

*В.В. Ліщинська,
старший викладач кафедри стратегії бізнесу
ДВНЗ «Київський національний
економічний університет імені Вадима Гетьмана*

ОБҐРУНТУВАННЯ ВИБОРУ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

THE CHOICE OF A COMPETITIVE STRATEGY OF THE ENTERPRISE

Victoria Lishchynska,
Senior Lecturer Department business strategy
SHEU "KNEU named Vadym Hetman"

АНОТАЦІЯ. Статтю присвячено проблемі вибору базової конкурентної стратегії підприємства. Запропоновано методичний підхід до вибору конкурентної стратегії підприємства, що передбачає формування гібридних генеричних стратегій, який ґрунтується на поєднанні базових стратегій лідерства у витратах і диференціації продукції. Розкрито особливості формування та реалізації конкурентних стратегій оптимального співвідношення мінімізації і диференціації, вибіркової диференціації продукції для хлібопекарських підприємств України.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: стратегія, конкурентна перевага, конкурентна стратегія, хлібопекарська галузь, хлібопекарські підприємства.

ABSTRACT. The article is devoted to the problem of choosing a basic competitive strategy of the enterprise. The methodical approach to choosing a competitive strategy of the enterprise is proposed, which involves the formation of hybrid generic strategies, based on a combination of basic strategies of leadership in costs and product differentiation. The peculiarities of the formation and implementation of competitive strategies of optimal ratio of minimization and differentiation, selective differentiation of products for bakery enterprises are revealed.

KEY WORDS: strategy, competitive advantage, competitive strategy, baking industry, baking company.

Вступ. Загострення умов конкуренції на більшості ринків споживчих товарів і послуг, підвищенням рівня вимогливості споживачів, висувають до вітчизняних підприємств нові вимоги щодо рівня обґрунтованості їх стратегій конкуренції. В умовах зростання конкуренції на локальних та глобальних рівнях практичний інтерес з боку підприємств до вибору та формування

успішних конкурентних стратегій постійно зростає, тому проблеми, пов'язані з розробкою та реалізацією конкурентних стратегій, залишаються актуальними. Означені проблеми особливо торкнулися підприємств фрагментованих галузей, до числа яких відноситься харчова промисловість в цілому та хлібопекарська галузь зокрема.

Сучасні підходи до вибору та формування конкурентних стратегій досить широко висвітлені у працях відомих зарубіжних та вітчизняних авторів, таких як Д. Аакер, Л. Абалкін, О. Виханський, І. Гурков, П. Дойль, П. Друкер, Ф. Котлер, Д. Кревенс, М. Мескон, Б. Мільнер, А. Смолкін, Д. Траут, Е. Уткін, Р. Фатхутдінов, Ф. Хедоурі, А. Челенков, Г. Азоєв, І. Ансофф, Л. Балабанова, І. Герчикова, О. Горбашко, І. Должанський, Ю. Іванов, В. Павлова, М. Портер, А. Томпсон, І. Тучковська, Ч. Стрікленд, А. Юданов, А. Павленко, А. Войчак, І. Решетнікова, А. Наливайко, Н. Куденко, І. Лошенко, О. Ковтун, З. Шершньова, Т. Циганкова, В. Герасимчук та інших провідних науковців. Незважаючи на існуючі теоретико-методичні та практичні розробки щодо формування та реалізації стратегії конкуренції, недостатньо уваги приділено питанням вибору дієвої конкурентної стратегії підприємств з урахуванням галузевої специфіки їх функціонування, організації та управління.

Тому **метою статті** є обґрунтування теоретико-методичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо вибору конкурентної стратегії підприємств хлібопекарської галузі України на основі удосконаленої моделі вибору базової стратегії конкуренції.

Результати дослідження. Фундаментом реалізації намірів підприємства щодо набуття ним стратегічно значущих конкурентних переваг є вибір стратегії конкуренції, а результатом цього вибору має стати реалізація наявних конкурентних переваг та досягнення високого рівня конкурентоспроможності підприємства. В своєму дослідженні, ми розглядає конкурентну стратегію як управлінський засіб досягнення комплексу конкурентних переваг, що мають забезпечити досягнення визначених конкурентних цілей підприємства.

