

УДК 336.025

І. О. Терещенко,
к. е. н., доцент кафедри маркетингу,
Полтавська державна аграрна академія, м. Полтава
ORCID ID: 0000-0001-5176-6522
Д. І. Білецька,
здобувач вищої освіти спеціальності "Менеджмент",
Полтавська державна аграрна академія, м. Полтава
ORCID ID: 0000-0002-8169-5996

DOI: 10.32702/2306-6792.2019.20.82

КОНКУРЕНТНІ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

I. Tereshchenko,
PhD in Economics, Associate Professor in Department of Marketing, Poltava State Agrarian Academy, Poltava
D. Biletska,
applicant, Poltava State Agrarian Academy, Poltava

COMPETITIVE ENTERPRISE MANAGEMENT STRATEGIES

У статті розглянуто характеристику системи стратегічного управління підприємством. Проаналізовано визначення понять "стратегічне управління" та "стратегія підприємства". Визначено фактори, що впливають на формування системи конкурентної стратегії підприємства. Доведено необхідність запровадження випереджаючого, тобто стратегічно орієнтованого, управління у підприємстві. Розкрито етапи формування системи стратегічного менеджменту підприємства. Зазначено, що системний підхід до формування конкурентної стратегії підприємства передбачає використання стратегічних інструментів у процесі управління. Досліджено основні елементи системи стратегічного менеджменту підприємства.

Встановлено, що система стратегічного управління підприємства відображає багатofункціональну систему взаємопов'язаних елементів, які утворюють єдине ціле. Доведено, що структуру системи стратегічного менеджменту утворюють елементи, реалізація яких забезпечує конкурентоспроможність підприємства. Наведено основні визначення стратегічного управління діяльністю підприємства та класифікацію конкурентних стратегій. Обґрунтовано, що система стратегічного управління підприємством є основою його потенціалу, який впливає на конкурентоспроможність та визначає напрями подальшого розвитку. Запропоновано етапи здійснення стратегічного управління діяльністю підприємства. Результатом застосування методики є формування стратегічних рекомендацій щодо удосконалення системи стратегічного менеджменту підприємства, що дадуть змогу підвищити його конкурентоспроможність. Встановлено, що в умовах ринкової економіки керівникам підприємств потрібно використовувати ринкові інструменти у діяльності, що пов'язано із зростанням конкуренції на ринку. Доведено, що у процесі формування стратегії підприємства передбачається здійснити аналіз та облік факторів зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, визначення значущих внутрішніх і зовнішніх чинників, аналіз можливого впливу факторів на ефективність процесу стратегічного управління.

The article describes the characteristics of the enterprise strategic management system. The definitions of "strategic management" and "enterprise strategy" are analyzed. The factors that influence the formation of the system of competitive strategy of the enterprise are determined. It is proved the necessity of introducing leading-edge, strategically oriented, management in the enterprise. The stages of formation of the strategic management system of the enterprise are revealed. It is noted that a systematic approach to the formation of a competitive enterprise strategy involves the use of strategic tools in the management process. The basic elements of the enterprise strategic management system are investigated.

It is found that the enterprise strategic management system reflects a multifunctional system of interrelated elements that form a single whole. It is proved that the structure of the strategic management system is formed by the elements, the implementation of which ensures the competitiveness of the enterprise. The basic definitions of strategic management of enterprise activity and classification of competitive strategies are given. It is substantiated that the system of strategic management of an enterprise is the basis of its potential, which influences competitiveness and determines directions of

further development. The stages of implementation of strategic management of enterprise activity are suggested. The result of the application of the methodology is the formation of strategic recommendations for improving the strategic management system of the enterprise, which will increase its competitiveness. It is established that in a market economy, business executives need to use market-based instruments in activities that are associated with increased market competition. It is proved that in the process of formation of the enterprise strategy it is envisaged to analyze and account the factors of the external and internal environment of the enterprise, determine significant internal and external factors, analyze the possible influence of factors on the effectiveness of the strategic management process.

Ключові слова: стратегічне управління, конкурентні стратегії, конкурентоспроможність підприємства, ринкові інструменти, ефективність.

