

## СИСТЕМА КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНОЇ КУЛЬТУРИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ

**Вступ.** Процес формування конкурентоспроможності підприємства пов'язаний з рішенням проблеми найшвидшого досягнення запланованих результатів в умовах внутрішнього середовища і ситуації на ринку. У цьому випадку мета стає результатом, а стратегія — інструментарієм її досягнення. Дійсно, стратегія — це один із найважливіших інструментів керівництва для формування конкурентоспроможності підприємства.

Дуже важливим моментом у формуванні конкурентоспроможності є вивчення й аналіз внутрішнього середовища підприємства й ринкового конкурентного середовища. Неправильна або недостатня оцінка останніх сприяє помилковій розробці стратегії. Це ставить під сумнів і досягнення мети високої конкурентоспроможності.

За таких умов підприємство повинно мати мобільний та ефективний набір видів діяльності, асортимент продукції, форм і методів поведінки, які б вигідно позиціонували його в конкурентному середовищі, завдяки якому воно б досягало близьких і віддалених цілей. Як правило, цей набір формується на основі концепції розвитку підприємства й називається його стратегією.

Підприємства, які впевнено й надійно утримують свої конкурентні позиції на ринку, мають у своєму арсеналі чітко продуману стратегію, яка, як правило, складається з запланованих, продуманих, цілеспрямованих дій і реакції, тобто «відповідних дій» у різному масштабі часу й простору на непередбачений розвиток ситуації й на конкурентну боротьбу, що посилюється.

Стратегія (грец. *stratos* — «армія», *ago* — «веду») підприємства — узагальнена програма діяльності (модель дій), спрямована на досягнення підприємством бажаного етапу, мети (статусу на ринку, соціально-економічних показників) завдяки ефективному розподілу, координації та використанню ресурсів.

Термін «стратегія» в первісному значенні стосувався військового мистецтва й позначав уміння складати загальний план військової кампанії, битви або визначати напрямок головного удару, розподіляти ресурси, розробляти схеми їх використання за можливих варіантів перебігу подій. Отже, у складних ситуаціях стратег повинен був уміти передбачити можливий розвиток процесів, подій, стан вірогідних ситуацій, оскільки будь-які

значущі, масштабні події об'єктивно вимагають стратегічного підходу до управління ними. Стратегічна орієнтація є важливою передумовою функціонування підприємств, особливо в ринкових умовах.

Іншими словами, стратегія — це є агрегат продуманого плану заходів і дій незапланованих, котрі менеджери не може передбачити заздалегідь у зв'язку з нестабільністю й невизначеністю ринку. З цього приводу Пітер Дойль [7] відзначає: «Організації, що не звертають належної уваги на ринки, які постійно змінюються, та не відстежують ринкову ситуацію, приречені бути «викинутими на берег»... Нікому не буде прощення. Навіть такі акули бізнесу, як компанії IBM, General Motors, ICI, GEK, Olivetti і Philips щодня, щогодини борються за виживання. Щорічно з карти бізнесу зникають десятки-сотні фірм, компаній, що мали прекрасну репутацію».

**Постановка проблеми.** В економічній літературі немає єдиного підходу до класифікації конкурентних стратегій та їх різновидів [2; 3; 5; 7; 8; 10; 12; 13]. Універсальної ідеальної стратегії для кожного конкретного підприємства не існує: навіть для різних підрозділів або видів товарів усередині підприємства можуть бути потрібні різні стратегії для різних підрозділів або видів товарів. Кожне підприємство має визначити, яка стратегія найкраще спрацює в конкретній ринковій ситуації, враховуючи її становище в галузі, цілі, можливості, ресурси.

Підприємства досить часто об'єднують два-три принципи в одну стратегію, але кожна з них має передумови, особливості, обмеження, пов'язані з певним ризиком.

**Актуальність теми.** Жодне підприємство не зможе досягти успіху в 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.

Актуальність цієї проблеми полягає в інтегруванні суб'єктів управлінської економіки у світові господарські зв'язки, прихід на вітчизняний ринок відомих у всьому світі підприємств з високою культурою стратегічної діяльності.

