

Ю.Д. Костін
Ю.А. Левицький
м. Харків

ВИЗНАЧЕННЯ МІСЦЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ В КЛАСИФІКАЦІЇ СТРАТЕГІЙ

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.

Жодне підприємство не зможе досягти успіху у конкурентній боротьбі, якщо не відстежуватиме далекосяжні тенденції розвитку ринку і не вироблятиме на цій основі бачення свого майбутнього, не моделюватиме способів його досягнення, тобто не матиме ефективної стратегії своєї діяльності. Тому дослідження і удосконалення підходів до формування вірної стратегії як підприємств, так і корпорацій, в складних і мінливих соціально-економічних умовах, особливо в умовах світової та національної фінансово-економічної кризи завжди є актуальними.

Аналіз останніх досліджень чи публікацій, в яких започатковано розв'язування даної проблеми і на які спирається автор, виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується стаття. В попередніх дослідженнях на основі аналізу наукової літератури ми дійшли висновку, що серед учених немає єдиної думки щодо сутності стратегії розвитку підприємства (або корпорації). Деякі з них [1–4] ототожнюють ці поняття, вважаючи будь-яку стратегію стратегією розвитку, навіть стратегію скорочення, ліквідації, яку називають стратегією спадного розвитку. Інші [5, с. 244] виділяють стратегію розвитку серед інших функціональних стратегій та їх підвидів (стратегія нововведень, стратегія капіталовкладень, стратегія поглинання тощо) як окрему.

Але ми вважаємо, що більш коректним буде визначення стратегії розвитку як такої стратегії підприємства (або корпорації), яка спрямована на досягнення цілей розвитку, на відміну від цілей виживання (які ставлять перед собою більшість підприємств у кризових умовах). Тобто, стратегія розвитку — це, на нашу думку, властивість стратегії підприємства, яку вона може мати лише у сприятливих умовах і при наявності у підприємства суттєвого науково-технічного потенціалу.

Стратегія розвитку корпорацій являє собою встановлений та переглядуваний набір цілей розвитку та способів їх досягнення для забезпечення поновлюваної відмітності та прибутковості при дотриманні оптимального балансу інтересів усіх стейкхолдерів.

Постановка завдання. Класифікація будь-яких процесів або явищ — не статична система, вона постійно доповнюється новими ознаками. Нові цілі, врахування нових відмінностей між системами породжують і нові класифікації.

Оскільки ми прийшли до висновку, що стратегія підприємства не тотожна стратегії його розвитку, і не будь-яка стратегія може вважатися стратегією розвитку, це викликає необхідність класифікації існуючих в літературі стратегій на такі, що мають властивості стратегії розвитку підприємства (або корпорації) і такі, що їх не мають. Це і є метою даної статті.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. У теорії стратегічного менеджменту досліджується, а на практиці використовується велика кількість різних стратегій. Різноманітність стратегій, що розглядаються, впроваджуються і реалізуються, дуже ускладнює їх класифікацію. Тим не менше серед класифікаційних ознак найбільш поширеними є: рівень прийняття рішень; базова концепція досягнення конкурентної переваги; стадія життєвого циклу товару чи їх групи; відносні характеристики галузевої позиції підприємства; ступінь «агресивності» поведінки підприємства в конкурентній боротьбі та інші.

Напевно, як відмічає А. П. Наливайко у [6, с. 24], така різноманітність стратегій, як і наявність багатьох класифікаційних ознак для виділення однорідних груп стратегій, у більшій мірі обумовлена практично безмежною кількістю можливих стратегічних цілей та багатоваріантністю умов та засобів їх досягнення.

