

УДК 338.24:622

JEL Classification: L10, L12, L72, M21

DOI: <https://doi.org/10.33111/sedu.2025.57.018.033>

*Смолін Андрій Ігорович**

ВАРІАТИВНІСТЬ БІЗНЕС-СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВ З ВИРОБНИЦТВА НЕДИФЕРЕНЦІЙОВАНОЇ ПРОДУКЦІЇ

Анотація. Доведено, що базові стратегії конкуренції — лідерство за витратами і диференціація продукції, мають спільний цільовий орієнтир на диференціацію діяльності суб'єктів ринку. Стратегія зосередження відіграє коригуючу роль і не має самостійного значення як джерело набуття конкурентної переваги, але дозволяє диференціювати конкурентні дії підприємств з урахуванням потреб окремих сегментів споживачів.

Зазначене дозволило трансформувати базові стратегії конкуренції у похідні засоби стратегічного управління на основі ідеї широкої диференціації, а саме: стратегію диференціації продукції по собівартості та стратегію диференціації продукції по її якості і споживчій цінності з тим чи іншим рівнем зосередження на сегментах споживачів.

Здійснено дослідження конкурентної готовності рудовидобувних підприємств щодо реалізації стратегії мінімізації витрат, як пріоритетного галузевого напрямку конкурентного позиціонування. Показана проблемність реалізації даної стратегії рудовидобувними підприємствами з невеликими обсягами діяльності, які не мають можливості скористатися перевагами «кривої досвіду».

Обґрунтована можливість вирішення даної проблеми за рахунок фрагментованої диференціації продукції по якості на рівні окремих асортиментних позицій з пріоритетом на сегментну диференціацію споживачів.

Ключові слова: стратегія підприємства, стратегічне планування, позиціонування, бізнес-стратегія, конкурентні переваги, диференціація продукції, мінімізація витрат

Вступ. Формування бізнес — стратегії підприємств передбачає визначення базового джерела отримання конкурентної переваги/переваг, використання якого дозволить досягати конкурентних результатів у стратегічній перспективі. Як стратегічне планування, з його послідовністю формалізованих процедур, так і стратегічне підприємництво, яке ґрунтується на креативному мисленні і непередбачуваності дій підприємця, можуть бути успішними засобами стратегічного управління виключно у разі знаходження базової/ключової конкурентної переваги над суперниками. При цьому слід розуміти, що вибір зазначеної переваги не є ексклюзивним наслідком креативного мислення, що породжує інтелектуаль-

* **Смолін Андрій Ігорович** — здобувач наукового ступеня PhD, Національний університет «Острозька академія» (Острог, Україна), ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-4306-1361>, smolin@ukr.net

ний прорив у технології виробництва чи знаходженні нових засобів задоволення потреб споживачів. Базова конкурентна перевага формує бачення стратегічного конкурентного позиціонування підприємства, що є результатом аналітичного оцінювання потреб ринку, інвестиційних можливостей власників, конкурентної ситуації на ринку, технічних і фінансових можливостей підприємства тощо. Але зміст конкурентного позиціонування залежить і від об'єктивних характеристик продукції, що виробляє підприємство. Причому даний чинник часто є визначальним при виборі опцій диференціації чи мінімізації витрат, як засобів отримання базової конкурентної переваги.

У науковій і прикладній літературі [1-4] небезпідставно ствердилась думка, що пріоритетною моделлю бізнес-стратегії підприємств, що виробляють стандартизовану продукцію з низьким потенціалом диференціації, є мінімізація витрат. Це дозволяє отримувати конкурентну перевагу над суперниками за рахунок встановлення більш низьких цін на продукцію за відносно низької її собівартості. Основною передумовою низької собівартості виробництва слугує значний обсяг виробництва, що дозволяє знизити рівень умовно постійних витрат і результативно реалізовувати набутий досвід.

У сучасній стратегічній теорії конкурентні переваги підприємств пояснюються насамперед у межах ресурсного підходу, згідно з яким унікальні та важко відтворювані ресурси формують основу стійкої ринкової позиції [5]. Подальший розвиток цієї парадигми акцентує увагу на динамічних здібностях підприємств та відкритих інноваціях, що дозволяють адаптуватися до технологічних змін і формувати нові джерела цінності для споживачів [6]. У гірничодобувній промисловості ці підходи набувають особливої ваги, оскільки результати досліджень підтверджують значну варіативність стратегічної поведінки компаній, зумовлену екологічними обмеженнями, якістю ресурсної бази, рівнем інноваційності та специфікою управління впливами на зацікавлені сторони [7; 8].

За цих обставин стратегічна перспектива підприємств з незначним обсягом виробництва недиференційованої продукції, орієнтованих на стратегію мінімізації витрат, не виглядає оптимістичною, а пошук шляхів набуття і реалізації нішевих конкурентних переваг є актуальною прикладною проблемою. Тому визначення джерел їх основних конкурентних переваг є не лише актуальним виробничим і маркетинговим завданням, а й умовою виживання і майбутнього розвитку на даному ринку.

