

МЕТОДИ ЕКОНОМІКО-МАТЕМАТИЧНОГО МОДЕЛЮВАННЯ

УДК 338.2 (075.8)

О. КОВТУН,
доцент, кандидат економічних наук
(Львів)

СТРАТЕГІЧНІ АЛЬТЕРНАТИВИ ДЛЯ БІЗНЕСУ ТА КОНКУРЕНЦІЯ В СУЧАСНІЙ ЕКОНОМІЦІ

Розглянуто систематизований перелік стратегічних сценаріїв поведінки й розвитку підприємств у трансформаційній економіці та загальні принципи їх вибору залежно від типу, мети, ресурсних і конкурентних можливостей, характеру діяльності та специфіки ситуацій, в яких вони можуть опинитися.

Стратегія підприємства – це система заходів, які воно обирає для ведення бізнесу і здійснення конкуренції. Як бізнес-модель, розроблена менеджментом підприємства і зорієнтована на досягнення високої продуктивності та запланованих довгострокових результатів щодо прибутковості від перманентної діяльності, вона забезпечує можливість підприємству, з одного боку, пристосуватися до динамічних умов агресивного ринкового середовища, а з іншого – спрямувати свої діяльність і розвиток на отримання прибутку в майбутньому. Не маючи стратегії, підприємство не може стати конкурентоспроможним.

Однак різнобічний характер і багатогранність стратегії ускладнюють процедуру її формування з точки зору ефективності використання ресурсів і забезпечення перманентної прибутковості в майбутньому. Щоб менеджмент підприємства зміг генерувати й обирати оптимальні варіанти стратегічної поведінки на ринках і в галузях, йому необхідно мати чітке уявлення про всю систему стратегічних альтернатив (СА). Для цього слід з'ясувати, що таке система стратегій підприємств, провівши повномасштабні і всебічні типологізацію, структуризацію та декомпозицію цієї багатоаспектної категорії.

Проблемі формування і розвитку стратегій управління підприємствами й організаціями присвячено роботи А. П. Градова¹, Г. Б. Клейнера², І. Ансоффа³, Г. Мінцберга⁴, А. А. Томпсона і Дж. Стрікленда⁵, Б. М. Мізюка⁶, М. Портера⁷ та ін. Але вони не систематизували стратегії сучасних підприємств, які функціону-

¹ Див.: Экономическая стратегия фирмы. (Под ред. проф. А. П. Градова). СПб., “Специальная литература”, 1995, 415 с.

² Див.: Стратегии бизнеса: аналитический справочник. (Под ред. ак. РАЕН Г. Б. Клейнера). М., “КОНЭСКО”, 1998, 273 с.

³ Див.: Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. СПб., “Питер”, 1999, 416 с.

⁴ Див.: Минцберг Г., Куинн Дж. Б., Гошал С. Стратегический процесс. СПб., “Питер”, 2001, 688 с.

⁵ Див.: Томпсон - мл. А. А., Стрикленд Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа. К., “Вильямс”, 2003, 924 с.

⁶ Див.: Мізюк Б. М. Стратегічне управління підприємством. Львів, “Магнолія плюс”, 2006, 392 с.

⁷ Див.: Портер М., Эйзенхардт К., Каплан Р. и др. Передовые подходы к стратегии бизнеса. М., “Альпина Бизнес Букс”, 2007, 246 с.

ють у трансформаційній економіці, з позицій характеру (особливостей) галузі та специфіки ситуацій, в яких вони можуть опинитися.

Ми спробували провести таку систематизацію. При типологізації СА та виборі адекватної стратегії необхідно керуватися тим, яким чином у них враховано значення (параметри) ключових факторів, які характеризують підприємство і його оточення та визначені у процесі формулювання місії, постановки цілей і стратегічного аналізу організації. До таких ключових факторів серед інших відносяться: розмір підприємства, його місія та цілі, потенціал, особливості продукції, яку випускає і випускатиме підприємство, стадії життєвого циклу (ЖЦ) його бізнесу (продукту, технології), наявність альтернативних стратегій, характер, стан галузі та позиція (ситуація) підприємства в ній, привабливість ринку, конкурентні переваги підприємства в галузі⁸. Указані чинники віддзеркалюють окремі аспекти стратегій (наприклад, мету, вектор зростання, рівень диверсифікації, стадію ЖЦ, способи забезпечення конкурентної переваги, конкурентну поведінку на ринку) й одночасно є ознаками класифікації його стратегій.

Генерація, перегляд і вибір СА здійснюються шляхом використання таких методів: розробки профілю стратегії підприємства; порівняння; урахування ЖЦ продукту (технології, підприємства); факторного аналізу; розрахунково-конструктивного методу; моделювання; матричних методів; експертних оцінок (методи Дельфі, “мозкової атаки”, побудови сценаріїв)⁹.

