

УДК 338.45:005.332.4

В. В. Ліщинська,
здобувач, старший викладач кафедри стратегії підприємств,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, м. Київ

ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ ІЗ ВИРОБНИЦТВА ТОВАРІВ ПОВСЯКДЕННОГО ПОПИТУ

V. Lishchynska,
Senior Lecturer of the Department of Enterprise Strategy, Vadym Hetman Kyiv National Economic University, Kyiv

FORMATION OF COMPETITIVE STRATEGY OF ENTERPRISES FOR THE PRODUCTION OF GOODS OF EVERYDAY DEMAND

Статтю присвячено проблемі вибору базової конкурентної стратегії підприємства. Запропоновано та обгрунтовано методичний підхід для вибору базових конкурентних стратегій підприємств з виробництва товарів повсякденного попиту, що ґрунтується на поєднанні базових стратегій лідерства у витратах і диференціації продукції. Проаналізовано особливості товарів повсякденного попиту та особливості конкурентних відносин на ринку товарів з обмеженим строком споживання. Визначено показники вибору базової конкурентної стратегії підприємств з виробництва товарів повсякденного попиту. Розкрито особливості застосування конкурентних стратегій вибіркової диференціації продукції, фокусної мінімізації та оптимального співвідношення мінімізації і диференціації для підприємств з виробництва товарів повсякденного попиту.

The article is devoted to the problem of choosing the basic competitive strategy of the enterprise. The methodical approach for choosing the basic competitive strategies of enterprises for the production of goods of everyday demand is proposed and substantiated, based on a combination of basic strategies of leadership in costs and product differentiation. The peculiarities of the goods of everyday demand and features of competitive relations on the market of consumer goods that are rapidly being realized are analyzed. The indicators of the choice of the basic competitive strategy of enterprises for the production of goods of daily demand are determined. The features of application of competitive strategies of selective assortment product differentiation, focal minimization, parallel application of cost minimization and differentiation and the optimal ratio of minimization and differentiation for enterprises for the production of goods of daily demand are revealed.

Ключові слова: стратегія, конкурентна перевага, базова конкурентна стратегія, товари повсякденного попиту, показники вибору конкурентної стратегії.

Key words: strategy, competitive advantage, competitive strategy, goods of everyday demand, indicators of competitive strategy selection.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Конкурентна стратегія підприємства відрізняє важливу роль у системі стратегічного розвитку будь-якого підприємства. У сучасній економіці практично всім сферам бізнесу притаманні високий ступінь конкурентної боротьби між учасниками ринку, мінливість і непередбачуваність зовнішніх змін, що значно ускладнює конкурентну діяльність підприємств. Тому однією з важливих управлінських проблем є формування дієвої конкурентної стратегії підприємства, забезпечення її стратегічної адаптивності до умов ринкового середовища. Існує безліч зовнішніх і внутрішніх факторів, від яких залежить успішність діяльності

підприємства, але саме правильне обрання конкурентної стратегії значно підвищує можливості збереження та посилення конкурентоспроможності підприємства у стратегічній перспективі, особливо у сфері виробництва товарів повсякденного попиту як одного з найконкурентніших секторів вітчизняної економіки.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідженню питань набуття стійких конкурентних переваг, сутності базових стратегій конкуренції, процедур формування та впровадження конкурентних стратегій, їх ролі і місця в системі стратегічного розвитку організації,

присвятили свої праці відомі зарубіжні та вітчизняні науковці, як-от: Г. Азов, І. Ансофф, Л.В. Балабанова, Дж. Дей, А.А. Длігач, О.В. Зозульов, Ф. Котлер, Н.В. Куденко, Ж. Ламбен, Г. Мінцберг, А.П. Наливайко, М. Портер, Р. Фатхутдінов, А.Ю. Юданов та інші. Водночас питанням вибору конфігурації базових конкурентних стратегій підприємств на ринках товарів повсякденного попиту приділяється недостатньо уваги, що обумовлює необхідність проведення нашого дослідження.

