

УДК 339.13.024  
JEL Classification L20

Воронюк Т.А.,  
аспірант\*,  
Чернівецький національний університет  
імені Юрія Федьковича

## ЗАСТОСУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ М. ПОРТЕРА У ДІЯЛЬНОСТІ КАВ'ЯРЕНЬ

Voroniuk T.A.,  
postgraduate student,  
Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University

## APPLICATION OF M. PORTER'S COMPETITIVE STRATEGIES IN THE ACTIVITIES OF COFFEE HOUSES

**Постановка проблеми.** Кожне підприємство, що функціонує в умовах ринкової економіки, має власну конкурентну стратегію, розроблену на плановій основі або стихійну. Умови сучасного господарювання ставлять особливі вимоги до вітчизняного бізнесу. Рухливість та складність бізнес-процесів, часті зміни в системі економічного законодавства, що регулює діяльність підприємств, швидкі технологічні зміни, стрімкий розвиток інформаційних мереж і, внаслідок цього, доступність інформації, поява нових запитів та зміна позицій споживачів, що сприяють виникненню нових, часто несподіваних можливостей для бізнесу. В такій ситуації фірми мають приділяти постійну увагу оцінюванню перспектив своєї діяльності та формувати гнучкі, але разом з тим економічно вигідні та стійкі стратегії розвитку.

Одним з напрямів діяльності, що поширюється на території України внаслідок широкої поінформованості та новоутвореному попиту споживачів виступає кавовий бізнес. Зважаючи на стрімке зростання рівня споживання кавових напоїв у світі протягом останнього десятиліття, варто розробити практичні рекомендації з вибору стратегії розвитку підприємств, що працюють у названій сфері в нашій країні. Актуальність даного дослідження обумовлюється незначною кількістю наукових досліджень з питань стратегічного розвитку фірм, що провадять свою діяльність у даному напрямку [1, с. 25].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Огляд літературних джерел показує, що дослідження концепцій стратегічного управління та процеси побудови стратегії розглядаються в багатьох роботах зарубіжних та вітчизняних авторів, серед яких – Муляр Т. С., Строкович В. Г., Бортнік С. М., Кіндрацька Г. І., Фатхутдінов Р., Портер М., якому належить особлива роль в дослідженні конкурентних стратегій, а практична спрямованість його наукових робіт перевірена часом [1-10]. Проте, слід зазначити, що проблеми стратегічного розвитку кав'ярень досліджені вкрай неглибоко, що спричиняє необхідність вивчення особливостей впровадження та використання типових стратегій представниками даного напрямку господарювання.

**Постановка завдання.** Здійснити аналіз використання базових стратегій М. Портера у діяльності різномісних кав'ярень міста Чернівці та розробити рекомендації щодо їх застосування для розвитку новостворених підприємств даної сфери.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Сьогодні процес вибору стратегії підприємства є одним з найважливіших і відповідальніших моментів у житті компанії, тому керівництво має приділяти неабияку увагу можливостям впровадження ефективних стратегій бізнесу, які базуються на стійкій конкурентній перевазі. Конкурентна стратегія компанії складається з ділових підходів й ініціатив, спрямованих на залучення покупців, протистояння конкурентним тискам і посилення ринкової позиції. Бути кращими за конкурента зараз означає вживати заходи в напрямку зміцнення існуючої позиції компанії, постійний розвиток підприємства, введення інновацій, покращення якості продукції та обслуговування. Компанії в усьому світі постійно знаходяться в пошуках будь-яких прийнятних підходів для залучення покупців.

Багато керівників підприємств не усвідомлюють переваг формування стратегій. Відсутність стратегічних орієнтирів – одна з основних загроз, яка може ускладнити розвиток бізнесу успішних

---

\* Науковий керівник: Зибарева О. В. – д.е.н., в.о. професора кафедри підприємництва, торгівлі та біржової діяльності Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича.

компаній. Наслідком нормалізації ситуації всередині підприємства й стабілізації зовнішнього середовища стало розуміння того, що потрібно змінюватися для успішного подальшого розвитку та досягнення кінцевої мети.

Формування стратегій розглядається науковцями як один із суттєвих компонентів стратегічного управління і передбачає визначення особливостей процесу створення окремих стратегій [2, с. 290].

Муляр Т. С. зазначає, що «стратегія – це спосіб досягнення результату, сформульованого у вигляді мети, можна стверджувати, що формування стратегій є процесом, у ході якого керівники встановлюють місію, формують систему цілей, обирають стратегії, а також попередньо визначають усі складові (компоненти) процесу стратегічного управління» [2, с. 291].

Стратегія підприємства – це ідеологія розвитку, якісної конкретизації у вигляді орієнтирів і станів підприємства, послідовності дій з їх досягнення в рамках сформованих цілей [3, с. 96].