Для визначення найбільш придатної загальної стратегічної альтернативи (захисної, консервативної, агресивної чи конкурентної) розвитку підприємства можна застосувати SPACE-матрицю¹⁰. Для подальшого ж перегляду СА в межах обраної загальної стратегії розвитку недиверсифікованих підприємств використовують матрицю вибору стратегій Томпсона і Стрікленда, засновану на критеріях зростання ринку та конкурентній позиції підприємства¹¹. Цей перегляд повинен доповнюватись аналізом факторів внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства з метою визначення мінімального набору стратегій та оцінки рівня їх ресурсного забезпечення.

Вибір серед традиційних конкурентних СА можна проводити за рахунок аналізу переваг підприємства та його становища на ринку на основі тест-таблиці Х. Вільдемана¹², яка дає можливість оцінити характер ринку, на якому діє підприємство, його визначальні конкурентні переваги та обрати для нього ефективну конкурентну стратегію.

Особливе значення має розмір підприємства. Для малих фірм вибір можна здійснити за матрицею “продукт – форма існування фірми”; для середніх – “темпи зростання фірми – темпи розширення ніші”; для великих вибір в основному залежить від темпів їх зростання та диверсифікації¹³.

Ми зупинимося насамперед на можливих і доцільних СА для підприємств, які діють у галузях, що перебувають у стадії зародження. Отже, для нових галузей, що

⁸ Див.: Томпсон - мл. А. А., Стрікленд Дж. Зазнач. праця, с. 86–90.

⁹ Див.: Ковтун О. І. Стратегія підприємства. Підручник. Львів, “Новий Світ-2000”, 2009, с. 237–238, 244–267, 274, 308.

¹⁰ Див.: там же, с. 267–272.

¹¹ Див.: Томпсон - мл. А. А., Стрікленд Дж. Зазнач. праця.

¹² Див.: Ковтун О. І. Зазнач. праця, с. 311–312.

¹³ Див.: там же, с. 312–314.

перебувають у стадії формування з перспективами стрімкого розвитку (наприклад, біотехнології, виробництво телевізорів нового покоління на основі лазерних технологій, інтернет-комерція, індустрія бездротового доступу до Інтернету, мобільний зв'язок, дистанційна освіта, електронні банківські послуги)¹⁴, характерними є велика кількість конкуруючих технологій, швидка та несподівана зміна напрямів їх розвитку. Підприємства в цих галузях в основному тільки започатковують свій бізнес. Вони розробляють чи вдосконалюють технології, набирають і навчають персонал, купують або створюють виробничі потужності, збільшують масштаби діяльності, налагоджують канали розповсюдження і змагаються за споживачів. Стратегії та відповідні їм бізнес-моделі підприємств, які діють у таких галузях, зазвичай мають новаторський та експериментальний характер. При цьому їм варто поєднувати короткострокові досягнення з довгостроковою стратегією створення і завоювання стійкої конкурентної переваги. Відповідно до концепції та моделей ЖЦ продукту, бізнесу і технологій (при визначенні загальних стратегій доцільно застосовувати модель ЖЦ підприємства)¹⁵, а також матриці консалтингової фірми ADL¹⁶, яка фактично є розвинутою моделлю “матриці балансу ЖЦ бізнесу” (була запропонована Хофером¹⁷), стратегія підприємства, що діє в новій галузі, яка перебуває у стадії формування, повинна орієнтуватися на тривалу конкурентну боротьбу при відмові від поточного прибутку і вкладання цих коштів у зміцнення ресурсної бази, створення конкурентних можливостей і підвищення привабливості марки своєї продукції.

Підприємства, які мають намір діяти і досягати успіху в таких галузях, повинні від самого початку дотримуватися стратегії першопроходця, зробити вибір певних цільових сегментів і конкурентних переваг, на яких варто сконцентрувати свою увагу, та фінансувати започаткований бізнес у межах цих сегментів аж до моменту отримання достатнього для реінвестицій прибутку після досягнення прийняттого обсягу продажу і зниження інвестиційного ризику.

Стратегії конкуренції, згідно з моделлю М. Портера¹⁸, можуть бути такими: від лідерства за витратами і диференціації та сфокусованого варіювання (у випадку, коли конкурентні ресурси та можливості підприємства є обмеженими або в галузі спостерігається дуже багато інноваційно-технологічних сегментів, які підприємство не спроможне одночасно освоїти ні технологічно, ні фінансово) до створення інноваційної цінності. Вибір конкурентних СА можна і варто проводити шляхом аналізу конкурентних переваг підприємства та його місця на ринку на основі даних тест-таблиці Х. Вільдемана¹⁹.

Очевидно, що підприємства в новостворених галузях повинні дотримуватися креативного підходу в діяльності, нестандартних стратегічних рішень, бути готовими ризикувати, а також інтуїтивно відчувати потреби та запити споживачів щодо

¹⁴ Нові галузі для України.

¹⁵ Див.: К о в т у н О. І. Знач. праця, с. 238–239, 257–258; Ш е р ш н ь о в а З. Є. Стратегічне управління. Підручник. К., КНЕУ, 2004, с. 249.

