

УДК 338.242.2

## СТРАТЕГІЧНИЙ ПІДХІД В УПРАВЛІННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Фролова В.Ю.

Стратегічне управління, характерне для діяльності вищого керівництва при управлінні організацією в конкурентному ринковому середовищі, є найважливішою складовою життєдіяльності ділової організації. За останні 10-15 років середовище, в якому функціонують українські підприємства радикально змінилося. Надзвичайно швидкі зміни ділового середовища українських компаній, пов'язані з розвитком конкуренції, поширенням інформаційних технологій, глобалізацією бізнесу та іншими факторами, зумовлюють зростання важливості стратегічного менеджменту.

Для підприємств, функціонуючих на конкурентних ринках, виключну актуальність набуває маркетинг, зведений в розряд філософії підприємницької діяльності.

Взаємозв'язок і взаємопроникнення між концепціями стратегічного менеджменту та маркетингу одні з серйозніших проблем практики управління організацією. Відносно цієї проблеми, рішення якої має величезне теоретичне й практичне значення, сперечаються як в офісах фірм, так і в аудиторіях університетів і бізнес-шкіл.

Загальнотеоретичні аспекти стратегічного управління досліджуються в працях відомих економістів І.Ансоффа, О.Виханського, П. Дойля, Л.І.Абалкіна, М.Бухалкова, С.Лаврова, Т.Коно, П.Котлера, Н.Куденко, М.Мескона, Г.Мінцберга, А.Стрікланда, Р.Фатхутдінова та ін..

Варто зауважити, що після визначення класиками стратегічного менеджменту поняття «стратегія», сучасні автори вже не вбачають за необхідне розвивати наукову думку в даному напрямку, не зважаючи на те, що стрімка зміна зовнішнього середовища потребує нових підходів до формування концептуальних основ стратегічного управління.

З огляду на це, основною метою статті є дослідження еволюції категоріально-термінологічного апарату стратегічного управління та його адаптація до сучасних умов для підвищення конкурентоспроможності національних підприємств.

Досліджуючи суть стратегічного управління, потрібно звернути увагу на те, що цей термін, так само як деякі інші терміни (стратегічне бачення, стратегічні цілі, стратегічний маркетинг тощо), було утворено від слова «стратегія». Отже, для визначення особливостей стратегічного управління необхідно зупинитися на тому, що ж таке стратегія і яке значення вона має для підприємства [1, с.16].

Термін «стратегія» (від грец. *stratos* – військо, *ago* – веду) має військове походження. Спочатку під стратегією розумілося мистецтво ведення війни. Оскільки війна була найбільш важливою подією в житті людей, народів, країн, поняття «стратегічний» у значенні «найважливіший», «визначальний» перейшло до складу термінології управління в цілому [2].

Стратегія передбачала планування зовнішньої політики держави, утворення військово-політичних союзів, розрахунок балансу сил. Стратегію використовували Олександр Македонський, римський диктатор Юлій Цезар та інші видатні воєначальники античності.

Про мистецтво стародавніх полководців – стратегію відомо з тих праць, які дійшли до нас з глибин століть. Свідченням цього є давньокитайський трактат про військове мистецтво «Мистецтво ведення війни», автором якого є Сунь-Цзи, датований п'ятим століттям до нашої ери.

На початку 60-х рр. XX ст. дане поняття почало вживатись у сфері управління. Першим науковим доробком у цьому напрямку стала праця А.Д. Чандлера «Стратегія і структура» [3, с. 23].

Багато з концепцій, що складають основу сучасного розуміння розвитку стратегії, було розроблено у першій половині двадцятого століття. Прикладом може служити праця Ф.Тейлора з продуктивності, швидке зростання технологій прогнозування та нормування протягом 30-х років, а також розвиток організаційної структури і перехід від орієнтації на виробництво до орієнтації на попит після Другої світової війни. У 1951 р. П.Ньюман став першим, хто показав сутність і важливість стратегії. Розпочата ним робота була невдовзі продовжена іншими. На початку 60-х років К.Ендрюс, Р.Крістенсен та І.Ансофф заклали основи стратегічного планування, продемонструвавши необхідність співвідносити можливості діяльності компанії з організаційними ресурсами та проілюструвавши користь стратегічних планів.

За цим, першим етапом настав наступний – етап узагальнення, коли дослідники намагались розробити загальні схеми успіху. Основним результатом цього етапу стала величезна кількість стратегічних інструментів та концепцій, які все ще застосовуються для аналізу.