Постановка завдання. Необхідність вирішення актуальної проблеми формування конкурентних переваг підприємств з виробництва недиференційованої продукції, які з об'єктивних причин не можуть у повній мірі реалізувати стратегію мінімізації витрат, передбачає виконання наступних завдань:

- вивчити можливість прикладного переосмислення змісту концепції базових конкурентних стратегій підприємств з позиції комплексного розуміння поняття диференціації їх діяльності;

- визначити опції диференціації стратегічної діяльності підприємств на основі поєднання базових стратегій конкуренції;

– обґрунтувати варіанти стратегічної диференціації в діяльності підприємств, орієнтованих на мінімізацію витрат;

– дослідити можливість використання елементів диференціації продукції рудовидобувних підприємств в межах реалізації стратегії мінімізації витрат.

Результати. Теоретичною основою визначення ключової конкурентної переваги суб'єкта ринку слугує запропонована М. Портером концепція базових конкурентних стратегій. Вчений вважав, що: «у процесі подолання п'яти чинників конкуренції можна скористатись трьома загальними стратегічними підходами: 1) найменші сукупні витрати; 2) диференціація; 3) зосередження» [1, с. 51].

Стратегія найменших сукупних витрат передбачає їх мінімізацію у функціональній сфері діяльності підприємств завдяки реалізації «кривої досвіду» — зменшення вартості одиниці продукції із збільшенням обсягу виробництва. Для цього необхідно забезпечити зростання виробничих потужностей, зменшення витрат завдяки використанню набутого досвіду, економію і контроль за накладними витратами, мінімізацію витрат на дослідно-конструкторські роботи, сервіс, рекламу, роботу обслуговуючого персоналу.

Іншими словами, мета полягає у тому, щоб відрізнитись від конкурентів рівнем витрат, що забезпечить більшу рентабельність при реалізації продукції за середніми цінами, які склались на ринку.

Призначенням стратегії диференціації є забезпечення високої рентабельності завдяки виробництва унікальної для даного ринку продукції з високим рівнем споживчих властивостей, яка реалізується за високими цінами. При цьому економія витрат не розглядається у якості важливого завдання розвитку підприємства.

Об'єктами стратегії зосередження (фокусування) слугують групи покупців, спеціалізована товарна номенклатура, географічні ринки. Дана «стратегія ґрунтується на припущенні, що фірма, таким чином, спроможна досягти вузької стратегічної мети ефективніше, ніж конкуренти, зусилля яких розпорозуються» [1, с. 55].

За словами автора: «ці три загальні стратегії є альтернативними, активними підходами до розв'язання проблем конкурентних чинників» [1, с. 58], а неспроможність «виробити свою стратегію принаймні в одному з трьох вимірів» (*там само*), свідчить, що фірма «загрузла на півдорозі, — така фірма знаходиться в дуже несприятливій стратегічній ситуації» (*там само*). Отже, М. Портер вважав, що успішність фірми залежить від чіткості визначення основного джерела своєї конкурентної переваги — на основі мінімізації витрат, диференціації чи зосередження. Цей досить суперечливий з прикладної точки зору висновок, який впливає з визначення базових стратегій як управлінських альтернатив, сам автор дещо нівелює заявою про те, що «стратегія диференціації не дозволяє фірмі нехтувати витратами» [1, с. 54], але і «зменшення витрат не є першочерговою стратегічною метою» (*там само*). Тобто, у прикладному форматі реалізації альтернативність стратегій мінімізації витрат і диференціації трансформується у пріоритетність вибору того чи іншого джерела конкурентних переваг фірми.

Подібна ситуація спостерігається і з реалізацією стратегії зосередження — завжди існує певний рівень фокусування фірми на тому чи іншому сегменті покупців, а управлінська проблема полягає у суб'єктивному визначенні ширини цільового сегменту, на який слід поширювати діяльність фірми.

Більш практично налаштованою виглядає позиція А. А. Томпсона і А. Дж. Стрікланда, які «модифікували» концепцією базових стратегій М. Портера і запропонували п'ять видів стратегії конкуренції, а саме: «стратегію лідерства за витратами..., стратегію широкої диференціації..., стратегію оптимальних витрат..., сфокусовану (нішеву) стратегію на базі низьких витрат..., сфокусовану (нішеву) стратегію на базі диференціації продукції» [2, с. 165].

Слід відзначити, що дві останні стратегії автори обґрунтовано представили як похідні від стратегії лідерства за витратами і диференціації. Дійсно, підприємство, яке обере одну із зазначених стратегій, переслідує мету забезпечення мінімізації витрат або продукування диференційованої продукції для певного сегменту ринку, що свідчить про споживчу спеціалізацію виробника. Отже, стратегії зосередження відводиться коригуюча роль, вона не має самостійного значення як управлінський засіб набуття конкурентної переваги.

Дещо подібне мав на увазі і М. Портер, коли представляв графічне зображення базових стратегій конкуренції, у якому зосередження поширювалось на дві перші стратегії [1, с. 56]. Але його позиція щодо трьох базових стратегій, та ще й в альтернативному форматі, може бути розцінена виключно як концептуальний підхід до ідентифікації джерел конкурентних переваг підприємства.

Слід звернути увагу і на концепт стратегій лідерства за витратами і широкої диференціації. Якщо друга орієнтує підприємство на виробництво високоякісної диференційованої продукції, то забезпечення мінімальних витрат також переслідує мету досягти конкурентної переваги на основі диференціації, тільки не за рахунок якісних та споживчих характеристик продукції, а її собівартості, яка трансформується у низьку ціну реалізації. Тому цільовий орієнтир на диференціацію присутній в обох цих стратегіях. З цього приводу варто згадати емоційний вислів класика менеджменту Джека Траута — «диференційоюся, або помри», яке він використав як назву свого бестселеру. Вчений наполягав на тому, що основою будь-якої стійкої конкурентної переваги слугує та чи інша диференціація — продуктова, технологічна, організаційна. Він писав: «вибір із численних варіантів майже завжди базується на явних або неочевидних відмінностях» [3, с. 23]. І, далі: «відрізнятись — означає бути не схожим на інших. Бути унікальним — означає бути єдиним у своєму роді ... необхідне дещо, що відрізняло б вас від конкурентів» [3, с. 74–75].