¹⁶ Див.: К о в т у н О. І. Знач. праця, с. 255–267.

¹⁷ Див.: Н o f e r С. W. Conceptual Constructs for Formulating Corporate and Business Strategies. Boston, “Harvard Case Services” № 9, 1977, р. 378–754.

¹⁸ Див.: П о р т е р М. Стратегія конкуренції. К., “Основи”, 1998, 390 с.

¹⁹ Див.: К о в т у н О. І. Знач. праця, с. 311–312.

інноваційної продукції в цих галузях і швидко реагувати на нові розробки та модернізацію в них.

Як вважають Ф. Котлер і М. Портер²⁰, підприємствам, які мають намір увійти та діяти в новітніх галузях і з високим потенціалом для стрімкого розвитку, у своїх стратегіях варто зосередити увагу на: 1) лідерстві (від самого початку) в галузі; 2) вдосконаленні технології, дизайну продукту і розширенні набору споживчих властивостей; 3) якнайшвидшому впровадженні галузевих стандартів і найперспективніших технологій; 4) створенні стратегічних союзів з ключовими постачальниками; 5) злитті чи стратегічному партнерстві з підприємствами, які володіють супутніми або доповнюючими технологіями, що дозволить дістати конкурентну перевагу на основі лідерства в технологіях; 6) реалізації переваг новатора; 7) залученні нових категорій споживачів, пропонуванні нових можливостей для використання товару, освоєнні нових географічних ринків; 8) поступовому зниженні цін, щоб привернути увагу нових покупців.

При цьому, залежно від умов діяльності та ресурсних можливостей підприємств, застосовувані ними СА можна поділити на: силові стратегії (притаманні великим підприємствам (гігантам), що займаються масовим виробництвом стандартних товарів, яке може бути більш ефективно налагодженим і менш затратним, ніж виробництво невеликих партій диференційованих товарів), які орієнтовані на зниження витрат; стратегії ніші, або фокусування (притаманні вузькоспеціалізованим підприємствам, що виробляють особливу продукцію для певного кола споживачів), які орієнтовані на випуск обмеженої кількості вузькоспеціалізованої продукції високої якості; стратегії пристосування (доречні на малих неспеціалізованих (універсальних) підприємствах), які орієнтовані на гнучке задоволення локальних потреб ринку; новаторські стратегії (застосовуються для підприємств, що займаються ризикованим бізнесом і першими виходять на ринок з новим продуктом), які орієнтовані на радикальні нововведення.

Тому підприємствам зі значними фінансовими ресурсами, якщо вони мають намір освоїти новітні галузі, після входження та досягнення прийнятних обсягів продажів (а відтак і доходів), зниження інвестиційного ризику, варто одразу переходити до наступальних стратегій. Через вагомий приплив у такі галузі “новачків”, яких приваблюють високі темпи її зростання, а отже, і прибутковості, відбуваються перенасичення ринку і витіснення більш слабких конкурентів. Тому підприємства, які виходять на ринок нових галузей останніми, але при цьому володіють значними ресурсами, можуть досягти лідерства за рахунок злиття або поглинання слабших конкурентів з активними подальшими діями щодо розширення частки ринку і формування стійкого іміджу своєї торгової марки (наочним прикладом може бути стратегія компанії “МТС” у сфері надання послуг мобільного зв’язку).

Для “молодих” підприємств, які мають намір діяти у вже сформованих галузях з перспективами стрімкого, бурхливого зростання, доцільними є такі стратегії: швидкого розширення бізнесу; захисту від конкурентів і використання їх винаходів на свою користь; створення (формування) довгострокової стратегії

²⁰ Див.: Котлер Ф. Управление маркетингом. М., “Экономика”, 1980, 224 с.; Портер М. Зазнач. праця.

конкуренції. Підприємства такої галузі, які переслідують лідера (чи мають намір), можуть дотримуватися стратегій, спрямованих на зміцнення позицій за рахунок зосередження зусиль на нових методах конкурентної боротьби, здійснюючи при цьому злиття і поглинання підприємств, які володіють цінними технічними знаннями, досвідом, ресурсами та ін.

Для підприємств, які діють чи мають намір діяти в динамічних галузях з мінливим ринковим середовищем²¹, пріоритетними є три види стратегій.

1. Захисні, в основі яких лежить принцип пасивного реагування на зміни в галузі: за необхідності; захист позицій. У межах цих СА можливі такі дії: виведення на ринок своїх покращених товарів (моделей) у відповідь на нові пропозиції конкурентів; реагування на несподівані зміни попиту (наприклад, шляхом розробки нового дизайну товару чи упаковки або за рахунок перенесення акценту в рекламі товару на інші його споживчі властивості); адаптація до змін у законодавстві тощо.

