

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України від 11.07.2019 № 975)



Ефективна економіка № 6, 2017

УДК 65.011.1:658.589

*О. Я. Готь,*

*магістр з менеджменту, Київський національний університет технологій та дизайну, м. Київ*

*С. М. Бондаренко,*

*к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту, Київський національний університет технологій та дизайну, м. Київ*

## СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ЧИННИК ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

*Oleg Got,*

*Master of Management, Kiev National University of Technology and Design, Kyiv  
Svitlana Bondarenko,*

*Candidate of Economic Science, Associate Professor, Associate Professor of department  
of management,  
Kiev National University of Technology and Design, Kyiv*

### STRATEGY AS A FACTOR OF ENTERPRISE COMPETITIVENESS

*Розглянуто сучасні стратегії, за допомогою яких підприємство забезпечує виживання та конкурентні переваги на сучасному глобалізованому ринку. Проаналізовано дефініції поняття «стратегія підприємства» та розглянуто їх класифікацію.*

*The modern strategy by which the company ensures the survival and prosperity in today's globalized market. Definitions of the term "enterprise strategy" were analyzed and examined their classification.*

**Ключові слова:** *стратегічне управління, стратегія, базові стратегії, конкурентні стратегії, конкурентні переваги.*

**Keywords:** *strategic management, strategy, basic strategies, competitive strategy, competitive advantage.*

#### **Постановка проблеми.**

В Україні теорія і практика розробки стратегій управління ще не зайняли належного місця. У практиці сучасного господарювання лише 10 % підприємств повністю реалізують власну стратегію.

Підприємство саме створює своє майбутнє в різних умовах, створюючи стратегічний план дій, який може привести підприємство до успіху.

Необхідність розробки стратегії викликана нестабільністю середовища функціонування підприємств, неповнотою інформації про його теперішній і майбутній стан, необхідністю забезпечувати конкурентні переваги та конкурентоспроможність підприємств.

#### **Аналіз останніх досліджень та публікацій.**

Стратегічне управління – це реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності організації, що дає можливість встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями (потенціалом) організації та приводити їх у відповідність шляхом розробки та реалізації системи стратегій («стратегічного набору»). У роботах західних вчених увагу зосереджено на питаннях адаптації підприємств до змінних умов зовнішнього середовища та відмінностях операційного і стратегічного управління. Такі відомі вчені, як І Ансофф, А. Томпсон, Дж. Стрікланд, М. Портер, М. Хамель, О. Віханський по різному визначають поняття «стратегія». Значний науковий внесок у дослідження теоретичних засад стратегічного управління зробили також такі українські вчені як Кіндратська Г.І., Шершньова З. Є., Оборська С. В. та ін.

#### **Мета дослідження.**

Метою статті є розкриття теоретичних основ розробки стратегій управління та обґрунтування необхідності їх застосування на підприємствах для підвищення їх конкурентоспроможності та забезпечення конкурентних переваг.

#### **Виклад основного матеріалу.**

Ринкова економіка формує нові вимоги до підприємства. Вони обумовлюються не тільки наявністю конкуренції та високими вимогами до якості товарів, але й необхідністю гнучко реагувати на зміни ринкової ситуації, яка не завжди сприяє процвітання підприємства. Успішна організація – це єдиний організм і стратегія є його вирішальною сполучною ланкою. Про необхідність розробки стратегії для раціонального господарювання на підприємстві достатньо влучно висловився один із авторів вчення про стратегічний менеджмент, американський вчений Ігор Ансофф. Він писав: «... компанії, за відсутності планованої і керованої стратегії, приречені на вимирання... В компаніях, яким вдається вижити, стратегічною поведінкою принаймні керують» [1].

На сьогодні загальноприйнятого стандарту щодо змісту стратегії та її структури так і не існує, що ще раз підтверджує складність, багатоплановість і неоднозначність трактування даної категорії. Сучасні дослідники категорії «стратегія підприємства» в загальному її визначенні сходяться, хоча при розшифруванні окремих її складових займають різні позиції.

Стратегію підприємства вважають одним з головних понять у стратегічному менеджменті. Різні вчені запропонували безліч визначень терміну “стратегія”. Із цих визначень можна зробити висновок, що стратегія – це такий компонент стратегічного менеджменту, який дозволяє підприємству досягати чітко встановлених цілей підприємства, забезпечити конкурентоспроможність на ринку, тобто забезпечити такий стан підприємства, щоб воно могло успішно працювати у жорстких ринкових умовах.

