

УДК 339.138

DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2021-36-2>

**Багорка М. О.**

*доктор економічних наук, професор кафедри маркетингу  
Дніпровського державного аграрно-економічного університету*

**Кадирус І. Г.**

*кандидат економічних наук, доцент кафедри маркетингу  
Дніпровського державного аграрно-економічного університету*

**Кравець О. В.**

*старший викладач кафедри маркетингу  
Дніпровського державного аграрно-економічного університету*

**Bahorka Mariia**

*Doctor of Economic Sciences, Professor of Marketing Department  
Dnipro State Agrarian and Economic University*

**Kadyrus Iryna**

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of Marketing Department  
Dnipro State Agrarian and Economic University*

**Kravets Olga**

*Lecturer of Marketing Department  
Dnipro State Agrarian and Economic University*

## РОЗРОБЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВИХ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВ

**Анотація.** У статті обґрунтовано теоретико-методологічні підходи до вибору маркетингових конкурентних стратегій підприємств та представлено напрями щодо їх удосконалення. Виділено особливості маркетингових стратегій, їхні завдання та принципи формування. Запропоновано алгоритм формування маркетингової стратегії підприємства на основі структурно-логічної схеми та оцінки конкурентних позицій підприємства. На основі проведеного дослідження здійснено групування маркетингових конкурентних стратегій за рівнем впливу на конкурентні переваги підприємства. Підхід, орієнтований на конкурентів, заснований на стратегії і тактиці протидії конкурентам. У межах даного підходу може використовуватися два способи досягнення конкурентних переваг: лідерство за витратами та сукупність дій із погіршення якості конкурентного середовища. Основним методом досягнення конкурентних переваг, який застосовується в межах підходу, орієнтованого на споживачів, є диференціація товару. Інструментом диференціації є позиціонування, яке проводиться, насамперед, за рахунок комплексу маркетингових комунікацій та стратегій просування.

**Ключові слова:** маркетингова стратегія, конкурентоспроможність, конкурентні переваги, конкурентні стратегії, споживачі, конкуренти, диференціація, позиціонування.

**Вступ та постановка проблеми.** Сьогодні вітчизняні підприємства вимушені організувати діяльність з урахуванням постійних змін зовнішнього середовища, жорстких умов ведення бізнесу з огляду на агресивні дії конкурентів, трансформаційні процеси в економіці та конкурентному середовищі. Агресивна конкуренція для вітчизняних підприємств є сучасною реальністю за масштабності, динамізму та загострення дій у запеклій боротьбі за власні конкурентні позиції. Постійне дослідження, аналіз та оцінка факторів конкурентного середовища, своєчасне виявлення серед них чинників негативного впливу та ризиків здатні забезпечити ефективну роботу підприємств. Водночас на практиці вітчизняні підприємства мають певні складнощі стосовно використання аналітичного інструментарію, що заважає в повному обсязі використовувати можливості підприємств, гальмує процес реалізації маркетингових конкурентних стратегій, суттєво ускладнює процеси розроблення та ухвалення стратегічно важливих управлінських рішень. Саме тому керівники підприємств гостро відчують потребу в постійному отриманні достовірної, змістовної і своєчасної інформації про стан ринку, співвідношення попиту і пропозиції, рівні конкуренції та зміни в конкурентному середовищі.

В Україні поступово створюються нові умови діяльності підприємств, за яких важливими є стратегічний підхід, кон-

цепція стратегічного управління та розроблення стратегії розвитку. Однак у більшості підприємств ці складники знаходяться на низькому рівні, особливо щодо маркетингових конкретних стратегій, хоча їх реалізація є ефективним способом забезпечення належного рівня конкурентоздатності підприємства та успішного його функціонування в умовах сучасного ведення бізнесу. У цьому контексті питання розроблення маркетингових стратегій підвищення конкурентоспроможності підприємства є актуальними і відіграють важливу роль у виробничих процесах, формуванні збутової політики, організації збутової діяльності, розвитку системи маркетингового менеджменту.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Завдання підвищення конкурентоспроможності підприємств завжди були в полі зору зарубіжних і вітчизняних учених, проте велика кількість питань сьогодні залишаються не вирішеними внаслідок несистемного характеру їх досліджень, складності процесів оцінки конкурентних переваг, недостатньо відрегульованої правової системи взаємовідносин між підприємствами-конкурентами та відсутності ефективного механізму маркетингового управління підвищенням конкурентоспроможності.