Систематизація й класифікація стратегій підприємств

є важливим чинником пошуку ними шляхів досягнення своїх цілей, адже це дає змогу побачити конкретну стратегію на фоні тих, що привели суб'єктів господарювання до успіхів або унеможливили реалізацію ними свого потенціалу. Тому знання сильних і слабких сторін певних типів стратегій сприяє українському менеджменту підприємства у формуванні конкурентоспроможної стратегії власної діяльності, оцінюванні її переваг та недоліків і відповідній організації справ.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Багатоаспектність, багатоплановість стратегії є передумовою різних підходів до її тлумачення, серед яких найпомітніші такі: погляд на неї як на мету управління (ідеальну модель підприємства, у якій реалізується бачення його керівників, власників); позицію на ринках (орієнтує на посилення конкурентної позиції, розширення участі на ринках, захоплення нових ринків); зразок (є джерелом прагнення підприємства наблизитися до еталона, яким загалом вважають підприємство, що процвітає).

Своїм змістом стратегії підприємств відображають особливості їх функціонування, стадії розвитку, конкурентний статус тощо. Позначаються на них і особливості національної економіки, галузі, до якої вони належать, а також такі суб'єктивні чинники, як стратегічне бачення та мислення їх засновників і управлінців.

Більшість класифікацій щодо характеристики стратегій запропонували західні дослідники: І. Ансофф (конкурентні стратегії) [2], А.-А. Томсон, А.-Дж. Стрікленд (диверсифікація стратегій) [12], П. Дойль [7], Д. Аакер (підприємницькі стратегії) [1].

В Україні розробленням класифікації стратегій підприємства займаються К. Радченко, В. Василенко, Т. Ткаченко, А. Белошанка, С. Покропивний, В. Колот, В. Пастухова, А. Наливайко, З. Шершньова.

**Мета статті.** Метою статті є характеристика системи конкурентних стратегій підприємства та розкриття перспективи впровадження стратегічної культури на підприємствах України.

**Виклад основного матеріалу.** Виживання будь-якого підприємства, а особливо в період економічної кризи в Україні, — це уміння постійно підтримувати високу конкурентоспроможність підприємства на ринку, вчасно реагувати на зовнішні зміни, на вимоги ринку, на конкуренцію, що підсилюється.

Основою стратегічної орієнтації підприємства є базова стратегія конкуренції, яка визначає його поведінку на ринку, досягнення ним переваг у конкурентній боротьбі.

Основні види конкурентних стратегій, за класифікацією А.-А. Томсона і А.-Дж. Стрікленда, зображено на рис. 1. Такий підхід простежується в багатьох класифікаціях, що охоплюють конкретизовані або спеціалізовані стратегії.

Вибір конкурентної стратегії підприємства відповідно до ринкової ситуації пов'язаний з оцінюванням

її переваг і ризиків, аналізом її відповідності ситуації на ринку, а також рівня організації виробництва на підприємстві та управління ним.

При виборі базової стратегії виходять з того, наскільки вона спроможна стимулювати адаптацію можливостей підприємства до конкретних ринкових умов. У цьому полягає суть базової стратегії як загальноекономічної основи забезпечення практичних дій підприємства.

Таким чином, існує дуже широкий спектр стратегій ринкової конкуренції, які можна об'єднати в систему конкурентних стратегій підприємства — сукупність стратегій, спрямованих на адаптацію підприємства до змін в умовах конкуренції та зміцнення його довгострокової конкурентної позиції на ринку (рис. 2).

Ділові стратегії будь-якого підприємства будуть переважати за умови, якщо їхньою основою є стійка конкурентна перевага, тобто «могутні» конкурентні стратегії.

