

А. І. Неклеса,
аспірант кафедри економіки підприємства,
Полтавська державна аграрна академія м. Полтава

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ХЛІБОПЕКАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

А. Neklesa,
Postgraduate student, Economics of Enterprise Department, Poltava State Agrarian Academy, Poltava

DEVELOPMENT OF INNOVATIVE GROWTH STRATEGY FOR BAKERIES

Статтю присвячено формуванню стратегії інноваційного розвитку хлібопекарських підприємств. Висвітлено визначення стратегії, стратегії конкурентної поведінки. Показано варіанти стратегії конкурентної поведінки: домінатор, лідер ринку, виклик лідеру, загарбник, наступник, експерт. Розглянуто чотири еталонних інноваційних стратегій: стратегія інтенсивного зростання, стратегія інтеграційного росту, стратегія диверсифікації, стратегія скорочення. Висвітлюються нові шляхи підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. Як висновок, підведено, що забезпечить організацію можливих і вибір найбільш перспективних напрямів і стратегій діяльності підприємства на ринках інновацій.

The development of innovative growth strategy for bakeries has been thoroughly studied in the article. The article describes the definitions of strategy as well as meanings of competitive behavior strategy. The attention is drawn to several options of competitive behavior strategy such as dominator, market leader, aggressor, successor and expert. The article also highlights four innovation strategies such as intensive growth strategy, integrative growth strategy, diversification strategy and reduction strategy. New ways to improve competitiveness of domestic enterprises have been scrutinized carefully. To sum up, the article suggests a possible effect produced by development of the most successful strategies for enterprises.

Ключові слова: стратегія, стратегія конкурентної поведінки, інноваційна стратегія, конкурентоспроможність.

Key words: strategy, strategy of competitive behavior, innovation strategy, competitiveness.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

"Стратегія" — це сформована концепція розвитку підприємства, що визначає загальний напрям дій та перспективний розвиток підприємства щодо досягнення конкурентних переваг та успіху діяльності; план або модель дій, спрямованих на досягнення мети; набір правил прийняття рішень; використання "влучних прийомів" та позиціонування підприємства у зовнішньому середовищі. Дослідження категорії "стратегія" підприємств та "економічна поведінка" підприємств виявило застосування у науковій літературі також ідентичного поняття "стратегія поведінки" підприємств. Узагальнюючи відтворену сутність стратегії, доцільно виділити її характерні риси: засіб досягнення мети та орієнтирів-цілей, яких прагне досягти організація, що можуть змінюватися в окремі моменти і на різних рівнях ієрархії; узгодження з місією, орієнтирами, які визначила для себе організація; відповідна реакція на можливий вплив зовнішнього середовища; процес розроблення стратегії не завершується якоюсь дією — розробляється лише загальний напрям дій; використання узагальненої, неповної та неточної інформації стосовно альтернатив розвитку; сформована стратегія використовується для розроблення подальших стратегічних проектів із застосуванням пошукових методів; необхідність у стратегії зникає, як тільки реальний процес розвитку починає виводити організацію на рівень очікуваних подій; реалізація

стратегії — це процес внесення змін до розроблених стратегій, відкидаючи ті з них, що не можуть бути здійснені (помилкові стратегії) та доповнюючи тими, що реально виникають при поточній взаємодії із зовнішнім середовищем (реальні стратегії). Вочевидь, аналіз основних елементів та характеристик стратегії і стратегії поведінки обумовив висновок щодо їх подвійної взаємодії з економічною поведінкою, адже сформовані ними цілі визначають напрям, характер та сутність економічної поведінки підприємств, а економічна поведінка, своєю чергою, реалізує цілі стратегії за рахунок сформованого стратегічного комплексу дій [6].

