

DOI: 10.31319/2709-2879.2024iss2(9).318838pp43-48  
УДК 351.82

**Савченко Т.В.**, д.е.н., професор, професор кафедри маркетингу, підприємництва і торгівлі  
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

ORCID: 0000-0001-7990-1570

e-mail: savchenko1802@ukr.net

**Родина О.В.**, доктор філософії з менеджменту, доцент кафедри менеджменту і права  
Дніпровський державний аграрно-економічний університет, м. Дніпро

ORCID: 0000-0002-3215-9521

e-mail: olga\_gelevan@ukr.net

**Кривенок А.Л.**, аспірант

Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

ORCID: <http://orcid.org/0009-0008-8794-8289>

e-mail: krivenok@greentechtrade.com.ua

**Savchenko Tetiana**, Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Marketing, Entrepreneurship and Trade

Odesa National University of Technology, Odesa

**Rodina Olga**, Doctor of Philosophy (Management), Associate Professor of the Department of Management and Law

Dnipro State Agrarian and Economic University, Dnipro

**Kryvenok Andrii**, Postgraduate student

Odesa National University of Technology, Odesa

## КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

### CONCEPTUAL APPROACHES TO FORMING A COMPETITIVE STRATEGY OF FOOD INDUSTRY ENTERPRISES

*У статті узагальнено існуючі підходи до формування стратегії та послідовність розробки конкурентної стратегії підприємства харчової промисловості. Запропоновано концепцію формування конкурентної стратегії підприємства харчової промисловості на підставі визначення принципів реалізації концепції, факторів, що впливають на її формування, встановлення мети та очікуваного результату. Узагальнено, що для підприємств харчової промисловості формування концепції конкурентних стратегій має бути спрямована на підвищення ефективності їх функціонування, розширення внутрішніх ринків реалізації продукції населенню України та завоювання стійких конкурентних позицій для реалізації своєї продукції на зовнішніх ринках. Побудовано алгоритм визначення конкурентної стратегії підприємства харчової промисловості. Охарактеризовано методологічний апарат, що використовується на окремих етапах визначення конкурентної стратегії підприємства.*

**Ключові слова:** конкурентна стратегія, конкурентні позиції, підприємства харчової промисловості, конкурентні переваги, конкурентний статус, частка ринку.

*The article considers the stages of development of a competitive strategy of a food industry enterprise. The types of competitive strategies of the enterprise, approaches to the formation of strategies are characterized: according to the possibility of applying the strategy - typical and original; by management level - corporate, business, functional and operational strategies; according to the stage of development of the enterprise - growth, stabilization and reduction; according to the type of functioning - commutants, patients, violent, expletives and letalents. It was found that the formation of the concept of competitive strategies for food industry enterprises should be aimed at increasing the efficiency of their functioning, which means the expansion of domestic markets. The key*

*elements of the competitive strategy are considered, such as: responsible attitude to product quality; breadth of product range; promotion and marketing; price strategy of a food industry enterprise. The concept of forming a competitive strategy of a food industry enterprise is proposed on the basis of defining the principles of implementing the concept, factors influencing its formation, establishing the goal and the expected result. An algorithm for determining the competitive strategy of a food industry enterprise is proposed, which consists of the following stages: analysis of methodological tools for evaluating the competitive positions of a food industry enterprise; characteristic of the structural distribution and determination of the territorial presence of products of the food industry enterprise; establishment of problems of enterprise functioning in individual regional markets; establishment of competitive positions of the food industry enterprise; characteristics of the competitive status of the food industry enterprise; establishing a direction for the development of the company's competitive advantages; conducting additional studies to determine the reasons for insufficient presence of the food industry enterprise; formation of a mechanism for ensuring the competitive positions of food industry enterprises; determination of strategic guidelines and recommendation of competitive strategies for enterprise development. The methodological apparatus used at individual stages of determining the company's competitive strategy is characterized.*

**Keywords:** *competitive strategy, competitive positions, food industry enterprises, competitor advantages, competitive status, market share.*

**JEL Classification:** L12

**Постановка проблеми.** Оцінювання конкурентоспроможності підприємства та розробка його конкурентної стратегії є невід'ємною складовою управління маркетинговою діяльністю підприємства. В сучасному світі є неможливим планування ефективної маркетингової стратегії без врахування конкурентної ситуації на ринку, оцінки конкурентоспроможності підприємства та проведення порівняльного аналізу діяльності основних конкурентів. Саме за результатами таких досліджень будується як конкурентна стратегія підприємства, так і його загальна маркетингова стратегія як різновид функціональної. Але залишається відкритими питання щодо послідовності проведення етапів такого дослідження та обґрунтування вибору методів для оцінювання конкурентоспроможності підприємства та визначення конкурентної стратегії підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми управління конкурентоспроможністю підприємств у різних аспектах досліджувалися сучасними науковцями, зокрема Артеменко Л. [4], Вакуленко А. [1], Клименко С. [1], Конащук В. [5], Лагодієнко В. [4], Ніколюк О. [3], Савченко Т. [2].

