

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО КЛАСИФІКАЦІЇ СТРАТЕГІЙ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ НА РИНКУ

*У статті виявлено основні підходи до типологізації стратегій, виділено основні критерії їх класифікації та уточнено класифікацію альтернативних стратегій підприємств на ринку.*

***Ключові слова:** стратегічний розвиток, конкурентне середовище, економічна стратегія, критерії класифікації, класифікація стратегій підприємств, конкурентні стратегії.*

***Постановка проблеми.** Розвиток вітчизняної ринкової економіки протягом останніх років супроводжується радикальними змінами в господарській діяльності підприємств. Динамічна зміна технологій, боротьба за споживача і якість продукції, посилення конкуренції вимагають від суб'єктів господарювання застосування нових підходів у вирішенні комплексу питань, пов'язаних з формуванням і розвитком стратегій їх діяльності.*

***Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вагомий внесок у дослідження теоретико-методологічних основ стратегічного розвитку та формування конкурентної стратегії підприємства на ринку здійснили провідні зарубіжні вчені М. Альберт, Б. Альстренд, І. Ансоф, У. Глюк, П. Дойль, П. Друкер, Б. Карлоф, Ф. Котлер, Р. Кох, Дж. Куїнн, Дж. Лемпел, А. Мак Х'юг, Дж. Майер, К. Маркідес, М. Мескон, Г. Мінцберг, К. Омає, Ш.М. Остер, М. Портер, Г. Стейнер, А. Стрікленд, А. Томпсон, М. Хамель, Ф. Хедоурі, А. Чандлер та ін. Зважена наукова позиція щодо вирішення проблем стратегічного управління і планування з урахуванням специфіки розвитку вітчизняної економіки знайшла своє віддзеркалення в працях О.М. Алімова, А.С. Гальчинського, В.М. Гейця, О.М. Гончаренко, Б.М. Данилишина, Я.А. Жаліло, В.М. Колпакова, Н.В. Куденко, Є.М. Лисицина, М.М. Мартиненко, С. Мочерного, С.В. Оборської, Т.О. Примака, А.Д. Чернявського, З.Є. Шершньової, О.Шубіна.*

Проте й до теперішнього часу неоднозначними залишаються погляди на сутність і зміст економічної стратегії, не існує єдиного підходу до класифікації стратегій підприємств, а також недостатньо розробленими залишаються певні теоретичні і практичні аспекти формування конкурентної стратегії суб'єктів господарювання на ринку, що визначає актуальність пропонованої статті, її наукове та практичне значення.

*Метою статті* є виявлення основних підходів до типологізації стратегій, виділення основних критеріїв їх класифікації та уточнення класифікації альтернативних стратегій підприємств на ринку.

*Виклад основного матеріалу.* Аналіз економічної літератури дозволяє зробити висновки про те, що на теперішній час не існує однозначного або загальноприйнятого визначення терміну "стратегія". У загальному вигляді стратегія являє собою процес визначення і встановлення зв'язку системи з її оточенням, який полягає в реалізації обраної цілі та можливостях досягнути бажаного стану системи шляхом оптимального розподілу ресурсів.

Один з відомих фахівців із менеджменту Ш.М. Остер визначав цей термін як "...зобов'язання діяти певним чином: таким, а не іншим" [11]. А. Мак Х'юг розглядає стратегію як модель (зразок поведінки) у потоці майбутніх дій або рішень [6]. Проте дані визначення є недосконалими через можливість абсолютно різних їх трактувань.

Американські дослідники Г. Стейнер та Дж. Майер визначили стратегію, як формулювання місії організації, її намірів і цілей, політики, програми та методів їхнього досягнення [13]. На нашу думку, це визначення поняття "стратегія" є не коректним, оскільки воно передбачає процес формулювання місії, цілей політики, програми та методів їхнього досягнення, що є елементом стратегічного управління.

В економічній літературі значне місце займає питання відносно сполучення або розділення так званих старого та нового підходів до визначення "стратегії як процесу" та "стратегії як результату" (кінцевого орієнтиру).

Старий підхід базується на концепції стратегічного планування, яке поклало початок розвитку стратегічного менеджменту. Для цього підходу

характерним є визначення стратегії як "плану", а процесу її формування – як довгострокового планування.