Значна більшість спеціалістів зі стратегічного менеджменту приходять до висновку, що майбутнє підприємства в конкурентному середовищі можна описати за допомогою ієрархії стратегій А. А. Томпсона і А. Дж. Стрікланда [7], в якій виділяються наступні рівні:

1) головна (корпоративна) стратегія — визначає загальний план управління диверсифікованим підприємством (фірмою, компанією). Вона поширюється на все підприємство, охоплює всі сфери його діяльності;

2) ділова стратегія — зосереджена на управлінні успішною діяльністю в одній із сфер бізнесу. Мета її полягає в досягненні довготривалих ділових переваг;

3) функціональна стратегія — конкретизує деталі в загальному плані розвитку підприємства шляхом визначення підходів, дій щодо управління підрозділами, функціями;

4) операційна стратегія — визначає принципи управління ланками організаційної структури (заводами, відділами, центрами), способи вирішення стратегічно важливих оперативних завдань (закупівля, управління запасами, ремонт, транспортування, реклама). Розробляють її для функціональних напрямів з метою реалізації стратегій вищих рівнів.

Корпоративна, ділова, функціональна стратегії мають певну ієрархічну структуру (наприклад, корпоративна складається з відповідних ділових і функціональних стратегій); операційна стосується конкретних структурних одиниць (заводів, торгових регіональних представників, відділів). Кожен рівень піраміди базової стратегії формує стратегічну сферу для наступного рівня. Це означає, що на стратегічний план нижчого рівня ієрархії накладаються обмеження стратегій вищих рівнів.

Різноманітність класифікації стратегій підприємств свідчить про багато напрямів (типові стратегії) і шляхів (конкретизовані стратегії) підприємницької діяльності. А кожна стратегія реалізується на різних підприємствах з певними особливостями, набуває специфічних ознак.

При аналізі корпоративних альтернатив автори [8–10] пропонують вибирати одну із трьох базових стратегій — зростання, обмежене зростання, скорочення.

М. Портер до корпоративних стратегій [11] відносить стратегії, що мають універсальну можливість застосування, виведені з деяких базових постулатів теорії конкурентних переваг. Він пропонує три базові альтернативи створення і підтримки конкурентних переваг підприємства:

— лідерство в зниженні витрат — прагнення до виробництва з більш низькими, ніж у конкурентів, витратами. Основними факторами досягнення такої переваги є: економія на обсягах виробництва, сучасна технологія та доступ до джерел сировини. Як правило, такі можливості мають підприємства, що займаються виробництвом та реалізацією товарів масового попиту (стандартна продукція) при розвинутій системі розподілу та з врахуванням диференціації продукції;

— диференціація — прагнення до унікальності в одному або декількох аспектах діяльності, що є важливим для більшості клієнтів. Унікальність може проявлятися в самій продукції (особливий асортимент, престижність), додаткових послугах, методах доставки, умовах розповсюдження тощо. При цьому в результаті прагнення забезпечити більшою мірою потреби споживачів може відбуватися значне підвищення витрат;

— фокусування — прагнення до фокусування зусиль у вузькій сфері конкуренції в галузі. В рамках загальної стратегії для кожного вузького сегменту ринку вибираються відповідні стратегії (зниження витрат, диференціація), що дасть змогу сконцентрувати зусилля та виділитися серед конкурентів.

Як показано М. Портером [11], в усіх галузях з конкурентною взаємодією існують три основні типи стратегій поведінки і розвитку підприємств: «ті, що знімають вершки»; «лідери собівартості»; «гравці на нішах». «Ті, що знімають вершки» користуються своїм монопольним правом на виробництво і реалізацію інноваційних товарів або просто значно випереджають конкурентів не тільки в розробці нових товарів, але й у виведенні їх на ринок, їм вдається встановлювати високі ціни на товар, що користується підвищеним попитом, монопольне право (тобто у відсутності реальної конкуренції). «Лідери собівартості» перемагають завдяки тому, що вони є більш ефективними, ніж їхні конкуренти. Вони знаходять способи виробництва одиниці продукції зі споживанням меншої кількості праці і матеріалів. Для цього потребуються певні резерви в зниженні витрат або значні інвестиції в раціоналізацію виробництва з метою постійної цінової переваги і розширення збуту продукції. «Гравці на нішах» (диференціація продукту) виживають тому, що уникають лобової цінової конкуренції. Вони перекроюють свої продукти з орієнтацією на особливі потреби незначної кількості клієнтів. Завдяки тому, що орієнтовані саме на споживачів продукти і послуги більше до душі їм, ніж стандартні моделі, споживачі згодні платити більше.

