

УДК 657.3

Бурденюк Т.Г., к.е.н.,

Свірський В.С., викладач

Тернопільський національний економічний університет

ТИПОЛОГІЯ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ

В статті систематизовано науково-теоретичні підходи до класифікації конкурентних стратегій. Встановлено, що процес формування, оцінки та реалізації стратегії потребує аналітичного обґрунтування та повинен ґрунтуватися на моделях та методах стратегічного аналізу.

Ключові слова: аналіз, концепція, конкуренція, стратегія.

Burdeniuk T., Svirskiy V.

TYPOLOGY COMPETITIVE STRATEGIES

In the article is systematized near classification of competition strategies. It is set that the process of forming, estimation and realization of strategy, needs analytical ground and must be founded and models and methods of strategic analysis.

Key words: analysis, conception, competition, strategy.

Бурденюк Т.Г., Свірський В.С.

ТИПОЛОГІЯ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ

В статье систематизированы научно-теоретические подходы к классификации конкурентных стратегий. Установлено, что процесс формирования, оценки и реализации стратегии, нуждается в аналитическом обосновании и должен основываться на моделях и методах стратегического анализа.

Ключевые слова: анализ, концепция, конкуренция, стратегия.

Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок із важливими науковими та практичними завданнями. Сьогоднішній глобальний конкурентний клімат розвивається набагато швидше, чим будь-який інший, відомий історії. Компанії змушені постійно змінювати позиціонування, щоб випереджати конкурентів, або створювати основу для конкуренції. Зараз підприємства повинні мати в своєму розпорядженні найкращі інструменти стратегічного аналізу для розробки стратегії конкурентоспроможності. При вирішенні даного завдання важливо визначити, які з вихідних концепцій теорії стратегічного аналізу і

понині складають її фундамент, а які опинилися на периферії магістрального шляху її розвитку.

Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми. Класичними роботами з основ стратегічного аналізу, теорії взаємодії підприємства та зовнішнього середовища, концепцій стратегічної орієнтації фірми є праці І.Ансоффа, Ж.Бовера, В.Р.Гута, К.Ендрюса, К.Р.Крістенсена, Е.П.Лернеда, А.Д.Чендлера. Ідеї класиків покладені в основу сучасного бачення стратегічного аналізу як самостійного напрямку аналітичних досліджень, розробленню теоретико-прикладних аспектів котрого присвячені роботи вітчизняних науковців Т.В. Головка, М.І.Ковальчука, І.М.Парасій-Вергуненко, С.В.Сагової, К.І.Редченка, І.Д.Фаріона. Втім, у роботах зарубіжних та вітчизняних дослідників теоретичні й методичні аспекти стратегічного аналізу розкриті ще не сповна. У наукових дослідженнях недостатньо виразно визначено концептуально-методологічні засади стратегічного аналізу та методичні питання його здійснення в системі управління підприємством. Потребують ґрунтовніших досліджень й питання генезису та класифікації конкурентних стратегій як запоруки розробки відповідного методологічного підґрунтя та інформаційно-методичного забезпечення процесу формування та реалізації стратегій підприємства.

Цілі статті. Метою статті є дефініція та систематизація наявних теоретичних розробок з питань конкурентних стратегій та їх класифікації.

Викладення основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Початок наукових досліджень в сфері стратегії фірми, багатьма авторами ототожнюється із появою праць основоположників цього розділу теорії менеджменту: трактату А.Д. Чандлера «Стратегія і структура» [1], колективного підручника Гарвардської школи бізнесу «Політика бізнесу», автором аналітичного тексту до якого був К. Ендрюс, та фундаментальної праці І.Ансоффа «Корпоративна стратегія» [2].

Аналіз праць А.Д.Чандлера, К.Ендрюса, Ж.Бовера і К.Р.Крістенсена дали підстави для наступних висновків: по-перше, в дослідженнях зазначених авторів, вперше наводяться дефініції понять стратегії, організаційної структури, корпоративних та бізнес-стратегій, а також сформульовані концепції взаємозв'язку стратегії і структури та власне корпоративної стратегії; по-друге, був здійснений акцент на внутрішні (організаційні) фактори конкурентних переваг підприємства; по-третє, в роботах була поставлена і глибоко проаналізована одна з основних проблем стратегічного аналізу, проблема взаємодії внутрішнього та

зовнішнього середовища фірми з метою створення її ефективної стратегії. Професорами Гарвардської бізнес-школи була розроблена одна з перших моделей стратегічного аналізу, авторами якої є Е.П.Лернед, К.Ендрюс, К.Р.Крістенсен та В.Р.Гут. Початково модель мала назву LCAG, за абрєвіатурою прізвищ авторів, проте зараз відома під назвою SWOT-аналіз.