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Виходячи із аналізу трактувань сутності стратегії, вважаємо, що деякі визначення можуть розкрити цю категорію та ідентифікувати стратегію саме з позиції економічної поведінки підприємств. Це стосується поглядів таких науковців, як І. Ансофф, Б. Мізюк, З. Шершньова, Г. Мінцберг та А. Мак Х'юг [1, 2, 3, 4, 5]. Отже, стратегія поведінки підприємства, на нашу думку, є комплексом дій реалізації сформованої стратегії підприємства.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Завданнями статті є продемонструвати забезпечення організації можливих і вибір найбільш перспектив-

Таблиця 1. Варіанти стратегії конкурентної поведінки

	Домінатор	Лідер ринку	Виклик лідеру	Загарбник	Наступник	Експерт
Ринкова позиція	Домінуюча	Найбільша частка	2-3 місце по ринковій частці	Невизначена на початок активних дій. Ринкова частка може бути нульовою	Суттєва (співвідношення ринкової частки з ринковою часткою лідера більше за 1/4)	Найбільша частка у ринковій ніші
Сектор ринку	Весь ринок	Весь ринок	Весь ринок	Весь ринок або найбільші сегменти	Вужчий за лідера (найчастіше – найбільші сегменти)	Ринкова ніша
Урахування дій найбільших конкурентів	Суттєве	Значне	Максимальне	Суттєве	Максимальне	Середнє
Активність щодо найбільшого конкурента	Незначна	Активні захисні дії	Максимальна	Суттєва	Суттєва (наслідкування дій лідера, захисні дії)	Незначна
Ринкова активність (формування попиту, вплив на споживачів)	Максимальна	Значна	Значна	Значна	Суттєва	Максимальна в рамках ринкової ніші
Досвід (вплив закону досвіду)	Максимальний	Значний	Значний	Значний досвід на інших ринках	Суттєвий	Значний у ніші

Джерело: [9].

них напрямів і стратегій діяльності підприємства на ринках інновацій.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Розробляючи конкурентну стратегію, компанії прагнуть знайти і втілити спосіб вигідно і довготривало конкурувати в своїй галузі. Універсальної конкурентної стратегії не існує; лише стратегія, що узгоджена з умовами конкретної галузі, досвідом та капіталом, яким володіє конкретна фірма, може принести успіх [7, с. 52].

Якщо базові конкурентні стратегії в більшому ступені відносяться до стратегії підприємств, то стратегія конкурентної поведінки стосується окремих товарів, бізнес-одиниць, марок, напрямів діяльності — і в меншому ступені підприємств в цілому. На різних товарних або географічних ринках підприємство може застосовувати різні варіанти стратегії конкурентної поведінки.

Питання вибору стратегії конкурентної поведінки з урахуванням особливостей українського ринку розглянуто недостатньо у вітчизняній літературі. Більшість джерел спираються на визначення та характеристики, запропоновані Філіпом Котлером.

Стратегія конкурентної поведінки визначає активність та напрям дій по відношенню до лідера відповідного ринку. Урахування в явній формі позицій і дій конкурентів представляє важливий компонент стратегії розвитку. Аналіз конкурентоспроможності дозволяє оцінити масштаб конкурентної переваги підприємства щодо найнебезпечніших конкурентів і зрозуміти спрямованість їх дій. На основі реалістичних оцінок діючих конкурентних сил розробляється стратегія та визначаються засоби досягнення поставленої стратегічної мети.

Філіп Котлер [8, с. 604], виходячи з частки ринку, що належить підприємству, виділяє чотири типи конкурентної стратегії: стратегії "лідера ринку", "виклика лідеру", "послідовника" і "фахівця" ("нішера"). Ефективно застосовуються ще два варіанти конкурентної пове-

дінки — стратегія "домінатора" та стратегія "загарбника" (табл. 1) [9].

Окрім зазначених в таблиці 1 варіантів, існує ще один — стагнаційна стратегія, при якій ринкова активність будується без урахування положення та дій конкурентів.

Стратегії лідера дотримується підприємство, яке має найбільшу частку ринку; сприймається як лідер галузі; управляє рухом галузі; охоплює основний ринок; підтримує частку ринку; отримує максимальний прибуток (в тому числі — за рахунок ефекту масштабу); обєригає свою частку прибутку; здійснює значний вплив на ринок.

Підприємство-лідер товарного ринку займає лідуєчу позицію, причому це визнають і його конкуренти. Часто лідер є "точкою відрахунку" для конкурентів, які атакують, імітують або уникають його.