Дж. Траут також зазначав, що М. Портер, пропонуючи концепцію базових стратегій конкуренції, розумів, що основою набуття конкурентних переваг суб'єкта ринку є диференціація — унікальність управлінських рішень і дій, які забезпечують вагомий успіх у конкурентній боротьбі. Але зосередження на теоретичних аспектах даної проблеми завадили йому дійти реальних висновків

щодо прикладного застосування ідей мінімізації витрат, диференціації продукції і споживчого зосередження: «професор Гарвардського Університету Майкл Портер, до прикладу, хоча і пише про необхідність унікальної позиції, майже нічого не говорить про те, як така позиція може бути створена» [3, с. 11].

Представлений екскурс у процес створення і «модифікації» концепції базових стратегій конкуренції дозволяє сформулювати наступні загальноприйняті узагальнення:

- стратегій мінімізації витрат і диференціації продукції з теоретичних позицій є альтернативними, оскільки неможливо досягти унікальності продукції щодо задоволення потреб споживачів, керуючись метою мінімізації витрат на виготовлення даної продукції;
- обидві стратегії можуть бути реалізовані з різним рівнем зосередження на певних групах споживачів, що передбачає певну спеціалізацію виробництва. Сфера застосування стратегій мінімізації і диференціації без ознак зосередження вкрай обмежена. Особливо це стосується стратегії диференціації, оскільки ексклюзивна продукція не призначена для широкого ринку;
- поєднання стратегій мінімізації і диференціації, хоча і містить у собі концептуальне протиріччя, але у практичній сфері, за умови ефективного менеджменту, слугує реальним засобом збереження конкурентного положення підприємства на ринку із середніми показниками конкурентоспроможності та ефективності діяльності;
- за своєю суттю стратегія найменших сукупних витрат ґрунтується на диференціації продукції за рівнем її собівартості і є різновидом ідеї унікальності, але з позицій мінімізації ціни для споживачів;
- стратегія зосередження визначає рівень фокусування на окремих сегментах споживачів та слугує диференційованим засобом конкретизації двох інших базових стратегій.

Проте диференціація, як основи набуття стійких конкурентних переваг суб'єкта ринку, має значиму прикладну роль не лише по відношенню до продукції. Кожна «базова» стратегія передбачає реалізацію різних видів диференціації з огляду на цільові об'єкти впливу. Так, стратегія диференціації продукції спрямована на надання споживачам унікальної споживчої вартості; стратегія мінімізації витрат ґрунтується на диференціації технології і методів організації виробництва, що забезпечують, недосяжний для більшості учасників ринку, низький рівень собівартості продукції; стратегія зосередження, передбачає диференційоване фокусування на певних сегментах споживачів.

Концептуальною основою даних стратегій є понятті «широкої» диференціації, яке поєднує диференціацію продукції — по якості і собівартості, здиференційованим зосередженням на сегментах споживачів з відмітними ознаками формування (рис. 1).

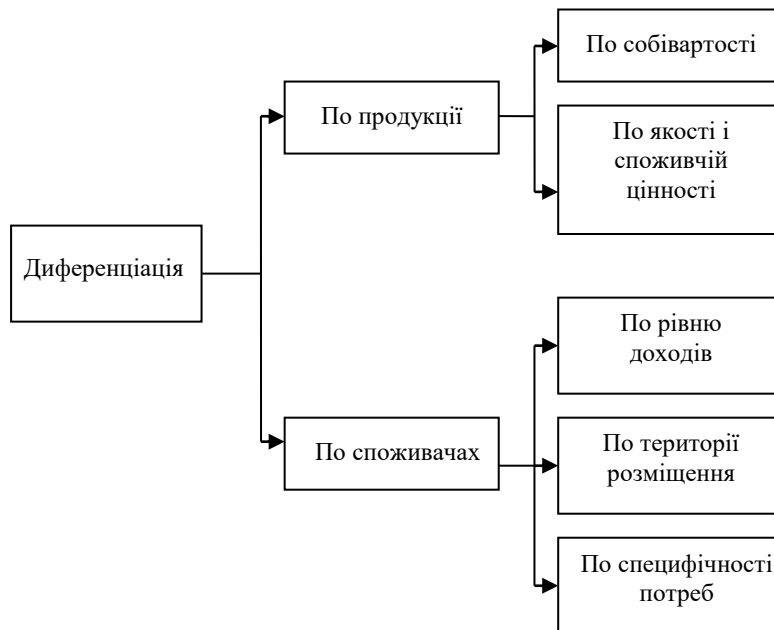


Рис. 1. Форми реалізації стратегії диференціації та їх змістовне наповнення

Джерело: побудовано автором.