Key words: strategic management, competitive strategies, enterprise competitiveness, market instruments, efficiency.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

На сучасному етапі розвитку стратегічне управління має стати основою і одночасно інструментом ефективного довгострокового розвитку підприємства для вирішення перспективних економічних завдань і досягнення соціально-економічної результативності. Термін "стратегічне управління" сформувався у кінці 60-х рр. ХХ ст. з метою показати відмінність управлінської діяльності на вищому рівні з постановки та реалізації довгострокової мети від управління поточною виробничою діяльністю підприємства. Такі неузгодженості у змісті стратегічного управління не дозволяють чітко визначити складові процесу його здійснення, тому необхідність дослідження змістовного наповнення та сучасного бачення стратегічного управління діяльності суб'єктів господарювання обумовили актуальність цього дослідження.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ НАУКОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Теоретико-методичні основи стратегічного управління розглядалися в працях відомих зарубіжних вчених: І. Ансоффа, К. Боумена, У. Глука, К. Друрі, М. Десмонда, Б. Карлофа, Р. Келлі, М. Мескона, М. Мінцберга, Д. Пірса, М. Портера, А. Стрікланда, А. Томпсона, Д. Хана, Р. Холла, Р. Форестера.

Питанням сутності та процесу стратегічного управління приділяють значну увагу такі вітчизняні науковці: В.О. Василенко, А.П. Міщенко, А.П. Наливайко, Т.І. Ткаченко, В. В. Пастухова, З.Є. Шершньова та ін. Проте у сучасних умовах завдання щодо висвітлення сутності стратегічного управління і розробки конкурентних стратегій реалізоване не повністю та потребує додаткових досліджень.

ЗАВДАННЯ СТАТТІ

Метою статті є дослідження наукових позицій щодо сутності стратегічного управління, класифікація конкурентних стратегій підприє-

мства та ролі стратегічного аналізу в управлінні.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Головною проблемою кожного підприємства, що працює у ринкових умовах, є проблема його виживання й забезпечення безупинного розвитку. Вирішити цю проблему можливо лише за рахунок формування конкурентної стратегії та реалізації напрямів підвищення її ефективності, що сприяє стабілізації господарської діяльності підприємства.

В економіку поняття "стратегія" прийшло з військового лексикону, де воно означало планування й запровадження у життя військової політики держави, з використанням усіх доступних засобів. Таке запозичення пояснюється тим, що підприємства у капіталістичних країнах опинилися в умовах, близьких до "воєнних дій", пов'язаних із перенасиченням ринку, зростанням конкуренції, і для того, щоб вижити необхідно було боротися [1].

Погляди сучасних дослідників стосовно "стратегії як процесу" та "стратегії як результату" різні. Розгляд "стратегії як процесу" передбачає визначення суб'єкта, місця, цілі та засобів їх досягнення. Визначення "стратегії як результату" зумовлено порівнянням мети зі стратегією й пов'язано з необхідністю встановлення конкретних орієнтирів для здійснення стратегічної діяльності. Найчастіше стратегію ототожнюють із заходами, що дають змогу зміцнити позицію на конкурентному ринку та захопити нові ринки.

Більш широке визначення стратегії полягає у конкретизації певних показників, що відображають позицію у середовищі, яку займає підприємство. Це спроба знайти шляхи ефективної адаптації до зовнішніх, неконтрольованих підприємством факторів за допомогою проведення змін внутрішнього середовища.