Особливий тип лідера — домінатор — це підприємство (або марка), яке є домінуючим у свідомості споживачів та має ринкову частку більш ніж у два рази більшу за частку наступного конкурента.

У розпорядженні лідера знаходиться широкий вибір стратегій: розширення первинного попиту, оборонна стратегія, наступальна стратегія, стратегія демаркетинга.

Зазвичай, лідер — це те підприємство, яке здійснює найбільший внесок у розвиток базового ринку. Найприроднішою стратегією, що виявляє відповідальність лідера, є стратегія розширення глобального попиту, яка направлена на виявлення нових споживачів товару, пропаганду нових застосувань існуючих товарів або на збільшення разового споживання товару. Цій стратегії притаманні компоненти стратегії інтенсивного зростання. Розширюючи, таким чином, базовий ринок, лідер приносить користь для усєї сукупності конкурентів, що діють на ринку.

Мета оборонної стратегії — захистити свою частку ринку, протидіючи найбільш небезпечним конкурентам. Вона часто приймається підприємством-новатором, яке,

Таблиця 2. Варіанти стратегії загарбника

		Товар	
		Той самий	Новий
Географічний ринок	Той самий	Новий старт	Диверсифікація
	Новий	Географічна експансія Захоплення нових земель	Розміщення фінансових ресурсів

Джерело: [9].

після того, як воно відкрило новий ринок, атакують конкуренти-імітатори. Існують різні варіанти оборонної стратегії:

- інновації і технологічне вдосконалення з метою ускладнення умов для конкурентів;
- консолідація ринку за допомогою інтенсивного збуту і політики товарного асортименту, що покриває всі сегменти ринку;
- конфронтація, тобто пряма атака шляхом цінової війни або рекламної боротьби.

Що стосується інновацій і технологічного вдосконалення з метою ускладнення умов для конкурентів, українські реалії свідчать про те, що для формування ефективної структури основних засобів необхідними критеріями є оновлення та модернізації устаткування; ефективніше використання виробничих приміщень; установа додаткового устаткування на вільній площі; ліквідації зайвого й малоефективного устаткування. Поліпшення структури основних виробничих засобів, передусім підвищення питомої ваги активної їх частини, сприяє зростанню виробництва, зниженню собівартості продукції, збільшенню грошових нагромаджень підприємства [10, с. 18].

Збільшити свою частку ринку, застосувавши наступальну стратегію, — це третій шлях, відкритий для лідируючого підприємства. Мета при цьому полягає в підвищенні рентабельності за рахунок максимально широкого використання ефекту досвіду. Зв'язок між рентабельністю і часткою ринку спостерігається в основному у сфері масового виробництва, коли конкурентна перевага пов'язана з економією на витратах. Проте зрозуміло, що існує певна межа, при перевищенні якої подальше зростання частки ринку стає не вигідним.

Підприємство-лідер може розглянути і четверту стратегію: скорочення своєї частки ринку. Один з багатьох можливих шляхів — це застосування принципів демаркетингу для зниження рівня попиту в деяких сегментах за рахунок підвищення ціни, скорочення пропонувань послуг, реклами і стимулювання попиту. Альтернативою є стратегія диверсифікації на нові ринки, де компанія не займає домінуючого положення.

Підприємство, що не займає домінуючої позиції, може або віддати перевагу стратегії слідування за лідером, діючи відповідно до його рішень, або атакувати лідера, тобто кинути йому виклик.

Стратегія обходу є привабливою для невеликих компаній, які не здатні витримати конфронтацію з найважливішими конкурентами глобального ринкового місця.

Відомі два підвиди цієї стратегії:

- товарний обхід, що полягає в розробці повністю нової версії традиційного товару або послуги;
- географічний обхід, що передбачає концентрацію зусиль недостатньо сильної компанії на другорядних ринках.

Особливим типом виклику лідеру є стратегія загарбника. Ця стратегія є прийнятною для підприємства із значними фінансовими ресурсами, що диверсифікує свою діяльність на ринок, новий для себе.