Процес вибору конкурентної стратегії підприємства є складною процедурою, так як потребує одночасного врахування багатьох зовнішніх та внутрішніх чинників [1, с. 171; 2, с. 59; 3, с. 50]. Цей процес базується на таких основних положеннях:

1. Вибір конкурентної стратегії повинен спиратися на домінуючу конкурентну перевагу, яку підприємство здатне

сформувати або втримати в плановій перспективі. Згідно концепції генеричних конкурентних стратегій Майкла Портера, конкурентні переваги можуть бути двох основних видів – низькі витрати або диференціація продукту [4]. Підприємства можуть використовувати ці переваги як на широкому ринку, так і на вузькому ринковому сегменті, де сфокусована їх діяльність. Тобто вихідним моментом формування конкурентної стратегії є оцінка здатності підприємства сформувати певну стійку конкурентну перевагу, що може забезпечити його успіх на ринку і стати основою конкурентної стратегії. Далі можуть бути окреслені основні стратегічні цілі в розрізі продуктів та ринків, визначена індивідуальна конфігурація конкурентної стратегії підприємства (табл. 1).

Таблиця 1

**КЛЮЧОВІ СТРАТЕГІЧНІ РІШЕННЯ ПРИ ВИБОРІ
КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА**

Ключові стратегічні рішення	Основні можливі альтернативи вибору
1. Базова конкурентна перевага	1.1. Низька ціна продуктів (здатність фірми розроблять, випускати і продавати товари або послуги за нижчою ціною, ніж у конкурентів) 1.2. Диференціація продуктів (здатність пропонувати інноваційні товари або послуги більш високої якості, з особливими споживчими властивостями, з широкими можливостями післяпродажного обслуговування тощо за вищою ціною, ніж у конкурентів) 1.3. Висока споживча цінність продукту (здатність фірми розроблять, випускати і продавати високоякісні, унікальні товари або послуги за нижчою ціною, ніж у конкурентів)
2. Джерело набуття конкурентних переваг	2.1. Зовнішні джерела: володіння великою часткою ринку, виключний доступ до ресурсів, виключний доступ до споживачів, обмеження дій конкурентів, тощо 2.2. Внутрішні джерела: володіння унікальними матеріальними та нематеріальними активами і ресурсами, унікальними компетенціями та динамічними здатностями, тощо
3. Спосіб набуття конкурентних переваг	3.1. Традиційний спосіб: швидка адаптація до конкурентного середовища, швидка адаптацію до зміни потреб споживачів, вишукування слабких місць у позиціях конкурентів) 3.2. Інновації: пошук нових можливостей, співконкуренцію, використання таз званих «позаконкурентних» технологій 3.3. Імітація: копіювання найкращого досвіду серед собі подібних

4. Модель конкурентної поведінки	4.1. Реактивна поведінка: підприємство переважно реагує на поведінку конкурентів на основі аналізу їх стратегічних намірів та дій 4.2. Проактивна поведінка: формування нової власної манери стратегічних дій
5. Тактика конкурентних дій	5.1. Наступ: розширення ринку, захоплення зайнятої суперниками частки ринку чи сегменту ринку 5.2. Оборона: збереження досягнутого рівня або контрольоване зменшення ринкової частки підприємства до встановленого рівня
6. Ключовий ринок	6.1. Існуючий ринок/сегмент: розширення місткості існуючого ринку, розвиток можливостей підприємства на існуючому ринку збуту 6.2. Новий ринок/сегмент: вихід на нові ринки з існуючими товарами, вихід на нові ринки/сегменти з новим продуктом (диверсифікація діяльності)
7. Ключовий споживач	7.1. Індивідуальний споживач: задоволення індивідуальних потреб окремих покупців чи групи споживачів, часткове охоплення ринку 7.2. Масовий споживач: повне охоплення ринку, задоволення стандартних потреб більшості покупців на цільовому ринку
8. Ключовий продукт	8.1. Існуючий продукт: стандартний продукт, оптимізація існуючого асортименту продукції підприємства 8.2. Новий продукт: інноваційний продукт, зміна структури продуктового портфелю підприємства