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є розробка концепції формування конкурентної стратегії підприємства харчової промисловості.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Серед найбільш визнаних і перевірених на практиці конкурентних стратегій розвитку бізнесу можна виокремити три основні підходи: стратегії зростання, стабілізації та скорочення. Окрім того, існують стратегії, що поєднують елементи цих підходів, створюючи комбінації, які дозволяють адаптуватися до різних умов. Всі ці стратегії передбачають зміну одного або кількох важливих аспектів діяльності підприємства, таких як продукт, ринок, галузь, позиція компанії в галузі чи використовувані технології.

Існує безліч підходів до формування стратегій, серед яких можна виокремити кілька основних, зокрема: за можливістю застосування стратегії поділяються на типові та оригінальні; за рівнем управління розрізняють корпоративну, ділову, функціональну та операційну стратегії; за типом функціонування стратегії поділяються на конкурентні стратегії комутантів, патієнтів, віолентів, експлерентів і літалентів, які відображають специфічний стиль поведінки підприємства і мають аналогії з поведінкою біологічних систем [1].

Розглянуті вище стратегії можуть стати дієвим інструментом для досягнення та утримання конкурентних переваг. Проте варто зазначити, що кожна конкурентна стратегія має свої специфічні ризики. Підприємство, яке не здатне ефективно реалізувати свою стратегію, може опинитися в скрутному стратегічному становищі. Тоді як стратегічне управління полягає

в перетворенні результатів інтелектуальної діяльності на конкретні дії, які при реалізації дозволяють досягти високих показників ефективності. Підприємства харчової промисловості сьогодні відіграють важливу роль у забезпеченні продукцією харчування населення України та продовольчої безпеки України, створенні робочих місць та сприяттві економічному зростанню як України в цілому, так і її окремих регіонів, все це обумовлює необхідність формування концепції конкурентних стратегій підприємств харчової промисловості (рис. 1).