Можна розрізнити два типи стратегії "загарбника" (табл. 2):

- виведення принципово нового для підприємства товару на той самий географічний ринок, на якому підприємство вже працює;
- виведення традиційного для підприємства товару на новий для нього ринок.

При відсутності ринкового ефекту синергії подібна стратегія розглядається як фінансова стратегія розміщення вільних фінансових коштів.

Ринковий наступник — це конкурент з невеликою часткою ринку, який вибирає адаптивну поведінку, погоджуючи свої рішення з рішеннями, прийнятими конкурентами. Такі підприємства переслідують мету "мирного співіснування" і усвідомленого розділу ринку.

Стратегія наступника притаманна підприємству, яке має значну частку ринку; виробляє достатньо якісну продукцію; швидко наслідують зміни в галузі; охоплює найбільші сегменти ринку; утримує або збільшує частку ринку; утримує співвідношення власної ринкової частки та частки лідера; має переваги за витратами; обмежено впливає на ринок.

Поведінка наступника зовсім не означає, що у підприємства не може бути конкурентної стратегії. Навпаки, факт володіння малою часткою ринку підсилює значення чітких стратегічних цілей, адаптованих до можливостей і намагань підприємства. У дослідженні стратегій підприємств, що володіють малою часткою ринку, було встановлено, що вони здатні подолати труднощі, пов'язані з їх невеликим розміром, і в деяких випадках добиваються вищих показників, ніж домінуючі конкуренти.

Виділяють такі особливості стратегій ефективно діючих підприємств з малою часткою ринку:

- творча сегментація ринку. Невелике підприємство має сфокусуватися лише на деяких сегментах ринку, на яких воно може краще реалізувати свою специфічну компетентність або має більше шансів уникнути зіткнення з провідними конкурентами;
- ефективне використання наукових досліджень. Невеликі підприємства не можуть змагатися з крупними підприємствами щодо фундаментальних досліджень;
- копіювання / швидка реакція. Невеликі підприємства можуть утримувати відносну конкурентоспроможність шляхом копіювання інновацій та маркетингових дій конкурентів. У цьому питанні головним стає гнучкість та швидка реакція на зміни активності лідера;
- залишатися малими. Успішно працюючі малі підприємства концентрують свою увагу на прибутку, а не на збільшенні продажів або частці ринку; вони прагнуть до спеціалізації, а не до диверсифікації.

Стратегія експерта на ринку характерна для підприємства, яке має найбільшу частку невеликого сегменту ринку; володіє невеликою часткою всього ринку; сприймається як фахівець; займає стратегічні позиції на ринку.

Підприємство-експерт (або "фахівець") цікавиться тільки одним або декількома сегментами, а не ринком у цілому [9].

Поступове насичення багатьох товарних ринків в Україні при уповільненні темпів економічного зростання країни призводить до збільшення інтенсивності конкуренції. Експансія іноземних компаній стає ще одним впливовим чинником. Все це вимагає нових підходів та більшої уваги до стратегічних маркетингових рішень, пошука нових шляхів підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств.

Всі інноваційні стратегії є похідними від базових, або еталонних інноваційних стратегій, таких як:

- стратегія інтенсивного зростання;
- стратегія інтеграційного росту;
- стратегія диверсифікації;
- стратегія скорочення.

Стратегія інтенсивного зростання — стратегія поступового нарощування потенціалу організації за допомогою більш ефективного застосування внутрішніх ресурсів та використання можливостей, що надаються зовнішнім середовищем.

Виділяються три стратегії інтенсивного зростання:

- збільшення глибини проникнення даного продукту на ринок;
- пошук для цього продукту нового ринку і закріплення на ньому;
- розробка нового товару для цього ринку.

Стратегія інтеграційного зростання — це стратегія вертикальної (прямий чи зворотній) або горизонтальної інтеграції. Стратегія інтеграційного зростання вимагає впровадження організаційних інновацій в управління компанією.

Стратегія диверсифікації організації включає в себе два інноваційних напрямки:

- 1) диверсифікацію продуктів і процесів у рамках існуючого бізнесу (диверсифікація на рівні бізнес-одиниці);
- 2) диверсифікацію бізнесів компанії (диверсифікація на рівні корпоративного центру).