2. Захисні, в основі яких лежить прогнозування змін у галузі: прогнозування можливих змін і адаптування (доповнення) до них ресурсів і конкурентних можливостей підприємства, розробка відповідних прогнозованим змінам моделей товарів і систем їх розповсюдження, розширення асортименту товарів. У межах цих стратегій (щоб забезпечити можливість контролювати ситуацію завдяки прогнозуванню) можна запропонувати такі дії: аналіз перспектив глобалізації ринку; вивчення потреб та інтересів споживачів, очікувань покупців; відстежування технологічних розробок для прогнозування їх розвитку.

3. Наступальні стратегії для захоплення лідерства в галузі (в основі яких лежить стратегічний принцип управління змінами ринку) вимагають ініціювання підприємством таких конкурентних дій, на які вимушені реагувати інші підприємства галузі: захоплення ініціативи в наступальних діях (першими виводити на ринок нові товари або послуги, зберігати технологічне лідерство); ініціювання змін у галузі та управління їх темпами (першими виводити на ринок моделі продукції нового покоління, пропонувати товари і послуги, які формують прихильність та очікування з боку споживача); диктування конкурентам “правил гри”; переведення конкурентів у статус “дожени мене”.

У таких галузях підприємство повинне постійно переглядати свою стратегію та основи конкурентної переваги, що в неї закладені. У цьому контексті оптимального результату можна досягти завдяки таким стратегічним діям: активному інвестуванню в НДДКР для утримання лідерства в технологіях і ноу-хау; удосконаленню здатності організації до швидкого реагування на дії конкурентів і несподівані зміни на ринку; стратегічному партнерству з постачальниками та виробниками супутніх товарів; здійсненню нових ініціатив кожні декілька місяців, а не у відповідь на активні дії конкурентів; підтримці привабливого іміджу товарів і послуг підприємства для диференціації на фоні аналогічних товарів і послуг. Для забезпечення успіху перелічені стратегії вимагають від підприємств, що діють на високодинамічних ринках, не тільки передових технологічних ноу-хау та випередження конкурентів завдяки впровадженню своїх

²¹ До таких галузей у світі в цілому і в Україні зокрема можна віднести галузі комп'ютерного апаратного і програмного забезпечення, відеоігор, мережевих і бездротових комунікацій, медикаментів і медичного обладнання та ін., в яких сильним є вплив електронних технологій.

нових товарів на ринку, але й організаційної гнучкості, яка повинна забезпечити швидку реакцію підприємства на зміни ринку. Яскравим прикладом дотримання та реалізації такої наступальної стратегії є компанія “Apple Inc.”, якою донедавна керував С. Джобс (її найвідоміші продукти – mp3-програвач iPod, смартфон iPhone, планшетний комп’ютер iPad).

Для **підприємств, які діють у зрілих галузях** (де спостерігається уповільнення зростання ²²; наприклад, у більшості галузей, де виробляються товари широкого вжитку, його темпи не перевищують 5% на рік), для зміцнення їх конкурентних позицій доцільними є такі стратегії: 1) скорочення асортименту та кількості товарних груп, а також моделей товарів; 2) оптимізації та підвищення ефективності ланцюжка вартості підприємства; 3) зниження витрат на одиницю продукції; 4) нарощування обсягів продажу за рахунок пропозиції супутніх товарів, додаткових послуг, нових варіантів використання товарів; 5) придбання підприємств-конкурентів (горизонтальна інтеграція); 6) виходу на міжнародний ринок (інтернаціоналізації); 7) удосконалення чи створення нових, більш гнучких конкурентних можливостей.

Прикладом такої успішно обраної та реалізованої стратегії є стратегія металургійного холдингу “Метінвест”. За підсумками I півріччя 2011 р., це найрентабельніша компанія в СНД та Європі. Так, показник її рентабельності досягнув 28,6% (у I кварталі 2010 р. – 29,3%). Водночас рентабельність її безпосереднього конкурента – Новолипецького комбінату – не перевищила 27%, а в найбільшій сталеливарній компанії у світі “ArcelorMittal” становила 12,7% ²³.

Для **підприємств, які діють у галузях, що перебувають у стадії стагнації чи спаду** (де темпи зростання є нижчими, ніж у середньому по економіці, або взагалі від’ємні; наприклад, виробництво традиційних телевізорів на базі електронно-променевої трубки), відповідно до рекомендацій матриці “Бостонської консалтингової групи” (BCG) ²⁴, доцільними є такі стратегії: 1) для слабких підприємств з невизначеними довгостроковими перспективами – скорочення бізнесу, щоб отримати максимально можливі кошти, розпродажу активів і підготовки до ліквідації підприємства; 2) для сильних підприємств – фокусування уваги на тих сегментах занепадаючої галузі, які можуть зростати (з метою отримання конкурентних переваг); диференціації товару за рахунок поліпшення його якості та пропозиції нових моделей; досягнення лідерства в галузі завдяки застосуванню новаторських методів зниження витрат (аутсорсинг другорядних видів діяльності та функцій, консолідація незавантажених потужностей, збільшення каналів розповсюдження продукції, відмова від виробництва непопулярних товарів, перебудова внутрішніх бізнес-процесів на основі запровадження електронних технологій, закриття високовитратних торговельних точок з невеликими обсягами продажу тощо).