Кожна організація для забезпечення стабільної роботи в майбутньому, повинна мати чітко визначені цілі. Це вимагає від керівників розуміння сутності стратегії, використання прийомів і методів стратегічного управління, розробки стратегічних планів. Звідси, стратегія повинна змінюватися і пристосовуватися до зміни умов як зовнішнього, так і внутрішнього середовищ.

Стратегію трактують як певний план діяльності підприємства, пов’язаний із позицією підприємства на зовнішньому ринку, як сьогодні, так і в майбутньому. Стратегія спрямована на реалізацію основних довгострокових цілей підприємства. Поняття “стратегія” використовують в науці та практиці управління з 50-х років ХХ ст.

Отже, стратегія – це довгостроковий, якісно визначений напрям розвитку підприємства, спрямований на закріплення його позицій, задоволення споживачів та досягнення поставлених цілей. Він розробляється для того, щоб визначити, в якому напрямі розвиватиметься підприємство, та приймати рішення під час вибору способу дій.

Стратегія підприємства розглядають як систематичний план його потенційної поведінки в умовах неповноти інформації про майбутній розвиток середовища та підприємництва, що включає формування місії, довгострокових цілей, а також шляхів і правил прийняття рішень для найбільш ефективного використання стратегічних ресурсів, сильних сторін і можливостей, усунення слабких сторін та захист від загроз зовнішнього середовища задля майбутньої прибутковості.

У теорії менеджменту важливим поняттям є поняття базової стратегії підприємства. Базова стратегія підприємства є складним багаторівневим утворенням, у якому стратегія нижчого рівня підтримує і доповнює стратегію вищого, а реалізація кожної з них забезпечує досягнення загальних цілей. Класифікація базових стратегій підприємства наведена в табл. 1.

**Таблиця 1.**  
**Класифікація базових стратегій підприємств [9]**

Тип стратегій	Основні напрями
Корпоративна (портфельна) стратегія	- встановлення інвестиційних пріоритетів і спрямування корпоративних ресурсів у найпривабливіші сфери діяльності; - посилення конкурентних позицій у кожному виді бізнесу; - створення та управління господарським портфелем структурних підрозділів (зміцнення ділових позицій).
Ділова стратегія	- розробка заходів, підходів до формування конкурентних переваг; - об'єднання стратегічних дій основних функціональних підрозділів.
Функціональна стратегія	- дії щодо підтримання ділової стратегії, досягнення цілей підрозділу.
Операційна стратегія	- вирішення проблем, пов'язаних із досягненням цілей підрозділу; - способи вирішення стратегічно важливих оперативних завдань (закупівля, управління запасами, ремонт, транспортування, реклама).

Стратегія підприємства описується за допомогою чотирьох елементів: стратегічних цілей, сфери діяльності, способу здобування конкурентної переваги та функціональних стратегій.

Стратегічні цілі вказують напрям діяльності підприємства, встановлюють спосіб мотивування працівників та способи проведення контролю за виконанням планів. Сфера діяльності підприємства вказує на те, які товари чи послуги і на яких ринках підприємство має намір впроваджувати. Основним способом здобуття конкурентної переваги підприємства на ринку є: хороша якість, низька ціна, швидкість доставки, марка, певні характеристики товару. Проте інколи з'являються нові та оригінальні способи здобуття переваги підприємства на ринку.

На підприємствах, які функціонують в ринковому середовищі, виділяють три рівні стратегій:

- стратегію підприємства, пов'язану з вибором набору товарів-ринків;
- конкурентну стратегію, що стосується конкретного товару або ринку і визначає спосіб ведення конкурентної боротьби;
- функціональну стратегію (виробничу, маркетингову, логістичну тощо).

Найпопулярнішою моделлю конкурентної стратегії підприємства є концепція М. Портера. Він виділив чотири альтернативні конкурентні стратегії: лідерство за ціною, стратегію диференціації, стратегію ринкової ніші та низьких цін і стратегію з концентрованою диференціацією [8].

Лідерство за ціною найчастіше потребує досить великої частки ринку, агресивної цінової політики та інвестування, контролю за витратами, набуття досвіду, а також мінімізації витрат на дослідження та нововведення тощо.

