

УДК 005.21:330.34

Тюха І.В., канд. екон. наук, доцент, Денисюк І.О., аспірант
Національний університет харчових технологій, м. Київ

Стратегія розвитку у системі стратегій підприємства

Тюха И.В., Денисюк И.А.

Стратегия развития в системе стратегий предприятия

Tykhа I.V., Denysiuk I.O.

Development strategy in the strategies system of the enterprise

У статті розглянуто класифікацію стратегій підприємства, досліджено підходи до класифікації стратегій розвитку, визначено характерні ознаки, властиві стратегії розвитку підприємства та запропоновано нову класифікацію стратегій «за ступенем відношення до розвитку».

Ключові слова: стратегія, стратегія розвитку, ознаки стратегії розвитку, класифікація стратегій.

The article considers the classification of enterprises strategies, explores approaches to development strategies classification, defines characteristics of development strategy and proposed new classification of strategies «the degree of development relation».

Keywords: strategy, development strategy, characteristics of development strategy, classification of strategies.

Вступ. Сучасні умови функціонування вітчизняних підприємств характеризуються затяжною фінансово-економічною кризою, зростанням рівня невизначеності зовнішнього середовища (індивідуалізація і динамізм поведінки споживачів, новітні інформаційні технології, високі вимоги до якості товарів і обслуговування тощо), політичною нестабільністю, загостренням конкуренції,

неспроможністю досягнення високих результатів господарської діяльності тощо. Саме посткризовий період спонукає підприємство до виживання в умовах конкуренції, досягнення сталого та безперервного розвитку. Можливість вирішення проблеми розвитку підприємства полягає у відстежуванні тенденцій розвитку ринку, розробці та реалізації конкурентних переваг, що значною мірою можуть бути досягнуті на основі ефективної стратегії розвитку підприємства.

Теоретичні і методологічні аспекти формування стратегії підприємства, видові її прояви знайшли своє висвітлення у дослідженнях як зарубіжних вчених-економістів, так і вітчизняних: І. Ансофф [6], М. Портер [14], А. Стрікланд та А. Томпсон [1], Т. Фролова [2], А. Юданов [16], Г. Кіндрацька [15], Н. Трен'єв [13], О. Тридід [22], А. Гапоненко [10] та ін.

Дослідженню сутності стратегії розвитку підприємства присвятили свої праці В. Рудьєв та С. Гуткевич [3], В. Дорофєєв [4], О. Раєвневої [21], М. Головінова [19], Ю. Левицького [17] та ін. Вузьким місцем проведених досліджень згаданих науковців виступає відсутність підходів до класифікації стратегій розвитку підприємства.

Постановка завдання. Метою даної статті є визначення місця та видових проявів стратегії розвитку у системі загальних стратегій підприємства.

При виконанні дослідження використовувався системний підхід, методи аналізу, порівняння, систематизації та класифікації.

Результати. Значна кількість шляхів та напрямів здійснення підприємницької діяльності породжують різноманітність класифікацій стратегій підприємств. Кожна стратегія реалізується на різних підприємствах з певними особливостями, набуває специфічних ознак.

Класифікація типів стратегій, які формуються у процесі обґрунтування перспективних напрямків функціонування та розвитку підприємства, які розмежовується за наступними найбільш поширеними ознаками: масштаб розробки, напрямки діяльності, рівні прийняття стратегічних рішень, терміни реалізації стратегії, темпи розвитку, способи забезпечення розвитку, стадії

життєвого циклу, способи досягнення конкурентних переваг, позиція в галузі, ринковому сегменті тощо.

Більшість науковців стверджують, що майбутнє підприємства в конкурентному середовищі можна описати за допомогою ієрархії стратегій А. А. Томпсона і А. Дж. Стріклєнда, в якій виділяються наступні рівні [1, с. 145]:

а) корпоративна (загальна, портфельна) стратегія – визначає загальний план управління диверсифікованим підприємством. Вона охоплює всі сфери його діяльності, окреслює загальний напрям розвитку;

б) ділова (конкурентна, бізнесова) стратегія – зосереджена на управлінні успішною діяльністю в одній із сфер бізнесу. Мета її полягає в досягненні довготривалих ділових переваг;

в) функціональна стратегія – конкретизує деталі в загальному плані розвитку підприємства шляхом визначення підходів, дій щодо управління підрозділами, функціями. Спрямована на ефективне використання ресурсів відділів (служб) у межах реалізації загальної стратегії;

г) операційна стратегія – визначає принципи управління ланками організаційної структури (заводами, відділами, центрами), способи вирішення стратегічно важливих оперативних завдань (закупівля, управління запасами, ремонт, транспортування, реклама).