Нарешті, стратегія скорочення спрямована на виявлення і зниження недоцільних витрат підприємства шляхом застосування нових ефективних матеріалів і технологій, методів управління та організаційних структур [11].

ВИСНОВКИ

Організація можливих і вибір найбільш перспективних напрямків і стратегій діяльності підприємства на ринках інновацій забезпечить:

- концентрацію ресурсів на пріоритетних напрямках інноваційного розвитку;
- можливість проведення за основними напрямками порівняльного аналізу показників інноваційної діяльності організації та її конкурентів;
- розробку, реалізацію і коригування ефективної інноваційної стратегії організації.

Література:

1. Сімонова В.С. Еволюція категорій "стратегія" та "стратегічне управління" // Актуальні проблеми економіки. — 2006. — № 5. — С. 117—120.

2. Мізюк Б.М. Стратегічне управління: підручник. — 2-ге вид., переробл. і доповн. — Львів: Магнолія плюс, 2006. — 392 с.

3. Ансофф І. Стратегическое управление / Сокр. пер. с англ. / Науч. ред. и авт. предисл. Л.И. Евенко. — М.: Экономика, 1989. — 519 с.

4. Минцберг Г., Куинн Дж.Б., Гошал С. Стратегический процесс / Пер. с англ. под ред. Ю. Каптуревского. — СПб.: Питер, 2001. — 688 с.

5. Шершньова З.Є. Стратегічне управління. — К.: КНЕУ, 2004. — 699 с.

6. Режим доступу: vlp.com.ua/files/41_4.pdf

7. Портер М. Международная конкуренция. — М.: Международные отношения, — 1993. — 896 с.

8. Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Дж., Вонг В. Основы маркетинга / Пер. с англ. — М., СПб., К.: Изд. дом "Вильямс", 1999. — 1152 с.

9. Режим доступу: www.advantier.ua/articles.php?articlesid=13

10. Васильцова О.В. Уточнення структури основних засобів хлібопекарських підприємств в контексті особливостей галузі / О.В. Васильцова // Економіка, фінанси, право. — 2014. — № 5. — С. 13—18.

11. Режим доступу: studme.com.ua/.../tipovye_strategii_povedeniya

References:

1. Simonova, V.S. (2006), *Evolyutsiya kategoriy strategiya ta strategichne upravlinnya* [Development of such categories as strategy and strategic management], Kyiv, Ukraine.

2. Mizyuk, B.M. (2006), *Strategichne upravlinnya: Pidruchnyk* [Strategic management: Handbook], Magnoliya plus, Lviv, Ukraine.

3. Ansoff, I. (1989), *Strategichne upravlinnya* [Strategic management], Ekonomika, Moscow, Russian Federation.

4. Mintsberg, G. Quin, Ge.B. Guoshal, S. (2001), *Strategicheskii protsess* [Strategic process], Piter, Saint Petersburg, Russian Federation.

5. Shershnyova, Z.Ye. (2004), *Strategichne upravlinnya* [Strategic management], Kyiv National Economic University, Kyiv, Ukraine.

6. Access: vlp.com.ua/files/41_4.pdf

7. Porter, M. (1993), *Mezhdunarodnaya konkurentsya* [International competition], Mezhdunarodnye otnosheniya, Moscow, Russian Federation.

8. Kotler, Ph. Armstrong, G. Sonders, Ge. Vong, V. (1999), *Osnovy marketinga* [Marketing concepts], Williams publishing house, Moscow, Saint Petersburg, Kiev.

9. Access: www.advantier.ua/articles.php?articlesid=13

10. Vasiltsova, O.V. (2014), *Utochnennya struktury osnovnykh zasobiv khlibopekarskykh pidpryemstv v konteksti osoblyvostey galuzi* [Structure specification of basic production facilities of bakeries in keeping with peculiarities of industry], Ekonomika, finansy, pravo, Kyiv, Ukraine.

11. Access: studme.com.ua/.../tipovye_strategii_povedeniya...

Стаття надійшла до редакції 18.10.2016 р.