Значну кількість наукових робіт присвячено дослідженню питань формування та використання маркетингової конкурентної стратегії на виробничих підприємствах. Зазначені проблеми нашли своє відображення в

працях класиків науки Г. Армстронга, В. Вонга, Ф. Котлера, М. Портера та ін. Сучасні автори також не оминають дану тему, серед них доцільно відзначити Л. Балабанова, Н. Діхтярьова, С. Ілляшенко, В. Пономаренко та ін.

Питання формування і розвитку маркетингових стратегій вивчали вітчизняні вчені, зокрема: А.Е. Воронкова, А.В. Войчак, С.С. Гаркавенко, Н.В. Карпенко, В.Л. Корієв, Н.В. Куденко, Я.С. Ларіна, А.Ф. Павленко, В.В. Писаренко, І.Л. Решетнікова, М.П. Сахацький, І.О. Соловійов, А.О. Старостіна, Н.І. Чухрай, В.А. Шведюк, З.Є. Шершньова та ін.

Сьогодні переважна частка підприємств не проводить маркетингових досліджень, які пов'язані з вивченням впливу чинників макро- та мікросередовища, що значною мірою зумовлено недостатнім рівнем знань у даному напрямі та відсутністю теоретичних і методологічних напрацювань. Варто зазначити, що в процесі вивчення конкурентного середовища більшість підприємств ураховує вплив лише окремих його чинників. У таких умовах необхідно проводити комплексне дослідження конкурентів та розробляти перспективні напрями ринкових можливостей, знаходити вигідні ринки, імплементувати ефективний комплекс маркетингу у своїй діяльності й удало реалізовувати маркетингові конкурентні стратегії.

**Метою** даної роботи є обґрунтування теоретико-методологічних підходів до вибору маркетингових конкурентних стратегій підприємств та розроблення напрямів щодо їх удосконалення.



Рис. 1. Особливості маркетингової стратегії підприємства

Джерело: узагальнено авторами

**Результати дослідження.** На наше глибоке переконання, успішна діяльність підприємства залежить від маркетингу та маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах непередбачуваного та нестабільного попиту.

Маркетингова стратегія є сучасною філософією функціонування підприємства в бізнес-середовищі за умов глобалізації, яка «передбачає розроблення стратегічних напрямів та методологічного інструментарію для досягнення довгострокових конкурентних переваг та можливості своєчасної адаптації суб'єктів господарювання до динамічних змін факторів макро- і мікросередовища, сприяє формуванню потреб і смаків споживачів згідно із суспільними цінностями» [1, с. 75].

Маркетингова стратегія є складовою частиною бізнес-планування, яке охоплює бізнес-стратегії господарських підрозділів та загальну стратегію підприємства. За допомогою стратегії маркетингу здійснюється процес сегментації цільового ринку; формується товарний портфель підприємства; цінова, збутова та комунікаційна політика, структурна перебудова виробництва з урахуванням маркетингових принципів та маркетингової програми дій.

Основні риси маркетингової стратегії представлено на рис. 1.

Формування маркетингової стратегії спирається на низку принципів [2, с. 34]:

- цілеспрямованість – взаємоузгодження місії із цілями підприємства, орієнтація всіх стратегічних господарських підрозділів на задоволення потреб споживача та на досягнення економічного ефекту від виробничо-збутової діяльності;
- концентрація зусиль – проведення усіх процесів із дослідження, виробництва, фінансової діяльності, організації збуту на основі маркетингової орієнтації (пошук ринків, споживачів, задоволених потреб, творчі підходи до розв'язання поставлених маркетингових завдань);
- спрямованість на довгострокову перспективу – екстраполювання, імплементация інноваційної продукції та методів ведення бізнесу;
- синергійний ефект – взаємоузгодження стратегічної та тактичної маркетингової діяльності для стимулювання впливу на ринковий попит, запити споживачів та комплексної системи маркетингових заходів для досягнення синергетичного ефекту;
- гнучкість – швидке реагування та адаптація товарної, цінової, збутової та комунікаційної стратегії підприємства на якісні і кількісні показники зміни попиту.