Відомий американський історик і класик стратегічного планування А.Д. Чандлер в 1961 р. у своїй фундаментальній роботі "Стратегія і структура" визначив стратегію організації як "встановлення основних довгострокових цілей і завдань підприємства, прийняття курсу дій і розподілу ресурсів, необхідних для виконання поставлених цілей" [17]. У даному визначенні простежується тлумачення стратегії як певного методу розподілу ресурсів між поточними і майбутніми видами діяльності підприємства, спрямованого на досягнення поставленої мети. Звідси випливає, що стратегія – це метод досягнення поставленої мети, а точніше загальний, всебічний план досягнення цілей. При цьому основним процесом у виборі та розробці стратегії автор визначав раціональне планування. Такої ж концепції дотримуються й інші американські фахівці.

У. Глюк визначив термін "стратегія" як уніфікований, інтегрований і зрозумілий план, розроблений таким чином, щоб бути впевненим у досягненні цілей підприємства [2]. Згідно такої концепції, стратегія пов'язана зі стратегічним плануванням, змістом якого є визначення цілей та розробка стратегічного плану їхнього досягнення. Аналізуючи дане визначення, слід зазначити, що стратегія має не тільки забезпечувати впевненість у досягненні цілей, а й забезпечувати безпосередню їх реалізацію.

Такі американські дослідники, як М. Мескон, М. Альберт і Ф. Хедоурі розуміють стратегію, як детальний всебічний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації і досягнення її цілей [8].

Такі визначення не підтримуються новим підходом, який передбачає, що стратегія є не стільки результатом планування, скільки результатом усвідомлення стратегічних рішень у процесі поточної діяльності. Отже, на відміну від плану як жорсткого переліку обов'язкових до виконання дій, стратегія розглядалася як логіка поведінки, яка може (і повинна) модифікуватися залежно від поведінки супротивної сторони.

Проміжним кроком на шляху розуміння сутності терміну "стратегія" між старим і новим підходами стали дослідження американського фахівця Дж. Б. Куїнна, який визначав стратегію як "план, який інтегрує головні цілі організації, її політику та дії у певне узгоджене ціле". При цьому термін "план" не є ознакою жорсткості дій організації. Ключовим у цьому визначенні виступає поняття узгодженості. На доказ цієї думки Куїнн звертається також до "конверсованого" терміна "тактика". На його думку, тактика – це "короткострокові, адаптивні, активно-інтерактивні дії, які використовуються для досягнення цілей". Отже, саме адаптивність є головною критеріальною ознакою та головною функціональною характеристикою тактики. А провідне завдання стратегії полягає в тому, щоб визначити межі та орієнтири цієї адаптивності, "вибудувати концепцію, досить сильну та потенційно гнучку для того, щоб організація досягла поставлених цілей всупереч усім непередбачуваним втручанням зовнішніх сил" [10].

Отже, в наведених визначеннях велика увага приділяється аспекту забезпечення адекватної реакції дій організації на втручання з боку зовнішніх сил чи обставин. Відповідно, мета стратегії розглядається як забезпечення реалізації цілей організації, незважаючи на таке втручання. Це, у свою чергу, вимагає якнайповніше врахувати весь комплекс впливів і включити реакції на нього до програми стратегічних дій. Власне, якби такі впливи були повною мірою передбачуваними, то з'явилася б можливість звести стратегію до функціонального плану, тобто до безпосередньої послідовності наперед визначених дій. Це досить часто й відбувається при побудові стратегії організацій, які діють в умовах сталого середовища (наприклад, середніх фірм у розвинутій стабільній ринковій економіці).

Водночас стратегія такого типу, на наш погляд, є непродуктивною вже у випадку, коли підприємство прагне здійснити певний інноваційний прорив, освоюючи нові ринки, продукти, організаційні чи виробничі технології. У цьому разі невизначеність реакції середовища зростає достатньо для того, щоб унеможливити врахування усього спектра можливих дій фірми на ці реакції.

Йдеться, скоріше, про визначення загальних підходів, які організація використовує для виконання завдань.

