

УДК 338.4

DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-3-43>

Юрченко Ю.О.

кандидат економічних наук,
доцент кафедри економічної теорії, обліку та оподаткування
Київського національного університету будівництва та архітектури

Yurchenko Yuliia

Kyiv National University of Civil Engineering and Architecture

ТАКСОНОМІЯ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВ

ESSENCE OF THE ENTERPRISE STRATEGY

У статті представлений аналіз теоретико-методологічних та практичних підходів та узагальнення різних поглядів на класифікацію сукупності стратегій підприємств. Стратегія є складним, багатограним і динамічним інструментом стратегічного управління, а її теоретико-методологічна основа не визначена однозначно. Саме тому внаслідок різноманітності підходів до визначення стратегії як економічної категорії існує велика кількість підходів до її класифікації. З метою орієнтації серед безлічі стратегій постає необхідність до систематизації різних підходів до класифікації стратегій, що дозволить упорядкувати їх в цілісну таксономію з метою їх подальшого використання в процесі розроблення стратегічного набору як основи системи стратегічного управління підприємства. Крім того, на основі удосконалення та обґрунтованого використання класифікації стратегій та створення таксономії стратегій підприємства спрощується процедура вибору відповідної стратегії та механізм її подальшої реалізації.

Ключові слова: загальнокорпоративна стратегія, класифікація, операційна стратегія, стратегічне управління, стратегія, функціональні стратегії.

В статье представлен анализ теоретико-методологических и практических подходов и обобщение различных взглядов на классификацию совокупности стратегий предприятий. Стратегия является сложным, многогранным и динамичным инструментом стратегического управления, а ее теоретико-методологическая основа не определена однозначно. Именно поэтому в результате разнообразия подходов к определению стратегии как экономической категории существует большое количество подходов к их классификации. С целью ориентации среди множества стратегий возникает необходимость в систематизации различных подходов к классификации стратегий, что позволит упорядочить их в целостную таксономию с целью их дальнейшего использования в процессе разработки стратегического набора в качестве основы системы стратегического

управління підприємства. Крім того, на основі удосконалення і обґрунтованого використання класифікації стратегій і створення таксономії стратегій підприємства упрощається процедура вибору відповідної стратегії і механізм її подальшої реалізації.

Ключевые слова: корпоративна стратегія, класифікація, операційна стратегія, стратегічне управління, стратегія, функціональні стратегії.

The article presents an analysis of theoretical, methodological and practical approaches and summarizes different views on the classification of the set of possible enterprise strategies. The strategy is a complex, multifaceted and dynamic instrument of strategic management, and its theoretical and methodological basis is not defined unambiguously. That is why logically because of the diversity of approaches to the definition of a strategy as an economic category there is a large number of approaches to its classification. In order to orient among many strategies, there is a need to systematize different approaches to the classification of strategies that will streamline them into a holistic taxonomy in order to further use them in the process of developing a strategic set as the basis for a strategic enterprise management system. In addition, the improved and well-justified use of strategy classification and taxonomy of enterprise strategies simplify the procedure for selecting the appropriate strategy and the mechanism for its further implementation. The main and most used features for classification of strategies include: stages of life cycle of enterprise, generic competitive advantage, levels of strategic decision making, functional types, type of development, type of market behavior, type of complexity, directivity, compliance with the resource base, degree of specification, degree of inherent risk, sources of financial resources and even such specific classification feature as type of functioning, which is based on the assumption that biological behavior of the enterprise is similar to the corresponding behavior of biological systems. The strategy taxonomy provides the enterprise with an overview of the possible range of strategies it may use in different business situations organized as a holistic system with identification of their specific features and preconditions for successful implementation.

Key words: corporate strategy, classification, operational strategy, strategic management, strategy, functional strategies.

Постановка проблеми. На практиці та у наукових джерелах описані різні види стратегій, тому для орієнтації серед безлічі стратегій постає необхідність до систематизації різних підходів до класифікації стратегій (рис. 1), що дозволяють упорядкувати їх в цілісну таксономію з метою їх подальшого використання в процесі розроблення стратегічного набору як основи системи стратегічного управління будівельного підприємства.

