

9. Войчак А.В. Маркетинговий менеджмент. КНЕУ, 2009. 328 с.

10. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг: підручник. К.: КНЕУ, 2012. 523 с.

## **СТРАТЕГІЇ ДОСЯГНЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА**

*Губська М. О., здобувач вищої освіти - магістрант 2 року навчання,  
marinagubskaya@aol.com*

*Науковий керівник: Догадайло Я. В., к. е. н., доцент  
Харківський національний автомобільно-дорожній університет*

Конкурентна перевага компанії полягає в основі її успішної діяльності на ринку [1], тобто досягнення конкурентних переваг повинно бути однією з найголовніших цілей підприємства в сучасних умовах, що може бути досягнуте за рахунок впровадження ефективної моделі управління конкурентними перевагами, реалізація якої неможлива без вміння здійснювати об'єктивний аналіз та оцінку конкурентних переваг. Значний науковий внесок у дослідження теоретичних проблем конкуренції, конкурентних стратегій, конкурентоспроможності та конкурентних переваг підприємств внесли як закордонні так і вітчизняні вчені. Однак низку завдань теоретико-методичного обґрунтування аналізу, оцінки, підтримки та формування конкурентних переваг підприємства розроблено недостатньо повно і тому вони вимагають уточнення.

Основною функцією системи управління конкурентними перевагами є вибір напрямку і реалізація стратегії формування та розвитку конкурентних переваг підприємства на підставі узгодженості і взаємодії всіх сфер діяльності [1]. Автором пропонується визначення стратегії досягнення конкурентних переваг підприємства як сукупності дій, методів, способів та управлінських рішень, які спрямовані на досягнення конкурентних переваг з метою їх утримання та раціонального управління ними. Процес розробки стратегії базується на використанні ситуаційного підходу в аналізі і управлінні конкурентними перевагами підприємства. Дослідженням конкурентних стратегій займалися такі вчені, як М. Портер, Г. Мінцберг, Г. Хамен, М. Трейсі й Ф. Вірсема, І. Ансофф, А.А. Томпсон і А. Дж. Стрінкланд, які запропонували типології конкурентних стратегій, а також методи їх впровадження.

Засновником конкурентної стратегії вважається М. Портер, який зазначив, що «конкурентна стратегія передбачає наступальні або оборонні дії, які застосовуються з метою захисту позиції від п'яти конкурентних сил» [2]. М. Портер виділив три основні види конкурентних стратегій: стратегія лідирування у витратах, стратегія диференціації та стратегія фокусування. Стратегія лідирування на основі зниження витрат базується на оптимізації всіх частин виробничо - управлінської системи: виробничих потужностей, які використовують технологічні переваги великомасштабного виробництва; рівня витрат на сировину, енергоресурси; продуктивності праці, тобто орієнтовані на високий рівень показників ефективності виробництва. Суть стратегії диференціації полягає в наданні продукту чи послугам унікальних особливостей і проявляється в розвитку брендів зі специфічними характеристиками, широкому асортименті певних брендів, особливому дизайні, унікальності продукції. Стратегія фокусування ґрунтується на отриманні конкурентних переваг: закріплення ринкової позиції на досить вузькому сегменті ринку (за продуктовою або географічною ознакою). Дана стратегія є актуальною, коли підприємство не має достатніх виробничих потужностей і конкурентної позиції на великому сегменті ринку [2].

Базуючись на класифікації стратегій за М. Портером, І П. Отенко [1, 2] пропонується виділити ряд базових стратегій конкуренції: стратегія зниження собівартості, стратегія фокусування стратегія розширення ринку, стратегія диференціації, стратегія розроблення нової продукції. Для вибору стратегій досягнення конкурентних переваг щодо підприємств дорожнього господарства розглянемо та проаналізуємо кожен з виділених стратегій. Стратегія зниження собівартості. Задача зниження виробничих витрат є однією із самих важких. Можливість вирішення задач зниження собівартості залежить від цін на ресурси, що надходять від постачальників; технологій, що використовуються; стадії життєвого циклу підприємства й віку устаткування. Перевагами даної стратегії є зріст продажів і одержання надприбутку, зниження цін та збільшення числа споживачів, низькі витрати на виробництво. Недоліками стратегії є вірогідність неотримання високого прибутку через зниження ціни товару, необхідність виробництва нової продукції. Стратегія фокусування. Практично реалізувати конкурентні переваги підприємства на досить насиченому товаровиробниками ринку