Зазначене дозволяє трансформувати базові стратегії конкуренції у похідні засоби стратегічного управління на основі ідеї широкої диференціації, а саме: стратегію диференціації продукції по собівартості та стратегію диференціації продукції по її якості і споживчій цінності з тим чи іншим рівнем зосередження на сегментах споживачів за їх доходами, територією розміщення, специфічністю потреб тощо. Але мова тут іде не стільки про зміну назв, скільки про концентрацію уваги на пошуку унікальних конкурентних переваг у сфері формування собівартості продукції та її якості.

Вирішення даної проблеми в умовах реалізації стратегії диференціації продукції по якості і споживчій цінності має багатоваріантний формат і передбачає розроблення інноваційних товарів з новими характеристиками і способами задоволення потреб споживачів.

Диференціація продукції по собівартості — складне завдання, оскільки знайти нереалізовані значимі резерви зниження витрат діючих підприємств, які зазнають інтенсивного конкурентного впливу впродовж тривалого часу, стає дедалі важче. А незначне зниження витрат за незмінності ціни продукції і сталого обсягу реалізації, що дає змогу збільшити масу прибутку за рахунок зростання рентабельності, не можна вважати сталою конкурентною перевагою.

Забезпечення стратегічної диференціації продукції по собівартості стане реальним лише завдяки ефективному розширенню виробничих потужностей, що дозволить досягти економії на умовно-постійних витратах та реалізувати ефекту «кривої досвіду». Зазначене є необхідною передумовою зниження ціни на продукцію при зростанні обсягу її реалізації у порівняно вищому темпі за абсолютною величиною. А наслідкове зниження рентабельності буде компенсоване випереджаючим зростанням обсягу реалізації продукції.

Необхідною умовою цього є наявність можливостей збільшення виробничої потужності підприємства. Але в умовах переважання «ринку покупця», цього може бути замало, щоб досягти обсягу виробництва, який дозволяє отримати економію за рахунок масштабів виробництва. Для цього необхідна агресивна стратегія збуту продукту. У першу чергу це стосується роботи з цінами, нижчими за їх середній рівень на ринку. Така практика є серйозною перепорою для входження на ринок потенційних конкурентів.

Як правило, підприємства які обрали і змогли у повній мірі реалізувати свої бізнес-стратегії з переважаючими ознаками диференціації продукції по собівартості або якості і споживчій цінності, досягають вагомого конкурентного результату. Проте це дуже складне завдання, яке під силу обмеженому колу підприємств, більшість обирає стратегію «оптимальних витрат», яка передбачає встановлення певної пропорції зусиль, спрямованих на зменшення витрат виробництва з одночасним зростанням якості продукції. Іншими словами, переслідується мета надати споживачу продукцію з найвигіднішим для нього співвідношенням «ціна-якість». Така стратегія широко використовується у господарській практиці і забезпечує підприємству, за умови якісного менеджменту, середній рівень рентабельності реалізації продукції. Тобто, диференціація продукції такого підприємства знаходиться на середньому рівні, що зменшує перспективу роботи з підвищеним рівнем рентабельності, а помірний рівень витрат свідчить про неможливість досягти значимого ефекту масштабу.

Більш перспективною дана стратегія буде на ринках, де покупці звикли до придбання продукції з високим рівнем диференціації, але при цьому залишаються чутливими до ціни. Проте тривале утримання ефективної рівноваги між ціною і якістю пов'язано з високими ризиками через інтенсивну конкуренцію з боку подібних підприємств, які складають більшість на ринку.

Вибір підприємствами базової стратегії конкуренції часто зумовлено їх галузевою чи секторальною належністю.

До основних чинників галузевої/секторальної пріоритетності застосування стратегії диференціації продукції по собівартості відносяться:

- високий рівень стандартизації продукції, що обумовлює наявність широкого кола прямих конкурентів, які виробляють продукцію з однаковими, або близькими характеристиками;
- чутливість покупців до ціни, що знаходить відображення в інтенсивності конкуренції високого рівня, пов'язаної з пріоритетністю низької ціни над якістю і споживчими особливостями продукції;

- низькі витрати покупців на зміну марки, що обумовлює більшу свободу вибору покупця при пошуку оптимальної ціни.

Доцільність вибору підприємствами галузі стратегії диференціації продукції по якості і споживчій цінності ґрунтується на дії наступних чинників:

- інноваційність продукції, яка, зазвичай, є результатом стрімкого розвитку технологій, що змінюють модифікацію продуктів і підтримують інтерес споживачів до нових товарів;
- продукція має ознаки потенціалу диференціації її споживчої цінності і якості;
- різноманітність потреб споживачів і способів використання товару, які перебувають у прямій взаємозалежності і слугують причиною диференціації продукції по якості, представленій на даному ринку.

З огляду на дію даних чинників, у табл. 2 представлені оціночні характеристики пріоритетності використання підприємствами рудовидобувної промисловості стратегій диференціації продукції по собівартості і якості.

Таблиця 2

**ПРІОРИТЕТНІСТЬ БАЗОВИХ СТРАТЕГІЙ КОНКУРЕНЦІЇ
ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВ РУДОВИДОБУВНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ**

Галузеві/секторальні ознаки пріоритетності стратегії	Відповідність рудовидобувної галузі ознакам
Диференціації продукції по собівартості:	
- високий рівень стандартизації продукції;	повна
- чутливість покупців до ціни, що знаходить відображення в інтенсивності конкуренції високого рівня;	часткова
- низькі витрати покупців на зміну марки.	повна
Диференціації продукції по якості і споживчій цінності:	
- інноваційність продукції;	відсутня
- продукція має ознаки потенціалу диференціації її споживчої цінності і якості;	часткова
- різноманітність потреб споживачів і способів використання товару;	відсутня

Джерело: складено автором.