Конкурентоспроможність підприємства формується під дією різноманітних та багатоаспектних ринкових чинників [3, с. 249]. Комплексний підхід до конкурентоспроможності заснований на базі врахування основних складників потенціалу підприємства: ступеня задоволення споживача продукцією, посилення кадрового потенціалу, спрямованості на інновації, конкурентного потенціалу підприємства та ефективності стратегії для певного сегмента ринку, резервів підвищення конкурентоспроможності вітчизняного підприємства. У цих умовах варто максимально враховувати маркетингові принципи, а саме: системні, комплексні дослідження стану ринкового середовища та виробничо-господарської діяльності підприємств; складання і реалізація маркетингової програми дій, на всіх рівнях і періодах планування; спрямування діяльності всіх структурних підрозділів і ланок підприємства на задоволення

потреб існуючих і потенційно можливих споживачів, здійснення послідовної товарної, цінової, розподільчої та комунікаційної політики.

Ми переконані, що процес формування маркетингової стратегії для підприємства повинен відбуватися за певними логічно-послідовними етапами, які, безумовно, мають бути взаємопов'язаними, систематизованими, що забезпечить об'єктивний результат щодо вибору оптимальної маркетингової стратегії підприємства (табл. 1).

В умовах сьогодення перед кожним виробничим підприємством стоїть мета – досягти зростання прибутковості і сприяти розвитку ефективної стратегічної діяльності. Саме тому важливими є розроблення та формування такої маркетингової стратегії підприємства, ключові напрями якої мають задовольняти вимоги споживачів, забезпечувати ефективну діяльність, максимальні прибутки, високий рівень конкурентоспроможності та сприяти подальшому його розвитку. Грамотно обгрунтоване рішення щодо вибору маркетингової конкурентної стратегії здатне допомогти підприємству вижити в мінливому, динамічному бізнес-середовищі.

Сьогодні більшість підприємств використовує у своїй діяльності переважно окремі елементи маркетингової стратегії, які не дають максимального ефекту. Існуюча економічна ситуація не дає змоги більшості товаровиробникам використовувати всю комплексну систему маркетингу у своїй діяльності. Ми переконані, що універсальної стратегії не існує, кожне підприємство має формувати і реалізовувати власну маркетингову конкурентну стратегію, яка б дала йому змогу, з одного боку, нейтралізувати загрози та слабкі сторони, а з іншого – реалізувати свої можливості і переваги.

Основу методологічного інструментарію під час розроблення маркетингової стратегії підприємств становлять прийоми економічного і стратегічного аналізу, які дають змогу провести діагностику та оцінку ресурсного потенціалу галузі, визначити потенційні її можливості та спроможність змінювати вектор маркетингової стратегії відповідно до стратегічних завдань.

Для ефективного функціонування підприємства можна запропонувати алгоритм формування маркетингової стратегії підприємства, який би забезпечив ефективну роботу на всіх рівнях його діяльності (рис. 2).

Даний алгоритм складається з послідовних етапів формування маркетингової стратегії підприємства і наведений у вигляді блоків, які між собою є взаємозв'язаними.

Формування маркетингової конкурентної стратегії залежить від стану конкурентного середовища, в якому функціонують підприємства, та його власного ресурсного забезпечення, тому в межах запропонованого алгоритму глибоко та всебічно аналізується стан середовища підприємства, а вже після проведення оцінки макро- та мікросередовища підприємства проводиться формування альтернативних маркетингових стратегій з урахуванням результатів аналізу та визначених цілей як підприємства загалом, так

і окремих його виробничих підрозділів. На основі сукупності маркетингових стратегічних альтернатив вибирають стратегію згідно з означеними завданнями та технічними і технологічними можливостями підприємства.

У практичній частині реалізації стратегії проводиться її імплементація в умовах виробничого підприємства та визначаються найбільш успішні за ефектом від реалізації – оптимальна маркетингова стратегія. Д.Л. Кобець зазначає, що «ключовими критеріями вибору маркетингової стратегії для підприємства є відповідність стану та вимогам зовнішнього середовища, потенційним можливостям підприємства, величині ризику, ступеню досягнення визначених маркетингових цілей» [4, с. 504].

Із метою розроблення маркетингового забезпечення щодо аналізу та оцінки конкурентного середовища підприємствам необхідно визначати основні його складники та чинники, які впливають на рівень їхньої конкурентоспроможності. Насамперед необхідно мати чітке уявлення про послідовність усіх етапів маркетингового дослідження щодо оцінки конкурентоспроможності та аналізу конкурентного середовища, в якому діє підприємство.