Стратегія диференціації – друга з основних стратегій за Портером ґрунтується на диференціації товару чи послуг підприємства, а також на створенні чогось відмінного. Є такі способи диференціації: методи здійснення продажу, основні характеристики товару, марка, форма тощо.

Стратегія ринкової ніші і низьких цін та стратегія з концентрованою диференціацією орієнтуються на обслуговування вибраної ринкової ніші, і це дасть змогу здобути перевагу над конкурентами, які діють в межах усього ринку або в межах сегмента. Стратегія необхідна як загалом підприємству, так і окремим його підрозділам і функціональним відділам.

Маркетингова стратегія – це стратегія промислових підприємств, орієнтованих на ринкові цінності, тобто це розроблення стратегічних рішень, які дають змогу ефективно реалізувати завдання середньострокового та короткострокового періоду підприємства. Будь-яка маркетингова стратегія залежить від співвідношення чинників зовнішнього та внутрішнього середовищ. Під поняттям “стратегія маркетингу” розуміють детальний всебічний план маркетингових цілей підприємства. Ефективно розроблена маркетингова стратегія дозволяє підприємству:

- підвищити конкурентоспроможність товарів, послуг;
- розширити клієнтську базу;
- збільшити обсяг продажів;
- підвищити якість обслуговування споживачів;
- виробити ефективну цінову та продуктову політику.

Стратегія розвитку науково-дослідних та проектно-конструкторських робіт (НДПКР) ґрунтується на науково-технічних прогнозах і формується з урахуванням можливих винаходів та технологічних проривів у тій чи іншій галузях у той період, на який розробляється стратегія. Стратегія НДПКР – це план проведення головних досліджень щодо нової продукції, технології, організації виробництва та менеджменту, а також ефективного використання існуючих продуктів, процесів, їх розвитку та управління.

Виробнича стратегія – це функціональна стратегія створення та розвитку висококонкурентного виробничого потенціалу підприємства.

Найпоширеніші такі виробничі стратегії:

- стратегія створення нового виробництва: придбання, створення нового виробництва, нове використання існуючого виробничого потенціалу та ін.;

- стратегія змін у технологічному процесі: впровадження нових методів виготовлення продукції та технологій, використання нових матеріалів;
- стратегія відносно організації виробництва: диверсифікація виробництва, ритмічність виробництва, система управління якістю тощо.

Фінансова стратегія – це визначення цілей використання фінансових ресурсів, методів фінансування, розробка фінансових планів та фінансове планування. Найуживаніші такі фінансові стратегії:

- стратегія кредитування: регулювання та контроль короткострокових кредитів;
- стратегія використання дивідендів: організація процесу сплати дивідендів.

Стратегія управління персоналом – це стратегія, спрямована на розвиток та вдосконалення кадрового потенціалу підприємства, накопичення людського капіталу. Найчастіше використовують такі стратегії управління персоналом:

- стратегія винагороди та мотивації, балансування винагороди та прибутків із загальними та забезпечувальними стратегіями;
- добір і навчання: організація процесу навчання, організація аналітичних центрів добору та розвитку персоналу;
- стратегія управління персоналом: процес добору, найму, навчання, перекваліфікації, використання та стимулювання працівників, які б відповідали потребам, що зумовлені майбутніми організаційними змінами підприємства.

Зарубіжний та вітчизняний досвід розвитку організацій показує, що використання стратегічного управління призводить до зменшення до мінімуму негативних наслідків змін, що відбуваються, а також факторів «невизначеності майбутнього»; дає можливість враховувати об'єктивні (зовнішні та внутрішні) фактори, що формують зміни, зосередитись на вивченні цих факторів; сформувати відповідні інформаційні банки; мати можливість отримати необхідну базу для прийняття стратегічних і тактичних рішень; полегшувати роботу із забезпечення довго- та короткострокової ефективності та прибутковості; можливість зробити організацію більш керованою, оскільки за наявності системи стратегічних планів є змога порівнювати досягнуті результати з поставленими цілями, конкретизованими у вигляді планових завдань та ін.