Існує інша думка щодо конкурентних стратегій [9], яка базується на розмежуванні корпоративної та конкурентної (ділової) стратегій. Корпоративна стратегія пов'язана головним чином з рішеннями відносно масштабів організації, кількості географічних та продуктових ринків, які вона обслуговує. *Конкурентна стратегія* визначає, як організація конкурує на тому чи іншому ринку. Як вірно відзначає І. А. Ігнат'єва [12, с. 222], такий підхід є більш правильним. Тому стратегії М. Портера доцільно віднести до другого рівня — конкурентних стратегій.

Щодо кількості конкурентних стратегій в літературі є інші підходи.

Цікаву класифікацію конкурентних стратегій запропонував А. Ю. Юданов [13], яка базується на синтезі

досліджень вченого-еколога Л. Г. Раменського [14] і швейцарського економіста Фрізевінкеля [15].

Відомий еколог Л. Г. Раменський у 1925 р. виділив три типи адаптивної стратегії (стратегії виживання) в природних співтовариствах живих організмів: віоленти, патієнти і експлеренти [14]. Аналогічні типи життєвих стратегій пізніше виділяв Дж. Грайм [16], назвавши їх, відповідно, рудерали (R), конкуренти (C), стрес-толеранти (S). Аналогічні конкуренції відбуваються в соціально-економічних системах.

Теорія конкурентних стратегій, запропонована А. Ю. Юдановим, дозволяє пояснити спосіб становлення і розвитку підприємства, завоювання ним лідируючих позицій на тривалий термін. Вона виходить із того, що кожне підприємство унікальне і його поведінка на ринку характеризується визначеною, тільки йому одному властивою комбінацією стратегічних ідей. Проте існує щонайменше чотири основних типи стратегій конкурентної боротьби, кожна з яких орієнтована на різні умови економічного середовища і ресурси, що знаходяться в розпорядженні підприємства. За основу береться так званий біологічний підхід до класифікації компаній і відповідних конкурентних стратегій, згідно з яким останні можна поділити на чотири види:

1. *Експлерентна*, що означає вихід на ринок із новим (інноваційним) продуктом і захоплення частини ринку. Ці умови відповідають піонерській стратегії, яка є аналогом експлерентної стратегії;

2. *Віолентна*, характерна для великих компаній, що здійснюють масове виробництво, випереджаючи конкурентів за рахунок серійності виробництва і ефекту масштабу. Це є прообраз силової стратегії;

3. *Патієнтна*, що полягає в пристосуванні до вузьких сегментів широкого ринку шляхом спеціалізованого виробництва продукції з унікальними характеристиками. Таким характеристикам відповідає нішова стратегія;

4. *Комутантна*, що полягає в пристосуванні до умов попиту місцевого ринку, заповненні ніш, за тими чи іншими причинами не зайнятих віолентами і патієнтами. Це модель «сірих мишей», або стратегії пристосування.

Якщо накласти класифікацію Юданова-Раменського на класифікацію М. Портера, то цінове лідерство буде позначене стратегією віолентів, диференціація продукту — стратегією патієнтів, створення інноваційних продуктів («зняття вершків») — стратегією експлерентів. Юдановим додана ще одна — стратегія комутантів, що визначається як пристосування до умов попиту місцевого ринку, заповнення ніш, не зайнятих «віолентами» і «патієнтами», освоєння нових видів послуг після появи нових продуктів і нових технологій, імітація новинок і просування їх до широких верств споживачів.