досить складно. Основна ідея полягає в тому, що підприємство може обслуговувати свій вузький цільовий ринок більш ефективно, ніж конкуренти, які розосереджують свої ресурси по всьому ринку. Перевагами стратегії є можливість обслуговування вузького цільового ринку ефективніше, ніж конкуренти, отримання стабільного прибутку. Недоліком стратегії є ризик втрати прибутку у разі, якщо підприємство не витримає конкуренції на цільовому ринку, на відміну від будь-якого іншого підприємства, яке зможе покрити збитки за рахунок реалізації інших товарів. Стратегія розширення ринку ефективна в тому випадку, коли ринок зростає або ще не насичений. Підприємство прагне розширити збут продукції, яка мається, на існуючих ринках за допомогою інтенсифікації товару, наступального просування і конкурентоспроможних цін. Перевагами стратегії розширення ринку є збільшення прибутку за рахунок залучення тих споживачів, які раніше не використовували продукцію та споживачів-конкурентів. Недоліком є імовірність негативної реакції споживачів на нові товари, програш у прибутку, низькі показники збуту. Стратегія диференціації. Впровадження стратегії диференціації забезпечити можливість реалізації заходів у різних сферах діяльності підприємства. У цілому система диференціації містить у собі такі напрями: продуктова диференціація; сервісна диференціація; диференціація персоналу; диференціація іміджу. Перевагами стратегії є можливість отримати міцні позиції на відповідному ринку, більший прибуток, збільшити кількість споживачів продукції за рахунок покращення певних сфер діяльності. Недоліками стратегії є складність пошуку оригінальних ідей та впроваджень, додаткові витрати на їх реалізацію. Стратегія розроблення нової продукції. Підприємство розробляє нову або модифіковану продукцію для існуючих ринків. Воно робить наголос на нові види продукції, поліпшення якості та інші інновації, що тісно пов'язані з уже впровадженими видами продукції, реалізує їх споживачам, які лояльні у відношенні до даного підприємства. Перевагами стратегії є відсутність необхідності знижувати ціну на нові товари, можливість залучення нових споживачів, зростання прибутку. Недоліком є великий ризик, пов'язаний із високим ступенем невизначеності результатів нової діяльності, витрати на додаткове обладнання, персонал та матеріали.

Дані стратегії є базовими для досягнення та управління конкурентними перевагами. Вони забезпечують реалізацію процесів

формування та розвитку конкурентних переваг у всіх функціональних сферах діяльності підприємства. Але для вибору конкурентної стратегії для підприємства дорожнього господарства слід враховувати основні особливості такого підприємства. Отже, що стосується підприємств дорожнього господарства, то на думку автора доцільним є вибір стратегії зниження собівартості, оскільки дорожнє господарство є досить матеріаломісткою та енергомісткою галуззю. Також при будівництві автомобільних доріг використовуються коштовні техніка та технології, що безпосередньо впливає на собівартість дорожніх робіт. Також можливе використання стратегії фокусування, оскільки дорожнє господарство – це галузь, яка охоплює окремий сегмент ринку. Відповідно до цієї стратегії дорожнє підприємство повинно якісно виконувати будівельно-монтажні роботи та обслуговувати свій сегмент ринку таким чином, щоб превалювати над конкурентними організаціями.

Таким чином, в статті було запропоновано визначення стратегії досягнення конкурентних переваг як сукупності дій, методів, способів та управлінських рішень, які спрямовані на досягнення конкурентних переваг з метою їх утримання та раціонального управління ними. Вона є важливою передумовою не тільки для досягнення конкурентних переваг, але й для управління ними. Також було визначені основні стратегії досягнення конкурентних переваг, розглянута їх сутність і визначені переваги та недоліки кожної стратегії. Враховуючи особливості діяльності підприємства дорожнього господарства, автором було обрано стратегії досягнення конкурентних переваг, які дадуть змогу досягти стійких конкурентних переваг та зміцнити позиції підприємства на ринку дорожніх робіт та послуг.

#### **Література.**

1. Отенко І.П., Полтавська Є.О. Управління конкурентними перевагами підприємства: наукове видання. Харків : ХНЕУ, 2005. 212 с.
2. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей конкурентов / пер.с англ. Москва : Альпина Бизнес Букс, 2007. 453 с.