Визначення "стратегії як результату" пов'язано з ототожненням мети та стратегії і зумовлено необхідністю встановлення конкретних орієнтирів для здійснення стратегічної діяльності. У цьому контексті розрізняють наступні підходи.

Найчастіше стратегію ототожнюють з позицією на ринках, із заходами, що дають змогу зміцнити конкурентну позицію та збільшити частку на "своїх ринках", вести боротьбу за завоювання нових ринків та ін. За більш широким визначенням стратегія – це конкретизована у певних показниках позиція в середовищі, яку займає підприємство, це – своєрідний погляд на внутрішнє і зовнішнє середовище і спроба знайти шляхи ефективного пристосування до зовнішніх, неконтрольованих фірмою факторів, а також проведення необхідних змін елементів та їхніх комбінацій внутрішнього середовища.

Стратегія розглядається як зразок, до якого прагне наблизитись організація (підприємство). Найчастіше за зразок беруть процвітаючу фірму, аналізують її позитивні сторони діяльності й намагаються скористатися її досвідом.

З іншого боку, стратегію як мету управління можна визначити як ідеальну модель підприємства, в якій реалізується "бачення" його керівників і власників і яка побудована з використанням SWOT-аналізу.

Прихильниками нового підходу вважають класиків американського менеджменту М. Портера, І. Ансоффа та П. Друкера, а також канадського вченого Г. Мінцберга, на думку яких визначення стратегії зумовлено необхідністю встановлення конкретних орієнтирів для здійснення стратегічної діяльності.

Г. Мінцберг, досліджуючи стратегічну поведінку великих корпорацій на конкурентних ринках, прийшов до висновку, що "стратегія є не тільки план, а комплекс рішень та дій". Він стверджує, що стратегія є не стільки результатом планування, скільки результатом усвідомлення стратегічних рішень у процесі поточної діяльності. Стратегія, за Г. Мінцбергом, Б. Альстрендом, Дж. Лемпелом скоріше "з'являється" через своєрідну організаційну дифузю, а не

реалізується групою стратегів, які можуть передбачити майбутнє. "Стратегія – це не послідовність виконання запланованого, а прямо протилежне цьому, це стартова точка" [9].

І. Ансофф, використовуючи концепцію стратегічного менеджменту, сформулював парадигму стратегічного успіху. Здійснивши ідентифікацію типів поведінки структур бізнесу, в своїх наукових працях І. Ансофф прийшов до висновку, що "стратегія – складна і потенційно міцна зброя, за допомогою якої сучасні фірма може протистояти змінним умовам" [1]. За своєю суттю стратегія – це набір правил для прийняття рішень, якими організація може керуватися в своїй діяльності. Стратегія тут – це стрижень, навколо якого концентруються всі види виробничо-господарської діяльності. Крім того, стратегія іноді розглядається як "блеф" чи "хитрий маневр", що визначає її як інструмент певного типу для перемоги в конкурентній боротьбі. Базуючись на суто психологічному аспекті, виробивши таку блеф-стратегію, можна "затягти конкурента в пастку". Проте І. Ансофф стверджує, що досвідчений фахівець бізнесу завжди зможе розгледіти за успіхом фірми ту чи іншу оригінальну стратегію [1].

У своїй книзі "Нова корпоративна стратегія" І. Ансофф розмежовує стратегічне планування від стратегічного менеджменту. Він вважає, що стратегічне планування фокусується на прийнятті стратегічних рішень, а стратегічний менеджмент спрямований на досягнення стратегічних результатів. Значним висновком І. Ансоффа є те, що стратегії розробляються не тільки для організації в цілому. Стратегію може мати окремий компонент організації (об'єкт стратегічного управління), який може виступати основним об'єктом уваги менеджерів залежно від стану справ в організації чи у зв'язку зі змінами, що відбуваються у зовнішньому середовищі.

М. Портер – один з найавторитетніших науковців зі стратегічного менеджменту, використовуючи ідею ланцюжка цінностей, пропонує розглядати стратегію як аналіз внутрішніх процесів та взаємодій між різними складовими організації для того, щоб визначити, як і де додається цінність. При цьому стратегія – це позиціонування організації щодо галузевого середовища [12].