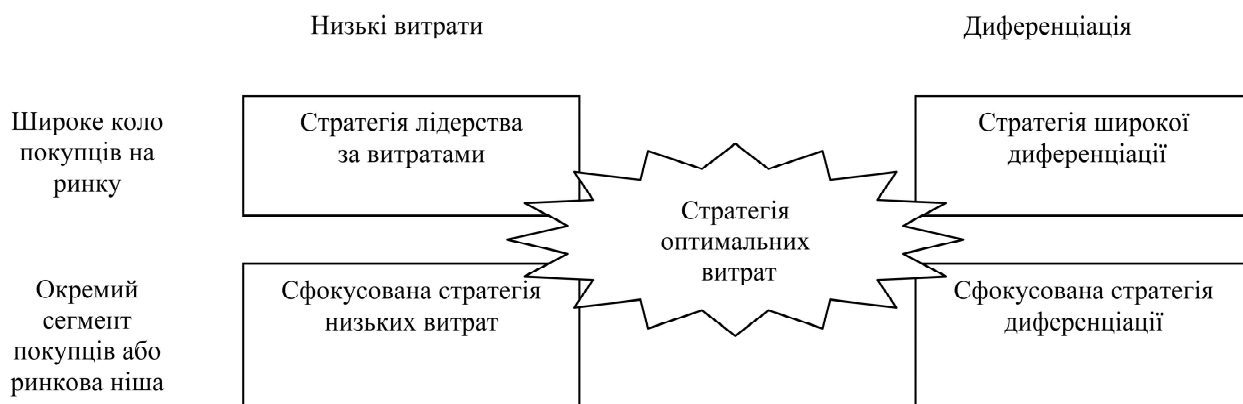
Важливою умовою успішного здійснення економічних реформ в Україні є впровадження сучасних досягнень менеджменту, зокрема і стратегічного управління та вдосконалення модернізації управління виробничо-господарською діяльністю підприємства. Першими почали використовувати елементи стратегічної культури підприємства, які поставили перед собою мету вийти на зарубіжні ринки. Однак не завжди їхні старання забезпечували позитивні результати, адже здебільшого вони некритично копіювали концепції західної корпоративної культури. Причинами невдач були неправильний вибір технічних прийомів, необґрунтована зосередженість на одному з них, хоч їх комбінація є набагато ефективнішою; орієнтація менеджерів лише на власне бачення.

Передумовами стратегічного успіху будь-якого підприємства є всебічний аналіз зовнішніх і внутрішніх умов їх функціонування, творче стратегічне мислення керівників, менеджерів і персоналу, своєчасне вироблення й ухвалення стратегічних рішень, здатність розробляти і впроваджувати стратегію довготривалого саморозвитку.

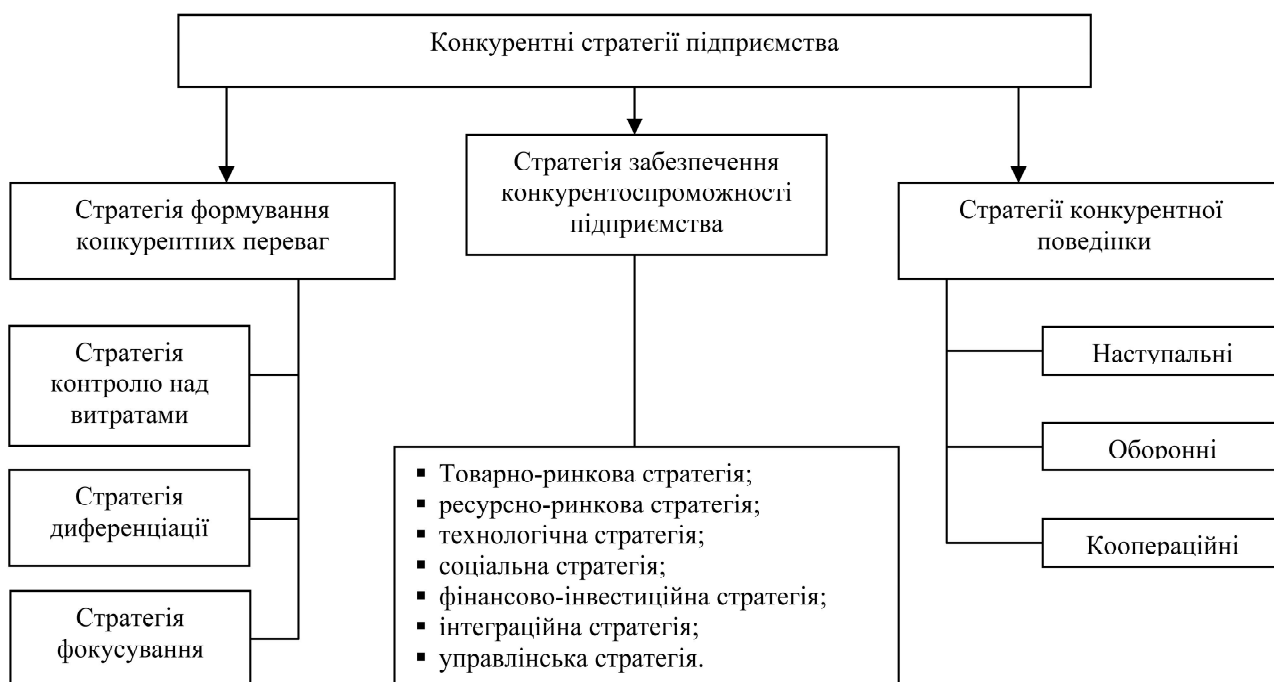
Грунтовний стратегічний план має починатися з об'єктивного аналізу слабких і сильних сторін, рішень і дій, покликаних усунути чинники, що заважають довготерміновій прибутковості підприємства.