Рис. 1. Етапи еволюційного процесу стратегії

Джерело: розроблено автором

Започаткований М.Портером, виник цілий ряд понять та методів, що мали на меті створення та утримання конкурентних переваг і перспективних можливостей. Одночасно велику увагу було приділено проблемі впровадження стратегії. Основними результатами роботи в цьому напрямку стало створення моделі ланцюжка створення цінності споживачу, а

також моделі 7S, які сприяють постановці та розумінню внутрішніх проблем, вирішення яких не уникнути на шляху до поставленої мети. У 1970-ті та 1980-ті дослідники остаточно переконались в тому, що розробку стратегії не можна сприймати як простий механізм проектування, тому що в різних компаніях можуть існувати різні стратегії, і тому, що намічена та впроваджена стратегії можуть відрізнитись між собою.

Так як швидкість змін та непостійність конкурентних середовищ продовжувала зростати, стала очевидною неможливість визначення стратегічного напрямку для компанії на систематичній основі, а також те, що компанія повинна постійно адаптуватись до швидкозмінних обставин, а також рухатись в напрямку динамічної розробки стратегії [4].

Рис. 1 підсумовує основні етапи цього еволюційного процесу і наводить приклади розроблених методик та інструментів. Він також ілюструє той факт, що з часом стратегічні дослідження стали складнішими. Ця схема доводить, що формулювання та втілення стратегії, які раніше вважались окремими поняттями, зараз об'єднано в динамічному підході, який включає обидва поняття. Основні внески кожного з етапів, наведених на рис. 1, розглянуто детально біля кожного з них.

Сучасне визначення стратегії важко сформулювати одним реченням. Багато авторитетних вчених також пропонували власне бачення змісту стратегії, але їхні визначення на нашу думку мають деякі недоліки.

Так, американські дослідники Г.Стейнер та Дж.Майер [5] визначили стратегію, як формулювання місії організації, її намірів і цілей, політики, програми та методів їхнього досягнення. На нашу думку, це визначення поняття «стратегія» не є коректним, оскільки воно передбачає процес формулювання місії, цілей політики, програми та методів їхнього досягнення, що є елементом стратегічного управління.

Поняття «стратегія» В.Глюк [6] визначив, як уніфікований, інтегрований і зрозумілий план, розроблений таким чином, щоб бути впевненим у досягненні цілей підприємства. Аналізуючи дане визначення, слід зазначити, що стратегія має не тільки забезпечувати впевненість у досягненні цілей, а й забезпечувати безпосередню реалізацію цілей.

Г.Мінстберг та А. Мак Х'юг [7] визначають стратегію як модель (зразок поведінки) у потоці майбутніх дій або рішень. Дане визначення є недосконалим через можливість абсолютно різних його трактувань.

Г.Гольдштейн [8] визначив стратегію, як систему дій і управлінських підходів, які використовуються для досягнення організаційних завдань і цілей організації. Слід зазначити, що дане визначення розділяє поняття «цілі» та «завдання» і є передумовою до розуміння сутності поняття «стратегія» з точки зору стратегічного управління, оскільки досягнення запланованих цілей передбачає виконання низки завдань, що, у свою чергу, обумовлює управління процесом реалізації цих завдань.

Виходячи з усього наведеного вище, пропонуємо наступне сучасне визначення категорії «стратегія» - це план дій організації по виявленню основних напрямів її ефективного функціонування на основі максимальної реалізації існуючого науково-технічного потенціалу у взаємозв'язку з внутрішньовиробничими резервами і зовнішнім середовищем.

Поняття «стратегічне управління» було введено у лексикон науковців та бізнесменів наприкінці 60-70-х років ХХ століття. Відбулось зміщення центру уваги менеджерів з внутрішнього середовища підприємства на його зовнішнє оточення для забезпечення своєчасної та адекватної реакції на зміни, що постійно відбуваються у ньому. В табл. 1 за допомогою визначень авторів нами були узагальнені особливості стратегічного управління.

Таким чином, стратегічне управління - це сучасна концепція ведення бізнесу, яка охоплює визначення цілей та завдань, напрямів діяльності, створює орієнтир для розміщення

ресурсів та реалізації заходів для досягнення поставлених цілей і підвищення конкурентоспроможності компанії.

Необхідно відзначити, що у зарубіжній економічній літературі поняття «конкурентоспроможність» визначається як «...спроможність країни або фірми продавати свої товари на світовому ринку» [9], у більш вузькому розуміння – як «...переваги в ціні, швидкості доставки, дизайні тощо, що дозволяє фірмі забезпечувати продажі своїх товарів, випереджуючи конкурентів».