МЕТА СТАТТІ

Метою статті є розроблення теоретико-методичних положень і практичних рекомендацій щодо формування конкурентних стратегій підприємств з виробництва товарів повсякденного попиту.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Формування конкурентної стратегії підприємства може ґрунтуватися на різних стратегічних методологіях, так званих "школах стратегії" [1]. Але обов'язковим для будь-якої методології формування конкурентної стратегії є визначення джерела основної конкурентної переваги — мінімізація витрат чи диференціація продукції. Один із засновників школи (методології) позиціонування М. Портер вважав, що стратегії абсолютного лідерства у витратах і диференціації повинні розповсюджуватися на галузь в цілому [2]. Але таке твердження є безумовно вірним з точки зору теорії. За реальної практики підприємство, що здійснює свою діяльність в межах певного конкурентного простору, в будь-якому випадку обирає певний сегмент, у якому вона збирається конкурувати. Для різних підприємств неоднаковим може бути лише рівень і характер сегментації.

На практиці не існує стратегій абсолютноного лідерства у витратах і диференціації безвідносно певного рівня сегментації. Фактично, підприємства формують свої стратегії на основі пріоритетності мінімізації витрат чи диференціації. Зазначене може слугувати відправним положенням у формуванні конкурентної стратегії підприємства з виробництва товарів повсякденного попиту.

Підприємства з виробництва товарів повсякденного попиту мають незаперечні особливості стратегічного розвитку, обумовлені специфікою процесу реалізації і споживання їхньої продукції та своєрідним характером конкурентних відносин на ринку. В переважній більшості вони пов'язані з об'єктивними умо-

вами, які слід враховувати при здійсненні управлінської діяльності. Найбільше значення тут мають специфічні умови процесу реалізації продукції зазначених підприємств, що, як правило, безпосередньо направляється до роздрібно-торговельної мережі для продажу кінцевому споживачу.

Згідно з загальноприйнятою у вітчизняному маркетингу класифікації товарів, товари повсякденного попиту відносяться до категорії споживчих товарів, які за характером кінцевого споживання поділяють на товари повсякденного попиту, товари попереднього вибору та товари особливого попиту [3, с.10; 4, с.45]. До складу товарів повсякденного попиту входять товари, які швидко реалізуються, коштують відносно дешево та використовуються протягом обмеженого часового проміжку. При цьому короткий термін придатності є наслідком двох причин: швидкого споживання (наприклад, алкоголь, туалетні приналежності, розфасовані харчові продукти, безалкогольні напої, шоколад, цукерки, засоби для побутового очищення) та/або швидкого псування (наприклад, хлібобулочні вироби, м'ясо, фрукти, овочі, молочні продукти). Відповідно, переважну частину товарів повсякденного попиту відносять до сектора споживчих товарів, що швидко реалізуються (англ. FMCG — Fast moving consumer goods). До галузей промисловості, що є постачальниками товарів FMCG, можна віднести виробників/постачальників таких продуктів: хлібобулочні вироби; риба, рибні продукти; фрукти, овочі; рослинні, тваринні масла, жири; молочні продукти; крохмаль, продукти з крохмалю; цукор; какао, шоколад, кондитерські вироби; макарони, локшина; корми для тварин та інші продукти харчування; спирти, етиловий спирт; вино, лікер, солод; безалкогольні напої, мінеральні води; тютюнові вироби; целюлоза, папір, картон; вироби з паперу та картону; мило, мючі засоби, засоби для чищення, парфумерна продукція; чоловіча, жіноча білизна; засоби для гоління, дезодоранти, гелі [5].

Найсуттєвішими характеристиками товарів повсякденного попиту є: відносно високий рівень постійного попиту, низька еластичність кінцевого попиту (особливо для товарів першої необхідності); відносно невисока ціна продукції (через невисоку ціну споживачі купують товар практично відразу без тривалих роздумів, витрачаючи мінімум часу на прийняття рішення); висока частота придбання (споживачі або щоденно, або досить регулярно купують дані продукти); високий рівень стандартизації товарів (обмежені можливості диференціації

товарів); швидкий товарообіг товарів через обмежений строк споживання/використання більшості ТПП [5].

Діяльність підприємств з виробництва товарів повсякденного попиту відрізняється своєрідним характером конкурентних відносин на ринку. Це стосується і складу конкурентів, і характеру конкуренції, і динаміки конкурентних відносин.

