

Магістр 2 року навчання
факультету економіки і права ХНЕУ

ОБҐРУНТУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ З МЕТОЮ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ

Анотація. Розглянуто основні характеристики та наявні ризики загальних стратегій. На основі цього було обґрунтовано доцільність запропонованої найбільш ефективної конкурентної стратегії, яка спрямована на підвищення рівня конкурентоспроможності продукції діяльності підприємств в галузі кондитерських виробів.

Аннотация. Рассмотрены основные характеристики и существующие риски общих стратегий. На основе этого была обоснована целесообразность предложенной наиболее эффективной конкурентной стратегии, которая направлена на повышение уровня конкурентоспособности деятельности предприятий в области кондитерских изделий.

Annotation. The basic characteristics and the risks of common strategies were examined. On this basis the expediency of the proposed most effective competitive strategy aimed at enhancing the competitiveness of enterprises in the field of confectionery was grounded.

Ключові слова: конкурентна стратегія, конкурентоспроможність продукції.

На сьогодні правильний вибір конкурентної стратегії є актуальним, адже стратегія – це основа в управлінні підприємством, яка повинна забезпечувати сталий економічний розвиток підприємства, підвищення конкурентоспроможності продукції, що виробляється. В умовах жорсткої конкуренції та мінливої ситуації підприємства повинні не тільки концентрувати свою увагу на внутрішньому стані справ, але й розробляти довгострокову стратегію поведінки, яка б дозволяла їм завчасно реагувати на зміни, що відбуваються в їх оточенні [1].

Питання, присвячені вибору конкурентної стратегії з метою підвищення рівня конкурентоспроможності продукції і в цілому підприємства, висвітлені в багатьох літературних джерелах. Серед зарубіжних та вітчизняних вчених-економістів слід виділити Азоева Г. Л., М. Портера, Ахматова М. А., Попова Є. І., Галушка О. С. та Безпятих В. І. [1 – 5]. Але сучасні умови господарювання, які характеризують конкурентну боротьбу, обумовлюють необхідність постійного дослідження ризиків та мінливості зовнішнього середовища підприємств ринку кондитерських виробів.

Метою дослідження є обґрунтування найбільш ефективної та доцільної конкурентної стратегії для підприємств у галузі кондитерських виробів з метою підвищення рівня конкурентоспроможності продукції.

Такий вчений, як М. Портер [5] запропонував три основні конкурентні стратегії:

- 1) лідерство у зниженні витрат, яке передбачає підтримку низького рівня інвестицій у виробництво, тобто підприємство прагне стати виробником з більш низькими витратами порівняно зі своїми конкурентами;
- 2) стратегія диференціації продукту, яка означає створення продукту зі специфічними властивостями, які відрізняють його від товарів конкурентів, що сприяє залученню більшого кола клієнтів;
- 3) стратегія зосередження або фокусування, коли підприємство концентрує свою увагу на певній групі покупців, товарній номенклатурі, сегменті чи географічному ринку.

Азоев Г. Л. [2] доповнив перелік вказаних стратегій, виділяючи ще такі, як:

- 1) стратегія впровадження нововведень, яка передбачає роботу підприємства в новій ринковій ніші, де відсутні конкуренти;
- 2) стратегія негайного реагування на потреби ринку, яка заснована на випередженні конкурентів за рахунок більш мобільної системи управління;
- 3) стратегія оптимальних витрат, яка включає в себе поєднання низьких витрат і широкої диференціації продукції.

У таблиці узагальнено основні характеристики та ризики вищезазначених стратегій, які виділяють Азоев Г. Л. та М. Портер [2; 5].

Таблиця

Ознаки та ризики основних стратегій

Стратегія	Основні ознаки	Ризики
-----------	----------------	--------

Лідирування на основі зниження витрат (цін)	1) виробничі характеристики: "ніхто не зробить це дешевше"; 2) маркетингові особливості: "розрахункові ціни / низькі витрати"; 3) стандартизована продукція, обмеженість вибору; 4) жодних значних змін у веденні справ: "репутація скромної та надійної компанії"; 5) зниження витрат на інновації; 6) можливість встановлення нижньої межі ринкових цін	1) за умов технологічного прориву поза межами підприємства – ризик втратити перевагу; 2) сходження нанівець вкладених раніше інвестицій; необхідність додаткових витрат на реконструкцію масового виробництва; 3) запізнення з реакцією на зміни, що відбуваються на ринку внаслідок надмірної уваги до проблем витрат; 4) інтенсивне зростання витрат для збільшення масштабів виробництва, внаслідок чого неможливо звести до мінімуму переваги диференціації
Диференціація	1) виробничі характеристики: "ніхто не зробить це краще"; 2) маркетингові особливості: "наші продукти (послуги) – найкращі серед інших"; 3) основа – різноманітність, вибір за моделями, партіями, деталями, обслуговуванням; 4) створення більше однієї відмінної характеристики товару; 5) різноманітні інновації; 6) індивідуальні ціни, які перевищують витрати	1) привабливість диференціації може стати меншою, ніж економічні мотиватори, оскільки диференціація дорого коштує; 2) потреби в диференціації зменшаться внаслідок підвищення інформованості споживачів про ситуацію на ринку взагалі та за окремими групами товарів; 3) імітація може приховати різницю між товарами
Фокусування	1) виробничі характеристики: "виготовлено саме для тебе"; 2) маркетингові особливості: "ми задовольняємо твої потреби краще за всіх"; 3) спеціалізація з орієнтацією на певну нішу: цільову групу покупців, сегмент; 4) конкурентні переваги захищаються: лідируванням на основі зниження витрат у певному сегменті ринку; поглибленою диференціацією	1) зниження ефекту диференціації фокусуванням за рахунок підвищення витрат на обслуговування вузької стратегічної цільової групи; 2) скорочення відмінностей у характеристиках потреб вузької стратегічної групи та ринку взагалі; 3) за рахунок подальшої сегментації ринку всередині стратегічної цільової групи можлива втрата споживачів
Впровадження нововведень	1) випередження конкурентів і зайняття ринкових ніш, де конкуренція відсутня; 2) пошук принципово нових, ефективних технологій, проектування необхідних, але не відомих до цього часу видів продукції	1) високий ступінь невизначеності результатів, яка зіставлений із венчурним ризиком; 2) великі обсяги фінансування, високі витрати на початкових етапах
Негайне реагування на потреби ринку	1) отримання надприбутку за рахунок високої ціни на дефіцитну продукцію; 2) негайна переорієнтація виробництва, зміни його масштабів з метою отримання максимального прибутку за короткий проміжок часу	1) високі питомі витрати; 2) відсутність довгострокових перспектив у конкретному бізнесі; 3) відсутність гарантій на отримання прибутку; 4) високий ризик банкрутства
Оптимальних витрати	1) діапазон якості (від середньої до високої); 2) надання товару додаткових якостей і характеристик за помірними цінами; 3) встановлення нижчих цін, ніж у конкурентів, для створення репутації компанії, яка пропонує оптимальне поєднання ціни та якості	ризик, що лідери галузі за витратами можуть витіснити підприємство із сегменту покупців, чутливих до ціни; виробники високоякісної продукції з високою диференціацією спробують витіснити його із сегменту покупців, що цінують якість та індивідуальний дизайн