Конкурентна стратегія підприємства – це стратегічно орієнтована діяльність, спрямована на забезпечення конкурентної позиції на ринку й підтримку довгострокових конкурентних переваг у певній сфері діяльності [4, с. 41].

До конкурентної стратегії висувається низка вимог:

- 1) об'єднати управлінські, екологічні, економічні, технологічні, технічні та інші аспекти розвитку об'єкта управління;
- 2) домогтися інтеграції частин керованого об'єкта;
- 3) досягти стратегічних цілей;
- 4) використовувати під час розробки стратегії наукові досягнення економіки та інших наук [5, с. 147].

В основі процесу розробки стратегії будь-якого підприємства лежить пошук стійкої стратегічної конкурентної переваги. М. Портер зазначає, що конкурентна стратегія підприємства полягає у відмінності від інших. Це означає усвідомлений вибір іншого комплексу заходів за поданням унікальної цінності. Суть стратегії полягає у рішенні здійснювати заходи з реалізації стратегії по-іншому або в здійсненні зовсім інших заходів, ніж у конкурентів [6, с. 123]. Активізація конкурентної боротьби зумовлює чітке визначення конкурентних переваг підприємства, які забезпечать успіх на ринку.

Варто зазначити, що запропоновані у працях американського науковця М. Портера загальні конкурентні стратегії мають універсальний характер, оскільки можуть бути застосовані для підприємств усіх видів діяльності. Це дає змогу описати можливість їх використання у плануванні та організації діяльності кав'ярень, виборі стратегічного напрямку їх розвитку за сучасних умов [6].

Отож, загальноконкурентні стратегії існують у таких видах:

- лідирування у зниженні витрат (цін);
- диференціація;
- фокусування.

Побудуємо матрицю загальних конкурентних стратегій М. Портера, адаптовану до використання в управлінні кав'ярнями (рис. 1).

		Конкурентна перевага	
		Перевага у витратах на приготування напою	Неповторність кавового напою
Сфера конкуренції	Весь ринок	Зниження витрат	Диференціація
	Сегмент ринку	Фокусування	

**Рис. 1. Матриця загальних конкурентних стратегій М. Портера для кав'ярень**

*Джерело: розроблено автором на основі [7]*

Аналізуючи рис. 1, бачимо, що стратегія зниження витрат успішно може бути використана підприємствами, сферою конкуренції яких є весь ринок та які володіють певними перевагами перед конкурентами у можливості зниження собівартості приготування кавових напоїв. Обрана стратегія диференціації дозволить успішно конкурувати на ринку, використовуючи можливості приготування напоїв вищої якості, ніж у суперників. Стратегія фокусування передбачає діяльність закладу, яка є зорієнтованою на вузьке коло споживачів з локальним чи іншим обмеженням ринку.

Основним у процесі забезпечення конкурентної стратегії є визначення цілей конкурентної боротьби. Визначення цілей різних рівнів гарантує розуміння та ґрунтовне пояснення сенсу забезпечення конкурентної стратегії підприємства. Конкретна постановка завдання, яке необхідно

вирішити, в результаті дасть підприємству змогу збільшити частку ринку, освоїти нові сектори або ж утримати позиції, які існують, захистившись від фірм-конкурентів [4, с. 42].

Пропонуємо розглянути докладніше характеристики базових стратегій та підстави для обрання кожного з їх різновидів для діяльності кав'ярень (табл. 1).

Таблиця 1

**Характерні ознаки конкурентних стратегій за М. Портером та рекомендації щодо їх використання**

Стратегія	Характерні ознаки стратегії	Можливі ризики за умов впровадження даної стратегії	Характеристики закладів, що їх використовують
Зниження витрат	Впевненість, що «ніхто не зробить це дешевше»; стандартизований продукт; постійне зниження собівартості та витрат на інновації; використання цін в наступальних чи оборонних цілях на ринку.	Ризик втратити перевагу при технологічному прориві; імітація конкурентами заходів зі зниження витрат; значні витрати на зміни у виробництві.	Заклади, відкриті на основі фірм з обсмажування кавових зерен.
Диференціація	Твердження, що «ніхто не зробить цього краще»; різноманітність; інноваційність.	Диференціація коштує дорого.	Заклади, які інвестують у персонал та розвиток.
Фокусування	«Виготовлене саме для тебе»; цільовий сегмент ринку; поглиблена диференціація.	За рахунок подальшої сегментації ринку можлива втрата споживачів.	Міні-кав'ярні, які зорієнтовані на цільову групу покупців певного географічного регіону.