Виробництво товарів повсякденного попиту здійснює велика кількість різних за обсягами діяльності, рівнем спеціалізації, організаційної побудови і формами власності суб'єктів ринку. Серед них — великі транснаціональні корпорації, наприклад, Japan Tobacco International, Philip Morris, Colgate, Coca-Cola, Mars, які мають незаперечні конкурентні переваги за рахунок ефекту масштабу. У них не виникає проблем з вибором базової конкурентної переваги. Незаперечна доцільність діяльності згідно стратегії мінімізації витрат приносить надприбутки і гарантує конкурентний успіх в доступній перспективі. Інша справа з підприємствами не корпоративного сектору, діяльність яких обмежена локальними ринками. Їхнє широке представлення на даних ринках обумовлює високу інтенсивність конкуренції та непередбачуваність рівня конкурентоспроможності навіть у найближчій перспективі. Посилює відчуття непередбачуваності і різний рівень динаміки видів конкуренції.

Для більшості видів товарів/продукції зміна ціни є визначальним чинником конкурентного результату, проте для товарів повсякденного попиту ціна кінцевої реалізації ситуація інша. Більшість наукових джерел і результати прикладних досліджень не безпідставно свідчать про низький рівень еластичності споживчого попиту від ціни. І цьому є об'єктивне пояснення — більшість споживачів зазначених товарів, з причини їхньої відносно низької ціни, не буде витрачати час на пошук цінових альтернатив. Крім того, рівень якості, особливо продуктів харчування, зазвичай має більше значення при виборі товару.

Якщо для споживачів товарів повсякденного попиту ціна не завжди є визначальною при прийнятті рішення щодо купівлі, то оптові покупці надзвичайно чутливі до її рівня. Вони не купують товари по штучно, для них не існує проблеми втрати часу на вибір. Основним чинником управлінського рішення при закупівлі будь-яких товарів, а не тільки повсякденного попиту, є співвідношення ціни та якості. Навіть невелика відмінність у ціні, при тій же якості товару, стає визначальним чинником прийнят-

тя відповідного рішення. Особливо це стосується великих оптових партій за яких невелика цінова знижка викликає суттєве зростання валового доходу торговельного підприємства.

Зазначене свідчить, що цінова конкуренція між виробниками товарів повсякденного попиту, особливо при збуті стандартизованої продукції, є надвисокою. Роздрібні торговельні підприємства дуже чутливі до ціни закупівлі, оскільки цінові знижки від виробника, слугують вагомим аргументом зростання потенціалу рентабельності кінцевого продажу.

Велика кількість виробників товарів повсякденного попиту, відносно низькі бар'єри входу на ринок, помітна динаміка зміни споживчих пріоритетів, обумовлюють високий рівень змінюваності конкурентного положення суб'єктів. Жоден учасник ринку не може бути впевненим у непохитності своєї позиції навіть у найближчій перспективі. При незначних ринкових частках більшості підприємств, мінімальна зміна обсягу виробництва може призвести до помітної зміни конкурентоспроможності, яка, я відомо, є відносною характеристикою, що залежить від діяльності самого підприємства і поведінки конкурентів.

Зазначена нестабільність конкурентного положення учасників виробничого ринку товарів повсякденного попиту має і позитивну сторону. Кожне підприємство без надмірних зусиль може суттєво поліпшити свою поточну конкурентоспроможність в короткий термін. Проблемним є втримання її у майбутньому. Тому визначальним завданням кожного учасника ринку є забезпечення стратегічної конкурентоспроможності, яка може бути досягнута виключно за рахунок ефективного стратегічного менеджменту, зокрема, на основі розроблення і реалізації відповідної стратегії.

Виходячи із зазначених вище особливостей реалізації і споживання цих груп товарів, можна дійти висновку, що для їхніх виробників пріоритетною є стратегія мінімізації витрат. Високий рівень стандартизації і частоти купівель товарів повсякденного попиту у поєднанні із стабільністю купівлі, в тому числі і за рахунок відносно низької ціни, робить стратегію мінімізації витрат майже безальтернативною для підприємств-виробників даної продукції.