І.Ансофф у монографії «Корпоративна стратегія: аналітичний підхід до політики росту та експансії бізнесу» [2] також дотримується принципу взаємодії внутрішнього та зовнішнього середовища в рамках стратегічного аналізу. Однак його концепція була протилежна простій та неформальній моделі SWOT-аналізу. Науковець розумів стратегію як процес планування і прагнув створити більш адекватну складним умовам підготовки стратегічних рішень та застосовувану для будь-якого підприємства аналітичну модель, ніж метод SWOT. Запропонована дослідником матриця дозволяла підприємству обрати одну із чотирьох стратегій:

– стратегія «глибокого проникнення на ринок» – передбачає розширення обсягів збуту на базі використання гнучкого цінового інструментарію»;

– стратегія «розвитку товару» – приваблива для підприємств, які вже утвердилися на ринку і популярні серед споживачів;

– стратегія «розвитку меж ринку» – ефективна для попередження стагнації і кризових явищ;

– стратегія «диверсифікації» – вихід з новими товарами на нові ринку або розвиток нових напрямків діяльності.

Підхід І.Ансоффа в порівнянні з концепцією попередників (К.Ендрюса) був більш деталізованим та комплексним; модель розробки стратегії була швидше типовою чим спроектованою для унікальної ситуації; основний акцент був зроблений на дослідження проблем корпоративної стратегії (з якими продуктами і на яких ринках конкурувати), а не на питання бізнес-стратегій (як конкурувати в конкретній ситуації). Глибокий аналіз концепції стратегії, знайшов відображення в ретельному дослідженні процесу створення стратегії. Для І. Ансоффа стратегія означала суму декількох управлінських виборів:

а) різноманітності продуктів і ринків;

б) напрямків росту корпорації (акцент на старі або нові продукти і ринки);

в) конкурентних переваг (унікальних можливостей з точки зору характеристик продуктів і ринків);

г) синергії;

д) комбінації між самостійним виробництвом і зовнішніми закупівлями.

Сформульовані, у вищенаведених працях, фундаментальні положення про організаційні (внутрішні) основи стратегії відповідають логіці конкуренції в постіндустріальному суспільстві. Популярні в той час стратегії зростання, інтернаціоналізації та диверсифікації не втрачають своєї актуальності і нині. Емпіричні основи закладені працями А.Д.Чандлера, К.Ендрюса, та І.Ансоффа спонукали до наступних теоретичних досліджень, до переходу від індуктивності до дедуктивності у побудові наукових умовиводів. Подальший розвиток теорії стратегії характеризується виходом на перший план економічної теорії індустріальної організації, що стала основою аналізу проблем підприємства, особливо тих, що тісно пов'язані з галуззю. В центрі уваги дослідників постали питання концентрації галузі, бар'єрів входу-виходу, структури витрат та ціни, економії на масштабах, інвестиційних рішень, вертикальної інтеграції, коефіцієнтів прибутковості і складових зростання.

Револьюційною в теорії стратегії можна вважати працю М. Портера «Конкурентна стратегія» [3] із виходом якої розпочався новий етап в дослідженні стратегій підприємства. Відтепер стратегія розглядається тільки в контексті конкурентного середовища, а досягнутий результат обумовлюється вибором стратегії для забезпечення конкурентної переваги та виконання позиціонування.

Згідно із підходом М.Портера на зміст конкурентної стратегії впливають:

– конкурентні переваги, що формуються на основі більш низьких витрат та диференціації продукції;

– частка ринку на яку зосереджене підприємство.

Відповідно до цих факторів, дослідник виділяє три конкурентні стратегії: стратегія низьких витрат – відображає можливість підприємства розробляти, випускати та реалізувати продукцію з меншими витратами ніж у конкурентів; стратегія диференціації – ґрунтується на забезпеченні споживача новою якістю, унікальною продукцією з притаманними їй особливими споживчими властивостями; стратегія фокусування – полягає в формуванні конкурентних переваг і задоволенні ринкової позиції на

досить вузькому сегменті ринку (з урахуванням продуктової або географічної ознаки) [3, с. 52–57].

Запропоновані автором конкурентні стратегії мають універсальний характер, оскільки, як показав час, підприємства котрі сприйняли ці стратегії, досягли успіхів. Конкурентні стратегії, на думку автора, є засобом досягнення конкурентних переваг – конкурентоспроможності.

Подальші дослідження в галузі стратегій ґрунтувалися на працях М.Портера та в більшості опиралися на запропоновану автором концепцію конкурентних стратегій.