Кожна з перерахованих стратегій, безумовно, має як свої позитивні, так і негативні аспекти, що призводять до втрати підприємством його конкурентних переваг, відходу з ринку або повного зникнення.

Усі три розглянуті класифікації стратегій збігаються з основними джерелами конкурентних сил підприємства. Отже, справедливо знайшла доповнення модель конкурентних стратегій М. Портера за рахунок стратегії пристосування (комутантної).

Конкурентні стратегії деталізуються в *функціональних стратегіях*, що дозволяє підприємствам вирішувати

конкретні задачі свого розвитку в конкретних умовах та досягати певних цілей. Кількість і найменування функціональних стратегій в літературі дещо відрізняються, але в цілому можна виділити наступні:

- 1) товарно-ринкова стратегія;
- 2) ресурсно-ринкова стратегія;
- 3) технологічна стратегія;
- 4) фінансово-інвестиційна старетегія;
- 5) соціальна стратегія;
- 6) інтеграційна стратегія [10, с. 191].

Класифікацій видів і підвидів вищеперерахованих стратегій існує багато [10], наведемо лише види товарно-ринкової стратегії. *Товарно-ринкова стратегія* — це комплекс стратегічних рішень, що визначають номенклатуру, асортимент, обсяг продукції, а також способи її реалізації. Тобто, така стратегія включає в себе дві: власне товарну і стратегію підприємства на товарному ринку (табл. 1).

Таблиця 1
Варіанти товарно-ринкової стратегії [10, с. 201–202]

Складова стратегії	Вид стратегії	Підвид стратегії	
1 Товарна	1.1. Номенклатурна стратегія: вибір типу номенклатури	1.1.1. Монономенклатурне виробництво	
		1.1.2. Домінантно-номенклатурне виробництво	
		1.1.3. Полісегментна номенклатура виробництва	
		1.1.4. Зміна номенклатурного типу підприємства	
	1.2. Асортиментна стратегія: вибір асортиментних позицій	1.2.1. Широкоасортиментне виробництво	
1.2.2. Вузкоасортиментне виробництво			
1.2.3. Середньоасортиментне виробництво			
1.2.4. Зміна асортиментного типу виробництва			
1.3. Стратегія оновлення номенклатури виробництва	1.3.1. Розширення (скорочення) номенклатури за рахунок технологічно близьких до виготовлюваних видів продукції		
	1.3.2. Розширення (скорочення) номенклатури за рахунок близьких за місцем споживання до виготовлюваних видів продукції		
	1.3.3. Розширення (скорочення) номенклатури за рахунок продукції, що отримується за допомогою додаткової обробки продукції, що випускається		
	1.3.4. Розширення (скорочення) номенклатури за рахунок не зв'язаних з виготовлюваними видами продукції		
2. Ринкова стратегія	1.4. Стратегія масштабів виробництва	1.4.1. Розширення масштабу виробництва	
		1.4.2. Скорочення масштабу виробництва	
		1.4.3. Збереження масштабу виробництва	
	1.5. Стратегія якості продукції	1.5.1. Лідерство за якістю профільної продукції	
		1.5.2. Мінімальна якість профільної продукції	
2.1. Стратегія вибору структури ринку збуту	2.1.1. Моносегментний ринок збуту	2.1.1.1. Домінантно-сегментний ринок збуту	
		2.1.1.2. Полісегментний ринок збуту	
		2.1.1.3. Полісегментний ринок збуту	
		2.1.1.4. Зміна типу структури ринку збуту	
	2.2. Стратегія ринкової експансії	2.2.1. Розширення охопленого сегмента ринку збуту	
		2.2.2. Скорочення сегменту ринку збуту	
		2.2.3. Збереження охопленого сегмента ринку збуту	
	2.3. Стратегія ринкової конкуренції на товарному ринку	2.3.1. Концентрація зусиль на залучення покупців	
		2.3.2. Концентрація зусиль на рекламній продукції	
		2.3.3. Концентрація зусиль на відношеннях з конкурентами	
	2.4. Стратегія ціноутворення	2.4.1. Ціноутворення на основі рівня витрат	2.4.1.1. Ціноутворення на основі індивідуальних витрат на певну продукцію.
			2.4.1.2. Ціноутворення на основі витрат виробництва
2.4.2. Ціноутворення на основі рівня попиту			
2.4.2.1. Цінове лідерство			
2.4.2.2. Ціноутворення за принципом "гонки за лідером"			
2.4.2.3. Мінімізація цін			
2.4.2.4. Компенсаційне ціноутворення			