Аналіз останніх досліджень та публікацій: науково-методологічні підходи до визначення та класифікації стратегії підприємств представлені в роботах вітчизняних та зарубіжних вчених Д. Аакера, І. Ансоффа, Дж. Барні, К. Боумана, Г. Мінцберга, А. Наливайка, М. Портера, А. Стрікланда, Д. Тіса, А. Томпсона, Д. Хассі, А. Чандлера, З. Шершньової, К. Ендрюса та ін.

Метою дослідження є визначення методологічних підходів та обґрунтування практичних рекомендацій щодо таксономії стратегій будівельних підприємств

Поставлена мета обумовлює необхідність вирішення наступних завдань: аналіз та узагальнення існуючих науково-теоретичних положень стосовно існуючих підходів до класифікації стратегій; ідентифікація визначальних характеристик різних видів стратегії у межах певних класифікаційних ознак.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Однією із найбільш розповсюджених класифікацій стратегій є їх розподіл за стадіями життєвого циклу підприємства, оскільки за роки функціонування практика та теорія менеджменту довели доцільність та обґрунтованість застосування концепції життєвого циклу підприємства при розробленні та визначенні його стратегій. Взаємозв'язок між стратегією та стадією життєвого циклу підприємства є прямим та опосередкованим одночасно. З одного боку, поточна стадія життєвого циклу визначає стратегію підприємства, але разом з тим використовуючи стратегії можна управляти життєвим циклом також (наприклад, за рахунок прийняття виважених дій можна подовжувати стадії життєвого циклу, уникаючи ранній перехід до гіршої стадії розвитку). Отже, за стадіями життєвого циклу виділяють [1, с. 94]:

- стратегії зростання (різними темпами) за рахунок: експансії (створення / захоплення ринку або його окремих ніш та сегментів, розвиток місткості ринку або його окремих ніш та сегментів або/та виробничого потенціалу), вертикальної або горизонтальної інтеграції, диверсифікації діяльності (центрованої, спорідненої, неспорідненої, конгломератної), глобалізації діяльності;

- стратегії стабілізації (підтримки) за рахунок: модифікації споживчих характеристик



Рис. 1. Таксономія стратегій

базової продукції, підтримки існуючого стану виробничого потенціалу підприємства на досягнутому рівні або захисту частки ринку;

- стратегії реструктуризації за рахунок освоєння нових видів продукції, діяльності та

ринків, скорочення витрат, відсікання зайвого (неприбуткових видів діяльності, зайвих підрозділів), переорієнтації на нові види діяльності;

- стратегії скорочення діяльності шляхом: «організованого відступу», тобто посту-

пового закриття напрямку діяльності, «збирання врожаю»;

- ліквідація шляхом санації (розпродажу), процедури банкрутства, консервації потужностей та закриття.

Для великих, істотно диверсифікованих, поліпродуктових підприємств може використовуватися комбінація вищезазначених стратегій.

Перевіреною часом та практичною доцільністю є класифікація сукупності стратегій за рівнями прийняття стратегічних рішень, що була запропонована А.А. Томпсоном та Дж. Стріклендом у вигляді стратегічної піраміди, згідно з якою стратегія на підприємстві розробляється на чотирьох організаційних рівнях та виділяють: загальнокорпоративну, ділову, функціональну та операційну стратегії. Перевагою запропонованої класифікації є відповідність різновидів стратегій організаційній структурі підприємства та відображення взаємозв'язку та взаємозалежності сукупності стратегій, що розробляються та реалізуються підприємством. У межах даної класифікації вся сукупність стратегій розглядається у комплексі, при цьому кожна із стратегій наступного рівня деталізує, доповнює та сприяє досягненню стратегій вищого рівня [2, с. 75-90].

Загальнокорпоративна стратегія є провідною стратегією будівельного підприємства, визначає загальний напрямок управління та поширюється на все підприємство, визначаючи спосіб управління його напрямками діяльності. Стратегічні рішення, що прийняті в межах загальнокорпоративної стратегії є найбільш складними, оскільки стосуються підприємства в цілому, та визначають єдину стратегічну орієнтацію підприємства.

