерства у експансії	Тотального поглинання
		Обмежені	Середні	Великі
Фінансово-економічні можливості підприємства				

Рис. 1. Позиціонування типів конкурентних стратегій підприємства на матриці: «рівень конкуренції на ринку – фінансово-економічні можливості бізнесу»

Джерело: авторська розробка.

У залежності від обрання, а в кінцевому підсумку – досягнення завдань стратегії конкурентоспроможності отримуємо 4 типи суб'єктів конкуренції (рис. 2).

Це, по-перше, вундеркінди маркетингу. Такої характеристики набувають підприємства, які маючи обмежені фінансово-економічні можливості спроможні витримувати та навіть нав'язувати конкурентну боротьбу в сегменті найбільш конкурентних ринків, насичених представниками бізнесу з найвищим рівнем конкурентоспроможності та конкурентного потенціалу.

По-друге, це інвестиційні титани, які мають необмежений фінансово-економічний потенціал та максимально вкладають цей ресурс у формування і зміцнення конкурентних переваг і за рахунок цього їм вдається нарощувати ринкову частку власної продукції на висококонкурентних ринках.

Третій тип – це нереалізовані гіганти. Йдеться про суб'єктів бізнесу, які маючи хороші фінансово-економічні можливості і, відповідно, ресурси обирають менш або навіть низько конкурентні ринки. З одного боку, причиною цього може слугувати низька якість та ефективність функціонування маркетингових служб таких підприємств (такий кейс трактується як критичний недолік конкурентного менеджменту). Однак, з іншого боку, така політика може бути свідомою. Розуміючи, що підприємство не в змозі конкурувати з

більш потужними конкурентами та має практично необмежені можливості на менш конкурентних ринках, обирається саме такий шлях. Більше того, така політика може бути обумовлена і розумінням того, що ці ринки у перспективі зростатимуть та стануть значно більш інвестиційно привабливішими.

Четвертий тип – перспективні стартапери. Такий шлях здебільшого природний для малих і середніх підприємств, які лише виходять на ринок і ще не нагромадили значного капіталу або ж і не планують цього робити. Їм складно та зачасти недоречно виходити на більш конкурентні ринки, отож вони позиціонують власну продукцію на ринках середньої та/чи низької конкуренції. Закріплення тут стане плацдармом для подальшого зростання та зміцнення конкурентних позицій вже на нових більш інвестиційно привабливих ринкових майданчиках.

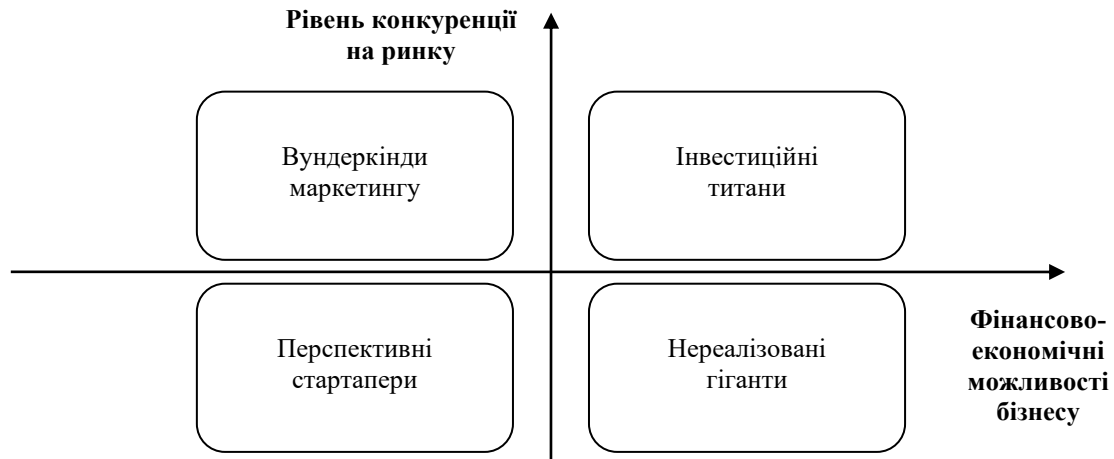


Рис. 2. Позичування – характеристика підприємств – конкурентів відносно обраного типу конкурентної стратегії
Джерело: авторська розробка.

Таким чином, суб'єкти господарювання різних типів і з різними фінансово-економічними можливостями, обираючи відповідну стратегію конкуренції, можуть позиціонувати власну продукцію на ринках з низькою, середньою та високою конкурентоспроможністю.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі

Просування продукції на ринок та, відповідно, експансія підприємства в нові ринкові сегменти має бути процесом детально спланованим й стратегічно вивіреном. Цьому передують належна моніторингово-аналітична робота з дослідження і аналізування потенційних ринків збуту продукції та/чи галузей національної економіки, яка завершується діагностикою рівня конкурентоспроможності, а, відповідно, і стану конкуренції у конкретному ринковому сегменті. Надалі менеджмент підприємства оцінює власний внутрішній фінансово-економічний потенціал і можливості та ухвалює рішення в частині того, на яких ринках планується позиціонування його продукції. Дієвим стратегічним інструментарієм тут слугує матриця: «рівень конкуренції на ринку – фінансово-економічні можливості бізнесу», що розділяє всі можливі варіанти конкурентної поведінки на 9 квадрантів (типів). На загал, вони зводяться до чотирьох альтернатив: (1) вундеркінди маркетингу, (2) інвестиційні титани, (3) нереалізовані гіганти, (4) перспективні стартапери.