Однак слід зазначити, що зосередженість на мінімізації витрат має диференційований характер, що залежить від обраного підприємством рівня сегментації ринку. Теоретично підприємство досягає найбільшої конкурентної переваги, отримавши абсолютне лідерство у витратах за умови гранично високого рівня

фокусування. Адже абсолютне лідерство у витратах передбачає можливість виробництва і реалізації продукту зі стандартними властивостями за нижчою, ніж у конкурентів, ціною. Цільовим сегментом для такого продукту будуть лише найбільш вимогливі верстви споживачів, які не можуть собі дозволити купити продукт вищої якості з кращими властивостями. Тобто, по суті, таке підприємство буде фокусувати свою діяльність лише на певному, досить вузькому сегменті ринку. Аналогічна ситуація спостерігається і для підприємств, які обрали власною стратегією абсолютну диференціацію: собівартість продукту з унікальними властивостями, аналогів якому немає на ринку, буде настільки високою, що цільова аудиторія такого продукту обмежуватиметься дуже вузьким сегментом заможних споживачів.

Отже, чим вужчим є обраний для обслуговування сегмент ринку, наприклад, за рівнем доходів споживачів, тим більш вираженою має бути стратегія мінімізації витрат. У свою чергу, наявність резервних виробничих потужностей у такого підприємства буде спонукати його для розширення географічних меж обслуговування, тобто — до збільшення територіального сегменту діяльності.

Бажання розширити ринковий сегмент обслуговування може призвести до "розмивання" обраної стратегії мінімізації витрат. Так, за умов обмеженості сегменту реалізації товарів з низькою ціною, підприємство може прийняти рішення щодо меншої абсолютизації стратегії мінімізації, зосередивши увагу на випуску продукції більш високої якості з відповідною ціною. В цьому випадку виникає питання, а наскільки принциповим є дотримання пріоритетності стратегії мінімізації.

У своїх роботах, присвячених дослідженню стратегій конкуренції [6, 7], М. Портер приходить до висновку, що підприємство може застосовувати лише одну з базових стратегій через їх фундаментальну несумісність. Для реалізації будь-якої стратегії підприємство повинно мобілізувати всі наявні ресурси задля підтримання низького рівня собівартості (стратегія мінімізації), або забезпечення високої якості продукції (стратегія диференціації). На думку дослідника, підприємство може реалізувати й альтернативні стратегії, але для цього концентрація ресурсів повинна здійснюватися відповідно до визначених напрямів діяльності, а виробництво продукції з різними базовими перевагами, зосереджуватись в різних виробничих підрозділах. Тобто має бути створено декілька окремих спеціалізованих виробництв,

які б реалізували свою індивідуальну стратегію, основу на конкурентній перевазі у рівні витрат чи диференціації продукції. У такому випадку головним завданням підприємства постає координація роботи всіх виробничих підрозділів для більш повного і якісного виконання цілей, які стоять перед організацією в цілому. За цих обставин, підприємство має перетворитися у корпорацію з певною кількістю самостійних структурних підрозділів, які будуть реалізовувати власні конкурентні стратегії на окремих ринках. Напрошується висновок, що це може стосуватися лише потужних підприємств, які мають достатній ресурсний потенціал, а невеликі підприємства, начебто, не мають об'єктивних умов для поєднання базових конкурентних стратегій. З огляду на специфіку реалізації і споживання товарів повсякденного попиту, такої стратегії можуть дотримуватись підприємства, що створили підрозділи з виробництва "непрофільної" продукції.

Проте паралельне використання базових стратегій на основі спеціалізації виробничих підрозділів підприємства не єдина можливість поєднання стратегій мінімізації витрат і диференціації продукції. Значна частина підприємств здатна знайти оптимальне співвідношення між диференціацією і лідерством у витратах. Все залежить від мети, якої воно прагне досягти. Схильність до використання стратегії зменшення витрат дозволить збільшити абсолютну масу прибутку завдяки зростанню обсягів діяльності, завдяки ж стратегії диференціації реалізується мета досягнення максимального рівня рентабельності (високий дохід на одиницю товару при невеликих обсягах діяльності).

Поєднання базових конкурентних стратегій підприємства у придатному для використання співвідношенні впливає також і з наявності у будь-якого товару межі корисності. Якщо підприємство буде сфокусовано на досягненні абсолютної унікальності свого продукту, незважаючи на його собівартість, то рано чи пізно воно сягне межі, за якою не залишиться споживачів, які будуть готові платити за унікальність продукту через невідповідність співвідношення корисності і ціни. Тому важливим є знаходження оптимального для даного підприємства співвідношення диференціації продукції і витрат на її виробництво з урахуванням внутрішніх організаційних можливостей і потенціалу ємності ринку.