Стратегія розвитку — це не окремий підвид стратегії, а та стратегія з існуючого набору (на різних рівнях ієрархії), яка має ознаки: спрямована на досягнення цілей розвитку підприємства; може бути реалізована не завжди, не в будь-яких умовах; вимагає наявності у підприємства суттєвого науково-технічного потенціалу.

Тому доцільним є впровадження нової класифікаційної ознаки: «вид стратегії по відношенню до розвитку» і класифікацію існуючих видів стратегій на два класи:

- 1) ті, які мають властивості стратегії розвитку;
- 2) ті, які не мають властивостей стратегії розвитку (орієнтовані тільки на виживання підприємства).

Вважаємо, що з корпоративних стратегій має ознаки стратегії розвитку, безперечно, стратегія зростання. Не має таких ознак стратегія скорочення. Щодо стратегії обмеже-

Класифікація стратегій по відношенню до розвитку підприємства (корпорації)

Ієрархічний рівень	Вид стратегії по відношенню до розвитку	
	Мають властивості стратегії розвитку	Не мають властивостей стратегії розвитку, орієнтовані лише на виживання
1 Загальна (корпоративна)	Стратегія зростання Стратегія обмеженого зростання (якщо вона передбачає якісні зміни)	Стратегія скорочення Стратегія обмеженого зростання (якщо вона не передбачає якісних змін)
2 Ділова стратегія	Віолентна (на етапах життєвого циклу «гордий лев» і «могутній слон») Патієнтна Експерентна	Комутантна Віолентна (на етапі життєвого циклу «неповороткий бегемот»)

ного зростання, то, якщо вона передбачає якісні зміни (оновлення асортименту продукції, удосконалення цінової політики тощо), то може бути віднесена до першої групи стратегій (тих, що мають ознаки стратегії розвитку).

Серед конкурентних стратегій до першої групи віднесемо віолентні (на етапах «гордого лева» та «могутнього слона», патієнтні (нішові) ті експерентні (інноваційного прориву). Стратегії «сірих мишей» — підприємств неспеціалізованого виробництва, віднесемо до тих, що не мають ознак стратегії розвитку.

При переході на рівень функціональних стратегій завдання класифікації ускладнюється. Наприклад, товарно-ринкова стратегія може бути стратегією розвитку, якщо спрямована на оновлення номенклатури виробництва, розширення охопленого сегмента ринку збуту, лідерство за якістю профільної продукції тощо, і може не мати ознак стратегії розвитку, якщо не передбачається оновлення асортименту продукції, зростання обсягів випуску. Але наявні такі види і підвиди функціональних стратегій, які не можна віднести ні до тих, що мають ознаки розвитку, ні до тих, що їх не мають. Так, номенклатурна стратегія (вибір типу номенклатури): чи має ознаки стратегії розвитку моно — або поліноменклатурне виробництво? Стратегія вибору структури ринку збуту: чи має ознаки стратегії розвитку моносегментний, або домінують сегментний, або полісегментний ринок збуту? Інтеграційна стратегія: чи більше ознак стратегії розвитку у стратегії вертикальної інтеграції, ніж у стратегії горизонтальної чи діагональної інтеграції? Соціальна стратегія: чим стратегія повномасштабного колективу більш відповідає ознакам стратегії розвитку, ніж стратегія утримання мінімальної необхідної кількості працівників? Очевидно, що самі по собі ці види та підвиди функціональних стратегій здебільшого не можуть бути класифіковані за ознакою «відношення до розвитку». Все залежить від того, складовою якої саме ділової та корпоративної стратегії вони є. Вони — дрібні, похідні від корпоративної та ділових стратегій, їх складові. Так само, як цеглини та інші будматеріали є складовими елементами будівлі, але самі не мають ознак розвитку, ці ознаки може мати лише архітектурний план будівлі (у нашому випадку — корпоративна та ділова стратегії).