Аналіз економічної літератури дозволяє виявити два основних підходи до типологізації стратегій: апріорний та апостеріорний. Апріорний підхід передбачає, що типи стратегій формулюються на основі теоретичних, концептуальних моделей, а потім перевіряються і аналізуються на основі емпіричних даних. Критика таких підходів полягає в тому, що вони часто не відображають реального світу бізнесу і значно відрізняються за ступенем узагальнення. Протягом останнього часу все більша кількість дослідників схиляється до виділення на основі теоретичних моделей гібридних (комбінованих) стратегій поведінки суб'єктів ринку.

Апостеріорний підхід до класифікації стратегій, на відміну від апріорного, полягає в тому, що їх типологія формується на основі вивчення емпіричних даних. Для апостеріорного підходу першочерговим є визначення найбільш важливих стратегічних перемінних, які будуть складати основу при створенні типології стратегій.

Використання апостеріорного підходу до аналізу стратегій дозволяє виявити їх різноманіття, що використовуються реальними підприємствами. Цей підхід не передбачає використання готових теоретичних моделей і здебільшого базується на емпіричному матеріалі.

З точки зору автора, переваги у використанні апостеріорного підходу до розробки стратегій у діяльності вітчизняних підприємств полягають у наступному:

1) макросередовище діяльності вітчизняних підприємств характеризується високим рівнем нестабільності, відповідно однією з найголовніших вимог, що пред'являються до стратегії, – це її гнучкість;

2) авторами відомих в економічній літературі типів стратегій в значній більшості випадків є іноземні вчені, і такі стратегії відповідно потребують значних зусиль щодо адаптації до вітчизняних умов господарювання.

Систематизація наукового матеріалу, зважаючи на численність класифікацій стратегій, дозволила виділити наступні основні критерії їх класифікації: рівень прийняття рішень; базова концепція досягнення конкурентних переваг; стадія життєвого циклу підприємства; стан середовища,

в якому існує підприємство; його положення в бізнесі; спрямованість дій підприємства; ступінь ризику в діях; ступінь активності дій; виробничі рішення, що приймаються підприємством та стратегічні аспекти внутрішньофірмового управління.

Значна більшість фахівців сходиться на тому, що майбутнє підприємства в конкурентному середовищі можна описати за допомогою ієрархії стратегій, в якій виділяються три рівні:

- головна (корпоративна) стратегія;
- стратегія бізнесу;
- функціональні стратегії.

Відомий американський вчений, професор Гарвардської бізнес-школи Ендрюс К. під корпоративною стратегією розумів модель головних цілей, призначених для визначення того, що сьогодні є бізнесом компанії і яким він буде завтра, а також який тип компанії повинен бути сьогодні і в майбутньому.

Автор вперше запропонував чітке розділення понять "корпоративна стратегія" і "бізнес-стратегія", останню з яких він трактував як складову першої. Пізніше цей ієрархічний підхід одержав свій розвиток і широке визнання в теорії і практиці стратегічного менеджменту і в сучасній версії, закріпленій у моделі розробки стратегії ("Піраміді стратегій компанії") Томпсона А. і Стрікланда А.[15]

З точки зору обґрунтування і розвитку конкурентних стратегій підприємства найбільший інтерес являє класифікація стратегій, виходячи з рівня прийняття стратегічних рішень, запропонована Ансоффом І. [1].

Корпоративна стратегія являє собою загальний план управління, що розповсюджується на всю компанію, охоплюючи всі напрямки її діяльності, і є концептуальною основою розвитку підприємства. Вона складається з дій, що застосовуються для затвердження своїх позицій у різних галузях діяльності, і підходів, що використовуються для управління справами компанії. Корпоративна стратегія охоплює весь господарський портфель фірми.

Сутність конкурентної (ділової) стратегії полягає в тому, щоб показати, як завоювати стійкі довгострокові конкурентні переваги. Функціональна

стратегія належить до плану управління поточної діяльності окремого підрозділу або ключового функціонального напрямку всередині визначеної сфери діяльності, а операційна належить до ще більш конкретних стратегічних ініціатив і підходів у керівництві ключовими оперативними одиницями при вирішенні поточних оперативних завдань, що мають стратегічну важливість [4, с. 134].