Враховуючи перелічені в таблиці характеристики, ознаки та ризики стратегій, слід обрати стратегію, що найбільше підходить для українських підприємств, які працюють на ринку кондитерських виробів.

Слід зазначити, що поведінка підприємств у кондитерській галузі обумовлена такою суперечністю – з одного боку, відчувається витіснення підприємств з ринку внаслідок зростання потужностей виробництва ринкових лідерів, з другого – прихід до галузі нових підприємств. Таким чином, ринок кондитерських виробів в Україні є ринком, який динамічно розвивається, що призводить до необхідності вирішення широкого спектру питань – від проведення досліджень у галузі до формування стратегії поведінки з метою підвищення конкурентоспроможності виробів. Цей процес потребує відповідного забезпечення, враховуючи те, що підприємства ринку кондитерських виробів відчувають посилення конкуренції, внаслідок чого виникає необхідність в оцінюванні не тільки поточного, а й перспективного становища підприємства на ринку [4].

Тому підприємствам галузі кондитерських виробів потрібно враховувати ризики, які можуть з'явитися, в процесі вибору певної стратегії. Слід зазначити, що для підприємств не підходять такі стратегії як:

- лідерство у витратах, адже є високий ризик відставання підприємств від змін, які відбуватимуться на ринку внаслідок надмірної уваги до проблем витрат;
- стратегія диференціації має великий ризик відносно високої собівартості продукції, за рахунок цього продукція не буде конкурентоспроможною;
- стратегія фокусування не підходить, адже дана стратегія має високий ризик втратити велике коло споживачів, оскільки дана стратегія спрямована на обслуговування вузької стратегічної цільової групи;
- стратегія впровадження нововведень має високий ступінь невизначеності результатів та великі обсяги фінансування, це великий ризик для підприємства;

• стратегія негайного реагування на потреби ринку має також великі витрати та має високий ризик банкрутства.

Для більшості підприємств, на думку автора статті, підходить стратегія оптимальних витрат. Ця стратегія має найменший ризик. Стратегія поєднує в собі баланс двох стратегій: стратегії низьких витрат та стратегії диференціації. Ця стратегія найефективніша для підприємств, які функціонують на ринку кондитерських виробів, тому що вона здебільшого спрямована на задоволення потреб споживача, поєднуючи в собі такі аспекти: продаж продукції за оптимальними цінами, які не перевищують ціни конкурентів, і розширення асортименту продукції, що випускається, без завищення цін на неї.

Таким чином, автор статті на основі аналізу наявних стратегій обґрунтував вибір найбільш ефективної конкурентної стратегії для підприємств галузі кондитерських виробів, яка максимально спрямована на підвищення рівня конкурентоспроможності продукції. Обрана стратегія поєднує в собі головні особливості конкурентоспроможності товару: оптимальну ціну на продукцію, що випускається, та розширення асортименту, який максимально задовольняє потреби споживачів.

Наук. керієн. Запащук Л. В.

Література: 1. Ахматова М. Конкурентоспособность промышленной продукции / М. Ахматова, Е. Попов // Маркетинг. – 2005. – № 4 (71). – С. 25–38. 2. Азоев Г. Л. Конкурентные преимущества фирмы / Г. Л. Азоев, А. П. Челенков. – М. : Типография "Новости", 2009. – 62 с. 3. Беспятых В. И. Управление качеством и конкурентоспособностью продукции / В. И. Беспятых // Маркетинг. – 2007. – № 1(93). – С. 126–128. 4. Галушко О. С. Тенденції розвитку ринку кондитерських виробів та особливості трансформації у системі цінностей його учасників / О. С. Галушко // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 1. – С. 15–21. 5. Портер М. Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / Майк Портер ; пер. с англ. – 3-е изд. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2009. – 175 с.