Стратегія диференціації продукції по якості має переважно обмежену сферу застосування підприємствами галузі з причини об'єктивних характеристик однорідності рудних продуктів і відсутності потреб споживачів у різноманітності їх властивостей. Видобувні рудні продукти відносяться до так званих монопродуктів, що відрізняються, в основному, вмістом чистого металу, що суттєво обмежує інші можливості їх диференціації.

Натомість вибір підприємствами стратегії диференціації продукції по собівартості має потенціал реалізувати свої можливості у набутті стійких конкурентних переваг і забезпечити перспективи свого стратегічного розвитку.

Слід підкреслити, що успішна реалізація стратегії диференціації продукції по собівартості і отримання від цього вагомого економічного зиску, залежить не стільки від якості менеджменту підприємств, скільки від об'єктивних передумов їх готовності до здійснення конкурентної діяльності на базі концепту мінімізації витрат.

Основними з них є:

- значна частка ринку, якою володіє підприємство;
- вертикальна інтегрованість виробництва;
- високий рівень завантаження виробничих потужностей;
- співпраця з потужними клієнтами, що вимагають зниження ціни на продукцію;
- володіння унікальними технологіями і прийомами у роботі, що знижують витрати.

Здійснена верифікація 18 підприємств рудовидобувної промисловості на предмет їх відповідності зазначеним умовам показала, що тільки 11,1 % мають вагомий потенціал реалізації стратегії мінімізації за усіма ознаками. При цьому, середнє число підприємств, які відповідають даній стратегії за однією ознакою, дорівнює 5,2, що складає менше третини від загального рудовидобувних підприємств України (табл. 3).

Таблиця 3

**РІВЕНЬ ПРИДАТНОСТІ СТРАТЕГІЇ ДИФЕРЕНЦІАЦІЇ ПРОДУКЦІЇ ПО СОБІВАРТОСТІ
ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВ РУДОВИДОБУВНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ**

Корпоративні ознаки придатності	Підприємства, що відповідають ознаці	
	число	частка, %
- значна частка ринку, якою володіє підприємство, 20 % і більше;	3	16,6
- вертикальна інтегрованість виробництва;	8	44,4
- високий рівень завантаження виробничих потужностей;	4	22,2
- співпраця з потужними клієнтами, що вимагають зниження ціни на продукцію;	9	50,0
- володіння унікальними технологіями і прийомами у роботі, що знижують витрати;	2	11,1
Середнє показник підприємств, що відповідають одній ознаці	5,2	28,9

Джерело: складено автором.

Решта вимушена тим чи іншим чином задовольнятися перспективою пошуку конкурентних переваг на основі ризикованої і не завжди прибутково результативної стратегії оптимізації витрат.

Особливо складним є становище підприємств з незначними обсягами виробництва. У більшій мірі це стосується тих учасників ринку, які з об'єктивних причин не можуть досягти об'ємів виробництва, за яких реалізуються переваги «кривої досвіду». З одного боку, такі підприємства, наприклад, з причини обмеженості сировинної бази, як це часто спостерігається у видобувних підприємствах, не можуть забезпечити значне зростання виробництва; з іншого — виробництво продукції стандартизованої якості, яка не підлягає можливості значимого підвищення, не дозволяє мати конкурентні переваги диференціації по якості за визначенням. За таких обставин підприємствам залишається дотримуватись стратегії мінімізації витрат, реалізація якої має здійснюватись не шляхом зростання обсягу виробництва, а за рахунок впровадження передових технологій і методів організації виробництва. Результативність таких рішень має виключно індивідуальний характер і не завжди призводить до значимих конкурентних переваг над більш потужними суперниками.

Проблема диференціації, а отже і перспектива набуття певних конкурентних переваг підприємств з обмеженими обсягами виробництва низько диференційованої продукції, може бути частково вирішена за рахунок фрагментованої диференціації продукції по якості на рівні окремих асортиментних позицій. Як писав Дж. Траут: «диференціювати можна все, навіть так звані «однорідні товари», такі як цемент, мідь, зерно, гроші, повітряні вантажоперевезення, морське страхування. Однорідних, стандартизованих, типових товарів не існує ... будь-який товар має відмітні особливості» [3, 35]. Причому диференціювати можна не лише сам продукт, а й умови його постачання, надання додаткових послуг покупцю, режим оплати тощо.

Креативним підходом до реалізації стратегії фрагментованої диференціації продукції по якості по окремій асортиментній позиції слугує досвід української рудовидобувної компанії «Авелана Голд», розташованої у Закарпатській області. Підприємство довело можливість формування диференційованого попиту на супутні види продукції, які не реалізувались раніше з причини невизначеності їх споживчої цінності. Виробничий досвід підприємства дозволив додати два технологічні етапи до відпрацювання пульпи, яка є побічним матеріалом при видобутку руди.

По-перше, виділити із відходів дрібно дисперсну кам'яно-пилову фракцію, яка використовується як компонент заміщення у виробництві певних видів цементу.