Аналізуючи корпоративну стратегію Т.О. Фролова стверджує, що це не сума стратегій її підрозділів, як намагаються іноді розробити на практиці, а синтез стратегій розвитку підрозділу, на основі якого слід досягати нового рівня розвитку [2].

Українські (В.А. Рульєв, С.О. Гуткевич) та російські (В.Д. Дорофєєв, А.Н. Шмельова, Н.Ю. Шестопал) науковці умовно ділять стратегії на дві групи – функціонування (лідерство в зниженні витрат, диференціація та фокусування) і розвитку (росту, обмеженого росту, скорочення та комбінування) [3, с. 191-192; 4, с. 245].

До стратегій розвитку вищеназвані вчені-економісти відносять стратегію росту, яка притаманна молодим організаціям, які бажають у найкоротші

терміни зайняти лідируючі позиції.

Існують три основні альтернативи стратегії росту: прискорений (концентрований), інтегрований і диверсифікований ріст. У зарубіжній та вітчизняній науковій літературі перелічені стратегії називаються базисними (еталонними) стратегіями розвитку підприємства [3, с. 192, 5; 6].

Стратегія обмеженого росту – це стратегічна альтернатива, яка характеризується цілями, встановленими на рівні минулих досягнень з урахуванням інфляції [3, с. 193].

Деякі вчені-економісти відносять до стратегій розвитку стратегію скорочення, яка приймається при економічному спаді і загрозі банкрутства. Дана стратегія містить такі альтернативи: стратегія скорочення, стратегія скорочення витрат, стратегія «збору врожаю», ліквідація підприємства [3, с. 193; 7].

Але, на наш погляд, дана думка науковців не є коректною, тому що стратегія, головною ціллю якої є виживання або згорання виробництва та ліквідація організації не є стратегією розвитку підприємства. Визначення терміну «розвиток» у працях деяких науковців дає нам можливість стверджувати, що відносити стратегію скорочення до стратегій розвитку як таких є помилковим [8, с. 1043; 9, с. 453; 10, с. 11]. Стратегія скорочення витрат та стратегія скорочення організації, на наш погляд, можуть входити до складу основної стратегії розвитку організації в якості допоміжних заходів на короткостроковій основі в рамках комплексу дій, спрямованих на розвиток підприємства. Тому виокремлення даних стратегій як повноцінних стратегій розвитку не є доречним. Що стосується стратегії «збору врожаю» та стратегії ліквідації підприємства, то, на нашу думку, вони не можуть відноситися до стратегій розвитку, адже скорочення діяльності організації або її ліквідація не є показником прогресу, а, навпаки, є ознакою регресу, тобто руху назад, деградації, занепад, зміни у гірший бік і т.д.

Серед науковців існує багато різних думок стосовно видів стратегій розвитку. Так, А.Т. Зуб вважає, що в загальному вигляді організація має п'ять

варіантів стратегічного розвитку: залишити все без змін, забезпечити внутрішнє зростання, обрати стратегію зовнішнього зростання, провести вилучення вкладень або вийти на міжнародний ринок [11, с. 95].

Російські науковці В.І. Зайцев, С.А. Логвінов, Є.Г. Павлова визначають три основні види стратегій розвитку: стратегія стабільності, стратегія зростання, стратегія скорочення [12, с. 338].

Н.Н. Тренюв виокремлює основну (підвиди: зростання, підтримання, догляду, комбінована), конкурентну (підвиди: зниження цін, диференціація, концентрація) та функціональну стратегію підприємства [13, с. 55].

Конкурентні (ділові, бізнесові) стратегії підпорядковуються корпоративній, вказують шляхи досягнення обраного нею напрямку в організації.