За умови комплексної структури будівельного підприємства та наявності самостійних видів бізнесу та автономних бізнес-одиниць (підрозділів підприємства, які виконують повний цикл – маркетинг, виробництво, збут) розробляються також бізнес-стратегії (ділові стратегії), які визначають стратегічну орієнтацію кожного окремого виду діяльності підприємства.

На наступному рівні розробляються функціональні стратегії, які визначають принципи стратегічного управління окремими функціями бізнесу або функціональними напрямками діяльності (виробництво, маркетинг, фінанси, персонал тощо).

І нарешті операційні стратегії визначають принципи управління основними структурними одиницями підприємства (філіалами, підрозділами, відділами) та вирішення стратегічно важливих операційних завдань (закупівля, управління запасами, ремонт, транспорту-

вання тощо) та розробляються у межах функціональних напрямків.

Стратегії також можна класифікувати за функціональними видами діяльності підприємства, виділяючи виробничу стратегію, ресурсну стратегію, інноваційну стратегію, логістичну стратегію, маркетингову стратегію, фінансову стратегію, інвестиційну стратегію, стратегію продажу, стратегію соціальної відповідальності підприємства тощо. Виходячи із назви функціональні стратегії розробляються для визначення стратегічної орієнтації певної функціональної підсистеми управління підприємством, яка забезпечує досягнення визначених цілей за кожним функціональним напрямком діяльності, сприяючи досягненню загальнокорпоративної стратегії та місії підприємства.

Іншим класичним підходом до класифікації стратегій, що перевірений часом, є підхід, запропонований Майклом Портером у його праці «Стратегія конкуренції» (1980 рік), згідно з яким існують три види загальних конкурентних стратегій, які мають універсальний характер та спрямовані на підвищення конкурентоспроможності: лідерство у зниженні витрат, диференціація та фокусування [3; 4].

Стратегія лідерства за рахунок зниження витрат передбачає орієнтацію на отримання лідируючого положення в галузі (або на великому сегменті ринку) за рахунок економії на витратах при виготовленні масової стандартизованої продукції, формуючи на ринку та в галузі нижню граничну межу цін і витрат. Сутність даної стратегії зводиться до виробництва масової стандартизованої продукції, еластичної за ціною, із низькою собівартістю, що є основою для відповідного (нижчого за середній конкурентний рівень) рівня цін, у великих обсягах та орієнтації на завоювання більшої частки ринку, тобто заходи, що реалізуються в межах стратегії лідерства за рахунок зниження витрат мають наступальний характер. Стратегію лідерства за рахунок зниження витрат доцільно використовувати, коли попит на продукцію є еластичним за ціною, у галузі переважає товарний тип виробництва, а продукт є відносно стандартизований; існує невелика кількість способів досягнення продуктової диференціації відповідно до запитів споживачів; покупці керуються величиною ціни продукції при здійсненні покупки.

Стратегія диференціації передбачає орієнтацію діяльності на створення унікальної у будь-якому аспекті продукції із додатковими властивостями, що визнається важливим достатньою кількістю споживачів та охоплює більший спектр потреб. Диференціація може бути різною за глибиною та формами, включа-

ючи за рахунок: престижу дизайну або бренду, специфічних характеристик товару, особливої технології, післяпродажного обслуговування або послуг, функціональних можливостей продукції, інженерного дизайну і виготовлення за замовленням, широкого спектру моделей, розмірів, цін тощо, методів виготовлення, якості і екологічності виробництва та споживання, унікальності продукції за стилем, модою тощо. Використання стратегії диференціації є доцільним за умови: існування способів диференціації продукції, а різноманіття продукції сприймається споживачами як важлива цінність; підприємство може запропонувати унікальну продукцію, існує можливість використання продукції різними способами тощо.