По-друге, пульпу, очищену від часток більше 25 мікрон, вивільнити від розчинних солей та зневоднити. Отриманий матеріал має підвищений вміст оксиду алюмінію та за своїми властивостями може додаватися до суміші при виробництві керамічних блоків високої якості. Це дозволило підприємству підвищити свою рентабельність за рахунок реалізації даного диференційованого продукту, який раніше вважався технологічним відходом. Більше того, отриманий статус екологічно чистого виробника відкрило нові, більш дешеві джерела фінансування основної діяльності.

Перспективним напрямом фрагментованої диференціації є зосередження на певному сегменті споживачів. Причому даний напрям може бути реалізований як у межах стратегії диференціації продукції за витратами, так і диференціації продукції по якості, засобами диференціації умов постачання, режиму відвантаження і способів оплати продукції.

У першому випадку, стратегія полягає у наданні певних переваг окремому значимому покупцю, що будуть стимулювати його попит і забезпечувати зростання обсягів реалізації продукції за зниженого рівня поточних витрат підприємства. Важливою умовою цього заходу є перевершення позитивного результату від зростання обсягу реалізації над витратами, пов'язаними з наданням переваг.

У другому, фрагментована диференціація умов постачання, режиму відвантаження і способів оплати продукції має на меті надання покупцю додаткової вигоди, за яку він сплачуватиме певну комісію. Мова іде про відвантаження мінімальних партій у вигідному покупцеві режимі, запровадження платежів з відстроченням тощо.

В обох випадках важливим чинником реалізації такої фрагментованої диференціації умов продажу і відвантаження продукції є ефективне позиціонування підприємства і його продукції у свідомості покупця. Покупець має бути переконаним у вигідності даних пропозицій. Зрозуміло, що відповідний висновок має ґрунтуватись на аналітичному розрахунку, але майже завжди він враховує і певні якісні ознаки. Їх сприйняття формується у результаті процесу позиціонування. Автор даного терміну Дж. Траут, писав: «позиціонування означає: як диференціювати себе в свідомості потенційного клієнта» [4, 29].

Фрагментована диференціація реалізуються завдяки наступним сегментним стратегіям диференціації продукції по якості, умовах постачання та оплати:

- диференціації окремого виду продукції по якості;
- диференціації продукції по якості поставки на основі переваг певному сегменту споживачів з метою стимулювання збуту;
- диференціації умов постачання, режиму відвантаження і способів оплати продукції з урахуванням індивідуальних потреб споживача.

У *табл. 4* представлено варіанти конфігурації компонент стратегії диференціації продукції по собівартості у поєднанні з опціями фрагментованої диференціації продукції по якості і організації збуту.

Вибір моно стратегії диференціації продукції по собівартості (варіант 1) передбачає отримання певного прибутку — Π , за мінімальної рентабельності реалізації — $P_{\min}$, як це і передбачає концепт даної базової стратегії.

За наявності в асортиментному переліку виду продукції з потенціалом диференціації по якості (варіант 2), підприємство буде мати можливість реалізувати його з підвищеним рівнем рентабельності — $P_{\min+}$, та збільшити обсяг реалізації, що забезпечить зростання загальної маси прибутку — $\Pi++$. Такий подвійний ефект буде мати місце у разі підвищеного ефекту від фрагментованої диференціації, особливо у разі збуту диференційованого продукту, який раніше вважався технологічним підходом, як це мало місце з компанією «Авелана Голд».

Таблиця 4.

**ПОХІДНІ ФРАГМЕНТОВАНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ДИФЕРЕНЦІАЦІЇ ПРОДУКЦІЇ
ПО СОБІВАРТОСТІ ТА ВАРІАНТИ КОНФІГУРАЦІЇ РЕЗУЛЬТАТИВНИХ КОМПОНЕНТ
БІЗНЕС-СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ**

Варіанти	Компоненти стратегії	Обсяг реалізації про- дукції з мінімізова- ною собівартістю, V	Рентабельність, P	Сукупний прибуток, П
1	Диференціації продукції по собівартості	V	P min	П
2	Диференціації продукції по собівартості	V	P min	П +
	Диференціація окремого ви- ду продукції по якості	V +	P min+	
3	Диференціації продукції по собівартості	V	P min	П + ++
	Диференціація окремого ви- ду продукції по якості	V +	P min+	
	Диференціації продукції по якості поставки на основі преференцій певному сегмен- ту споживачів з метою сти- мулювання збуту	V +	P min-	
4	Диференціації продукції по собівартості	V	P min	П + + ++
	Диференціація окремого ви- ду продукції по якості	V +	P min+	
	Диференціації продукції по якості поставки на основі преференцій певному сегмен- ту споживачів з метою сти- мулювання збуту	V +	P min-	
	Диференціації умов поста- чання продукції з урахуван- ням індивідуальних потреб споживача	V +	P min-	

Джерело: складено автором.

Варіанти 3 і 4 містять конфігурації компонент стратегії диференціації продукції по собівартості з фрагментами диференціації продукції по якості поставки при зосередженні на вузькому, але ефективному сегменті споживачів або окремому покупцю, якому пропонуються вигідні умови постачання продукції. Реалізація кожного з таких варіантів дає змогу збільшити масу прибутку підприємства за умови випереджаючого зростання обсягу реалізації над зниженням рентабельності, обумовленого наданими преференціями, або додатковими ви-

тратами на організацію постачання продукції з урахуванням індивідуальних потреб споживача.