Джерело: сформовано автором на основі [7]

Кожне підприємство чи організація в процесі своєї діяльності обирає певний напрямок, відповідно до якого в найближчому майбутньому приймаються всі стратегічні рішення. Цілеспрямовано чи стихійно сформована стратегія визначає курс перспективного розвитку та поточні особливості господарювання. Кав'ярні не є виключенням. Пропонуємо розглянути приклади використання загальних стратегій М. Портера в управлінні різнотипними кав'ярнями міста Чернівці (рис. 2). Дослідження здійснено на основі закладів, базовим продуктом яких виступає кава, приготована за класичними стандартами.



**Рис. 2. Використання базових стратегій М. Портера в діяльності кав'ярень міста Чернівці**

Джерело: розроблено автором

Основними закладами, що використовують стратегії зниження цін, є мережі кав'ярень Vasaga та BUCO, так як наявність власних обсмажувальних цехів надає їм значну перевагу перед конкурентами. Адже в такому випадку ціна на кавові зерна мінімальна. А за рахунок мережовості – з'являється змога

заощаджувати на уніфікації дизайнів кав'ярень та на оптовому замовленні тари для напоїв «to go». Кав'ярня-музей Grand safe пропонує своїм відвідувачам найнижчі ціни на каву, знижуючи витрати за рахунок закупівель менш якісних кавових зерен та інших складових кавових напоїв.

Мережа кав'ярень Gusto Coffee відома жителям міста найдорожчими цінами на каву, але, разом з тим, і найкращою якістю кавових напоїв. В закладах даної мережі бариста пропонують клієнтам не тільки класичні кавові позиції, а й кавові напої альтернативного приготування (аеропрес, джезва, кемекс тощо). Відмінне обслуговування здійснюється кваліфікованими працівниками, які володіють національними та міжнародними сертифікатами, що підтверджують їх професійність. За якістю приготування кави кав'ярня YUGO нічим не поступається своїм найближчим конкурентам, проте існує деяка відмінність у цінній політиці, що зробило даний заклад часто відвідуваним і забезпечило прихильність споживачів.

Кав'ярні, що використовують стратегію фокусування, зазвичай невеликі за розмірами та виробничими потужностями, адже створюються для роботи на невеликому сегменті ринку. Сьогодні це – кав'ярні VITER, "На розі", "Синя Пташка", Yard, ZAVARKA тощо. Заклади такого типу стають успішними за рахунок формування сталого контингенту постійних клієнтів. Працівники таких кав'ярень надзвичайно цінують кожного клієнта, що виявляється в уважному ставленні до інтересів і вподобань споживачів. Робота закладів, які використовують стратегію фокусування направлена на конкретну цільову аудиторію та на заходи з утримання клієнтів.

При створенні кав'ярні підприємцям варто чітко оцінити свої цілі та можливості. Адже за умови грамотного використання будь-якої з трьох проаналізованих стратегій існують значні шанси для досягнення успіху. Варто пам'ятати, що ринок кави дуже мінливий, тому обрана стратегія повинна бути гнучкою, а персонал закладу – висококваліфікований та готовий до змін.

**Висновки з проведеного дослідження.** Отож, здійснивши аналіз використання базових стратегій М. Портера у діяльності різнотипних кав'ярень міста Чернівці, бачимо, що більшість українських фірм підходять до вибору конкурентної стратегії швидше стихійно, відповідно до обставин, ніж як до процесу стратегічного планування. Та незважаючи на стихійність вибору стратегії діяльності, кожен конкретний тип закладів дотримується чіткого напрямку розвитку. Кожна із запропонованих М. Портером загальних стратегій є дієвою у роботі кавового бізнесу. Проте застосування кожної з них буде доцільним для конкретного типу закладів, що володіють необхідними для її використання характеристиками (табл. 1). Враховуючи те, що пропозиція у сфері кавових напоїв постійно зростає і, як наслідок, зростає конкуренція, розробка конкурентної стратегії є досить актуальною як для новостворених, так і для вже діючих кав'ярень. Підприємство, яке впроваджує конкурентну стратегію повинно враховувати використання внутрішніх потенційних можливостей створення конкурентних переваг для вчасної реакції на зміни, які відбуваються в навколишньому середовищі, випереджати дії конкурентних фірм для забезпечення постійного розвитку на довгостроковий період.

Слід зазначити, що станом на сьогодні здійснено надзвичайно мало наукових досліджень з проблем розвитку кавового бізнесу в Україні. Особливої уваги науковців потребують питання реалізації конкурентних стратегій в діяльності кав'ярень та оцінка ефективності їх використання. Актуальною є розробка практичних рекомендацій щодо здійснення стратегічного планування на досліджуваних підприємствах із врахуванням зарубіжного досвіду, що дасть змогу фірмам обирати конкурентну стратегію не стихійно, а цілеспрямовано і виважено.