Зазначена стратегія може застосовуватись в переважній більшості видів і сфер діяльності. Для підприємств, що виробляють товари повсякденного попиту вона також може бути ви-

значальною, але надприбутків навряд чи принесе з огляду масовий характер її реалізації більшістю підприємств даного профілю.

Розглянуті варіанти вибору пріоритетного напрямку набуття базової конкурентної переваги зазначеними підприємства, дозволяють зробити такі висновки:

— стратегія мінімізації витрат має відносний характер абсолютизації і залежить від обраного підприємством цільового сегменту обслуговування;

— для великих підприємств може бути вигідним паралельне застосування стратегії мінімізації витрат і диференціації продукції стратегія, що обумовлює необхідність створення окремих спеціалізованих виробництв, які б формували свої стратегії;

— поширеним явищем є застосування стратегії оптимізації співвідношення мінімізації витрат і диференціації продукції.

Із зазначеного випливає, що підприємствам з виробництва товарів повсякденного попиту показано дотримуватися базової переваги на основі пріоритету мінімізації витрат з тим чи іншим рівнем сегментного фокусування. Варіант пріоритетності стратегії диференціації має обмежену сферу застосування і має відношення для окремих непрофільних видів діяльності великих корпоративних підприємств. Сказане є результатом дії, так званого, постулату М. Портера стосовно галузевого поширення стратегії абсолютного лідерства у витратах і обмеженого окремими виробничими підрозділами застосування альтернативної стратегії.

Співвідношення його положень полягає у наступному. По-перше, навряд чи можна говорити про галузевий характер пріоритету базових конкурентних стратегій, які, з одного боку, є результатом управлінського вибору, а не наслідком регламентації; з іншого, в межах однієї галузі виробляється продукція різної якості і суспільної значимості. По-друге, чи варто вважати, що продукція, орієнтована на диференціацію, або мінімізацію витрат, має вироблятися виключно відокремленими підрозділами. Іноді високий рівень кваліфікації працівників потрібен як при випуску диференційованої, так і масової продукції. Тільки у першому випадку це реалізується у її високій якості, в іншому — у швидкості здійснення виробничих операцій, що акумулюється у високій продуктивності праці. В невеликих підприємствах з виробництва товарів повсякденного попиту подібна спеціалізація персоналу не завжди є постійною, що обумовлено особливістю організації виробничих процесів у зазначених підприємствах.

Висловлені застереження є основою для обґрунтування стратегії вибіркової асортиментної диференціації продукції, яка передбачає поєднання стратегій мінімізації і диференціації не на рівні виробничих підрозділів з самостійним управлінням господарською діяльністю, а шляхом визначення окремих номенклатурних і, навіть, асортиментних позицій, виробництво яких будуть здійснюватись в режимі диференційованої продукції. Мова іде про окремі види продукції, які відрізняються високою якістю сировини, унікальною рецептурою/технологією, новими смаковими якостями, можливо, оригінальною упаковкою тощо. Випуск такої, більш дорогої продукції, аж ніяк не суперечить можливості фокусування підприємства на виробництві масової продукції і реалізації стратегії мінімізації витрат. Зрозуміло, що не кожне підприємство здатне на це. Потрібно створити інноваційний вид продукції і забезпечити його ефективне просування на ринок.

Доцільність прикладного застосування такої стратегії полягає у підтриманні загальної рентабельності підприємства, що зосереджено на мінімізації витрат на основну продукцію. Але за певних обставин зазначена стратегія здатна принести подвійний ефект. В разі високої цінової еластичності закупівлі ритейлерами основної продукції підприємства, доцільно знизити ціну її продажу за рахунок отриманого доходу від реалізації диференційованих видів продукції і досягти збільшення обсягу продажу основної продукції з отриманням додаткового зиску від ефекту масштабу.

Застосування такої стратегії вибіркової асортиментної диференціації з ціновою мінімізацією на основну продукцію буде доцільним у разі перевищення доходу від збільшення обсягу продажу основної продукції над доходом від реалізації диференційованої продукції.