Джерело: складено автором

2. Альтернативність вибору конкурентної стратегії. **Альтернативність** виступає як базовий принцип вибору конкурентної стратегії, а сам процес формування конкурентної стратегії зводиться до вибору однієї або декількох стратегічних альтернатив із певної їх множини. Кожне підприємство в силу своєї унікальності, відмінності від інших віддає перевагу певній, тільки йому властивій комбінації стратегічних ідей і підходів до їх реалізації, що обумовлює існування множини варіантів поведінки підприємств на ринку і відповідного поля стратегічних рішень (табл.1). Разом з тим при відносно стабільній ситуації на ринку в множині конкурентних стратегій домінують генеричні типи стратегій, які чітко відрізняються за суттю та механізмом їх формування та реалізації. Згідно теорії ринкового позиціонування такими стратегіями є лідерство у витратах, диференціація та фокусування [4].

3. Стратегічний процес на підприємстві базується на стратегічному позиціонуванні підприємства в конкурентному середовищі, що здійснюється у певній послідовності – стратегічний аналіз, стратегічний вибір, реалізація стратегії [1, с. 33; 5, с. 186]. Формування конкурентної стратегії повинно спиратися на послідовно узгоджені операції аналітико-креативного змісту, зокрема стратегічний аналіз зовнішнього середовища і внутрішніх можливостей суб'єкта, аналіз придатності базових конкурентних стратегій, вибір пріоритетної базової конкурентної стратегії, розробка засобів набуття конкурентних переваг, визначення змісту оригінальної конкурентної стратегії [7, с. 142].

Розглянемо особливості формування та реалізації генеричних конкурентних стратегій для хлібопекарських підприємств України. *Стратегія лідерства у витратах* для хлібопекарських підприємств передбачає стратегічний вибір на користь зниження собівартості продукції за рахунок масовості виробництва та збуту. Ця стратегія дає змогу найбільш повно реалізувати позитивний ефект масштабу. Ключова мета цієї стратегії полягає в зайнятті значної частки ринку за рахунок тривалого лідерства у витратах, максимальної ефективності масового виробництва, високого рівня стандартизації продукції. Інструментами ефективною реалізації стратегії мінімізації витрат для хлібопекарських підприємств є впровадження нового високопродуктивного та енергозберігаючого хлібопекарського обладнання; замороження частково випеченого хлібу з кінцевим випіканням у місцях продажу; налагодженням стратегічної співпраці із великими торговельними мережами та локальними центрами дистрибуції для постачання хлібобулочної продукції великими партіями.

Стратегія мінімізації витрат буде доцільною для хлібопекарських підприємств які мають високий рівень ресурсного потенціалу. Для успішної реалізації цієї стратегії цінова політика підприємства також повинна передбачати гнучку систему знижок і умов оплати для різних категорій оптових і роздрібних покупців – торговельних організацій.

Стратегія диференціації для хлібопекарських підприємств передбачає стратегічний вибір на користь підвищення конкурентоспроможності та ефективності діяльності шляхом широкої або сфокусованої диференціації. Стратегія сфокусованої диференціації передбачає концентрацію на обслуговуванні конкретного сегменту ринку шляхом визначення, створення і використання сегментів, що зростають в межах загального ринку, що скорочується. Інструментами ефективною реалізації стратегії диферен-

ціації для хлібопекарських підприємств є підвищення лояльності споживачів за рахунок широкого асортименту, впровадження нових рецептур хлібобулочних виробів, покращення смакових властивостей та натуральності продуктів, налагодження ефективного комунікаційного зв'язку зі споживачем через різноманітні рекламні кампанії, проведення дегустацій нових хлібобулочних виробів у торгівельних мережах, тощо. Для того, щоб забезпечити виробництво широкого та високоякісного асортименту продукції у хлібопекарські підприємства повинно мати відповідну технічну і лабораторну базу, кваліфікований персонал, особливо в сфері продуктових інновацій та маркетингу. Для успішної реалізації цієї стратегії хлібопекарським підприємствам потрібно активно розробляти нові види продукції, особливо хлібопродукти з корисними харчовими властивостями, підвищувати рівень лояльності споживачів до бренду виробника, забезпечувати зручне сучасне пакування, що дозволяє зберігати смакові властивості хлібобулочних виробів, широко використовувати різні засоби маркетингової комунікації зі споживачами.