На нашу думку, підвищення конкурентоспроможності підприємства залежить переважно від трьох чинників: правильно сформованого маркетингового інструментарію, елементів організаційної структури і системи управління нею. У цьому контексті організаційна структура маркетингової діяльності на підприємстві може бути визначена як базовий складник організації, на основі якого буде здійснено управління маркетингом, тобто це сукупність служб, відділів, підрозділів, до складу яких входять працівники, що займаються різними напрямками маркетингової діяльності.

Під час формування маркетингових конкурентних стратегій мають бути враховані взаємозв'язки чинників середовища з усіма стратегічними господарськими підрозділами підприємства, які також мають бути конкурентоспроможними і відповідати структурно-логічній послідовності проведення досліджень (рис. 3).

В.М. Желіховська визнає, що «основними напрямками дослідження виступають рівень попиту і пропозиції на ринку, зміна його кон'юнктури, структури попиту та пропозиції, розвитку нових форм організації бізнесу» [5, с. 226]. Маємо констатувати, що правильно вибрані маркетингові конкурентні стратегії є інструментом, за допомогою якого підприємство зможе підвищити свою конкурентоспроможність. При цьому невикористаними маркетинговими резервами підвищення конкурентоспроможності для більшості вітчизняних підприємств залишаються комплексне використання всіх інструментів (елементів) маркетингу, впровадження нових форм торгівлі, застосування сучасних методів господарювання.

На основі проведеного дослідження вибираються власні конкурентні стратегії, які базуються на стратегії конкурентів та власних технічних та технологічних можливостях підприємства (рис. 4).

Таблиця 1

## Етапи формування маркетингової стратегії для забезпечення конкурентоспроможності підприємства

Етап I	Етап II	Етап III
Формування місії та цілей функціонування підприємства	Інтегрована оцінка конкурентного середовища підприємства	Формування стратегії підприємства
Виявлення можливостей підприємства	Комплексна оцінка чинників впливу середовища підприємства	Формування тактичних заходів діяльності підприємства
Розроблення стратегічних напрямів діяльності	Бенчмаркінговий аналіз діяльності підприємства та аналіз стратегічних альтернатив	Імплементація маркетингової конкурентної стратегії



Рис. 2. Алгоритм формування маркетингової стратегії та інструментарій стратегічного маркетингового аналізу

Джерело: сформовано авторами

Ми переконані, що підвищення прибутковості підприємства напряму залежить від зростання його конкурентних переваг, які відповідають реальним можливостям і компетенціям підприємства, тоді як нереалізовані можливості здатні спричинити негативний вплив на результат діяльності підприємства.

Важливо враховувати, що процес вибору маркетингової конкурентної стратегії для підприємства напряму пов'язаний зі специфічними особливостями галузі, в якій воно функціонує, номенклатурою та асортиментом продукції підприємства, витратами на виробництво і реалізацію продукції/послуг та формуванням ціни, державним регулюванням, а також специфікою логістики.

Поряд із розглянутими стратегіями конкурентних переваг Майкл Портер запропонував п'ять варіантів стратегії утримання конкурентних переваг, наведених на рис. 5.

Конкурентні переваги підприємства або його конкурентну слабкість відображають певні індикатори.

До індикаторів конкурентної переваги У.В. Щурко відносить [7, с. 405]: значну частку ринку; зростаючу кількість покупців; стратегію ринкового лідера; швидке реагування та адаптацію підприємства до зміни; сильні конкурентні позиції підприємства на ринку; диференціацію товарів; концентрацію на цільових сегментах ринку; оптимальні витрати; прибутковість; інноваційні можливості підприємства; наявність системи маркетингового менеджменту.

У.В. Щурко визначив індикатори конкурентної слабкості підприємства [7, с. 406]: високі витрати; низька

якість товарів; невеликий вплив на ринок; значна питома вага на ринку продукції конкурентів; низькі темпи зростання доходів порівняно із середніми на ринку; недостатня кількість фінансових ресурсів; неспроможність протистояти ризикам; недостатня репутація підприємства; слабкі позиції серед підприємств галузі; слабкий рівень практичних навичок і досвіду у сферах діяльності.