М. Портер до конкурентних стратегій відносить стратегії, що мають універсальну можливість застосування, виведені з деяких базових постулатів теорії конкурентних переваг [14]: лідерство за низькими витратами, диференціації та фокусування. В.А. Рудьова та С.О. Гуткевич їх називають стратегіями функціонування [3, с. 190]:

1. Стратегія лідерства у мінімізації витрат виробництва (або цін). У центрі уваги цієї стратегії – низькі витрати порівняно з конкурентами. Перевага по відношенню до витрат створює відносно ефективний бар'єр від п'яти конкурентних сил.

2. Стратегія диференціації. Метою стратегії є надання продукту-товару відмінних якостей, які важливі для покупця і відрізняють даний товар від пропозицій конкурентів.

3. Стратегія фокусування, тобто спеціалізація на потребах одного сегмента чи конкретної групи покупців без прагнення охопити весь ринок. Мета її – задовольнити потреби вибраного сегмента краще, ніж конкуренти.

До конкурентних стратегій відносять класифікацію стратегій за Ф. Котлером, яка ґрунтується на усвідомленні ролі та місця певної організації, її конкурентів. Виходячи з частки ринку, яку утримує підприємство, розрізняють

чотири типи конкурентної стратегії: лідера (коли організація займає домінуючі позиції на ринку, і вони визнані її конкурентами), атакування лідера (її мета – зайняти місце лідера), переслідування лідера (адаптується до основних конкурентів, впроваджуючи передові технології з метою зниження витрат і тому) та фахівця (концентрації на певному сегменті) [15, с. 276].

На основі теорії конкурентних стратегій, яка дозволяє пояснити спосіб становлення і розвитку підприємства, А.Ю. Юданов розробив класифікацію конкурентних стратегій [16, с. 53-57], що включає чотири види: експлерентна (піонерська) – означає вихід на ринок із новим (інноваційним) продуктом і захоплення частини ринку; віолентна (силова) – характерна для великих компаній, що здійснюють масове виробництво, випереджаючи конкурентів за рахунок серійності виробництва і ефекту масштабу; патієнтна (нішова) – полягає в пристосуванні до вузьких сегментів широкого ринку шляхом спеціалізованого виробництва продукції з унікальними характеристиками; комутантна (стратегія пристосування) – полягає в пристосуванні до умов попиту місцевого ринку, заповненні ніш, за тими чи іншими причинами не зайнятих віолентами і патієнтами.

Конкурентні стратегії деталізуються у функціональних стратегіях, що дозволяє підприємствам вирішувати конкретні задачі свого розвитку в конкретних умовах та досягати певних цілей. У науковій літературі їх доволі значна кількість, але в цілому можна виділити такі: товарно-ринкова стратегія, ресурсно-ринкова стратегія, фінансово-інвестиційна стратегія, технологічна стратегія, соціальна стратегія, інтеграційна стратегія [17, с. 62].

Проведений аналіз розглянутих підходів до поділу стратегій підприємства дозволив дійти висновку про відсутність у науковому колі спроби класифікації стратегій розвитку.

В ході досліджень нами було визначено характерні ознаки, властиві стратегії розвитку підприємства, які ілюструє рис.1

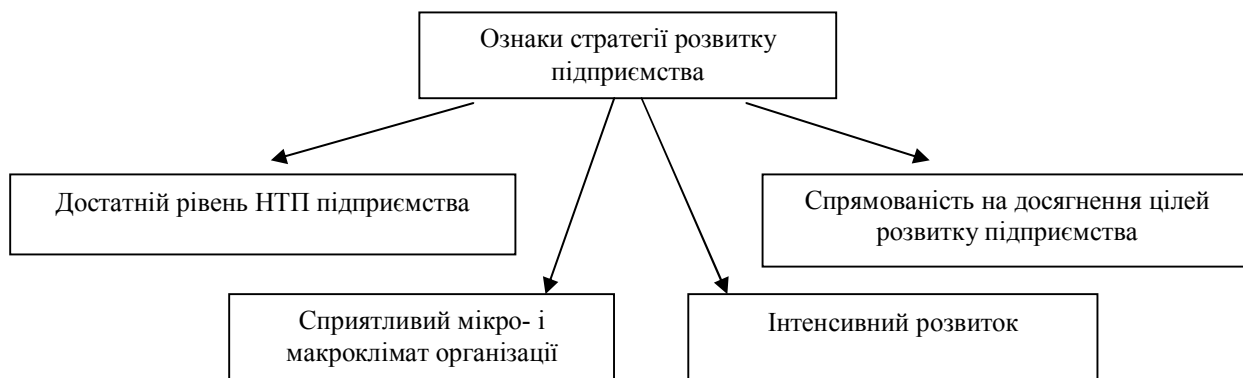


Рис. 1. Ознаки стратегії розвитку підприємства

Джерело: розроблено автором на підставі [17-21]