Реалізація представлених варіантів фрагментованої трансформації стратегії диференціації продукції по собівартості для підприємств з об'єктивно низьким потенціалом диференціації продукції по якості, дозволяє поліпшити їх конкурентне положення за рахунок набуття нових переваг на рівні окремих асортиментних позицій, що відображається поняттям фрагментації базових стратегій конкуренції.

Висновки. Базові стратегії конкуренції — лідерство за витратами і диференціація продукції, мають спільний цільовий орієнтир на диференціацію діяльності суб'єктів ринку. Стратегія зосередження відіграє коригуючу роль і не має самостійного значення як джерело набуття конкурентної переваги.

Концептуальною основою даних стратегій є понятті «широкої» диференціації, яке поєднує диференціацію продукції — по якості і собівартості, з диференційованим зосередженням на сегментах споживачів з відмінними ознаками формування. Зазначене дозволяє трансформувати базові стратегії конкуренції у похідні засоби стратегічного управління на основі ідеї широкої диференціації, а саме: стратегію диференціації продукції по собівартості та стратегію диференціації продукції по її якості і споживчій цінності з тим чи іншим рівнем зосередження на сегментах споживачів за їх доходами, територією розміщення, специфічністю потреб тощо.

Переважає частина підприємств, які з об'єктивних чи управлінських причин не можуть отримати значимі конкурентні переваги на основі мінімізації витрат чи створенні унікальних видів продукції, обирають стратегію «оптимальних витрат», яка передбачає встановлення певної пропорції зусиль, спрямованих на зменшення витрат виробництва з одночасним зростанням якості продукції. Проте тривале утримання ефективної рівноваги між ціною(собівартістю) і якістю продукції пов'язано з високими ризиками втрати конкурентної позиції через інтенсивну конкуренцію з боку подібних підприємств, які складають більшість на ринку. Тому кожний учасник ринку обирає для себе пріоритетний напрям, який багато у чому залежить від галузевої/секторальної приналежності підприємств.

Вважається, що для рудовидобувних підприємств таким об'єктивним пріоритетом є стратегія мінімізації витрат. Проблемним є питання реалізації стратегії мінімізації для невеликих підприємств, які не мають можливості скористатися перевагами «кривої досвіду».

Перспектива набуття певних конкурентних переваг підприємств з обмеженими обсягами виробництва низько диференційованої продукції, що дотримуються базової стратегії мінімізації витрат, може бути частково вирішена за рахунок фрагментованої диференціації продукції по якості на рівні окремих асортиментних позицій. Причому диференціювати можна не лише сам продукт, а й умови його постачання, надання додаткових послуг покупцю, режим оплати тощо.

Фрагментована диференціація реалізуються завдяки наступним сегментним стратегіям диференціації продукції по якості, умовах постачання та оплати:

- диференціації окремого виду продукції по якості;
- диференціації продукції по якості поставки на основі преференцій певному сегменту споживачів з метою стимулювання збуту;
- диференціації умов постачання, режиму відвантаження і способів оплати продукції з урахуванням індивідуальних потреб споживача.

Реалізація кожного з таких варіантів дає змогу збільшити масу прибутку підприємств з обмеженими обсягами виробництва низько диференційованої продукції і набути сегментних конкурентних переваг.

Література

1. Портер М. Стратегія конкуренції: методика аналізу галузей і конкурентів. Київ : Основи, 1997. 390 с.
2. Tompson A. A., Strickland A. J. *Strategic Management*. 12th ed. New York : McGraw-Hill Companies, Inc., 2011. 928 p.
3. Траут Дж., Рівкін С. Диференціюйся або помри. Харків : Фабула, 2019. 240 с.
4. Траут Дж. Траут про стратегію: прорватись у свідомість та підкорити ринок / пер. з англ. Л. Савицької. Київ : Агенція «Стандарт», 2004. 164 с.
5. Barney J. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*. 1991. Vol. 17, no. 1. P. 99–120. DOI: <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
6. Bogers M., Chesbrough H., Heaton S., Teece D. J. Strategic Management of Open Innovation: A Dynamic Capabilities Perspective. *California Management Review*. 2019. Vol. 62, no. 1. P. 77–94. DOI: <https://doi.org/10.1177/0008125619885150>
7. de Palacios L. T. In mining, not everything is a circular economy: Case studies from the Iberian Pyrite Belt. *Resources Policy*. 2022. Vol. 78. Article 102863. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2022.102798>
8. Gillis A., Steen J., von Nordenflycht A., Dunbar W. S. What drives shareholder returns in mining companies? *Resources Policy*. 2023. Vol. 86, Part A. Article 104217. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2023.104217>
9. Engebretsen R. E. H., Brugger F. Divergent corporates: Explaining mining companies' divergent performance in health impact assessments. *Resources Policy*. 2021. Vol. 74. Article 102355. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2021.102355>

Refereces

1. Porter, Michael. 1997. *Stratehiia konkurentsii: metodyka analizu haluzei i konkurentiv* [Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors]. Kyiv: Osnovy. [in Ukrainian].
2. Tompson, Arthur A., and A. J. Strickland. 2011. *Strategic Management*. 12th ed. New York: McGraw-Hill Companies. [in Ukrainian].
3. Traut, Jack, and Steve Rivkin. 2019. *Dyferentsiujisia abo pomry* [Differentiate or Die]. Kharkiv: Fabula. [in Ukrainian].