Результати оцінювання конкурентоспроможності мають бути використані в подальшому під час вибору маркетингових конкурентних стратегій і для прийняття обґрунтованих управлінських рішень із метою підвищення конкурентоспроможності підприємства на галузевому ринку. За таких умов загальною стратегічною метою підприємства є посилення конкурентних позицій та підвищення ефективності господарювання. Під час розроблення як короткострокових, так і довгострокових маркетингових планів потрібно вибирати стратегію, яка буде найкраще відповідати умовам ринку і водночас забезпечувати підприємствам необхідну ефективність, рентабельність і матеріальну зацікавленість у результатах їхньої діяльності.

**Висновки.** Установлено, що маркетингові конкурентні стратегії виступають важливим чинником забезпечення конкурентоспроможності підприємства, який має реалізовуватися за допомогою створення відповідних структур управління, системи моніторингу ринків, маркетингового аналізу, формування комплексної інформаційної системи.

Визначено, що під час вибору маркетингової стратегії необхідно спрямувати зусилля на вирішення маркетинго-

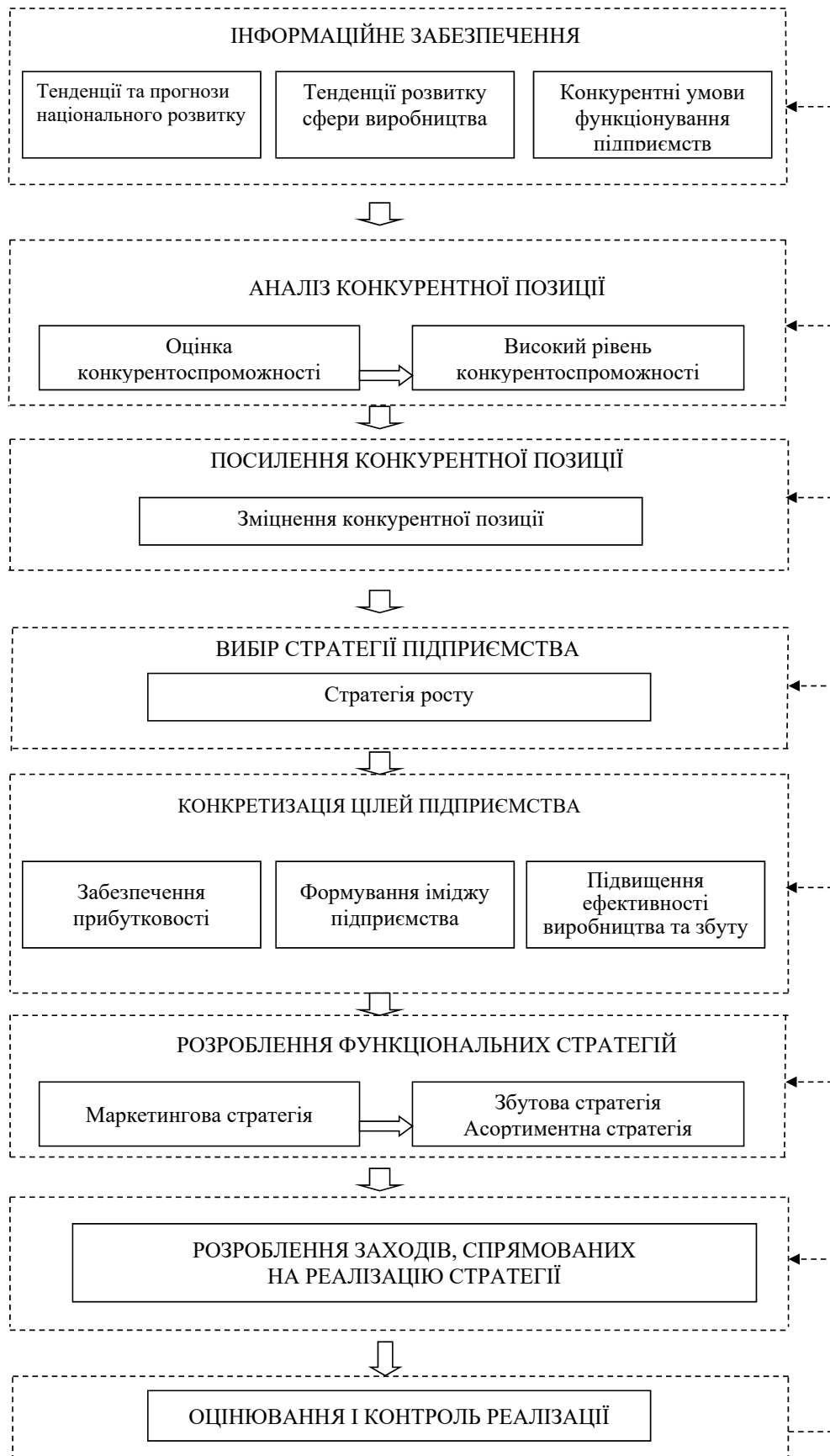


Рис. 3. Структурно-логічна схема реалізації маркетингової стратегії

Джерело: узагальнено авторами



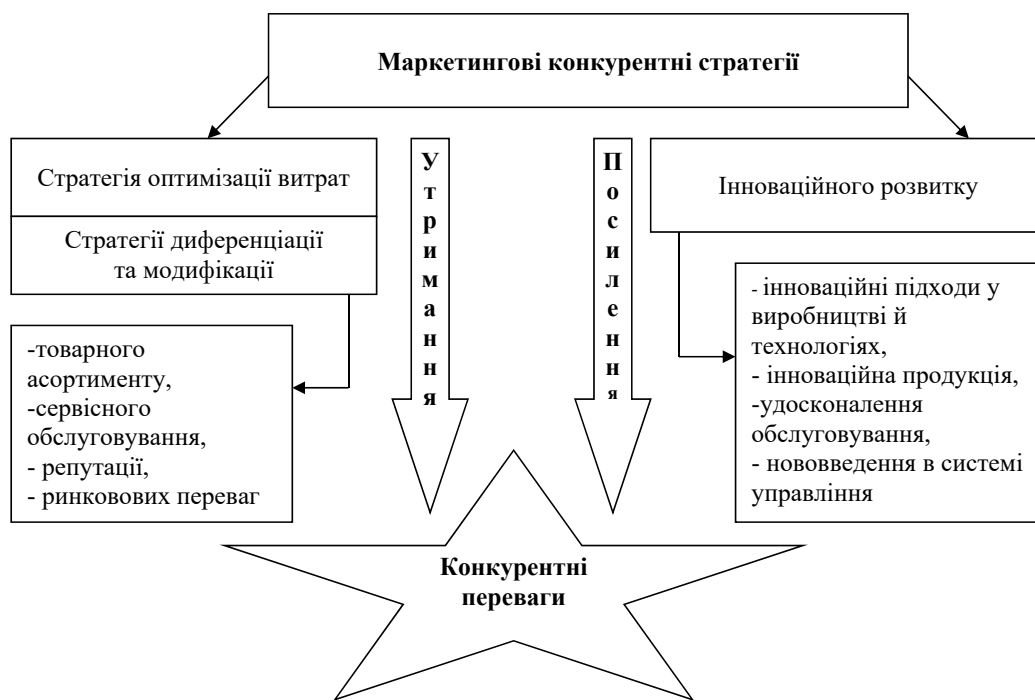


Рис. 4. Групування маркетингових конкурентних стратегій за рівнем впливу на конкурентні переваги підприємства  
Джерело: узагальнено авторами за [6]

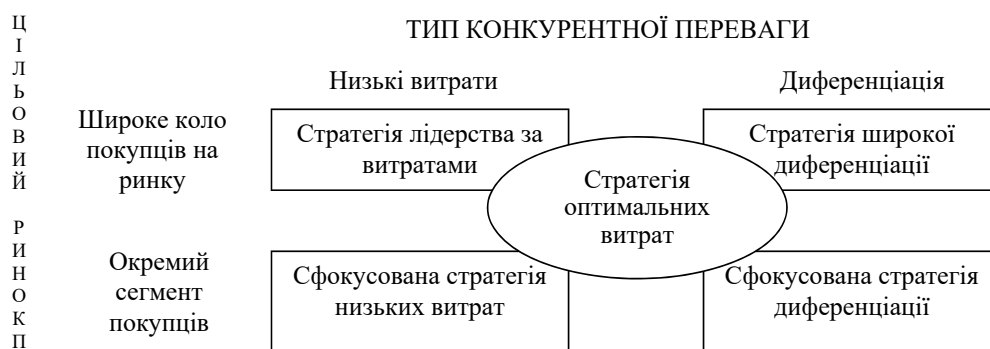


Рис. 5. Основні стратегії конкурентних переваг

Джерело: узагальнено авторами

вих цілей з урахуванням ознак маркетингової стратегії, таких як: орієнтація на довгострокову перспективу; врахування результатів стратегічного маркетингового аналізу; підпорядкованість в ієрархії системи управління; ринкова спрямованість діяльності відносно споживачів та конкурентів. Окрім того, маркетингова стратегія підприємства визначає його сильні боки, які дають змогу отримувати перевагу в конкурентній боротьбі.