Таблиця 1. Визначення поняття "стратегія" різними авторами

Визначення	Автор	Основний підхід
Стратегія як метод установлення довгострокових цілей організації, програми її дій і пріоритетних напрямів розміщення ресурсів	А. Чандлер, 1962 р.	Довгострокові цілі розробляються і не підлягають перегляду до зміни зовнішніх чи внутрішніх умов середовища функціонування організації
Стратегія як метод визначення конкурентних цілей організації	Гарвардська школа бізнесу, 1965 р.	Стратегія визначає основні сфери бізнесу, що компанія буде продовжувати і/або почне здійснювати
Стратегія як спосіб установлення цілей для корпоративного, ділового і функціонального рівнів	І. Ансофф, 1965 р., Д. Стейнер, 1977 р. та ін.	Під час розробки стратегії необхідно виділити корпоративні, ділові і функціональні цілі з погляду їхнього різного впливу на процеси управління в організації
Стратегія як спосіб реакції на зовнішні можливості і загрози, внутрішні сильні і слабкі сторони	М. Портер, 1980-1985 рр.	Основне завдання стратегії полягає в досягненні організацією довгострокових конкурентних переваг над суперниками в кожній сфері бізнесу
Стратегія як послідовна, погоджена та інтегрована структура управлінських рішень	М. Мінцберг, 1987 р.	Під час розробки стратегії основна увага приділяється формуванню планів з метою контролю ефективності досягнення стратегічних орієнтирів
Стратегія як спосіб розвитку ключових конкурентних переваг організації	М. Хамель, 1989 р.	Основу конкурентоспроможності становлять особливі здатності фірми і внутрішні ресурси
Стратегія є детальним всебічним комплексним планом, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації і досягнення її цілей	М. Мескон, М. Альберту Ф. Хедоурі, 1992 р.	Комплекс заходів, послідовне і паралельне виконання яких дозволяє досягти цілей за відсутності змін у зовнішньому і внутрішньому середовищі
Стратегія визначає напрямок, у якому рухається компанія, виконуючи поставлені завдання	П. Дойль, 1993 р.	У центрі уваги стратегії - прийняття рішень у галузі маркетингу та інновацій. Найбільш важливе рішення - вибір ринків
Стратегія як набір дій і підходів щодо досягнення заданих показників діяльності	А. Томпсон, 1995 р.	Стратегія одночасно є преактивною (запобіжною) і реактивною (що адаптується)
Стратегія фірми - це розрахована на перспективу система заходів, що забезпечує досягнення конкретних накреслених компанією цілей	І. Герчикова, 1995 р.	Сутність вироблення і реалізації стратегії полягає у виборі потрібного напрямку розвитку з безлічі альтернатив

Джерело: розроблено на підставі [1—10].

Крім того, стратегію порівнюють із планом, що впливає з теорії ігор, де стратегія — це є план дій у певній ситуації, що залежить від дій конкурента. Зокрема всесвітньо відомий спеціаліст зі стратегічного управління А. Томпсон об'єднує планові характеристики стратегії з поведінковими аспектами організації [9].

Стратегія — це особливий управлінський план дій, спрямований на досягнення встановлених цілей, який визначає, як підприємство розвиватиметься й функціонуватиме нині та у майбутньому, а також яких заходів буде вжито для того, щоб фірма досягла бажаного стану у конкурентній боротьбі.

У фундаментальній праці "Стратегічне управління" І. Ансофф наводить таке визначення стратегії: "В основі стратегії лежить перелік правил для прийняття управлінських рішень, якими підприємство керується у своїй діяльності" [1].

Особливої уваги заслуговує комплексний підхід Г. Мінцберга щодо значення стратегії, який складається з п'яти визначень [4]. У першому випадку стратегія — це план, управління, орієнтир чи напрям розвитку із сьогодення в майбутнє. Друге визначення трактує стратегію — як принцип поведінки, що може бути унаслідований із досвіду інших підприємств. До того ж вчений стверджує, що ці визначення

абсолютно рівноцінні, тому фірми розробляють плани на майбутнє і моделюють принципи поведінки, враховуючи власний досвід.

Виходячи з наведених визначень, стратегії розподіляють на два види (за критерієм здійсненності). Першу стратегію називають планованою (задуманою), а другу здійснюваною (реалізованою). Проте, виходячи із досвіду багатьох фірм, не кожна планована стратегія здійснюється.

У третьому визначенні стратегія є ніщо інше, як позиція товару на конкурентному ринку. Аналогічної думки дотримується й інший видатний вчений-економіст М. Портер [7], зазначаючи, що стратегія є формування за допомогою різноманітних дій, унікальної і цінної позиції товару на ринку. Стратегія — як основний перспективний спосіб дії організації — четверта складова підходу Мінцберга [4].