На практиці, хлібопекарським підприємствам складно досягти як максимального рівня диференціації продукції так і абсолютного лідерства у витратах. Такі підприємства мають обмежені можливості застосування стратегії диференціації, оскільки будь-які продуктові, маркетингові та інші інновації відносно легко копіюються конкурентами, ці товари мають відносно низьку межу корисності та лояльності споживачів, а досягнення абсолютної унікальності для цих товарів практично не можливе. Застосування стратегії абсолютного лідерства у витратах є також обмеженим, оскільки основні конкуренти на ринку, як правило, є схожі за розмірами підприємства, які мають приблизно однаковий рівень середніх витрат виробництва і реалізації продукції. Крім того, на вітчизняному ринку хліба та хлібобулочних виробів, спостерігається стійка тенденція скорочення сегменту масових традиційних продуктів із зростанням окремих прибуткових споживчих сегментів, особливо сегментів здорової, екологічно чистої продукції.

Відповідно на практиці, хлібопекарські підприємства намагаються поєднувати базові стратегії диференціації і лідерства у витратах. Якщо підприємства вибирає стратегію диференціації продукції, вона все одно намагається бути представленою в тих сегментах ринку, де є попит. Якщо ж підприємство обирає стратегію мінімізації витрат, воно все одно намагається забезпечити більшу цінність своєї продукції для споживачів.

Базові конкурентні стратегії паралельного застосування мінімізації витрат та диференціації продукції найбільш перспективні для хлібопекарських підприємств, що діють на дуже конкурентних локальних ринках. Залежно від рівня концентрації свого виробництва та можливостей диференціювання підприємства можуть обрати одну з таких гібридних конкурентних стратегій: оптимального співвідношення мінімізації витрат та диференціації або вибіркової (асортиментної) диференціації.

Стратегія оптимального співвідношення мінімізації витрат і диференціації продукції передбачає стратегічний вибір на користь підвищення цінності продукції для споживачів як за рахунок додаткових споживчих характеристик так і за рахунок мінімізації витрат (цін). Така стратегія дає змогу підприємству використовувати обидві базові конкурентні переваги і є ефективною за умови, що більшість покупців звертають увагу одночасно і на ціну і на якість товару. Інструментами ефективною реалізації стратегії оптимального співвідношення мінімізації витрат і диференціації продукції для хлібопекарських підприємств є поєднання технологічних та продуктових інновацій. З одного боку технологічні інновації, а саме автоматизації процесу виробництва, допомагає значно знизити витрати виробництва, з іншого боку посилення товарної диференціації за рахунок покращення смакових властивостей, розширення асортименту, покращення дизайну упаковки, підвищення екологічності продукції, формування позитивного іміджу бренду у споживачів та інших маркетингових засобів дозволяє підвищувати рівень цін та прибутковості продукції.

Стратегія паралельного застосування мінімізації витрат і диференціації продукції буде доцільною для хлібопекарських підприємств які мають сильні ринкові позиції, володіють високим рівнем ресурсного потенціалу, але прагнуть покращити свою конкурентну позицію та стати лідером на ринку. Для успішної реалізації цієї стратегії підприємствам потрібно сконцентрувати стратегічні зусилля, з одного боку, на зниженні витрат в ланцюгу формування вартості продукції, з іншого – пропонувати диференційовані товари для широкого кола споживачів.

Стратегія вибіркової асортиментної диференціації передбачає, що підприємство має в структурі свого товарного портфелю кілька асортиментних груп, що відрізняються за ступенем диференціювання: базовий асортимент, підтримуючий асортимент та унікальний асортимент. Товари базового асортименту мають відносно низький рівень товарної диференціації, що

випускаються під однією торговою маркою, відносяться до низького та середнього цінового сегментів, мають переважно низький рівень прибутковості, однак забезпечують лівову частку обсягів виробництва та продажів. Товари підтримуючого асортименту мають середній рівень товарної диференціації, відносяться переважно до середнього цінового сегменту, мають вищий рівень прибутковості, ніж базовий асортимент, але незначні обсяги виробництва. Товари унікального асортименту відносяться до високого цінового сегменту, мають найвищий рівень товарної диференціації за рахунок формування нового преміального бренду для нової (унікальної) лінійки продуктів, дизайну упаковки, тощо.