*Таблиця 1*

### Особливості стратегічного управління

Автор	Визначення поняття «стратегічне управління»	Особливості стратегічного управління
І.Ансофф	діяльність, пов'язана з визначенням цілей і задач організації та забезпеченням взаємовідносин між організацією і зовнішнім оточенням, що відповідає її внутрішнім можливостям і дозволяє залишатися сприйнятливою до зовнішніх вимог [10, с. 165, 273]	1.Стратегічне управління здійснюється в контексті місії організації, і його фундаментальна задача полягає в тому, щоб забезпечити взаємозв'язок місії з основними цілями організації в умовах змінного економічного середовища.
Б.Карлоф	інтелектуальний процес, налаштований на виконавців, що проявляють ініціативу не тільки на етапі мислення, але й на етапі дій [11,с.148]	2.Стратегічне управління - це управління сукупністю якісних характеристик підприємства, що стосуються його теперішньої та майбутньої позиції в конкурентному середовищі, потенціалу необхідного для виживання та розвитку.
А.А.Томпсон А.Стрікленд	це безперервний процес розвитку компанії, визначення цілей, формування стратегії, здійснення стратегічного плану з оцінкою діяльності, реалізації і корекції стратегій [12,с.11]	3.Система стратегічного управління – це певна філософія або ідеологія бізнесу і менеджменту, що ґрунтується на поєднанні інтуїції та мистецтва, високого професіоналізму і творчості менеджерів, залученні всіх працівників до реалізації стратегії.
С.А.Попов	підсистема менеджменту організації, яка здійснює весь комплекс робіт професійної діяльності по стратегічному аналізу, розвитку, реалізації і контролінгу стратегії організації [13]	4.Стратегічне управління передбачає взаємодію з зовнішнім середовищем.
О.С.Віханський	управління організацією, яке базується на людському капіталі, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, гнучко реагує і здійснює своєчасні зміни в організації, дає можливість отримати конкурентні переваги, вижити у довготривалій перспективі [14, с.88]	

*Джерело: розроблено автором*

На думку вітчизняних економістів Шамрай Ф.Ф. і Табунія З.В. [15] недоліком подібних визначень є занадто загальний підхід до визначення поняття конкурентоспроможності, тому, головним критерієм конкурентоспроможності «є можливість пропонувати споживачу переваги за основними параметрами поставок на ринок товарів – рівня його ціни, якості та умов поставок (терміни, гарантії виконання контракту, післяпродажне обслуговування тощо).

Фактори, що впливають на інтенсивність конкуренції на ринку й ступінь конкурентоспроможності компанії, мають різний рівень передбачуваності для її керівників. Отже, система керування фірмою повинна володіти такими інструментами, які б дозволяли їй успішно адаптуватися при непередбачуваних змінах умов навколишнього середовища, правильно формулювати й корегувати довгострокові цілі й ефективно координувати свої ресурси й можливості з встановленими задачами. Погляди більшості теоретиків збігаються в тому, що найбільш ефективним інструментом управління конкурентоспроможністю підприємства, яке здійснює свою діяльність у конкурентному середовищі й ставить перед собою довгострокові цілі розвитку, і є стратегічне управління [16].

Результатом першого етапу стратегічного управління є чітко сформульована стратегія, яка являє собою план дій по досягнанню конкурентоспроможності підприємства в довгостроковій перспективі.

Як свідчить світовий досвід, вироблення і реалізація стратегії діяльності компанії забезпечують їй значні конкурентні переваги. Зарубіжні фахівці з питань управління [13, 17, 18, 19, 20] розташовують ці переваги в такому порядку:

1. Розробка і вибір типу стратегії заохочує керівників постійно мислити перспективно;
2. Вибір стратегії сприяє чіткій координації зусиль, що робляться компанією;
3. Стратегія дозволяє встановити показники діяльності і надалі їх контролювати;
4. Вибрана стратегія примушує компанію чітко визначати свої завдання;
5. Стратегічне управління сприяє готовності компанії до раптових змін і криз.
6. Стратегія наочно демонструє взаємозв'язок обов'язків всіх посадовців.

Розглядаючи поняття стратегії, необхідно відзначити різноманіття її видів. Аналіз теорії і практики вибору стратегій показує, що є різноманітні класифікації стратегій, які досить обширно описані в економічній літературі [10, 11, 12, 13, 14, 15, 16]. Встановлено, що види стратегії неможливо однозначно визначити лише за однією класифікаційною ознакою, оскільки окремі ознаки можна вважати «універсальними», тобто такими, які притаманні практично всім видам стратегій, наприклад: за ієрархією, за термінами реалізації та ін.. Складну і багатомірну сукупність класифікацій стратегій зображено на рис. 2.