Стратегія підприємства може мати або не мати визначених ознак. Тому можна здійснити поділ стратегій підприємства на ті, що мають ознак стратегій розвитку, і ті, що їх не мають.

До першої категорії, на нашу думку, слід віднести: стратегію росту, стратегію обмеженого росту (якщо передбачає якісні зміни), стратегії диференціації та фокусування, стратегія лідера, стратегія атакування, стратегію послідовника, стратегію нішера, експлерентну стратегію, віолентну стратегію (окрім етапу «неповороткого бегемота»), патієнтну стратегію. Перелічені стратегії мають визначені нами ознаки, тому можуть право бути занесеними до даної категорії. Але слід зауважити, що даний перелік не є вичерпним, тому що існує значна кількість функціональних стратегій, які за різних умов можуть бути або не бути віднесеними до стратегій розвитку.

До тих стратегій, що не мають ознак стратегій розвитку, на наш погляд, слід віднести: стратегію скорочення, комутантну стратегію і стратегію обмеженого росту (якщо вона не передбачає якісних змін).

Як було розглянуто нами вище, стратегія скорочення не передбачає створення якісно нових форм, руху вперед, вона застосовується в рамках виживання підприємства. Комутантна стратегія передбачає не створення якісно нового, а лише пристосування до умов ринку, заповнення тих ніш, які не зайняли патієнти і віоленти.

На основі отриманих в ході дослідження результатів стало можливим

здійснити розподіл стратегій на групи на основі рівнів прийняття стратегічних рішень (корпоративна, конкурентна, функціональна) та з урахуванням визначених нами в ході дослідження ознак, властивих стратегії розвитку.

Доцільним, на наш погляд, є класифікація стратегій «за ступенем відношення до розвитку». В межах групи пропонується виділити 3 групи:

1. стратегії першого ступеня відношення до розвитку;
2. стратегії другого ступеня відношення до розвитку;
3. стратегії третього ступеня відношення до розвитку.

Результати подані у табл. 1.

Таблиця 1

Класифікація стратегій за ступенем відношення до розвитку

п/п №	Ступінь відношення до розвитку	Характеристика ступеня	Стратегії за ступенем відношення до розвитку
1	I ступінь	Наявність усіх специфічних ознак стратегії розвитку	Стратегія росту, стратегія обмеженого росту (у разі наявності якісних змін)
2	II ступінь	Є стратегією розвитку лише на конкретному її етапі	Стратегії диференціації та фокусування, стратегія лідера, стратегія атакування, стратегія послідовника, стратегія нішера, експлерентна стратегія, віолентна стратегія (окрім етапу «неповороткого бегемота»), патієнтна стратегія
3	III ступінь	Передбачають лише якісно нові форми	Функціональні стратегії у разі передбачення якісно нових форм (товарно-ринкова: лідерство за якістю профільної продукції, розширення охопленого сегмента ринку збуту, оновлення номенклатури виробництва тощо; ресурсна стратегія: якісно нова технологія використання ресурсів тощо; технологічна стратегія: унікальна технологія виробництва тощо)

Джерело: розроблено автором

Варто зазначити, що серед функціональних стратегій є такі, які достатньо складно віднести до стратегій конкретного ступеня відношення до розвитку, оскільки у соціальних стратегій, номенклатурних стратегій (окрім стратегії оновлення номенклатури), інтеграційних стратегій тощо не можна визначити ознаки стратегій розвитку.

Ієрархічність корпоративних і конкурентних стратегій над функціональними робить їх класифікацію залежно від ступеня відношення до розвитку можливим з огляду на їх підпорядкування.