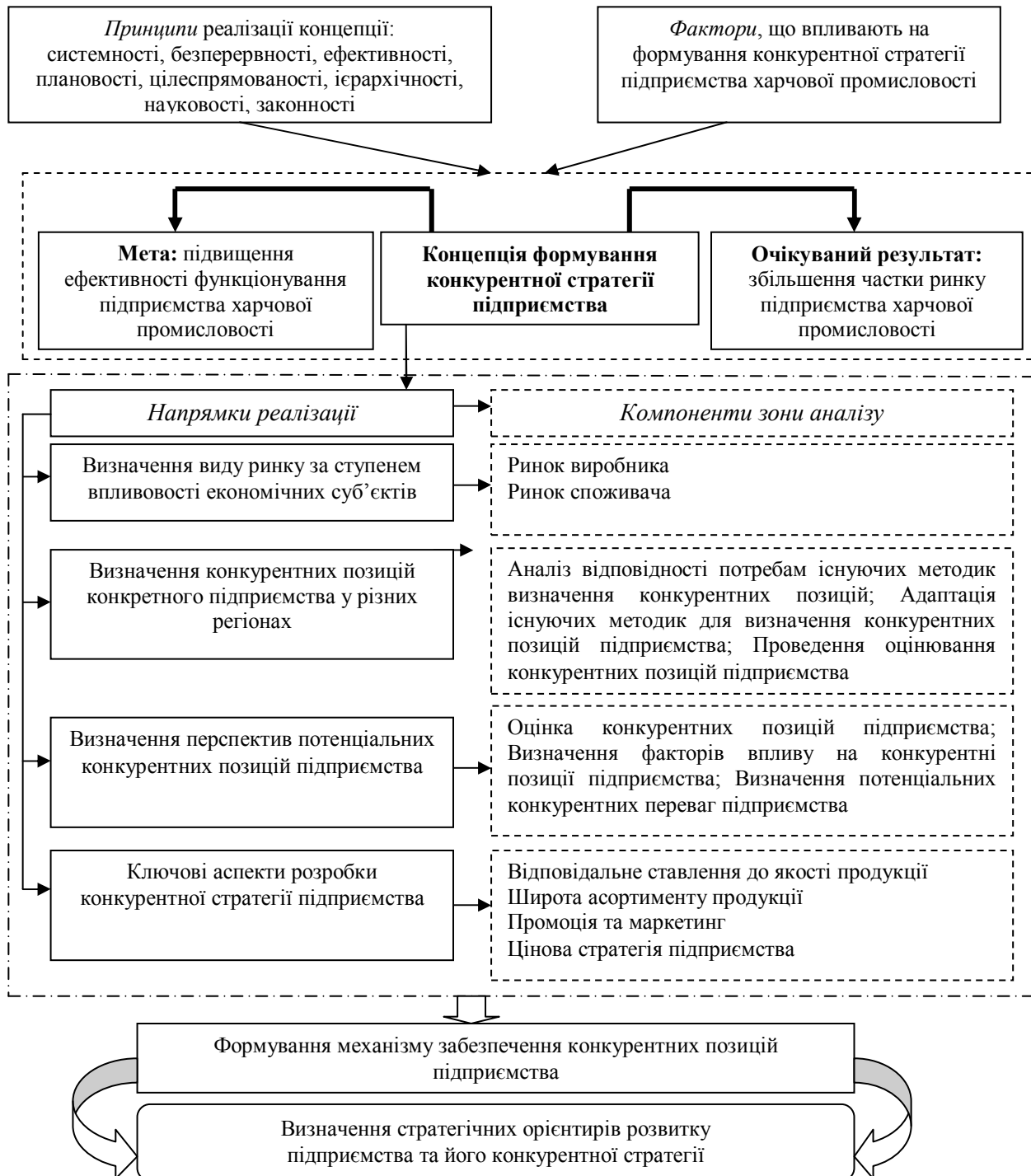


Рис. 1. Концепція формування конкурентної стратегії підприємства харчової промисловості  
Джерело: складено авторами

Формування концепції конкурентних стратегій для підприємств харчової промисловості повинно бути спрямоване на підвищення ефективності їх функціонування, а значить на розширення внутрішніх ринків реалізації продукції населенню України та завоювання стійких конкурентних позицій для реалізації своєї продукції на зовнішніх ринках. У сучасних умовах для споживачів більш привабливою є продукція з нижчою ціною, про це свідчить те, що позиції лідерів серед ритейлів вже кілька років поспіль займає ПрАТ «Миронівський хлібопродукт», діяльність якої спрямована на реалізацію продукції за низькими цінами. Але, все ж таки всі харчові підприємства використовують різні підходи для приваблення споживачів, що і дозволяє їм створити спектр унікальних конкурентних переваг.

Формування конкурентної стратегії підприємства харчової промисловості базується на комплексному підході до управління бізнесом, орієнтованому на задоволення споживачів клієнтів і досягнення конкурентних переваг. Нижче розглянемо кожен з ключових елементів стратегії:

1. Відповідальне ставлення до якості продукції (вибір сертифікованих постачальників; проведення регулярних перевірок якості продукції; забезпечення прозорості в інформації про товари (екологічність, склад, умови виробництва тощо); створення довіри між підприємством і покупцями через гарантії якості та можливість повернення товарів).

2. Широта асортименту продукції (задовольняти різні категорії споживачів з різними потребами; забезпечувати різні сегменти ринку: від бюджетних до преміальних товарів; підвищувати середній чек покупця за рахунок додаткових товарних категорій (cross-selling); підвищувати клієнтську лояльність, надаючи змогу вибору без необхідності звертатися до конкурентів)

3. Промоція та маркетинг (запуск рекламних кампаній у традиційних медіа та онлайн; використання інструментів діджитал-маркетингу (SEO, SMM, контекстна реклама); проведення акцій, знижок та програм лояльності для гуртових замовників; розвиток брендovаних програм лояльності для збереження повторних покупок; використання зворотного зв'язку клієнтів для підвищення репутації підприємства харчової промисловості через рейтинги та відгуки).

4. Цінова стратегія підприємства харчової промисловості (ціноутворення за принципом «ціна-якість»: забезпечення оптимального співвідношення між ціною і якістю продукції; динамічне ціноутворення: коригування цін залежно від попиту, сезонності або дій конкурентів; акції та знижки: регулярні розпродажі, знижки на певні категорії товарів, стимулювання масових покупок; стратегія низьких цін: для мас-маркету може бути важливим тримати ціни на мінімальному рівні для залучення покупців, особливо в умовах високої конкуренції).

Формування конкурентної стратегії підприємства базується на збалансованому підході до якості, асортименту, цінової політики та маркетингових зусиль, а також на розвитку власних продуктів. Успіх підприємства харчової промисловості залежить від вміння врахувати всі ці аспекти і вибудувати стратегію, яка буде не лише ефективною з погляду поточних потреб ринку, але й орієнтованою на довгостроковий розвиток.

Важливо наголосити на необхідності врахування структурно – поведінкового підходу при побудові такої концепції: визначення ступеню впливовості економічних суб'єктів ринку, місткості регіональних ринків та розподілу часток, що займають підприємства харчової промисловості.

Концепція формування конкурентної стратегії підприємства харчової промисловості передбачає комплексний підхід до стимулювання ефективності виробничої та збутової діяльності, забезпечення якості продукції (як у процесі виробництва – для власних торгових марок; контроль якості в процесі постачання продукції; відповідальне ставлення до зберігання продукції) та розширення ринкових можливостей. Це можливо завдяки плануванню, координації та спільній праці всіх зацікавлених сторін.