Для **підприємств, що діють у сегментованих (фрагментарних) галузях** (де є сотні малих і середніх підприємств, проте жодне з них не володіє значною часткою рин-

²² Уповільнення темпів зростання галузі може відбуватися через створення нових технологій, інноваційних товарів, а також тоді, коли майже всі потенціальні покупці стали реальними користувачами товарів галузі, а попит формується в основному за рахунок повторних купівель, залучення решти споживачів або збільшення обсягів споживання попередніми покупцями.

²³ Див: <http://www.expres.ua> (№ 120 (6018) від 27.10.2011).

²⁴ Див.: К о в т у н О. І. Зазнач. праця, с. 244–249.

ку; до них належать, наприклад, ресторанний бізнес і заклади швидкого харчування, операції з нерухомістю, виробництво меблів, авторемонтні роботи, книговидання, універсами, супермаркети, банківські послуги, будівельні матеріали, ремонтні роботи і будівництво, охорона здоров'я (стоматологія), зовнішній аудит і бухгалтерські послуги, виробництво та продаж одягу, готельний і автозаправний бізнес (станції), вантажні та пасажирські перевезення (маршрутні таксі), друкарсько-видавничі послуги, розробка програмного забезпечення тощо), підходять такі стратегії: 1) стандартизації – створення стандартних підрозділів підприємства, що є доцільним у ресторанному бізнесі (наприклад, “Пузата хата”, “МакДональдз” та ін.) і роздрібній торгівлі (наприклад, “Сільпо”, “Метро”, “Ельдорадо” та ін.) з їх численними торговельними точками; 2) мінімальних витрат – зниження накладних витрат, підвищення продуктивності праці при низькій заробітній платі, гнучкої політики придбання капітальних активів і формування корпоративної культури максимально ефективного функціонування тощо; 3) товарної спеціалізації – концентрації на одному виді товару або послуги (наприклад, в авторемонтному бізнесі – на ремонті двигунів, кузовів, трансмісій, швидкій заміні масла); 4) спеціалізації щодо споживачів – концентрації на обслуговуванні тієї чи іншої групи споживачів (наприклад, виділених за їх фінансовими можливостями, вимогами щодо специфічних споживчих властивостей товару чи спеціального обслуговування); 5) географічної спеціалізації – концентрації зусиль на обслуговуванні невеликого регіону. Ця стратегія характерна і досить ефективна для супермаркетів, банків, спортивних і будівельних магазинів, які обслуговують певний (обраний ними) географічний район і досягають при цьому непоганих результатів за рахунок підвищення ефективності, зниження витрат, прискорення доставки товарів замовникам, ефективності реклами, кращої поінформованості споживачів про фірму тощо.

Залежно від того, яким підприємство є з точки зору його конкурентної позиції на ринку, використавши рекомендації матриці МакКінсі²⁵, можна стверджувати, що широкоспеціалізованим або диверсифікованим підприємствам, які зацікавлені у швидкому зростанні обсягів продажу і прибутків, доцільно дотримуватися тривірневої комплексної стратегії в межах диверсифікованого господарського портфеля, зміст якої полягає в одночасній реалізації стратегічних ініціатив коротко-, середньо- і довгострокового характеру. Слід зазначити, що для вітчизняних підприємств це досить складно, адже вони перевагу віддають здебільшого першому рівню стратегічних ініціатив, пов'язаних із забезпеченням поточної прибутковості, тоді як заходи стратегічних ініціатив 2-го та 3-го рівнів здійснюються лише епізодично, частково і нерегулярно. Але такий комплексний тривірневий підхід не тільки дозволяє вирішувати поточні проблеми підприємства, але й захищає його від несподіваної небезпеки та від появи в галузі нових конкурентів – шляхом формування оптимального, з точки зору стратегічної діяльності, господарського портфеля.

Стратегії підприємств, які займають лідируючі конкурентні позиції на ринку галузі, варто спрямовувати на захист і зміцнення конкурентної позиції або на завоювання домінуючої позиції. Тому можна використовувати такі стратегії:

²⁵ Див.: А н с о ф І. Стратегическое управление. М., “Экономика”, 1989, 519 с.; К о в т у н О. І. Зазнач. праця, с. 249–253.

1) наступальні, які треба застосовувати для: а) випередження конкурентів. Здійснюються шляхом постійного вдосконалення та оновлення бізнесу, утримання технологічного та інноваційного лідерства в галузі за якістю та споживчими властивостями товару, а також рівнем обслуговування споживачів, постійного зниження витрат, максимального спрощення процедури переходу споживачів від товарів конкурентів до товарів лідера; б) розширення споживчого попиту в галузі за рахунок реалізації проектів щодо створення нових товарних ліній, адаптації товару до потреб споживачів на новому регіональному ринку, розширення спектра можливостей використання товару тощо;

2) активного захисту, які варто застосовувати лідерам галузі для: а) створення перешкод діючим у галузі конкурентам і новим підприємствам, які можуть вийти на ринок, з метою збереження за собою частки ринку та здобутих конкурентних переваг і, таким чином, закріплення на вже зайнятих позиціях у галузі; б) збереження темпу зростання підприємства на рівні, не нижчому від середньогалузевого, для того, щоб уникнути скорочення частки ринку та інвестувати кошти в підтримання своєї конкурентоспроможності.