Висновки. Проведене дослідження дозволило сформулювати дефініцію стратегії розвитку, як стратегії підприємства, спрямованої на досягнення цілей

розвитку, на відміну від цілей виживання, і заснованої на засадах інтенсивного розвитку при наявності у даного підприємства суттєвого науково-технічного потенціалу.

Відсутність чітко визначеного місця стратегії розвитку підприємства у системі класифікації стратегій дозволило встановити, що стратегія підприємства може бути стратегією розвитку при наявності в неї визначених ознак. Крім того, було виокремлено 3 групи стратегій, що дозволило ввести нову класифікаційну ознаку стратегій підприємства «за ступенем відношення до розвитку».

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учебн. для вузов / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд; пер. с англ. под. ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, 1998. – 576 с.
2. Фролова Т.О. Корпоративні стратегії глобального інвестиційного бізнесу [Електронний ресурс] / Т.О. Фролова // Ефективна економіка. – 2012. – № 6. – Режим доступу до журн.: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1130>
3. Рульєв В.А., Гуткевич С.О. Менеджмент : навч. посіб. / В.А. Рульєв, С.О. Гуткевич. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 312 с.
4. Дорофеев В.Д. Менеджмент: учеб. пособие / В.Д. Дорофеев, А.Н. Шмелева, Н.Ю. Шестопап. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 440 с
5. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф; пер с англ.– СПб.: «Питер», 1999 – 432 с.
6. Довгань Л. Є. Стратегічне управління: навч. посіб. / Л.Є Довгань, Ю.В. Каракай, Л.П.Артеменко – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 440 с.
7. Небава М. І. Менеджмент організацій і адміністрування [Електронний ресурс] : навч. посіб. / М.І. Небава, О.Г. Ратушняк. – Вінниця: ВНТУ, 2012. – 105 с. – Режим доступу http://posibnyku.vntu.edu.ua/rat_1/index.htm
8. Великий тлумачний словник сучасної української мови / Уклад. і голов.

ред. В.Т.Бусел. – К.: Ірпінь: ВТФ «Перун», 2002. – 1440 с.

9. Философская энциклопедия / За ред. Ф.В. Константинов. – Т.8 – М.: «Советская энциклопедия», 1967. – 592 с.

10. Гапоненко А.Л. Стратегическое управление: учеб. [для вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент организаций»] / А.Л. Гапоненко, А.П. Панкрухин. – [2-е изд.]. – М.: ОМЕГА-Л, 2006. – 464 с.

11. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: теория и практика: учеб. пособ. / А.Т. Зуб. – М.: Аспект Пресс, 2002. – 415 с.

12. Кореніцина Т.В. Теоретичне обґрунтування поняття фінансово-економічної стійкості торговельних підприємств / Т.В. Кореніцина // Торгівля і ринок України: темат. зб. наук. пр. – Донецьк: Національний університет економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. – 2012. – Вип. 34. – С. 335-343

13. Тренев Н.Н. Стратегическое управление: учеб. пособие / Н.Н. Тренев – М.: Приор, 2002. – С.288.

14. Портер М. Международная конкуренция / М. Портер; пер. с англ. – М.: Международные отношения, 1993. – 896 с.

15. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / Г.І. Кіндрацька. – К.: – [2-ге вид., переробл. і доповн.]. – К.: Знання, 2010. – 406 с.

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

17. Левицький Ю.А. Визначення місця стратегії розвитку в класифікації стратегій. / Ю.Д. Костін, Ю.А. Левицький // Вісник економічної науки України. – 2008. - №2. – С. 60-63.

18. Левицький Ю.А. Формування стратегії розвитку підприємств електроенергетики: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка і управління підприємствами» / Ю.А. Левицький; Харківський національний університет радіоелектроніки. – Харків, 2010. – 22 с.

19. Головінов М.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність і ознаки / М.І. Головінов, О.І. Литвинов // Науковий вісник: Зб. науково-технічних праць. – Львів: Національний лісотехнічний університет України. – 2011. – Вип. 21.19. – С. 224-228

20. Семенюк О. В. Сутність поняття «стратегія розвитку підприємства» / О. В. Семенюк // Управління розвитком. – Харків: ХНЕУ – 2012. – №2. – С. 41-42

21. Раєвська О.В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі : монографія / О. В. Раєвська. – Харків.: ІНЖЕК, 2006. – 493 с.

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