Так, Ж.-Ж.Ламбен в порівнянні з М.Портером пропонує свій підхід до визначення стратегії, конкурентних переваг та конкурентоспроможності. Науковець виділяє два види конкурентних переваг: внутрішні та зовнішні. Кожному виду конкурентних переваг властива своя стратегія. Стратегія, що ґрунтується на внутрішніх конкурентних перевагах, це стратегія домінування за витратами, котра базується в основному на організаційному та виробничому ноу-хау фірми. Стратегія, що ґрунтується на зовнішніх конкурентних перевагах – це стратегія диференціації, яка опирається на маркетингове ноу-хау фірми на її переваги у виявленні та задоволенні потреб покупців незадоволених існуючими товарами [4, с. 278].

Р.А.Фатхутдінов дав свою оцінку моделі аналізу конкурентоспроможності Ж.-Ж. Ламбена та збагатив її новими факторами. Внаслідок чого при аналізі конкурентоспроможності їх використовується не три а п'ять. До трьох, безумовно важливих, факторів ціна, реклама, якість, науковець додав ще два: якість сервісу та витрати в сфері споживання. В залежності від конкурентної ситуації, наявності конкурентних переваг та ресурсів підприємство може вибрати одну із наступних стратегій: стратегія по витратах; стратегія по якості; стратегія по витратах і по якості [5, с. 157].

Ф.Котлера пропонує свою типологізацію конкурентних стратегій, що ґрунтується на усвідомленні ролі та місця певної організації, її конкурентів. Виходячи із частки ринку, яку утримує організація, науковець виділяє чотири типи конкурентних стратегій: лідера, атакування лідера, переслідування лідера та фахівця [6]. На думку автора, фірма на ринку (в залежності від частки) може використовувати одну із наступних моделей конкурентної поведінки [6, с. 233–235]: лідер – організація займає домінуючі позиції на ринку, і вони визнані її конкурентами; переслідування лідера – обирає організація, котра отримує

невелику частку ринку і тому адаптується до основних конкурентів; фахівець («нішер») – стратегія притаманна фірмам-новачкам.

А.Ю.Юданов виділяє, по меншій мірі, чотири основні типи стратегії конкурентної боротьби, кожний із яких орієнтується на різні умови економічного середовища і різні ресурси, що перебувають у їхньому розпорядженні: *віолентна* (силова) – характерна для організацій, які діють у сфері великого виробництва стандартних товарів і послуг; *патієнтна* (нішова) – типова для організацій із вузькою спеціалізацією; *комутантна* (приспосовницька) – приваблива для дрібних неспеціалізованих організацій, яким легше задовольняти невеликі за обсягом і короткострокові потреби споживача; *експлерентна* (піонерська) – передбачає створення нових і радикальну зміну старих сегментів ринку [7, с. 61].

Згідно із підходом А.Ю.Юданова, кожне підприємство унікальне і його поведінка на ринку характеризується певною комбінацією стратегічних ідей, а вибір стратегії залежить від того, в рамках стандартного чи спеціалізованого бізнесу лежить його ринкова ніша.

При аналізі стратегій конкурентоспроможності, варто відзначити позицію А.А.Томпсона та А.Дж.Стріклєнда, згідно з якою будь-яка загальна стратегія підприємства базується на конкурентних стратегіях. Поєднання загальних і загально-конкурентних стратегій залежить від характеристик галузі, загальної конкурентної позиції фірми в середовищі, та від особливостей самого підприємства. А.А.Томпсон і А.Дж.Стріклєнд класифікують стратегії підприємств в залежності від його конкурентної позиції в галузі [8]:

- стратегії зростання за рахунок: експансії (створення або захоплення ринку); диверсифікації (спорідненої, неспорідненої, конгломератної); вертикальної та горизонтальної інтеграції; глобалізації діяльності;

- стратегії підтримки (стабілізації) за рахунок: захисту частки ринку; підтримки виробничого потенціалу підприємства; модифікації продукції;

- стратегії реструктуризації за рахунок: скорочення витрат та відсікання зайвого; коротко- та довгострокової реструктуризації (в т.ч. за рахунок переорієнтації); освоєння нових ринків та нових видів діяльності;

- стратегії скорочення діяльності: скорочення частки ринку; організований відступ; «збирання врожаю»;

- ліквідація: санація; процедура банкрутства; закриття.

Часто для вибору стратегічної альтернативи (підвищення конкурентоспроможності) підприємству недостатньо базових стратегій

конкуренції, тому їх розширюють за допомогою ресурсних та функціональних, що застосовуються для управління поточною діяльністю підрозділів підприємства. Підприємству необхідно мати таку номенклатуру стратегій, яка б охоплювала його основні напрямки діяльності. Так, Г.Б.Клейнер до складу комплексної стратегії конкурентоспроможності включає такі стратегії [9, с. 53]: товарно-ринкова стратегія (стратегія поведінки на товарних ринках); ресурсно-ринкова (стратегія поведінки на ринках факторів виробництва); технологічна стратегія (стратегія вибору і оновлення технологій); інтеграційно-дезінтеграційна стратегія (поведінка в сфері злиття, поділу, поглинання, квазіінтеграції і інших видів реорганізації підприємства); фінансово-інвестиційна стратегія; соціальна стратегія (стратегія внутрішньо-фірмового управління та відношення до зовнішнього соціального середовища); управлінська стратегія; стратегія формування корпоративної культури; інституціональна стратегія (формування внутрішнього інституціонально-культурного середовища та взаємодія з таким же зовнішнім середовищем); когнітивна стратегія (стратегія придбання, створення, акумуляції та збереження знань); стратегія управління еволюцією соціально-економічного генотипу (еволюційна стратегія); евентуальна стратегія (стратегія управління подіями).