Стратегія фокусування передбачає підвищення концентрації і спеціалізації діяльності, базуючись на вимогах певного вузького сегменту ринку (з урахуванням продуктової або географічної ознаки) без орієнтації на весь ринок. За своїм змістом фокусування є більш глибокою диференціацією продукції або досягнення нижчих цін (витрат) на обраному сегменті, тому стосовно окремого сегмента ринку діють ті ж самі закономірності, що й при реалізації зазначених вище двох базових стратегій. Доцільність вибору даної стратегії обумовлена можливістю підприємства обслужити вузький сегмент ринку зважаючи на його специфічні вимоги більш ефективно, ніж конкуренти, які орієнтують свою діяльність на більш широкий спектр потреб. Іншим досить відомим та широко висвітленим підходом до класифікації стратегій підприємств є їх групування за таким критерієм, як характер розвитку, виділяючи стратегії: концентрованого зростання, інтегрованого зростання, диверсифікованого зростання та скорочення.

Стратегії концентрованого зростання пов'язані зі зміною продукту, тобто підприємство намагається удосконалити свій продукт або розпочати виробляти новий продукт, при цьому не змінюючи галузевої приналежності, та зміною ринку, тобто підприємство здійснює пошук можливостей посилення свого стану на існуючому ринку або переходить на новий ринок. Стратегії концентрованого зростання, в свою чергу, охоплюють:

- стратегія посилення позиції на ринку, сутність якої полягає в тому, що підприємство робить все можливе, щоб зі своїм конкретним продуктом на даному ринку завоювати кращі позиції;

- стратегія розвитку продукту – передбачає досягнення зростання за рахунок виробництва нового продукту та реалізації його на вже освоєному ринку;

- стратегія розвитку ринку передбачає пошук нових ринків для реалізації свого вже виробленого продукту.

Сутність стратегій інтегрованого зростання полягає у зростанні підприємства шляхом додавання до його складу нових структур, тобто шляхом придбання нових структур у власність або внутрішнього розширення, посилюючи таким чином свою позицію на ринку та отримуючи ефект синергії. У межах стратегій інтегрованого зростання розрізняють стратегію горизонтальної інтеграції та стратегію вертикальної інтеграції (зворотної та прямої інтеграції).

Стратегія горизонтальної інтеграції передбачає зростання компанії за рахунок приєднання підприємств-конкурентів, які виробляють аналогічну продукцію та функціонують на тій же стадії ланцюжка створення цінності, або встановлення контролю над ними.

При використанні стратегії вертикальної інтеграції розширюється сфера діяльності підприємства в даній галузі. При цьому, підприємства можуть розширювати свою діяльність у напрямку до постачальників («назад») і / або до кінцевого користувача товару («вперед»). Крім того, обираючи стратегію вертикальної інтеграції, підприємства можуть досягнути повної інтеграції (присутність у всіх ланках галузевого ланцюжка створення цінності) або часткової інтеграції (заняття позиції у ключових ланках галузевого ланцюжка створення цінності). Реалізація стратегії вертикальної інтеграції може відбуватися двома шляхами: підприємство створює функціональні підрозділи в інших ланках галузевого ланцюжка створення цінності або поглинає компанії, що функціонують в цих ланках).

Стратегія зворотної вертикальної інтеграції передбачає забезпечення зростання підприємства за рахунок придбання або посилення контролю над постачальниками, а також за рахунок створення дочірніх структур, що здійснюють постачання сировини або комплектуючих, необхідних для виробництва продукту.

Сутність стратегії прямої вертикальної інтеграції зводиться до забезпечення зростання підприємства за рахунок придбання або посилення контролю над структурами, що знаходяться між підприємством і кінцевим споживачем, тобто над системами розподілу і продажу, і передбачає інтеграцію з дистриб'юторами, збутовими посередниками і торговими організаціями.

Третя група стратегій зростання охоплює стратегії диверсифікованого зростання, які реалізуються якщо підприємства надалі не можуть розвиватися на даному ринку з даним

продуктом в межах даної галузі та які, в свою чергу, охоплюють наступні три різновиди:

– стратегія центрованої диверсифікації передбачає пошук та використанні наявних додаткових можливостей для виробництва нових видів продуктів; існуюче виробництво залишається в центрі діяльності, а нове виникає на основі наявних можливостей освоєного ринку;

– стратегія горизонтальної диверсифікації передбачає здійснення пошуку можливостей зростання на існуючому ринку за рахунок нової продукції, що вимагає використання нової технології, відмінної від тої, що використовується на даний момент;

– стратегія конгломератної диверсифікації передбачає зростання підприємства за рахунок виробництва технологічно не пов'язаних нових продуктів, які будуть реалізуватися на нових ринках.