Метою економічної стратегії держави з перехідної економікою на першому етапі є побудова розвинутої стійкої ринкової економіки, ринкових механізмів, здатних замінити державне адміністрування. Відповідно вибудовується ієрархія завдань і пріоритетів економічної стратегії, елементами якої є стабілізація грошової, фінансової бюджетної систем, економічна лібералізація, приватизація, реструктуризація, розвиток ринкових інститутів тощо.

Ефективність зусиль держави в реалізації економічної політики знижують:



**Рис. 1. Основні конкурентні стратегії (за А.-А. Томсоном і А.-Дж. Стріклендом)**



**Рис. 2. Система конкурентних стратегій підприємства**

а) неадекватність методологічної бази: наприклад, під час розроблення й реалізації стратегій економічної стабілізації в Україні не було враховано досвіду регулювання нестабільних економічних систем;

б) недотримання балансу економічних стратегій і тактики: за надто вузького трактування завдань державної стратегії відбувається змішування стратегій й тактики, що може забезпечити тимчасовий локальний стабілізаційний ефект (мінімізація темпів інфляції, дефіциту бюджету, стабільність валютного курсу), однак не гарантує стратегічної стабільності, стійкого економічного зростання. Суперечності між стратегією й тактикою в економічній політиці України спричинили значний розрив між зорієнтованими на прискорене зро-

стання інноваціями і побудовою соціально орієнтованої економіки тощо.

**Висновки.** Із становленням в Україні відносно сформованої ринкової системи суб'єкти господарювання почали розробляти ефективні економічні стратегії, адекватно реагувати на сигнали ринку. За таких умов політика держави стає більш спрямованою на досягнення соціально-економічної стабільності, добробуту суспільства, компромісу між інтересами економічних суб'єктів і пріоритетами, завданнями, напрямками економічної стратегії держави.

Переважає більшість підприємств України має нестійкі конкурентні позиції і залежно від внутрішніх і зовнішніх чинників може обирати оптимальні стра-

тегічні підходи (наступу, оборони, «збору врожаю», ліквідації тощо).

Наступальна стратегія потребує фінансових ресурсів для диверсифікації продукції або реструктуризації бізнесу за рахунок реалізації стратегії зниження витрат. Цей стратегічний напрям вимагає надійного аналітичного обґрунтування, грамотного управління за реінвестування коштів, реорганізації діяльності.

Стратегія оборони може базуватися на поточних стратегіях розвитку й захисту досягнень, ослаблення загроз. Традиційним орієнтиром для стратегій оборони є збереження ринкового сегмента, частки продажів на ринку, прибутків тощо.

Стратегія «збору врожаю» може бути використана підприємствами, які втрачають позиції на певному сегменті ринку або готуються вийти з нього. Застосовують її й новачки на ринковому сегменті, яких він привабив можливістю «зняти вершки».

Стратегія ліквідації покликана забезпечувати подолання бар'єрів виходу з ринку й мінімізації витрат. Можливі також варіанти перепродажу бізнесу, злиття з іншою фірмою. Перед необхідністю аналізу вибору таких стратегій неодноразово опинялися в останні роки підприємства України.

Добре продумана, правильно сформульована стратегія окреслює найраціональніший шлях, найпродуктивніші способи досягнення мети, забезпечує підприємству вибір перспективних видів діяльності, високий попит на його продукцію (послуги), вигідну, нерідко унікальну позицію на ринку. Кожне підприємство розробляє власну стратегію з огляду на свою мету та особливості ринку. Тому кожне вітчизняне підприємство повинне обов'язково усвідомлювати об'єктивні процеси ринкової економіки, за якою стабільність забезпечується стратегічним баченням майбутнього.