Виділено, що в процесі обґрунтування та розроблення маркетингових стратегій залежно від життєвого циклу розвитку підприємства вирішуються три взаємопов'язані завдання:

- формування маркетингового інструментарію (інновація продукції; кооперація, трансформація ринкової політики; диверсифікація та модифікація виробництва; мінімізація ризиків, комплексне використання системи маркетингового менеджменту тощо);

- формування адаптаційних можливостей (своєчасне врахування зовнішніх чинників, використання комунікаційних можливостей тощо);

- формування маркетингової політики підприємства відповідно до вимог і потреб споживачів (дослідження поведінки споживача, позиціонування товару, визначення цільового сегменту ринку і т. п.).

Представлено процес розроблення маркетингової конкурентної стратегії підприємства відповідно до логічно-послідовних етапів. Для кожного етапу характерні конкретні методи та прийоми стратегічного аналізу. За умови поетапного розроблення маркетингової стратегії на основі запропонованої структурно-логічної схеми та оцінки конкурентних позицій підприємства варто брати до уваги як своїх існуючих і потенційних споживачів, так і конкурентів. Підприємству необхідно постійно займатися аналізом конкурентів і розробляти маркетингові конкурентні стратегії, які забезпечать йому ефективне позиціонування щодо конкурентів і нададуть максимально можливу конкурентну перевагу.

Процес розроблення маркетингової стратегії напряму пов'язаний з аналізом діяльності конкурентів і передбачає розроблення заходів протидії конкурентам. У межах

даного підходу може використовуватися два способи досягнення конкурентних переваг: оптимізація витрат та впровадження системи маркетингового менеджменту. Основними методами досягнення конкурентних пере-

ваг, який застосовується в межах підходу, орієнтованого на споживачів, є диференціація та модифікація товару, а також комплекс маркетингових комунікацій та стратегій просування.

#### Список використаних джерел:

1. Багорка М.О. Маркетингова стратегія як основа стратегічного розвитку аграрних підприємств. *Держава та регіони. Серія «Економіка та підприємництво»*. 2019. № 5(110). С. 71–76.
2. Багорка М.О., Челак В.В. Сутнісна характеристика маркетингових стратегій, особливості та принципи їх формування у діяльності аграрних підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»*. 2018. Вип. 20. Ч. 1. С. 32–37.
3. Гриневецька Л.В. Резерви підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2015. № 38. С. 248–252.
4. Кобець Д.Л. Теоретичні підходи до формування маркетингової стратегії на підприємствах. *Економіка і суспільство*. 2017. № 13. С. 502–506.
5. Желіховська М.В. Розробка стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2009. № 4. Т. 2. С. 225–227.
6. Іваннікова М.М. Маркетингове управління конкурентними перевагами підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2011. № 5(50). С. 243–246.
7. Щурко У.В. Підходи до формування та реалізації конкурентних стратегій. *Економіка і суспільство*. 2018. № 17. С. 402–412.

#### References:

1. Bagorka M.O. (2019) Marketing strategy as a basis for strategic development of agricultural enterprises. *Research and Production Journal "State and Regions". Economics and Entrepreneurship Series*, no. 5 (110), pp. 71–76.
2. Bagorka M.O., Chelak V.V. (2018) Sutnisna charakterystyka marketingovykh strategiy, osoblyvosti ta pryncypy yix formuvannya u diyal'nosti agrarnykh pidpry'emstv [Essential characteristics of marketing strategies, features and principles of their formation in the activities of agricultural enterprises]. *Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. International Economic Relations and the World Economy Series*, no. 20, vol. 1, pp. 32–37.
3. Gryneveczka L.V. (2015) Rezervy pidvyshhennya konkurentospromozhnosti pidpryemstva [Reserves to increase the competitiveness of the enterprise]. *Bulletin of socio-economic research*, no. 38, pp. 248–252.
4. Kobecz D.L. (2017) Teoretychni pidxody do formuvannya marketingovoyi strategiyi na pidpryemstvax [Theoretical approaches to the formation of marketing strategy in enterprises]. *Economy and society*, no. 13, pp. 502–506.
5. Zhelixovska M.V. (2009) Rozrobka strategiyi pidvyshhennya konkurentospromozhnosti pidpryemstva [Development of a strategy to increase the competitiveness of the enterprise]. *Economic sciences. Bulletin of Khmelnytsky National University*, no. 4, pp. 225–227.
6. Ivannikova M.M. (2011) Marketingove upravlinnya konkurentnyimi perevagamy pidpry'emstva [Marketing management of competitive advantages of the enterprise]. *Scientific Bulletin of Poltava University of Economics and Trade. Series: Economic Sciences*, no. 5 (50), pp. 243–246.
7. Shhurko U.V. (2018) Pidxody do formuvannya ta realizaciyi konkurentnykh strategiy [Approaches to the formation and implementation of competitive strategies]. *Economy and society*, no. 5 (50), pp. 402–412.