До стратегій розвитку також відносяться стратегії скорочення, що реалізуються тоді, коли підприємство потребує перегрупування сил після тривалого періоду зростання або у зв'язку з необхідністю підвищення ефективності, коли спостерігаються жорсткі кризові явища в економіці. За певних обставин їх використання може бути неминучим, хоча з позитивної точки зору інколи їх використовують як стратегії відновлення бізнесу.

У цій класифікації стратегії скорочення охоплюють чотири різновиди стратегії цілеспрямованого скорочення бізнесу [4, с. 79]:

– стратегія ліквідації є граничним найбільш жорстким випадком стратегії і використовується, коли підприємство не може вести подальший бізнес;

– стратегія «збору врожаю» використовується, як правило, на стадії зрілості життєвого циклу та припускає відмову від довгострокового погляду на бізнес на користь максимального отримання доходів в короткостроковій перспективі;

– стратегія скорочення передбачає продаж або закриття підприємством одного зі своїх підрозділів або напрямів діяльності для довгострокової зміни меж ведення бізнесу;

– стратегія скорочення витрат полягає у пошуку можливостей зменшення витрат і здійсненні відповідних заходів зі скорочення витрат та більше орієнтована на усунення досить невеликих джерел витрат, а її реалізація має характер тимчасових чи короткострокових заходів та супроводжується зниженням виробничих витрат, підвищенням продуктивності, скороченням найму та інколи навіть звільненням персоналу.

За ступенем ризику розрізняють ризикову стратегію, стратегію помірною ризику та безризикову стратегію.

За ступенем узгодженості комплекс стратегій підприємства умовно поділяють на три групи: взаємодоповнюючі, незалежні та взаємовиключні стратегії. Також можливо запровадження інтервальних характеристик, наприклад, часткове взаємодоповнення, часткове взаємозаміщення.

За джерелами фінансових ресурсів виділяють: стратегії, що використовують власні джерела формування фінансових ресурсів; стратегії, що використовують позикові джерела формування фінансових ресурсів; стратегії, що використовують змішані джерела фінансових ресурсів.

За ступенем складності стратегії поділяться на прості стратегії, об'єктом яких є лише один господарський процес, та і складні стратегії, що пов'язані з декількома господарськими процесами.

За спрямованістю виділяють стратегії підприємницького типу або стратегії спрямовані на зовнішнє середовище, тобто які орієнтовані на використання зовнішніх можливостей, і стратегії раціоналістичного типу або стратегії спрямовані на внутрішнє середовище, які сконцентровані на розвитку внутрішнього потенціалу.

З точки зору відповідності наявної ресурсної бази виділяють: стратегії, що не вимагають внесення суттєвих змін у ресурсній базі; стратегії, що вимагають для реалізації програми зростання збільшення ресурсів та стратегії, що передбачають скорочення ресурсної бази.

За характером поведінки на ринку виділяють:

– наступальну стратегію, що спрямована на завоювання великої частки ринку та лідируючого положення в новій галузі або на новому ринку на основі впровадження інноваційних технологій і підприємницькому підході;

– наступально-оборонну (стабілізаційну) стратегію, що реалізується коли необхідно виправляти позицію підприємства, що похитнулася, за рахунок виходу з малоперспективних сфер шляхом продажу неприбуткових видів бізнесу, модернізації і розширення видів бізнесу, що залишилися, вдосконалення характеристик продукції і послуг;

– оборонну стратегію (стратегію виживання), що передбачає перебудову або реінжиніринг всіх сфер діяльності підприємства на основі жорсткої централізації управління.

Зазвичай у практичній діяльності наступальний характер мають стратегії зростання і помірного зростання, наступально-оборонний – комбінована стратегія або стратегія стабілізації та чисто оборонний – стратегія скорочення діяльності.

За ступенем конкретизації виділяють стратегії з вимірюваними результатами реалізації і

стратегії, у яких можна виявити лише напрямок реалізації. Разом з тим у кожній групі стратегій також необхідно визначити ступінь реалістичності і строки реалізації стратегії.