### Література

1. Зибарева О. В., Воронюк Т. А. Ринок кави в Україні: поточний стан та перспективи розвитку. *Економічний форум*. 2018. № 1. С. 25-30.
2. Муляр Т. С. Формування і реалізація стратегії підприємств. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2013. № 2(6). С. 289-300.
3. Строкович Г. В. Стратегія підприємства: навч. посіб. для вищих навч. закладів. / Нар. укр. акад. [каф. економіки підприємства]. Харків: Вид-во НУА, 2011. 180 с.
4. Бортнік С. М., Маленицький Д. С. Забезпечення конкурентної стратегії підприємства та підходи до її вивчення. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство / голов. ред. М. М. Палінчак. Ужгород: Видавничий дім «Гельветика», 2016. Вип. 7 (Ч. 1). С. 40–44.
5. Фатхутдинов Р. Управление конкурентоспособностью организации: учебник. 4-е изд., испр. и доп. Москва: Эссмо, 2013. 423 с.
6. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость: пер. с англ. Москва: Альпина Бизнес Букс, 2005. 715 с.
7. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. М-во освіти і науки України, Нац. ун-т "Львів. політехніка". 2-ге вид., перероб. і доп. Львів: Львівська політехніка, 2010. 408 с.

8. Юдіна Н. В., Чан Т. С. Стан розвитку ринку кав'ярень в Україні. *Збірник наукових праць молодих вчених факультету менеджменту і маркетингу КПІ ім. І. Сікорського «Актуальні проблеми економіки та управління»*. 2017. № 11. С. 48-53.
9. Смоленюк П. С. Обґрунтування конкурентної стратегії підприємства. *Інноваційна економіка*. 2012. № 3 (29). С. 86-93.
10. Костецька Н. І., Хопчан М. І. Стратегічне управління витратами як засіб забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Інноваційна економіка*. 2012. № 5(31). С. 81-86.

### References

1. Zybarena, O.V. and Voroniuk, T.A. (2018), "Coffee market in Ukraine: current status and prospects for development", *Ekonomichnyi forum*, no. 1, pp. 25-30.
2. Muliar, T.S. (2013), "Formation and implementation of enterprise strategy", *Zbirnyk naukovykh prats Tavriiskoho derzhavnogo ahrotekhnolohichnoho universytetu (ekonomichni nauky)*, no. 2(6), pp. 289-300.
3. Stokovych, H.V. (2011), *Stratehiia pidpriemstva* [Enterprise strategy], tutorial, Nar. ukr. akad. [kaf. ekonomiky pidpriemstva], Vyd-vo NUA, Kharkiv, Ukraine, 180 p.
4. Bortnik, S.M. and Malenytskyi, D.S. (2016), "Providing competitive strategy and approaches to its study", *Naukovyi visnyk Uzhorodskoho natsionalnoho universytetu*. Serii: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo, Vydavnychiy dim «Helvetyka», issue 7 (part 1), pp. 40–44.
5. Fatkhutdinov, R. (2013), *Upravleniye konkurentosposobnostyu organizatsii* [Management of competitiveness of the organization], textbook, 4th ed. corrections and additions, Eskmo, Moscow, Russia, 423 p.
6. Porter, M. (2005), *Konkurentnoye preimushchestvo: Kak dostich vysokogo rezultata i obespechit yego ustoychivost* [Competitive advantage: how to achieve high results and ensure its sustainability], Trans. from English, Alpina Biznes Buks, Moscow, Russia, 715 p.
7. Kindratska, H.I. (2010), *Stratehichniy menedzhment* [Strategic Management], tutorial, M-vo osvity i nauky Ukrainy, Nats. un-t "Lviv. politekhnik", 2nd edition, corrections and additions, Lvivska politekhnik, Lviv, Ukraine, 408 p.
8. Yudina, N.V. and Chan, T.S. (2017), "State of the coffee market development in Ukraine", *Zbirnyk naukovykh prats molodykh vchenykh fakultetu menedzhmentu i marketynhu KPI im. I. Sikorskoho «Aktualni problemy ekonomiky ta upravlinnia»*, no. 11, pp. 48-53.
9. Smoleniuk, P.S. (2012), "Justification of the competitive strategy of the enterprise", *Innovatsiina ekonomika*, no. 3 (29), pp. 86-93.
10. Kostetska, N.I. and Khopchan, M.I. (2012), "Strategic cost management as a means of ensuring enterprise competitiveness", *Innovatsiina ekonomika*, no. 5(31), pp. 81-86.

Стаття надійшла до редакції 14.08.2018 р.

Рецензент: д.е.н., в.о. професора кафедри підприємництва, торгівлі та біржової діяльності Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича О.В. Зибарева