За роки існування стратегії у економічній науці виникло безліч визначень цього поняття. До того ж зміни у трактуванні відбувалися водночас зі змінами зовнішнього середовища, у якому функціонує підприємство (див. табл. 1).

Сучасні вчені-економісти виділяють дві основні концепції формування стратегії підприємства — організаційно-управлінську та філософську.



Рис. 1. Ієрархічна структура стратегій для аграрних підприємств

Джерело: розроблено на підставі [3; 10].

Організаційно-управлінська концепція стратегії пов'язана з конкурентними діями, заходами та методами здійснення стратегічної діяльності на підприємстві.

Філософська ж концепція наголошує на загальному значенні стратегії для підприємства. У рамках цієї концепції стратегію можна розглядати як політику, якою має керуватися організація. З цього погляду стратегія є позицією, способом життя, що не дає зупинитися на досягнутому, а стимулює на постійний, безупинний розвиток [10, с. 233—235].

Стратегія необхідна будь-якій фірмі, що претендує на успіх, аби визначити, в якому напрямку вона буде розвиватися. По суті, вибір стратегії означає, що з усіх можливих шляхів розвитку і способів дії, що відкриваються перед компанією, вона обирає конкретний напрямок. Добре розроблена стратегія — основа підвищення конкурентоспроможності фірми, сильної конкурентної позиції й формування такої організації, яка за допомогою удосконалення структури управління і підвищення організаційної культури могла б успішно працювати у жорстких ринкових умовах [9, с. 11].

Найповніший поділ стратегій, на нашу думку, наведений у книзі О.В. Березіна та М.Г. Безпарточного "Стратегія підприємств" [2, с. 18]. Автори виділяють шість основних класифікаційних ознак: за ієрархією — всі стратегії розділяють на корпоративну, портфельну, бізнесову та функціональну; залежно від часу, за який планується її реалізувати: короткотермінові, середньотермінові та довготермінові; за функціональною ознакою стратегії бувають виробничі, соціальні, економічні, фінансові, маркетингові і їх кількість залежить від чисельності функціональних підрозділів на підприємстві.

В основу четвертої класифікаційної ознаки покладені стадії економічного розвитку підприємства, відповідно до яких стратегії поділяють на три групи: зростання, стабілізації та спаду. П'ята класифікаційна ознака — за напрямками можливого розвитку виробництва, стратегії бувають інтенсивного, інтеграційного, диверсифікованого розвитку, реструктуризації, спеціалізації та концентрації. І остання класифікаційна ознака — це позиція у конкурентній боротьбі, виходячи з якої стра-

тегії бувають чотирьох видів (лідера, претендента на лідерство, послідовника і початківця).

Провідну роль у формуванні стратегії відіграє саме ієрархічний поділ, оскільки управлінням необхідно чітко усвідомити, яка стратегія є головнішою, а яка підпорядковується їй. На основі проведеного нами аналізу науково-теоретичних положень сучасного стратегічного управління можемо сформулювати ієрархічну систему стратегій для вітчизняних аграрних підприємств (див. рис. 1).

Рівнем нижче знаходиться ділова стратегія підприємства, що розробляється на основі конкурентних стратегій виробничих підрозділів чи стратегічних одиниць бізнесу. Конкурентна стратегія застосовується в одній конкретно визначеній галузі діяльності господарства й відповідає за встановлення довгострокової переваги над конкурентами.

На четвертому рівні ієрархічної структури перебувають функціональні стратегії, що розробляються для конкретної стратегічної бізнес-одиниці всіма функціональними підрозділами підприємства на основі загальновиробничої та конкурентної стратегій. На останній сходинці знаходяться оперативні стратегії, — більш вузькі й еластичні, що дає можливість швидко реагувати на різкі зміни зовнішнього середовища, забезпечуючи виконання стратегічно важливих поточних операцій. Слід зазначити, що стратегію вищого рівня доповнює стратегія нижчого, роблячи свій внесок у досягнення цілей на загальновиробничому рівні.