Досить специфічною класифікацією стратегій є класифікація залежно від типу функціонування підприємств, згідно з якою виділяють конкурентні стратегії коммутантів, патієнтів, віолентів, експлерентів, літалентів, які відображають конкретний тип біологічного поведінки підприємства аналогічно до відповідної поведінки біологічних систем [5, с. 81].

Комутанти («сірі миші») – маленькі, гнучкі підприємства, які легко адаптуються до зміни ринкового попиту та часто пропонують товари (послуги) – імітатори, товари (послуги) – підробки, міцно не прив'язані до певної сфери діяльності, легко переходять з одного ринку на інший та характеризуються низькою стійкістю на ринку.

Патієнти («хитрі лисиці») – вузькоспеціалізовані не дуже великі підприємства, показники діяльності яких характеризуються кількісним зростанням (персонал, зв'язки, підрозділи), добре освоїли одну з ніш ринку та протягом багатьох років виробляють товари і послуги певного типу. Їх конкурентна стратегія заснована на вузькій спеціалізації, низьких витратах і високій якості товару (послуг).

Віоленти («слони», «леви») – підприємства-гіганти, які досягли максимально стійкого становища на ринку і здійснюють контроль над істотною часткою ринку. Їх конкурентна стра-

тегія зводиться до низьких витрат за рахунок великого масштабу діяльності і задоволення масового попиту покупців.

Експлеренти («метелики») – початківці, підприємства, що лише створюються, основою конкурентних переваг яких є інновації, нові технології і товари (послуги). Дані підприємства слабо пов'язані з ринком, не мають достатньо фінансових ресурсів для його освоєння, широкої маркетингової діяльності та ефективно діють у якості венчурних підрозділів великих підприємств або їх дочірніх підприємств.

Літаленти («організації, що вмирають») – це підприємства з надмірно ускладненою, неефективною структурою, спадом фінансових показників. Для цих підприємств постає необхідність у швидкому перепрофілюванні на новий бізнес, нові технології, нові ринки, орієнтація на реструктуризацію тощо.

Отже, сукупності існуючих поглядів на визначення стратегії відповідає істотна сукупність підходів до класифікації стратегії.

Висновки. Підсумовуючи все вищезазначене можна зробити висновок, що у сучасних умовах функціонування розроблення комплексної обґрунтованої стратегії їх діяльності є безумовним імперативом організаційно-економічного розвитку сучасного підприємства. Слід також зазначити, що на основі удосконалення та обґрунтованого використання класифікації стратегій та створення таксономії стратегій підприємства спрощується процедура вибору відповідної стратегії та механізм її подальшої реалізації.

Список використаних джерел:

1. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. Санкт-Петербург, 2000. 336 с.
2. Томпсон А., Стрикленд Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. Москва, 1998. 576 с.
3. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Санкт-Петербург, 2008. 672 с.
4. Шершнова З.Є., Оборська С.В., Ратушний Ю.М. Стратегічне управління. Київ, 2004. 699 с.
5. Наливайко А. Теорія стратегій підприємства. Сучасний стан та перспективи розвитку : монографія. Київ, 2001. 227 с.

References:

1. Mintsberg G., Alstrend B., Lempel Dzh. (2000). Shkolyi strategiy [Schools of strategies] / Per. s angl. pod red. Yu.N. Kapturevskogo. Sankt-Peterburg. (in Russian)
2. Tompson A., Striklend Dzh. (1998). Strategicheskiiy menedzhment. Iskusstvo razrabotki i realizatsii strategi [Strategic Management. The art of developing and implementing strategies]. Moskva. (in Russian)
3. Meskon M., Albert M., Hedouri F. (2008). Osnoviyi menedzhmenta [Fundamentals of management]. Sankt-Peterburg. (in Russian)
4. Shershnova Z.Ie., Oborska S.V., Ratushnyi Yu.M. (2004). Stratehichne upravlinnia [Strategic management]. Kyiv. (in Ukrainian)
5. Nalyvaiko A. (2001). Teoriia stratehii pidpriemstva. Suchasnyi stan ta perspektyvy rozvytku : monohrafiia [The theory of enterprise strategies. Current state and development perspectives: monograph]. Kyiv. (in Ukrainian)