4. Traut, Jack. 2004. *Traut pro stratehiiu: prorvatys u svidomist ta pidkoryty rynok* [Trout on Strategy: How to Reach Customers' Minds and Win Markets]. Translated by L. Savytska. Kyiv: Ahentsiia «Standart.» [in Ukrainian].
5. Barney, Jay. 1991. «Firm Resources and Sustained Competitive Advantage.» *Journal of Management* 17 (1): 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>.
6. Bogers, Marcel, Henry Chesbrough, Scott Heaton, and David J. Teece. 2019. «Strategic Management of Open Innovation: A Dynamic Capabilities Perspective.» *California Management Review* 62 (1): 77–94. <https://doi.org/10.1177/0008125619885150>.
7. de Palacios, Luis T. 2022. «In Mining, Not Everything Is a Circular Economy: Case Studies from the Iberian Pyrite Belt.» *Resources Policy* 78: Article 102863. <https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2022.102798>.
8. Gillis, Andrew, John Steen, Andrew von Nordenflycht, and W. Scott Dunbar. 2023. «What Drives Shareholder Returns in Mining Companies?» *Resources Policy* 86 (Part A): Article 104217. <https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2023.104217>.
9. Engebretsen, Rebecca Elisabeth Husebye, and Fritz Brugger. 2021. «Divergent Corporates: Explaining Mining Companies' Divergent Performance in Health Impact Assessments.» *Resources Policy* 74: Article 102355. <https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2021.102355>.

VARIABILITY OF BUSINESS STRATEGIES OF ENTERPRISES PRODUCING NON-DIFFERENTIATED PRODUCTS

Andrii Smolin

PhD Candidate, National University
«Ostroh Academy», Ukraine,

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-4306-1361>

Abstract. It has been established that the fundamental competitive strategies—cost leadership and product differentiation—share a common strategic orientation toward the differentiation of market actors' activities. The focus strategy performs an auxiliary and corrective function rather than serving as an independent source of competitive advantage; however, it enables enterprises to tailor their competitive actions in accordance with the needs of specific consumer segments.

This study offers a substantiated applied re-conceptualization of the framework of basic competitive strategies, grounded in a comprehensive understanding of activity differentiation among market participants. Within this framework, several options are identified: product differentiation by quality and by cost; and consumer differentiation by income level, geographical location, and specificity of needs. Such an approach allows the transformation of the traditional set of competitive strategies into derivative instruments of strategic management based on the concept of broad differentiation. Specifically, these include: (1) a strategy of product differentiation by cost; and (2) a strategy of product differentiation by quality and consumer value, pursued with varying degrees of focus on selected consumer segments.

The analysis concludes that, in practice, most enterprises adopt a strategy aimed at achieving an effective balance between price (cost) and product quality. However, this approach fails to ensure the long-term sustainability of competitive positions due to intensive rivalry from similar firms. Consequently,

enterprises must identify fundamental strategic priorities, which are largely contingent on their industry or sectoral affiliation.

The research further examines the competitive capacity of mining enterprises to implement a cost-minimization strategy as the principal sectoral approach to competitive positioning. The findings highlight the inherent difficulties faced by small-scale mining companies, which are unable to exploit the advantages of the «experience curve.»

A viable solution is proposed in the form of fragmented product differentiation by quality at the level of individual product categories, combined with a prioritization of segment-based consumer differentiation.

Keywords: enterprise strategy, strategic planning, positioning, business strategy, competitive advantage, product differentiation, cost minimization.

Стаття надійшла до редакції 13.10.2025

УДК 658.012.2:658.8:004.9

JEL Classification: L22, M10, O32, O33

DOI: <https://doi.org/10.33111/sedu.2025.57.033.050>

Шатілова Олена Володимирівна*

Верба Вероніка Анатоліївна**

Осокін Іван Геннадійович***

СТРАТЕГІЧНЕ ПОЗИЦІОНУВАННЯ ІНЖИНІРИНГОВИХ КОМПАНІЙ ЯК ДРАЙВЕР ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕС-МОДЕЛІ

Анотація. У статті досліджено взаємозв'язок стратегічного позиціонування інжинірингових компаній та трансформації їхніх бізнес-моделей у цифровій економіці. Розкрито роль позиціонування як механізму формування конкурентних переваг і узгодження стратегії, ресурсів та ринкової ідентичності. Проаналізовано фактори впливу (технологічні, ринкові, інституційні, організаційні) та значення цифрових технологій (BIM, IoT, AI) у переході до сервісно-платформної моделі. Систематизовано типи позиціонування: техніко-технологічне, сервісне, цифрове, екосистемне. Показано, що зміна стратегічного фокусу є драйвером трансформації бізнес-моделі та підвищення адаптивності компаній.

Ключові слова: стратегічне позиціонування; бізнес-модель; інжиніринг; цифрова трансформація; конкурентні переваги.

* Шатілова Олена Володимирівна — канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (Київ, Україна), ORCID <https://orcid.org/0000-0003-3883-5567>, olena.shatilova@kneu.edu.ua

** Верба Вероніка Анатоліївна — доктор екон. наук, професор, процесор кафедри менеджменту, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (Київ, Україна), ORCID <https://orcid.org/0000-0002-6160-150X>, verba@kneu.edu.ua

*** Осокін Іван Геннадійович — магістрант ОПП «Менеджмент проєктів і консалтинг», Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (Київ, Україна), ORCID <https://orcid.org/0009-0004-0678-9599>, vanja.osokin@gmail.com