Особливо зазначимо, що запропоновані конкурентні стратегії для підприємств, що виробляють товари повсякденного попиту, не ставлять під сумнів пріоритетність базової стратегії мінімізації витрат. Вони лише свідчать про доцільність розумного поєднання фокусування на мінімізації витрат з вибірковою диференціацією окремих видів продукції. Підтвердженням сказаного є неможливість дзеркального відображення зазначених стратегій при виробництві основної диференційованої продукції. Виробник таких продуктів не може здійснювати паралельний випуск масової продукції, яка буде рентабельною лише за великих обсягів виробництва. В іншому випадку підпри-

Таблиця 1. Показники вибору конкурентної стратегії підприємства з виробництва товарів повсякденного попиту

Види стратегії	Показники та їхні значення*					
	зовнішні			внутрішні		
	Ец	Ік	Єр	Кв	Пз	Пі
Фокусна мінімізація	-	-	Єр ^з	Кв ^в	Пз ^н	Пі ^н
Паралельного застосування мінімізації і диференціації	-	Ік ^в	Єр ^в	Кв ^в	Пз ^н	Пі ^в
Оптимізації співвідношення мінімізації і диференціації	-	Ік ^в	Єр ^н	-	-	Пі ^н
Вибіркової асортиментної диференціації продукції	-	Ік ^в	-	-	Пз ^в	Пі ^в
Вибіркової асортиментної диференціації з ціновою мінімізацією на основну продукцію	Ец ^в	Ік ^в	Єр ^в	Кв ^в	Пз ^н	Пі ^в

Примітки: * Ец — цінова еластичності закупівель продукції контрагентами (Ец^в — висока; Ец^н — низька);
 Ік — інтенсивність конкуренції на ринку основної продукції (Ік^в — висока; Ік^н — низька);
 Єр — ємність ринку (Єр^з — висока; Єр^о — низька);
 Кв — концентрації виробництва (Кв^в — висока; Кв^н — низька);
 Пз — завантаженість потужностей (Пз^в — висока; Пз^н — низька);
 Пі — потенціал впровадження диференційованої інноваційної продукції (Пі^в — високий; Пі^н — низький).
 Джерело: розроблено автором.

ємство втратить свою спеціалізацію і статус виробника диференційованої продукції.

Вибір того чи іншого різновиду стратегії мінімізації витрат залежить від багатьох чинників зовнішнього і внутрішнього середовища, що передбачає визначення системи зовнішніх і внутрішніх критеріїв. До зовнішніх критеріїв слід віднести: рівень цінової еластичності закупівель продукції контрагентами, інтенсивність конкуренції на ринку основної продукції, ємність ринку. До внутрішніх: рівень концентрації виробництва, рівень завантаження потужностей, потенціал впровадження диференційованої інноваційної продукції. Запропоновані критерії дозволяють диференціювати значення відповідних показників, які слід враховувати при виборі конкурентної стратегії підприємства з виробництва товарів повсякденного попиту (табл. 1).

Стратегія фокусної мінімізації стане у нагоді підприємствам, що мають високий рівень концентрації виробництва і резерв не використаної потужності, діють на ринку з високим значенням його ємності, але з тих чи інших причин не здатні/не зацікавлені у впровадженні диференційованої інноваційної продукції.

Стратегія паралельного застосування мінімізації витрат і диференціації продукції буде придатною для великих підприємств, що діють на висококонкурентних ринках і шукають можливість бути представленим у вузьких сегментах з низькою інтенсивністю конкуренції задля забезпечення зростання рентабельності за рахунок випуску диференційованої продукції.

Стратегія оптимального співвідношення мінімізації і диференціації — це єдина страте-

гія для підприємств з виробництва товарів повсякденного попиту, які не вважають мінімізацію витрат головним джерелом отримання конкурентних переваг. Вони зосереджені на випуску продукції високого цінового рівня і відчують потужний конкурентний вплив суперників. Низький рівень ємності основного ринку змушує їх шукати нові сегментні ніші, які мають перспективу середньострокового розвитку.

Стратегії вибіркової асортиментної диференціації продукції, в тому числі і з ціновою мінімізацією на основну продукцію, будуть перспективними для підприємств, що відчують потужний конкурентний тиск і намагаються його применшити за рахунок продуктивних інновацій.

Деякі з визначених критеріїв не є значимими при виборі тієї чи іншої стратегії, але моніторинг за змінами у конкурентному середовищі можуть викликати їхню актуальність. Тому незаперечною умовою вибору варіанту базової конкурентної стратегії, її можливої трансформації, забезпечення процесу реалізації розробленої стратегії є ідентифікація, аналіз і прогнозування змін у зовнішньому і внутрішньому середовищі досліджуваного підприємства.