Тому вважаємо, що має сенс класифікувати за ознакою «відношення до розвитку» лише стратегії перших вищих рівнів піраміди стратегій.

Класифікація стратегій згідно з новою ознакою наведена в табл. 2.

Таким чином, при формуванні стратегії розвитку підприємства або корпорації необхідно обирати типи стратегій першої групи.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямку.

У подальших дослідженнях доцільно уточнити процедуру формування стратегії розвитку підприємства (або корпорації), обираючи на рівні корпоративної та ділової стратегії лише ті їх види, які мають властивості стратегії розвитку. Це дозволить прискорити процес формування стратегії і підвищити якість рішень, що приймаються.

Література

1. Стратегічне управління потенціалом підприємства: монографія / НАН України, Інститут економіки промис-

ловості / Б. Г. Шелегеда, Н. В. Касьянова, А. Я. Берсуцький та ін. — Донецьк: ДонУЕП, 2006. — 219 с.

2. Стратегічне управління розвитком підприємства: навч. пос. / В. С. Пономаренко та ін. — Харків: ХДЕУ, 2002. — 639 с.

3. Раєвнева О. В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: монографія. / О. В. Раєвнева. — Харків: ІНЖЕК, 2006. — 493 с.

4. Тридід О. М. Організаційно-економічний механізм стратегічного розвитку підприємства: монографія / О. М. Тридід. — Харків: ХДЕУ, 2002. — 364 с.

5. Василенко В. А. Стратегічне управління: навч. посібник / В. А. Василенко, Т. І. Ткаченко. — К.: ЦУЛ, 2003. — 396 с.

6. Наливайко А. П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний етап та напрямки розвитку: монографія / А. П. Наливайко. — К.: КНЕУ, 2001. — 227 с.

7. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учебник для вузов: пер. с англ. / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд А.; под. ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. — М.: Банки и биржи, 1998. — 576 с.

8. Ансофф И. Стратегическое управление: пер. с англ. / И. Ансофф. — М.: Прогресс, 1989. — 519 с.

9. Белошапка В. А. Стратегическое управление: принципы и международная практика / В. А. Белошапка, Г. В. Загорий; под ред. В. А. Белошапки. — К.: Абсолют-В, 1998. — 352 с.

10. Мізюк Б. М. Стратегічне управління підприємством: підручник для студентів вузів / Б. М. Мізюк. — Львів: «Коопосвіта», ЛКА, 1999. — 388 с.

11. Портер М. Международная конкуренция: пер. с англ. / М. Портер. — М.: Международные отношения, 1993. — 896 с.

12. Ігнат'єва І. А. Стратегічний менеджмент: підручник / І. А. Ігнат'єва. — К.: Каравела, 2008. — 480 с.

13. Юданов А. Типы конкурентной стратегии: «биологический» подход к классификации компаний / А. Юданов // Мировая экономика и международные отношения. — 1996. — № 10. — С. 51–65.

14. Раменский Л. Г. Проблемы и методы изучения растительного покрова Л. Г. Раменский. — Л.: Наука, 1971. — 334 с.

15. Управление инновациями / Х. Фризевинкель, В. - Н. Гунин и др. — М.: ИНФРА-М, 1999. — 74 с.

16. Grime J. P. Plant strategies and vegetation processes / J. P. Grime // The American Naturalist. — 1977. — V.111. — P. 1169–1194.