У сучасній економічній літературі стосовно ієрархічного підходу до класифікаційних ознак стратегій існує інша думка фахівців, яка ґрунтується на об'єднанні корпоративної та конкурентної (ділової) стратегій в єдине ціле. Проте, на наш погляд, підхід щодо розмежування корпоративної та конкурентної стратегії є найбільш прийнятним.

З огляду на все вищезазначене, автором розроблена класифікація стратегій суб'єктів господарювання на ринку, представлена в таблиці 1.

Таблиця 1.

**Класифікація альтернативних стратегій підприємств на ринку \***

Групи стратегій	Стратегії	Варіанти стратегій
Формування моделі конкурентної поведінки	Залежно від джерела конкурентної переваги	Стратегія низьких витрат
		Стратегія диференціації
		Стратегія оптимальних витрат
	Залежно від стадії життєвого циклу товару	Стратегія на ринку в стадії формування
		Стратегія на ринку в стадії зростання
		Стратегія на ринку в стадії зрілості, в т.ч. - стратегія на фрагментованому ринку - стратегія на глобальному ринку
		Стратегія на ринку в стадії спаду
	Залежно від ринкової позиції підприємства	Стратегія лідера
		Стратегія претендента
		Стратегія послідовника
		Стратегія мешканця ніші
		Стратегія сильної організації
	Залежно від стилю конкурентної активності	Стратегія організації в стані кризи
		Стратегія наступу
	За позиціонуванням	Стратегія захисту
		Стратегія позиціонування
За елементами комплексу маркетингу		Стратегія товарна стратегія
		Цінова стратегія
	Стратегія збуту	
	Стратегія комунікацій	
Формування моделі стратегічного портфеля	За способом охоплення ринку	Стратегія недиференційованого маркетингу
		Стратегія диференційованого маркетингу
		Стратегія концентрованого маркетингу

	За характером спеціалізації	Стратегія односегментної спеціалізації
		Стратегія товарної спеціалізації
		Стратегія ринкової спеціалізації
		Стратегія селективної спеціалізації
		Стратегія повного охоплення ринку
Формування моделі стратегічного зростання	За способом забезпечення зростання	Стратегія підвищення ефективності поточних операцій
		Стратегія глибокого проникнення на ринок
		Стратегія розвитку ринку
		Стратегія розвитку товару
		Стратегія інтеграції
	За способом утримання/зміни позицій на ринку	Стратегія диверсифікації
		Стратегія утримання існуючих позицій
		Стратегія реструктуризації
		Стратегія відновлення
		Стратегія "збирання врожаю"
За способом скорочення	Стратегія продажу (ліквідації)	

\* Систематизовано автором на основі власних досліджень

Центральне місце в структурі стратегій займають стратегії конкуренції. В зарубіжній економічній літературі існує цілий ряд концепцій, що обґрунтовують мотивацію конкурентної поведінки підприємства, характеризують чинники, які знаходяться в основі формування стійкої конкурентної позиції підприємства на ринку, визначають методи, інструменти, механізми, за допомогою яких підприємства досягають конкурентних переваг на ринку.

Говорячи про процес розробки і реалізації цих стратегій, слід зазначити, що в цілому він відповідає базовому і включає наступні етапи:

- аналіз зовнішнього оточуючого середовища;
- дослідження внутрішнього середовища;
- визначення стратегічної конкурентної цілі і постановку завдань;
- аналіз стратегічних альтернатив і вибір стратегії;
- реалізацію стратегічних рішень.

Результатом цієї копіткої й тривалої роботи повинна стати конкурентна стратегія підприємства, спрямована на досягнення конкурентних переваг. Під конкурентною перевагою зазвичай розуміють певні характеристики діяльності підприємства, якісні або кількісні індикатори його ринкової позиції, які

забезпечують підприємство доходами, що перевищують середньогалузевий рівень, а також відповідні показники конкурентів.

Кожен етап має самостійне значення і потребує застосування специфічних, з точки зору розробки і реалізації конкурентних стратегій, процедур і методик.