Ключовим висновком при цьому є факт того, що будь-яке підприємство з будь-якими можливостями може ухвалити для себе будь-який варіант конкуренції – від найменш до найбільш конкурентного ринку і досягти успіху в цій справі, однак лише на засадах ретельного планування і ефективної реалізації положень і завдань відповідної стратегії. Різні варіанти мають різну складність, однак немає нічого неможливого. По мірі послаблення фінансово-економічних можливостей підприємства, але за позиціонування на більш конкурентних ринках застосовувані елементи комплексу маркетингу мають ставати більш інноваційними, вишуканими та ефективнішими, адже перемагає або ресурс або якість і новизна (інтелектуальний капітал).

Подальші наукові дослідження у цьому напрямі стосуються удосконалення методики аналізування конкурентних позицій підприємства.

Література

1. Біленький О. Ю. Аналіз конкурентних стратегій ТНК в умовах глобалізації економічної діяльності. *Економічний аналіз*. 2015. Т. 21. № 2. С. 36-41.
2. Васильців Т. Г., Ярошко О. Р. Фінансова безпека підприємства: місце в системі економічної безпеки та пріоритети посилення на посткризовому етапі розвитку економіки. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2018. Вип. 21.2. С. 132-136.

3. Дяченко Т. А. Конкурентні стратегії промислових підприємств, що надають ремонтні послуги. *Бізнес Інформ*. 2015. № 6. С. 150-154.
4. Янковий О. Г. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: монографія. Одеса: Атлант, 2013. 470 с.
5. Лупак Р. Л., Дідич А. М. Економічні основи забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах ринкових відносин. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2017. Вип. 20.6. С. 248-252.
6. Панасенко Д. Системний підхід до показників конкурентоспроможності. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2008. № 3. С. 19-24.
7. Родіонов П. Ю. Особливості розробки стратегії підприємства в умовах інформаційної економіки. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2015. Вип. 1 (42). С. 64-68.
8. Романко О. П. Чинники формування конкурентоспроможності машинобудівного підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. № 3. С. 113-126.
9. Фролова Т. О. Корпоративні стратегії глобального інвестиційного бізнесу. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1130>.
10. Циганок О. О. Аналіз позиції підприємства в конкурентній боротьбі за методом конкурентних переваг. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. № 9. С. 155-162.
11. Череп А. В., Салип Ю. О. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємств. *Інноваційна економіка*. 2012. № 8 (34). С. 77-79.
12. Чумак Л. Ф., Гаркава Л. В. Основні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства. *Бізнес Інформ*. 2013. № 1. С. 212-215.
13. Vasylytsiv T. G., Lupak R. L., Kynytska-Iliash M. V. Strategic approaches to the effective use of intangible assets as a condition for strengthening the competitiveness of enterprise. *Науковий вісник Полісся*. № 2 (14). С. 8-15.

References

1. Bilen'kyj, O. Yu. (2015). Analysis of the competitive strategies of TNCs in the context of globalization of economic activity. *Economic analysis*. Vol. 2. pp. 36-41.
2. Vasylytsiv, T. G., Yaroshko O. R. (2018). Financial security of the enterprise: place in the system of economic security and priorities of strengthening at the post-crisis stage of economic development. *Scientific Bulletin of NLTU of Ukraine*. Vol. 21.2. pp. 132-136.
3. Diachenko, T. A. (2015). Competitive strategies of industrial companies that provide repair services. *Biznes Inform*. Vol. 6. pp. 150-154.
4. Yankovyy, O.H. (2013). Competitiveness: assessment of the level and areas of improvement. Atlant. Odesa. Ukraine.
5. Lupak, R. L., Didych, A. M. (2017). Economic bases of ensuring the competitiveness of the enterprise in market relations. *Scientific Bulletin of NLTU of Ukraine*. Vol. 20.6. pp. 248-252.
6. Panasenko, D. (2008). Systematic approach to competitiveness indicators. *Formation of market relations in Ukraine*. Vol. 3. pp. 19-24.
7. Rodionov, P. Yu. (2015). Features of the development strategy of the enterprise in terms of the information economy. *Scientific Bulletin of Uzhhorod National University*. Vol. 1 (42). pp. 64-68.
8. Romanko, O. P. (2009). Determinants of competitiveness of machine!building enterprise. *Actual problems of economy*. Vol. 3. pp. 113-126.
9. Frolova, T. O. (2009). Corporate strategy global investment business. *Effective economy*. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1130&p=1>
10. Tsyhanok, O. O. (2009). Analysis of the position of the company in the competition for the method of competitive advantage. *Actual problems of economy*. Vol. 9. pp. 155-162.
11. Cherep, A. V. (2012). Methodological approaches to assessing the competitiveness of enterprises. *Innovative economy*. Vol. 8 (34). pp. 77-79.
12. Chumak, L. F. and Harkava, L. V. (2013). Key aspects of the competitiveness of enterprises. *Biznes Inform*. Vol. 1. pp. 212-215.
13. Vasylytsiv, T. G., Lupak, R. L., Kynytska-Iliash, M. V. Strategic approaches to the effective use of intangible assets as a condition for strengthening the competitiveness of enterprise. *Scientific Bulletin of Polissya*. № 2 (14). pp. 8-15.