#### **Висновки.**

Розробка стратегій управління на сучасних підприємствах дає змогу підприємству вижити на ринку та перемагати у конкурентній боротьбі. Проаналізовано дефініції поняття «стратегія підприємства» та розглянуто основні стратегії, які використовуються на сьогоднішній день. Стратегія підприємства розглядається як систематичний план його потенційної поведінки в умовах неповноти інформації про майбутній розвиток середовища та підприємництва, що включає формування місії, довгострокових цілей, а також шляхів і правил прийняття рішень для найбільш ефективного використання стратегічних ресурсів, сильних сторін і можливостей, усунення слабких сторін та захист від загроз зовнішнього середовища задля майбутньої прибутковості. Застосування стратегічного управління та стратегій на підприємствах дає змогу використовувати економічні, організаційні, технічні можливості виробництва, своєчасно координувати роботу з розвитку підприємства.

#### **Література.**

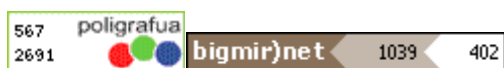
1. Ансофф И. Стратегическое управление. – М.: Экономика, 1989. – 303 с.
2. Виханський О.С., Стратегическое управление: учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарики, 1998. – 164 с.
3. Галушка З.І. Комарницький І.Ф. Стратегічний менеджмент. Навч. метод. посіб. – Чернівці: Рута, 2006. – 248 с.
4. Дойль П., Штерн Ф. Маркетинг-менеджмент и стратегии. – Питер, 2002. – 544 с.
5. Касич А.О. Втілення концепції стратегічного управління в практику вітчизняних підприємств / Касич А.О. Бізнес-Інформ. – 2014. – № 11. – С. 290–294.
6. Міщенко А.П. Стратегічне управління: навч. посіб. – Київ: Центр навчальної літератури, 2004. – 336 с.
7. Небава М.І., Ратушняк О.Г. Менеджмент організацій і адміністрування: навчальний посібник. – Вінниця: ВНТУ, 2012. – 108 с.
8. Портер М. Стратегія конкуренції. Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів. – К.: Основи, 1997, 389 с.
9. Томпсон-мл. А.А, Стрикленд Ш А.Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа, 12-е издание. – Москва-Санкт-Петербург-Киев: Вильямс, 2006. – 926 с.
10. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник 2-ге вид., перероб. і доп. — К.: КНЕУ, 2004. — 699 с.

#### **References.**

1. Ansoff, I. (1989), *Strategicheskoe upravlenie* [Strategic Management], Jekonomika, Moscow, Russia, p. 303.

2. Vihans'kij, O.S. (1998), *Strategicheskoe upravlenie* [Strategic management], 2<sup>nd</sup> ed, Gardarika, Moscow, Russia, p. 164.
3. Halushka, Z.I. and Komarnytskyi, I.F. (2006), *Stratehichnyi menedzhment* [Strategic management], Ruta, Chernivtsi, p. 248.
4. Dojl', P. and Shtern, F. (2002), *Marketing-menedzhment i strategii* [Marketing-management and strategy], Piter, p. 544.
5. Kasych, A.O. (2014), "Implementation of the concept of strategic management in the practice of domestic enterprises", *Biznes-Inform*, vol. 11, pp. 290–294.
6. Mishchenko, A.P. (2004), *Stratehichne upravlinnia* [Strategic Management], Tsentr navchalnoi literatury, Kyiv, Ukraine, p. 336.
7. Nebava, M.I. and Ratushniak, O.H. (2012), *Menedzhment orhanizatsii i administruvannia* [Management of organizations and administration], VNTU, Vinnytsia, p. 108.
8. Porter, M. (1997), *Stratehiia konkurentsii. Metodyka analizu haluzei i diialnosti konkurentiv* [Competition Strategy. Methodology of analysis of branches and activities of competitors], Osnovy, Kyiv, Ukraine, p. 389.
9. Tompson A.A. and Striklend III A.Dzh. (2006), *Strategicheskij menedzhment: koncepcii i situacii dlja analiza* [Strategic management: concepts and situations for analysis], 12<sup>th</sup> ed, – Moskva-Santk-Peterburg-Kiev: Vil'jams, p. 926.
10. Shershnova, Z. Ye. (2004), *Stratehichne upravlinnia* [Strategic management], 2<sup>nd</sup> ed, KNEU, 2004. — Kyiv, Ukraine, p.699.

Стаття надійшла до редакції 20.05.2017 р.



ТОВ "ДКС Центр"