Розробка формування конкурентної стратегії підприємства харчової промисловості базується на певному алгоритмі дій і містить наступні етапи (рис. 2):



Рис. 2. Алгоритм розробки конкурентної стратегії підприємства харчової промисловості  
Джерело: складено авторами

Таким чином, алгоритм розвитку конкурентної стратегії підприємства харчової промисловості є багатоступеневим процесом, який дозволяє підприємству не лише виявити свої сильні сторони та проблеми, але й визначити конкретні шляхи для досягнення стійкої конкурентної переваги.

У практичній діяльності підприємство може одночасно застосовувати декілька стратегій або поступово впроваджувати їх, створюючи комбіновану стратегію. Відмінними рисами такої стратегії є її довгостроковий характер та акцент на впровадження інновацій. Головна мета стратегії підприємства полягає в забезпеченні інноваційних змін через ефективний розподіл ресурсів, адаптацію до змін зовнішнього середовища, внутрішню координацію та прогнозування майбутніх викликів і можливостей.

**Висновки.** Конкурентна стратегія підприємства формується спираючись на результати дослідження маркетингового середовища підприємства, аналізу конкурентів та визначення його конкурентних позицій. Алгоритм розробки конкурентної стратегії підприємства харчової промисловості розроблено з урахуванням специфіки галузі та особливостей регіонального розвитку. На першому етапі здійснюється збір та обробка статистичних даних, що охоплюють кількісні показники виробництва, споживання та ціноутворення продукції підприємства. Наступний етап передбачає аналіз конкурентного середовища, де досліджуються основні гравці ринку, їхні частки, а також фактори, що впливають на конкуренцію в галузі. Далі, на основі отриманих даних, проводиться моделювання попиту та пропозиції, що допомагає спрогнозувати тенденції та потенціал розвитку підприємства харчової промисловості. Завершальним етапом є визначення стратегічних орієнтирів та рекомендація конкурентних стратегій для розвитку підприємства.

### Список використаної літератури

1. Клименко С.М., Омеляненко Т.В., Барабась Д.О., Дуброва О.С., Вакуленко А.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства Київ: КНЕУ, 2006. 527 с.
2. Савченко Т.В. Вплив факторів зовнішнього середовища на систему управління конкурентоспроможністю підприємства. *Науковий вісник Національного гірничого університету*. 2015. № 5. С. 142-148.
3. Savchenko T., Rodina O., Nikoluk O., Velychko O., Levchuk Y. Management of the development of the regional markets for poultry products in Ukraine. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2023. Vol. 45. No. 3. 267-275.
4. Лагодієнко В.В., Артеменко Л.П., Лагодієнко В.В. Інноваційно-орієнтована стратегія підвищення конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Том 8. № 2. С. 89-95. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-2-12>
5. Конашук В.Л. Методологічні аспекти інноваційно-інвестиційної стратегії відновлення української енергетики. *Science in the context of modern challenges: problems and development priorities*. 2023. pp. 79-82.

### References

- [1] Klymenko S.M., Omeljjanenko T.V., Barabasj D.O., Vakulenko A.V. (2006) *Upravlinnja konkurentospromozhnistju pidpryjemstva* [Management of enterprise competitiveness]. Kyiv: KNEU. (in Ukrainian)
- [2] Savchenko T.V. (2015) *Vplyv faktoriv zovnishnoho seredovyshcha na systemu upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpryjemstva* [The influence of environmental factors on the management system of the enterprise's competitiveness]. *Naukovyi visnyk Natsionalnoho hirnychoho universytetu*. no. 5, pp. 142-148.
- [3] Savchenko T., Rodina O., Nikoluk O., Velychko O., & Levchuk Y. (2023) Management of the development of the regional markets for poultry products in Ukraine. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, vol. 45, no. 3, pp. 267-275.
- [4] Laghodijenko V.V., Artemenko L.P., Laghodijenko V.V. (2023) *Innovacijno-orijentovana strateghija pidvyshhennja konkurentospromozhnosti pidpryjemstv kharchovoji promyslovosti* [Innovation-oriented strategy for increasing the competitiveness of food industry enterprises]. *Ukrajinsjkyj zhurnal prykladnoji ekonomiky ta tekhniky*, vol. 8, no. 2, pp. 89-95.
- [5] Konashhuk V.L. (2023) *Metodologhichni aspekty innovacijno-investycijnoji strateghiji vidnovlennja ukrajinsjkoji energhetyky* [Methodological aspects of the innovation and investment strategy for the restoration of the Ukrainian energy industry]. *Science in the context of modern challenges: problems and development priorities*. pp. 79-82.

Надійшла до редколегії 24.10.2024