Інструментами ефективною реалізації стратегії вибіркової асортиментної диференціації для хлібопекарських підприємств є створення ефективного товарного портфелю, побудова сегментованої бренд-архітектури, підвищення маржинальності SKU/категорії, мультиатрибутивне сегментування ринку.

Висновки. Здатність ефективно конкурувати залежить від того, якими конкурентними перевагами володіє підприємство. Ефективне стратегічне конкурентне позиціонування, що реалізується завдяки дотримання обраної базової конкурентної стратегії, досягається завдяки всебічному аналітичному вивченню внутрішніх і зовнішніх чинників функціонування підприємства.

На практиці не існує стратегій абсолютного лідерства у витратах і диференціації безвідносно певного рівня сегментації. Фактично, підприємства формують свої стратегії на основі пріоритетності мінімізації витрат чи диференціації. Стратегія вибіркової асортиментної диференціації продукції для хлібопекарських підприємств передбачає поєднання стратегій мінімізації і диференціації, шляхом визначення окремих номенклатурних чи асортиментних позицій, виробництво яких будуть здійснюватися в режимі диференційованого фокусування продукції.

Процес вибору базової конкурентної стратегії підприємства має суттєві ризики прийняття невірних управлінських рішень. Для зниження рівня ризику та підвищення обґрунтованості управлінських рішень хлібопекарським підприємствам необхідно мати відповідне інформаційно-організаційне забезпечення стратегічних процесів. Це питання буде предметом наших подальших досліджень.

Список літератури:

1. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства : монографія / За заг. ред. д.е.н., проф. Іванова Ю.Б., проф. Тищенко О.М. — Х. : ВД "ІНЖЕК", 2006. — 384 с.
2. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник / З.Є.Шершньова. — 2-ге вид., перероб. і доп. - К.: КНЕУ, 2004.- 700 с.
3. Востряков О. В. Стратегічний процес на підприємстві : навч. посіб. / О. В. Востряков, О. М. Гребешкова. — К.: КНЕУ, 2009. — 313 с.
4. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / М.Портер; Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. — 454 с.
5. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навч. посіб. / С.М. Клименко, Т.В. Омеляненко, Д.О. Барабась, О.С. Дуброва, А.В. Вакуленко. — К.: КНЕУ, 2008. — 520 с.
6. Хрущ Н.А. Конкурентні стратегії підприємства: процеси створення та реалізації: монографія / Хрущ Н.А., Желіховська М.В. — К.: Освіта України, 2010. — 315 с.
7. Смолін І.В. Конкурентоспроможність підприємства: монографія / І.В.Смолін, Ю.І.Опанасюк. — К.: Генеза, 2014. — 208 с.

Reference:

1. Teoretychni osnovy konkurentnoi stratehii pidpriumstva : monohrafiia / Za zah. red. d.e.n., prof. Ivanova Yu.B., prof. Tyschenko O.M. — Kharkiv, INZhEK, 2006.
2. Shershn'ova Z.Ye. Stratehichne upravlinnia: pidruchnyk / Z.Ye.Shershn'ova. — 2-he vyd., pererob. i dop. — Kyiv, KNEU, 2004.
3. Vostriakov O. V. Stratehichnyj protses na pidpriumstvi : navch. posib. / O. V. Vostriakov, O. M. Hrebeshkova. — Kyiv, KNEU, 2009.
5. Porter M. (2005) *Konkurentnaia stratehiia: Metodyka analiza otraslej y konkurentov* [Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors], Al'pina Biznes Buks, Moskva, Rosiia.
6. Khrusch N.A. Konkurentni stratehii pidpriumstva: protsesy stvorennia ta realizatsii: monohrafiia / Khrusch N.A., Zhelikhovs'ka M.V. — Kyiv: Osvita Ukrainy, 2010.
7. Smolin I.V., Opanasiuk Yu.I. (2014) *Konkurentospromozhnist' pidpriumstva* [Competitiveness of the enterprise], Heneza, Kyiv, Ukraina.