### Література

1. **Аакер Д.** Стратегическое рыночное управление / Д. Аакер / под ред. Ю. Н. Каптуревского. — СПб. : Питер, 2002. — 544 с. 2. **Ансофф И.** Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. — СПб. : Питер, 1999. — 206 с. 3. **Амблер Т.** Практический маркетинг / Т. Амблер / под общ. ред. Ю. Н. Каптуревского. — СПб. : Питер, 1999. — 400 с. 4. **Багиев Г.Л.** Международный маркетинг : учебник для вузов / Г. Л. Багиев, Н. К. Моисеева, В. И. Черепков. — СПб. : Питер, 2008. — 688 с. 5. **Белявцев М.И.** Маркетинг : навч. посіб. / М. І. Белявцев, Л. М. Іваненко. — К. : Центр навчальної літератури, 2005. — 328 с. 6. **Борисенко З.** Стратегія захисту конкуренції в Україні / З. Борисенко // Урядовий кур'єр. — 2003. — № 29. — С. 6. 7. **Дойль Питер.** Менеджмент: стратегия и тактика / Питер Дойль. — СПб. : Питер, 1999. — 634 с. 8. **Кревенс, Дэвид, В.** Стратегический маркетинг /

В. Дэвид Кревенс. — [пер. с англ.]. — М. : Изд. дом «Вильяме», 2008. — 512 с. 9. **Полторак В.А.** Маркетингові дослідження : навч. посіб. — К. : Центр навчальної літератури, 2003. — 387 с. 10. **Портер М. Е.** Стратегія конкуренції / М. Е. Портер. — [пер. с англ.] — К. : Основа, 1998. — 309 с. 11. **Стратегія економічного і соціального розвитку України (2004 — 2015 роки).** Шляхом європейської інтеграції // Економіст. — 2004. — № 5. — С. 29 — 45. 12. **Томсон А.А.** Стратегический менеджмент: концепции и ситуации : учебник для вузов / А. А. Томсон, А. Дж. Стрикленд. — М. : Изд. дом «Вильяме», 2002. — 412 с. 13. **Фатхудинов Р.А.** Управление конкурентоспособностью организации : учебное пособ. / Р. А. Фатхудинов. — М. : Изд-во Эксмо, 2004. — 544 с. 14. **Циба Т. С.** Маркетингове планування : навч. посіб. / Т. С. Циба, М. І. Сокур, В. І. Баюра. — К. : Центр учб. літ., 2007. — 128 с.

### Циганюк О. О. Система конкурентних стратегій підприємства та перспективи впровадження стратегічної культури на підприємствах України

У статті досліджено різні підходи до тлумачення теоретичних аспектів класифікації конкурентних стратегій підприємства, системи конкурентних стратегій підприємства та розкрито перспективи впровадження стратегічної культури на підприємствах.

*Ключові слова:* конкурентоспроможність підприємства, стратегія, стратегія наступу, стратегія оборони, стратегія «збору врожаю», стратегія ліквідації.

### Цыганюк О. О. Система конкурентных стратегий предприятия и перспективы внедрения стратегической культуры на предприятиях Украины

В статье исследованы разные подходы к толкованию теоретических аспектов классификации конкурентных стратегий предприятия, системы конкурентных стратегий предприятия и раскрыты перспективы внедрения стратегической культуры на предприятиях.

*Ключевые слова:* конкурентоспособность предприятия, стратегия, стратегия наступления, стратегия обороны, стратегия «сбора урожая», стратегия ликвидации.

### Tsiganyuk O. O. Enterprise competitive strategies system and the perspective of strategy culture introduction at Ukrainian enterprises

The article addresses different approaches to the understanding of theoretical aspects of classification of enterprise competitive strategies and system of enterprise competitive strategies. The prospects of introducing strategic culture to the enterprises are developed.

*Key words:* enterprise competitiveness, strategy, attack strategy, defense strategy, «cropping» strategy, liquidation strategy.

*Отримано від автора 06.05.2009 р.*

*Прийнято до друку 30.09.2009 р.*