Ці стратегії придатні для підприємств, які вже досягли домінуючого становища у своїй галузі та попереджені щодо порушення антимонопольного законодавства, а також для тих, які намагаються отримати максимальний прибуток від свого становища лідера в ситуації, коли темпи зростання галузі невисокі, а подальше збільшення частки ринку не гарантує підприємству прийнятної рівня прибутку. Відтак у цьому випадку можливі такі стратегічні дії: 1) перешкоджання новачкам і конкурентам у досягненні ними своїх цілей шляхом проведення інтенсивних рекламних кампаній, покращення обслуговування споживачів, активного інвестування в НДДКР; 2) розширення асортименту товарів або моделей, які пропонуються підприємством на ринку, з метою їх протиставлення аналогічним товарам конкурентів (з такими самими споживчими властивостями) або заняття вільних ринкових ніш, щоб ними не змогли скористатися конкуренти; 3) пропонування індивідуального обслуговування та інших додаткових послуг, що зміцнить прихильність споживачів і перешкоджатиме їх переходу до конкурентів; 4) утримання ціни та якості товарів на привабливих для споживача рівнях; 5) створення резервних виробничих потужностей на випадок стрімкого зростання попиту і для попередження спроб слабких конкурентів розширити свою виробничу базу; 6) інвестування у зниження витрат і оновлення технологій з метою забезпечення лідерства за цими позиціями; 7) патентування пріоритетних технологій; 8) укладання ексклюзивних контрактів з найпривабливішими постачальниками і дилерами тощо.

Підприємствам, які переслідують лідера чи перебувають на другорядних позиціях у галузі та володіють меншою часткою ринку, доцільно обирати стратегії, спрямовані на: 1) збільшення частки ринку (агресивні стратегії претендування на частку ринку або зміцнення конкурентної позиції; їх можуть застосовувати підприємства, які швидко зростають); 2) роботу в межах певної ніші ринку, яка є нецікавою для лідера галузі (стратегії фокусування підприємств – “вузьких конкурентів” на окремих сегментах ринку); 3) копіювання дій лідерів і дотримання встановлених ними правил (пасивні стратегії підприємств, які через відсутність у них ресурсів або конкурентних переваг не можуть зайняти більш вигідну позицію на ринку).

Залежно від того, яким є підприємство (за розміром, ресурсами і т. д.) і чи має воно намір реалізувати стратегію переслідування лідера, для нього доцільно використовувати стратегії: 1) великих підприємств – претендентів на лідерство, які мають можливість економити за рахунок ефекту масштабу; 2) невеликих підприємств, що претендують на лідерство, тобто активно борються за рівень продажу і частку ринку, забезпечуючи при цьому обсяг виробництва для реалізації ефекту масштабу, чи поступово або швидко йдуть з ринку; 3) підприємств, що володіють меншою часткою ринку, ніж лідери галузі, проте прагнуть завоювати достатню частку ринку та наростити обсяги виробництва, тощо.

Пропонуємо детальнішу їх класифікацію, оскільки ці стратегії є дуже актуальними для більшості вітчизняних підприємств. Отже, **малі та середні підприємства, які займають другорядні позиції на ринку**²⁶ і діють у галузях, де ефекти масштабу або накопиченого досвіду не дуже проявляються (а через це економія великих підприємств не надто значуща для досягнення успіху), можуть дотримуватися таких альтернативних стратегій: 1) наступу – спрямовані на стрімке збільшення частки ринку, тобто її захоплення; 2) інтеграції – спрямовані на поглинання конкурентів або злиття з ними з метою розширення конкурентних переваг новоутвореного підприємства; 3) захоплення вільної ринкової ніші; 4) спеціалізації – спрямовані на придбання унікальних знань і досвіду у виробництві одного конкурентного продукту або товарної групи, експлуатацію певної технології, унікального технологічного досвіду, обслуговування одного сегменту споживачів зі специфічними потребами; 5) найвищої якості – сфокусовані стратегії досягнення конкурентної переваги за рахунок диференціації товару, коли акцент робиться на унікальних якостях чи споживчих властивостях товару підприємства; 6) відмінного іміджу – ґрунтуються на використанні для залучення та утримання покупців іміджу, який створюється за рахунок високої якості або низької ціни продукції; 7) добровільного виходу – передбачають відмову підприємства від будь-яких агресивних дій або спроб переманити на свій бік споживачів конкурентів.