### РАЗРАБОТКА МАРКЕТИНГОВЫХ КОНКУРЕНТНЫХ СТРАТЕГИЙ ПРЕДПРИЯТИЙ

**Аннотация.** В статье обоснованы теоретико-методологические подходы к выбору маркетинговых конкурентных стратегий предприятий и представлены направления по их совершенствованию. Выделены особенности маркетинговых стратегий, их задачи и принципы формирования. Предложен алгоритм формирования маркетинговой стратегии предприятия на основе структурно-логической схемы и оценки конкурентных позиций предприятия. На основе проведенного исследования осуществлена группировка маркетинговых конкурентных стратегий по уровню влияния на конкурентные преимущества предприятия. Подход, ориентированный на конкурентов, основанный на стратегии и тактике противодействия конкурентам. В рамках данного подхода может использоваться два способа достижения конкурентных преимуществ: лидерство по издержкам и совокупность действий по ухудшению качества конкурентной среды. Основным методом достижения конкурентных преимуществ, который применяется в рамках подхода, ориентированного на потребителей, является дифференциация товара. Инструментом дифференциации является позиционирование, которое проводится, прежде всего, за счет комплекса маркетинговых коммуникаций и стратегий продвижения.

**Ключевые слова:** маркетинговая стратегия, конкурентоспособность, конкурентные преимущества, конкурентные стратегии, потребители, конкуренты, дифференциация, позиционирование.

### DEVELOPMENT OF MARKETING COMPETITIVE STRATEGIES OF ENTERPRISES

**Summary.** The article substantiates the theoretical and methodological approaches to the choice of marketing competitive strategies of enterprises and presents areas for their improvement. The peculiarities of marketing strategies, their tasks and principles of formation are highlighted. The algorithm of formation of marketing strategy of the enterprise on the basis of the structural and logical scheme and an estimation of competitive positions of the enterprise is offered. On the basis of the conducted research the grouping of marketing competitive strategies on the level of influence on competitive advantages of the enterprise is carried out.

It is established that when choosing a marketing strategy it is necessary to focus on the goals, the main features of the marketing strategy, such as: long-term orientation; based on the results of strategic marketing analysis; a certain subordination in the hierarchy of enterprise strategies; defined market orientation (in relation to consumers and competitors).

It is highlighted that in the process of substantiation and development of marketing strategies, depending on the type of enterprise development, three interrelated tasks are solved: development of a set of marketing activities; adaptation of the enterprise to changes in the external environment; ensuring the adequacy of the company's marketing policy to the changing needs of customers.

Subject to the gradual development of marketing strategy, based on the proposed structural and logical scheme and assessment of the competitive position of the enterprise should take into account both its existing and potential customers and competitors. The company needs to constantly analyze competitors and develop competitive marketing strategies that will provide it with effective positioning in relation to competitors and provide the maximum possible competitive advantage.

The competitor-oriented approach is based on the strategy and tactics of counteracting competitors. Within this approach, two ways to achieve competitive advantage can be used: cost leadership and a set of actions to degrade the quality of the competitive environment. The main method of achieving competitive advantage, which is used within the consumer-oriented approach, is product differentiation. The tool of differentiation is positioning, which is carried out primarily through a set of marketing communications and promotion strategies.

**Key words:** marketing strategy, competitiveness, competitive advantages, competitive strategies, consumers, competitors, differentiation, positioning.