Автор наголошує, що особливо важливою для стратегічного та оперативного управління є формування і реалізація евентуальної стратегії. На підприємствах де реалізується регулярний стратегічний аналіз або іде мова про його встановлення, необхідно у складі підрозділу відповідаючого за стратегічний аналіз та планування, створити спеціальну групу «евентмейкерів» – людей, які планують та «створюють» події, перетворюють відібрані факти в події [9, с. 53].

А.П.Наливайко пропонує здійснювати класифікацію стратегій підприємства за такими ознаками [10, с. 24]: рівень прийняття рішень; базова концепція досягнення конкурентних переваг; стадія життєвого циклу товару чи їх групи; відносні характеристики галузевої позиції підприємства; ступінь «агресивності» поведінки підприємств в конкурентній боротьбі та ін.

Така різноманітність класифікаційних ознак та типологічних груп стратегій пояснюється практичною безмежністю стратегічних цілей підприємства та багатоваріантністю умов та засобів їх досягнення. Стратегічна ціль підприємства, на думку науковця, завжди є трихотомічною: спосіб отримання прибутку – прибутковість – напрямки

використання прибутку. Саме з позицій цільовизначення дослідник пропонує здійснювати аналіз стратегій підприємства.

Ці та інші зміни в наукових дослідженнях стратегій – відхід від примітивних методів аналізу, вихід за рамки суто нормативного підходу, еволюція в сторону вільних концепцій – стали результатом численних трансформацій практики управління розвитком підприємства і методів наукової творчості в даній області знань. Однак, будь-яка сучасна серйозна концепція стратегії не може не враховувати вперше розглянуті в класичних роботах дихотомії між адміністративними і підприємницькими початками стратегій, між внутрішніми і зовнішніми факторами їх успіху, між змістом і процесом стратегії.

Висновки. Порівняння різних концепцій стратегій, показало, що спектр стратегій досягнення конкурентоспроможності надзвичайно широкий. Авторами викладені різні принципи класифікації стратегій конкуренції, що відносяться до різних країн, із різним рівнем розвитку економіки, науково-технічним потенціалом, рівнем конкурентоспроможності, цілями та традиціями. Тому, на наше переконання, стратегію конкурентоспроможності необхідно обирати виходячи із унікальності підприємства, його можливостей, особливостей конкурентного середовища, рівня та шляхів досягнення конкурентоспроможності. Процес формування, оцінки та реалізації стратегії потребує аналітичного обґрунтування та повинен ґрунтуватися та моделюватися методами стратегічного аналізу.

1. Chandler A.D. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. M.I.T. Press: Cambridge, 1962.
2. Ансофф И. *Новая корпоративная стратегия* / Игорь Ансофф; [пер. с англ. С. Жильцов при содействии Э. Дж. Макдоннелл]. – СПб.: Питер, 1999. – 416 с.
3. Портер М. *Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов* / Майкл Портер; [пер. с англ. И. Минервин]. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 452 с.
4. Ламбен Ж.-Ж. *Стратегический маркетинг. Европейская перспектива* / Ж.-Ж.Ламбен; [пер. с франц.]. – СПб.: Наука, 1996. – 589 с.
5. Фатхугдінов Р. А. *Управління конкурентоздатністю організації: підручн.* / Р.А.Фатхугдінов, Г.В.Осовська. – К.: Кондор, 2009. – 470 с.
6. Котлер Ф. *Маркетинг менеджмент* / Котлер Ф. – СПб.: Питер Ком, 1998. – 896с.
7. Юданов А. Ю. *Конкуренция: теория и практика* / А.Ю.Юданов. – М.: Из-во «Акалис», 1996. – 272 с.
8. Томпсон А. А. *Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии* / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд; [пер. с англ. под ред. Л.Г.Зайцева, М.И.Соколовой]. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
9. Клейнер Г.Б. *От теории предприятия к теории стратегического управления* / Г.Б. Клейнер // *Российский журнал менеджмента*. – №1. – 2003. – С. 31–56.

10. Наливайко А. П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку: [монографія] / Наливайко А. П. – К.: КНЕУ, 2001. – 227 с.