Основними стратегіями для **неконкурентоспроможних підприємств і тих, що перебувають у кризовому становищі в умовах трансформаційної економіки**, є такі: 1) наступальні, які рекомендують підприємствам з достатніми фінансовими можливостями та які передбачають радикальне зниження витрат або оригінальну диференціацію їх товарів; 2) активної оборони, з використанням деяких елементів попередньої стратегії; 3) швидкого виходу з ринку шляхом або продажу бізнесу, або припинення операцій у випадку, якщо бажаючих купити підприємство немає; 4) “останнього тайму”, що передбачає максимізацію прибутків від бізнесу в короткостроковій перспективі за умови реінвестування коштів на мінімальному рівні при підготовці виходу з цього бізнесу.

Забезпечити виведення підприємства з кризового стану в контексті вказаних стратегій можна шляхом: 1) розпродажу частини активів підприємства в комплексі із запровадженням економії з метою отримання коштів на оздоровлення та підтримку основної частини бізнесу підприємства; 2) перегляду поточної стратегії; 3) стрімкого нарощування доходів; 4) скорочення витрат; 5) одночасного

²⁶ На жаль, такими стали багато вітчизняних підприємств у процесі лібералізації та глобалізації.

застосування декількох з перелічених антикризових заходів (комплексна стратегія виходу підприємства з кризового стану); 6) закриття підприємства та ліквідації його активів як альтернативи банкрутству; 7) “збирання врожаю”.

В умовах глобалізації підприємствам, залежно від можливостей використання ними своїх конкурентних ресурсів на глобальному рівні та потужності галузевих факторів, які стимулюють їх до участі у глобальній конкуренції, та з урахуванням рекомендацій модифікованої матриці типу VCG ²⁷, можна рекомендувати дотримуватися таких основних стратегій: 1) якщо конкурентний тиск з боку глобальних компаній відносно невеликий, а місцеве підприємство володіє конкурентними перевагами, що відповідають вимогам місцевого ринку (наприклад, низькими цінами), доцільно обрати стратегію врахування переваг підприємства на місцевому ринку та прихильності споживачів до товарів вітчизняного виробництва (виробника) і спокійно реагувати на перехід частини покупців на всесвітньо відомі марки товарів; 2) якщо підприємство володіє конкурентними перевагами і можливостями, що можуть забезпечити йому вихід за межі внутрішнього ринку, можна застосувати стратегію перенесення досвіду та навичок підприємства на ринки інших країн (наприклад, згаданий “Метінвест”); 3) якщо підприємство не може уникнути глобальної конкуренції, а ресурси і конкурентні можливості підходять тільки для внутрішнього ринку, йому варто дотримуватися стратегії ухилення від конкуренції за рахунок переходу на нову бізнес-модель або інший сегмент ринку тощо.

Як бачимо, особливу і першочергову увагу менеджмент вітчизняних підприємств у сучасних умовах повинен приділяти питанням вибору ефективної конкурентної стратегії як базової компоненти загальної стратегії бізнесу підприємства. На нашу думку, одним з альтернативних варіантів такої стратегії досягнення успіху в бізнесі для вітчизняних підприємств має стати стратегія формування нового ринку для нового продукту, на відміну від традиційних стратегій зниження витрат, диференціації, фокусування та їх комбінацій ²⁸. Ставка в них робиться не на загострення конкуренції, а на її уникнення, результатом чого буде отримання абсолютної конкурентної переваги на ринку за рахунок створення нової інноваційної цінності.

Запропонована типологія стратегій торкається лише основних компонент стратегічного контексту (характеру галузі, типу підприємства, рівня його диверсифікації, мети тощо), а відтак – декомпонування корпоративної та ділових стратегій будь-якого підприємства. Компоненти характеристики і декомпозиції стратегії та визначення можливих СА оптимізації діяльності підприємства в контексті забезпечення його перманентної довгострокової прибутковості є різноманітними. Тому вони охоплюють низку “вертикальних” рівнів (корпоративний, бізнесовий, функціональний, операційний) і широкий “горизонтальний” перелік СА, враховуючи різноманітні компоненти та їх субкомпоненти, серед яких слід виділити інноваційну складову. Останній факт дозволяє нам запропонувати загальну схему структуризації компонент та альтернатив стратегії підприємства (рис.).

²⁷ Див.: D a w a r N., F r o s t T. Competing with Giants: Survival Strategies for Local Companies in Emerging Markets. Boston., “Harvard Business Review”, 1999, p. 122.

²⁸ Див.: Ч а н К и м У., М о б о р н Р. Стратегия голубого океана. М., “НИРРО”, 2005, 272 с.