ВИСНОВКИ

Для більшості шкіл стратегічного менеджменту незаперечним є той факт, що здатність ефективно конкурувати залежить від того, якими конкурентними перевагами володіє підприємство. Ефективне стратегічне конкурентне позиціонування, що реалізується завдяки дотриманням обраної базової конкурентної стратегії,

досягається завдяки всебічному аналітичному вивченню внутрішніх і зовнішніх чинників функціонування підприємства.

На практиці не існує стратегій абсолютно-го 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 підприємств з виробництва товарів повсякденного попиту передбачає поєднання стратегій мінімізації і диференціації, шляхом визначення окремих номенклатурних чи асортиментних позицій, виробництво яких будуть здійснюватись в режимі диференційованого фокусування продукції.

Література:

1. Минцберг Г. Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по джунглям стратегий менеджмента / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпея; Пер. с англ. — М.: Альпина Паблицер, 2013. — 367 с.

2. Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер; Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. — 454 с.

3. Ілляшенко С.М. Маркетингова товарна політика: підручник / С.М. Ілляшенко. — Суми: ВТД — Університетська книга, 2005. — 234 с.

4. Кардаш В.Я. Маркетингова товарна політика: підручник / В.Я. Кардаш, О.К. Шафалюк, М.Ю. Антонченко. — К.: КНЕУ, 2009. — 419 с.

5. Якимішин Л.А. Формування ланцюга поставок на основі ідентифікації споживчих потреб / Л.А. Якимішин // Вісник національного університету "Львівська політехніка". Логістика. — 2017. — № 863. — С. 245—258.

6. Porter M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors / Michael E. Porter. — New York: Free Press, 1980. — 396 p.

7. Porter M.E. The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance / Michael E. Porter. — New York: Free Press, 1985. — 557 p.

References:

1. Myntsberh, H. (2000), Shkoly stratelyj. Stratelycheskoe safary: ekskursyia po debriam stratelyj menedzhmenta [Strategy Safari. A Guided Tour Through The Wilds Of Strategic Management], Al'pyna Pablysher, Moskva, Rosiia.

2. Porter, M. (2005), Konkurentnaia stratelyia: Metodyka analiza otraslej y konkurentov [Com-

petitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors], Al'pina Biznes Buks, Moskva, Rosiia.

3. Illiashenko, S.M. (2005), Marketynhova tovarna polityka [Marketing Commodity Policy], Universytets'ka knyha, Sumy, Ukraine.

4. Kardash, V. Ya. Shafaliuk, O. K. and Antonchenko, M. Yu. (2009), Marketynhova tovarna polityka [Marketing Commodity Policy], 2nd ed, KNEU, Kyiv, Ukraine.

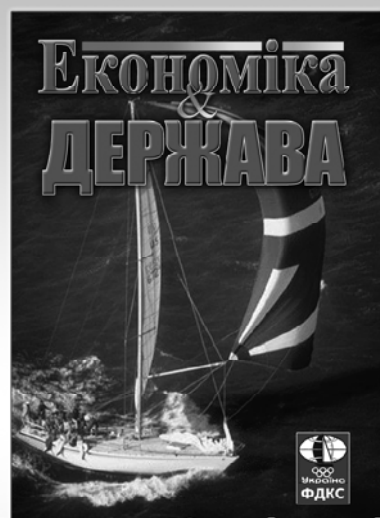
5. Yakymyshyn, L. Ya. (2017), Formuvannia lantsiuha postavok na osnovi identyfikatsii spozhyvchykh potreb, Visnyk natsional'noho universytetu "L'vivs'ka politehnika". Lohistyka. vol. 863, pp. 245—258.

6. Porter, M. (1980), Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, Free Press, New York, USA.

7. Porter, M. (1985), The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, Free Press, New York, USA.

Стаття надійшла до редакції 12.04.2018 р.

Науково-практичний журнал
«ЕКОНОМІКА ТА ДЕРЖАВА»



Передплатний індекс: 01751

Виходить 12 разів на рік

Журнал включено до переліку наукових фахових видань України, в яких можуть публікуватися результати дисертаційних робіт на здобуття наукових ступенів доктора і кандидата наук з ЕКОНОМІКИ

www.economy.in.ua

e-mail: economy_2008@ukr.net

тел.: (044) 223-26-28

(044) 458-10-73