Метою розробки конкурентної стратегії є забезпечення досягнення найкращих показників роботи підприємства в одній конкретній галузі діяльності. Проте якщо підприємство займається лише одним видом діяльності, то у даному разі, конкурентна стратегія співпадає із загальновиробничою. Розробкою та подальшим управлінням конкурентною стратегією займається керівник, який очолює конкретний вид діяльності. Крім того, менеджер зобов'язаний контролювати правильне трактування "своєї стратегії" управлінцем нижнього функціонального рівня, та виконання стратегічних вимог, що виходять із загальновиробничої стратегії з подальшим її коригуванням.

Зокрема М. Портер [7], вважає, що загальні конкурентні стратегії існують у вигляді: лідерства у зниженні витрат, диференціації та стратегії фокусування. Три основні стратегії характеризуються частковим проникненням одна в одну із одночасним об'єднанням, за рахунок чого утворюються чотири додаткові конкурентні стратегії. Сформовані стратегії, на су-

часному етапі розвитку стратегічного управління є універсальними і найоптимальнішими, оскільки практика довела їх дієвість і високу ефективність.

Перша стратегія — це стратегія лідерства по витратах, що ґрунтується на нижчих повних витратах виробництва, ніж у конкурентів, найбільш доцільною є на ринку, де багато покупців, чутливих до ціни продукту, й діє до того часу, поки конкуренти не почнуть знижувати ціни. Однак орієнтація лише на низькі витрати може призвести до того, що покупець змінить свої переваги на користь товару поліпшеної якості або з новими характеристиками. Більше того, конкурентна стратегія лише тоді перспективна, коли підприємство досягло стабільної переваги і конкурентам складно його наслідувати [3].

Стратегія широкої диференціації — це другий вид конкурентної стратегії. Для її успішного впровадження управлінці підприємства повинні вивчити потреби споживачів, знати, якому товару вони надають перевагу, чому і скільки готові платити за продукцію з тими, чи іншими споживчими якостями. Перевага над конкурентами з'являється тоді, коли значна кількість покупців стає зацікавлена у диференційованому товарі, а прибуток фірма отримує в разі покриття витрат, що понесла по виробництву товару з додатковими якостями, за рахунок збільшення ціни. Однак якщо покупець не бачить ніякої переваги в унікальних якостях товару або конкуренти можуть легко скопіювати диференційний підхід, то в такому випадку стратегія зазнає краху.

Третій різновид конкурентної стратегії може спиратися на диференціацію і на лідерство за витратами. Це стратегія оптимальних витрат, її мета — виробництво товару з низькими витратами й відмінними характеристиками. Така стратегія є найбільш привабливою з точки зору менеджменту, оскільки створює сприятливі умови для конкурентного маневрування, бо дає змогу підприємству використовувати переваги як лідера по витратах, так і диференціації товару. Відбувається це тому, що фірма з оптимальними витратами може виробляти товар середньої якості, за ціною нижчою за середню, чи товар високої якості за середньою ціною, — і саме цьому надає перевагу більшість покупців [10].

Четвертою і п'ятою складовими є відповідно сфокусована стратегія низьких витрат та сфокусована стратегія диференціації. Сам М. Портер [7], розглядав їх як окремі стратегії, а В.Д. Немцов та Л.Є. Довгань [6, с. 338] об'єд-

нали їх у групу стратегій ринкової ніші (або сфокусованих стратегій), заснованих на низьких витратах і на диференціації товару, — але як би там не було, їх суті це не змінює.

На відміну від попередніх трьох стратегій, сфокусовані стратегії орієнтовані на одну, окрему частину ринку — сегмент (нішу), які можуть бути визначені, виходячи з національної, історичної чи географічної унікальності, що ставлять свої вимоги до якісних характеристик товару. Мета сфокусованих стратегій полягає у найповнішому задоволенні потреб зазначеного сегменту споживачів, а конкурентні переваги досягаються за рахунок наступальних стратегічних дій.

Шостою стратегією є стратегія оптимальних витрат, її метою є формування широкодіференційованих товарів із порівняно низькими витратами товарах [10, с. 203—204].