**Висновки.** Проведене дослідження дозволило виявити два основних підходи до типологізації стратегій: апіорний та апостеріорний та виділити наступні основні критерії їх класифікації: рівень прийняття рішень; базова концепція досягнення конкурентних переваг; стадія життєвого циклу підприємства; стан середовища, в якому існує підприємство; його положення в бізнесі; спрямованість дій підприємства; ступінь ризику в діях; ступінь активності дій; виробничі рішення, що приймаються підприємством та стратегічні аспекти внутрішньофірмового управління.

Автором запропонована класифікація альтернативних стратегій підприємств на ринку, центральне місце в якій займають стратегії конкуренції. Процес реалізації стратегії є складним управлінським процесом, який реалізується в декілька етапів. Особливе місце в процесі реалізації стратегії займають підготовка планів, а також здійснення контролю за ходом реалізації стратегії.

#### **Використані джерела:**

1. *Ансофф И.* Стратегическое управление / И. Ансофф: [пер. с англ.]. – М.: Прогресс, 1989. – 519 с.
2. *Глюк В.* Теория принятия решений / В. Глюк. – СПб.: Питер, 1995. – С. 81.
3. *Гольдштейн Г.Я.* Стратегические аспекты управления НИОКР. Монографія / Г.Я. Гольдштейн. – Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2000. – С.112.
4. Економічний словник-довідник / [за ред. Мочерного С.В.]. – К.: "Femina", 1995. – С. 88.
5. *Жаліло Я.* Економічна стратегія як категорія сучасної економічної науки / Я. Жаліло // Економіка України, 2005. – № 1. – С. 19–27.

6. *Мак Х'юг А.* Деловая стратегия / А. Мак Х'юг. – М.: Экономика, 1991. – 154 с.
7. *Мартиненко М.М.* Стратегічний менеджмент / М.М. Мартиненко, І.А. Ігнат'єва. – К.: "Каравела", 2006. – С.125.
8. *Мескон М.* Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури: [пер. с англ.]. – М.: Дело, 1992. – С.257.
9. *Минцберг Г.* Школы стратегий / Г. Минцберг, Б. Альстренд, Дж. Лемпел. – СПб.: "Питер", 2000. – С.125.
10. *Минцберг Г.* Стратегический процесс / Г. Минцберг, Дж. Куинн, С. Гошал. – СПб.: "Питер", 2001. – С.38.
11. *Остер М.* Целевое управление организацией / М. Остер. – М.: Сов. Радио, 1979. – С. 74.
12. *Портер М.* Международная конкуренция / М. Портер: [пер. с англ.]. – М.: Международные отношения, 1993. – 896 с.
13. *Стейнер Г.* Стратегическое управление: принципы и международная практика / Г. Стейнер, Дж. Майер: [пер. с англ.]. – М.: Международные отношения, 1998. – 352 с.
14. Стратегічні документи соціально-економічного розвитку. Аналітична записка Проекту економічного і соціального розвитку ПРООН. – К., 2003. – С. 5.
15. *Томпсон А.* Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд А. Дж. : [пер. с англ.]. Под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – С.47-106.
16. *Шершньова З.Є.* Стратегічне управління / З.Є. Шершньова, С.В. Оборська. – К.: КНЕУ, 1999. – С. 94-120.
17. *Chandler A.D.* Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise / A.D. Chandler. – MTT Press, 1962.

***Страшинская Л.В. Теоретико-методологические подходы к классификации стратегий субъектов хозяйствования на рынке***

*В статье выявлены основные подходы к типологизации стратегий, выделены основные критерии их классификации и уточнена классификация альтернативных стратегий предприятий на рынке.*

**Ключевые слова:** *стратегическое развитие, конкурентная среда, экономическая стратегия, критерии классификации, классификация стратегий предприятий, конкурентные стратегии.*

***Strashinski LV Theoretical and methodological approaches to the classification strategies of economic entities on the market***

*The basic approaches to types of strategies are detected, highlighted the main criteria for its classification and refined classification of alternative enterprise strategies on the market.*

**Keywords:** *strategy development, competitive environment, economic strategy, classification criteria, classification strategies, enterprise, competitive strategy.*