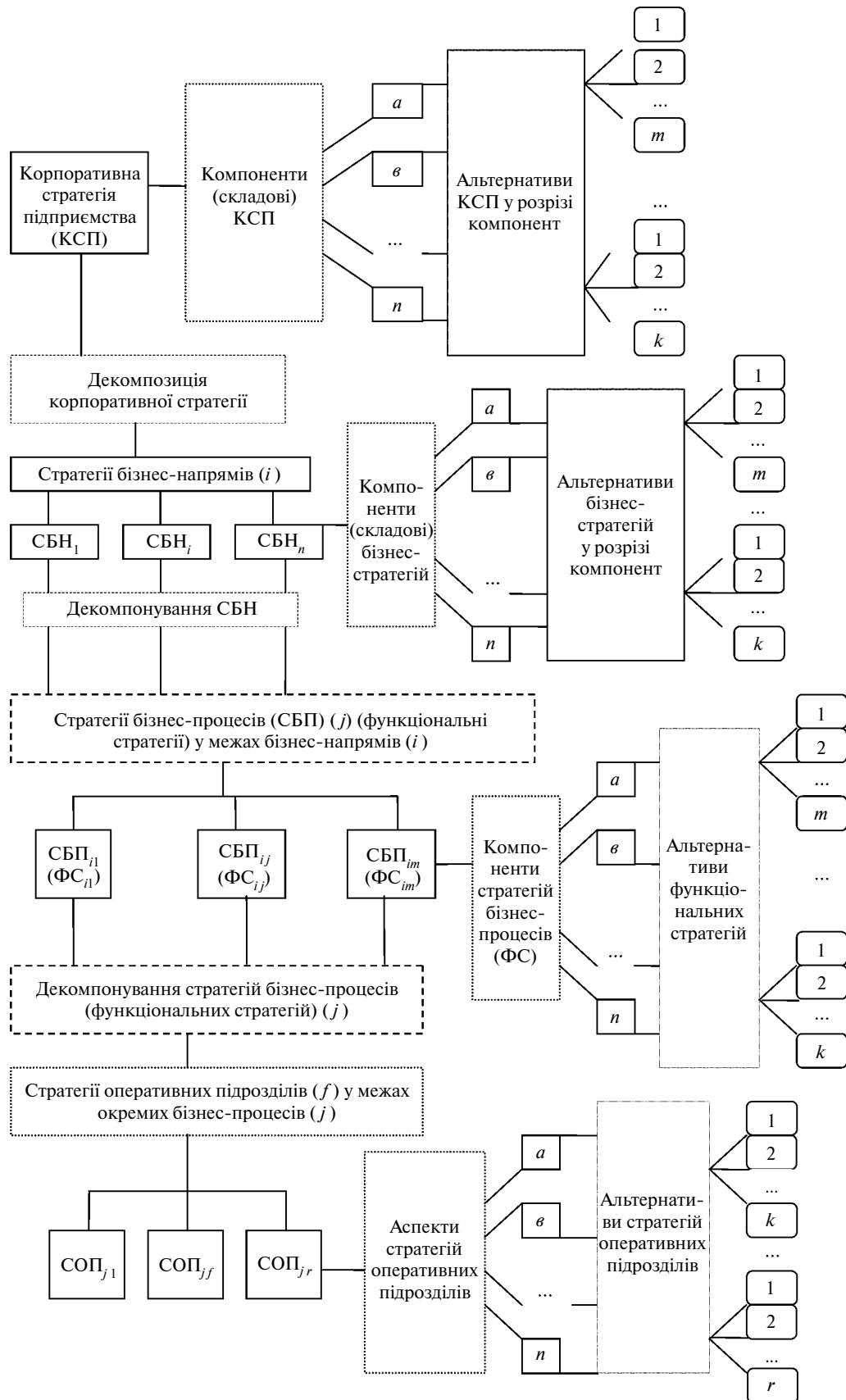


Рис. Структура компонент та альтернатив стратегій підприємства

Висновки

При створенні ефективної стратегії для підприємства, яка б відображала логіку його поведінки і фактично стала бізнес-моделлю оптимальної діяльності на перспективу, тобто моделлю бізнесу, спрямованою на досягнення максимально високої продуктивності та довгострокових результатів, пов'язаних із забезпеченням майбутньої прибутковості підприємства за певних умов, менеджменту важливо виходити із специфіки підприємства, його мети і ситуації, в якій воно опинилося. Одночасно треба враховувати той факт, що стратегія підприємства — це не одиничний захід, а система взаємопов'язаних заходів, спрямованих на пошук шляхів забезпечення майбутньої прибутковості підприємства в мінливому й агресивному середовищі ринкових економічних систем. Підприємству, щоб визначати та обирати оптимальні варіанти стратегічної поведінки на ринках і в галузях традиційної та потенціальної діяльності, необхідно чітко уявляти всю систему СА, знати їх характеристики, цільове призначення, умови та методи ефективного застосування (відносно типових конкретних бізнес-ситуацій) тощо. Для цього, у свою чергу, необхідно мати чітке розуміння системи стратегій підприємств, що є можливим лише на основі повномасштабної та всебічної систематизації цього складного елемента господарського внутрішнього механізму і в цілому системи менеджменту підприємства.

Стаття надійшла до редакції 20 вересня 2011 р.