Проведений автором аналіз науково-теоретичних положень сучасної теорії стратегічного планування й управління, а також вивчення досвіду і практики багатьох підприємств дає підстави для того, щоб стверджувати, що незалежно від виду конкурентної стратегії, всі вони, зазвичай, спрямовані або на посилення своїх позицій на ринку (у галузі), або на збереження досягнутих позицій, що в підсумку означає перевагу над конкурентами.

ВИСНОВКИ

Конкурентна стратегія — це векторний розвиток підприємства, що складається із стратегічних цілей та напрямів, які формуються управліннями, виходячи з нинішньої позиції підприємства на конкурентному ринку, наявних у нього переваг (початкової точки) й темпу їх зміни (час руху) і закінчується у проєктованому стані (досягнення поставлених цілей). В останні роки стратегічне управління дедалі більше доповнюється якісними особливостями, що дає підстави стверджувати про його трансформацію у систему стратегічного підприємництва.

Література:

1. Ансофф И. Стратегическое управление: учеб. для вузов / И. Ансофф. — М.: Экономика, 1989. — 454 с.
2. Березін О.В. Стратегія підприємства: навч. посіб. / О.В. Березін, М. Г. Безпарточний. — К.: Ліра-К, 2010. — 224 с.
3. Друкер П. Менеджмент: учебник / П. Друкер, Дж.А. Макьярелло. — М.: ООО "И.Д. Вильямс", 2010. — 704 с.
4. Минцберг Г. Школы стратегий: учеб. для вузов / Г. Минцберг, Б. Альстрэд, Дж. Лэмпел. — СПб.: Питер, 2000. — 336 с.

5. Міщенко А.П. Стратегічне управління: навч. посіб. / А.П. Міщенко. — К.: "Центр навчальної літератури", 2004. — 336 с.

6. Немцов В.Д. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / В.Д. Немцов, Л. Є. Довгань. — К.: ДП "Експрес-Поліграф", 2001. — 559 с.

7. Портер М. Стратегія конкуренції і методика аналізу галузей і діяльності конкурентів: навч. посіб. / М. Портер. — К.: Основи, 2007. — 451 с.

8. Сумець О.М. Стратегія підприємства. Теорія, ситуації, приклади: навч. посіб. / О.М. Сумець. — К.: ВД "Професіонал", 2005. — 320 с.

9. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А.А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. — М.: Издательский дом "Вильямс", 2007. — 928 с.

10. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник / З.Є. Шершньова. — К.: КНЕУ, 2004. — 699 с.

References:

1. Ansoff, I. (1989), Strategicheskoye upravleniye [Strategic management], Economics, Moscow, Russia.
 2. Berezin, O. V. (2010), Stratehiya pidpryemstva [Enterprise strategy], Lira-K, Kyiv, Ukraine.
 3. Drucker, P. (2010), Menedzhment [Management], LLC "I. D. Williams", Moscow, Russia.
 4. Mintzberh, H. (2000), Shkoly strategiy [School of strategies], Peter, St.Petersburg, Russia.
 5. Mishenko, A. P. (2004), Stratehichne upravlinnya [Strategic Management], CEL, Kyiv, Ukraine.
 6. Nemtsov, V. D. (2001), Stratehichnyy menedzhment [Strategic Management], SE "Express-Polygraph", Kyiv, Ukraine.
 7. Porter, M. (2007), Stratehiya konkurentsiyi i metodyka analizu haluzey i diyal'nosti konkurentiv [Competition strategy and methods of analysis of industries and activities of competitors], Fundamentals, Kyiv, Ukraine.
 8. Sumets, O. M. (2005), Stratehiya pidpryemstva. Teoriya, sytuatsiyi, pryklady [The strategy of the enterprise. Theory, situations, examples], VD "Professional", Kyiv, Ukraine.
 9. Thompson, A. A. (2007), Strategicheskyy menedzhment: kontseptsii i situatsii dlya analiza [Strategic management: concepts and situations for analysis], Williams Publishing House, Moscow, Russia.
 10. Shershynova, Z. (2004), Strategicheskoye upravlinnya [Strategic management], KNEU, Kyiv, Ukraine.
- Стаття надійшла до редакції 16.10.2019 р.