Класифікація стратегій покликана полегшити вибір або розробку стратегій конкретної компанії. По суті, той чи інший клас стратегій передбачає певний алгоритм поведінки компанії в ситуації що склалася. Це дозволяє скоротити витрати на планування й впровадження стратегії, адаптуючи запропонований алгоритм до внутрішніх особливостей компанії.

Як свідчить практика, у ринковому середовищі перше місце серед інших посідає маркетингова стратегія, яка має найвищий пріоритет і розробляється першою.

Маркетингова стратегія може бути визначена як загальний план узгодження маркетингових цілей фірми та її можливостей, дослідження ринків та вимог споживачів, визначення на цій основі тих товарів, які мають найбільшу цінність для споживача і найкращі перспективи збуту [1, с. 21].



Рис. 2. Класифікація стратегій підприємства

Джерело: розроблено автором



Існує доволі багато визначень маркетингової стратегії серед яких:

- маркетингова стратегія – основа дій фірми в конкретних ринкових умовах, що визначає способи застосування маркетингу для розширення цільових ринків та досягнення ефективних результатів [20];
- маркетингова стратегія – маркетингові заходи компанії зі сталого просування своїх товарів на ринок, включаючи визначення цілей, аналіз, планування маркетингових заходів, моніторинг [21, с.377];
- стратегія маркетингу – раціональна, логічна побудова, керуючись якою організаційна одиниця розраховує вирішити свої маркетингові задачі. Вона включає до себе конкретні стратегії по цільовим ринкам, комплексу маркетингу та рівню витрат на маркетинг [22];
- стратегія маркетингу – формування та реалізація цілей та задач підприємства-виробника по кожному окремому ринку (сегменту ринка) та кожному товару на певний період часу для здійснення виробничо-комерційної діяльності у повній відповідності до ринкової ситуації та можливостей підприємства. Розробляється на основі дослідження та прогнозування кон'юнктури товарного ринку, вивчення товарів, покупців, конкурентів та представляє собою раціональну логічну побудову, керуючись якою організація розраховує вирішити свої маркетингові задачі [23, с. 271].

На Україні засновником напрямку «стратегічний маркетинг» є доктор економічних наук, професор Куденко Н.В. На його думку ефективні маркетингові стратегії повинні взаємоузгодити маркетингові цілі фірми з її можливостями, вимогами споживачів, використати слабкі позиції конкурентів та свої конкурентні переваги [24, с. 11].

Для розробки повноцінної маркетингової стратегії використовують методи однопродуктового і портфельного аналізу, в тому числі матричні: криву досвіду, ЖЦТ і ринку, «продукт-ринок», БКГ, Мак-Кінсі, АДЛ тощо.

Специфічні завдання маркетингової стратегії: формування цільових ринків, вибір номенклатури та асортименту продукції, ведення цінової політики, організація системи збуту, форм продаж, реклами тощо.

Маркетингова стратегія набирає форми маркетингового плану (програми), що є базовим документом, який регулює і координує діяльність всіх підрозділів і функціональних служб підприємства з метою їх ефективної діяльності на ринку в руслі корпоративної і конкурентних стратегій підприємства. Такий план умовно можна розділити на три підрозділи: цілі та завдання маркетингу, стратегія маркетингу (загальна і за конкретними ринками) і бюджет маркетингу [4, 19, 24].

Таким чином, дослідивши існуючі підходи до стратегії підприємства, можна зробити висновок: щоб бути успішним на ринку, підприємство не може нехтувати потребою стратегізації своєї діяльності. Високе конкурентне середовище, швидкі зміни технологій виробництва, науково-технічний прогрес вимагають від керівників підприємств мобільності й стратегічного мислення. Вирішення цієї актуальної задачі можливо тільки на шляху створення дієвої системи стратегічного управління, яка дозволить визначити пріоритетний напрямок розвитку підприємств, максимально ефективно використовувати їх потенціал, вміло реалізовувати розроблену стратегію. Різноманіття визначень й видів стратегій, які сформувалися в процесі еволюції наукової думки, дозволяють адаптувати й тлумачити їх під конкретне підприємство, зважаючи на ситуацію, що склалася.

### РЕЗЮМЕ

Стаття присвячена питанням стратегічного управління на підприємствах з метою підвищення їх конкурентоспроможності. Показано, що розробка стратегії грає важливу роль в роботі сучасних підприємств. В результаті дослідження існуючих підходів до стратегії підприємства, автором запропоноване нове сучасне визначення поняття «стратегія», узагальнено складну й багатомірну сукупність його класифікацій.

### РЕЗЮМЕ

Статья посвящена вопросам стратегического управления на предприятиях с целью повышения их конкурентоспособности. Показано, что разработка стратегий играет важную роль в работе современных предприятий. В результате исследования существующих подходов к стратегии, автором предложено новое современное определение понятия «стратегия», обобщена сложная и многочисленная совокупность его классификаций.

### SUMMARY

The article is devoted to strategic management in enterprises to increase their competitiveness. It is shown that the development of strategies plays an important role in modern enterprises. In the result of exploring the existing approaches to strategy, the author proposed a new, modern definition of "strategy", summed up a complex and numerous totality of its classifications.

### СПИСОК ДЖЕРЕЛ

1. Редченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі: Навчальний посібник. Видання 2-ге, доповнене // Редченко К.І. - Львів: «Новий світ-2000», «Альтаір-2002», 2003. – 272 с.
2. Стратегии бизнеса: Аналитический справочник / [Айвазян С.А., Балкинд О.Я., Баснина Т.Д. и др.]; под ред. Г.Б.Клейнера. - М.:КОНСЭКО, 1998 – 334 с.
3. Минцберг Г., Альстренд Б., Лемпел Д. Школы стратегий // Минцберг Г., Альстренд Б., Лемпел Д. – СПб.: Питер, 2000. – 336 с.
4. Чахарбаджи К. Розробка стратегії: минуле, сучасність та майбутнє [Електронний ресурс] // Інтернет-портал для управлінців. – Режим доступу: сайт <http://www.management.com.ua/strategy/str004.html>
5. Steiner G.A., Miner J.B. Management Policy and Strategy: Text, Readings and Cases. – New York: McMillan, 1977.
6. Gluek W.F. Business Policy and Strategic Management – New York: McGraw-Hill, 1980
7. Mintzberg H., McHugh A. Strategy formulation in adhocracy. – Administrative Science Quarterly, 1985
8. Гольдштейн Г.Я. Стратегические аспекты управления НИОКР: Монография // Гольдштейн Г.Я. - Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2000. – 244 с.
9. Башкеева И. Центр делового сотрудничества региона / И. Башкеева // Содружество.- 2009. - №3 (66). – С.4-6.
10. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия // Ансофф И. – СПб.: Питер, 1999. – 416 с.
11. Карлофф Б. Деловая стратегия: концепция, содержание, символы // Карлофф Б. – М.: Экономика, 1991



12. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебн. // Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ. – 1998. – 576 с.
13. Колпаков В. Концептуальные основы стратегии управления / Колпаков В. // Персонал. – 2002, №3. – С.38-44
14. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учеб. пособие // Виханский О.С. – М.: Гардарики, 1999. – 296 с.
15. Конкурентоспроможність економіки України в умовах глобалізації / [Я.А. Жаліло, Я.Б. Базілюк, Я.В. Белинська та ін.]; за ред.. Я.А.Жаліла. – К.:НІСД. – 2005. – 388с.
16. Буцкая Н.Г. Основные стратегии обеспечения конкурентоспособности компаний / Теоретический журнал “Средо”. -Москва- 2006, №4
17. Крувшиц Л. Инвестиционные расчеты: Учебник для вузов /Пер. с нем В.В.Ковалева., З.А.Сабова. – СПб.:Питер, 2001.-432с.
18. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента // Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. – М.:Дело,1992. - 257 с.
19. Портер М. Стратегія конкуренції // Портер М. – К.:Основи, 1998. – 612с.
20. Алексунин В.А. Международный маркетинг. Учебное пособие // Алексунин В.А. – М.: Издательский дом «Дашков и Ко», 2000. -160с.
21. Борисов А.Б. Большой экономический словарь // Борисов А.Б. – М.: Книжный мир, 1999. -895 с.
22. Котлер Ф. Основы маркетинга / Пер. с англ. Е.М.Пеньковой – Новосибирск: Наука, 1992. -736 с.
23. Словарь терминов рыночной экономики / [А.Ф.Ионова, М.А. Комаров, М.М.Максимов и др.]; под ред. В.М. Питерского. – И.: Недра, 1994. – 336 с.
24. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг: Навч.посібник // Куденко Н.В. – К.:КНЕУ, 1998. – 152 с.