JEL Classification: A19; C51; G30 УДК 338:658

ВИДИ СТРАТЕГІЙ ТА ІНСТРУМЕНТАРІЙ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Хоменко О. І.

Анотація. *Визначено проблематику відсутності єдності в підходах до класифікації стратегій підприємства, а також інструментів її вибору, що призводить до розрізненості в методичній базі формування та визначення стратегії розвитку на підприємстві. В результаті аналізу наукових праць із зазначеної тематики було розроблено та запропоновано універсальну класифікацію стратегій підприємства, яка найбільш повно охоплює перелік можливих стратегій. Також в межах цієї роботи було доведено доцільність використання матричного підходу як найбільш оптимального інструменту вибору стратегії розвитку підприємства.*

Ключові слова: *підприємство, стратегія, розвиток, метод, класифікація, вибір.*

ВИДЫ СТРАТЕГИЙ И ИНСТРУМЕНТАРИЙ ВЫБОРА СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

Хоменко О. И.

Аннотация. *Определена проблематика отсутствия единого подхода к классификации стратегий предприятия, а также инструментов ее выбора, что приводит к неоднозначности в методической базе формирования и определения стратегии развития предприятия. В результате анализа научных работ по заданной теме была разработана и предложена универсальная классификация стратегий предприятия, которая более полно охватывает перечень возможных стратегий. Также в рамках данной работы была доказана целесообразность использования матричного подхода как наиболее оптимального инструмента выбора стратегии предприятия.*

Ключевые слова: *предприятие, стратегия, развитие, метод, классификация, выбор.*

TYPES OF STRATEGIES AND TOOLS FOR CHOOSING THE ENTERPRISE DEVELOPMENT STRATEGY

O. Khomenko

Abstract. *The article defines the issues concerning the lack of a unified approach to the classification of the enterprise strategy as well as tools for its choosing, which leads to ambiguity in the methodical basis for the creation and determination of the enterprise development strategy. As a result of scientific works analysis a unified classification of the enterprise strategy, which more fully covers the list of the possible strategies, has been developed and proposed. Also as part of the research it has been proven that the matrix approach is the most appropriate tool for choosing the enterprise development strategy.*

Key words: *enterprise, strategy, development, method, classification, choice.*

Постановка наукової проблеми та її значення. Швидкі зміни розвитку підприємства, що пов'язані з появою нових технологій, глобалізацією діяльності, посиленням конкуренції на ринках готової продукції та ресурсів, обумовлюють необхідність його пристосування до змін оточуючого середовища. В зазначених умовах господарювання все більшої актуальності набуває теорія та практика вибору, розробки та впровадження стратегії розвитку підприємства, в межах якої компанія визначає мету діяльності підприємства та шляхи її реалізації з огляду на зовнішні та внутрішні фактори впливу на діяльність організації.

Аналіз останніх досліджень проблематики. Проблематикою класифікації та визначення інструментарію формування стратегії підприємства займалося чимало науковців: Г. Мінцберг, М. Портер, К. Обман, К. Фрімен, Б. Твісс, О. Водачкова, Б. Санто, В. Савчук та ін. Варто зазначити що серед авторів не має єдності у визначенні класифікаторів стратегій підприємства та методів вибору стратегії, що дозволило дійти висновку про необхідність узагальнення та стандартизації підходів до класифікації стратегій підприємства та методів їх вибору.

© Хоменко О. І., 2015

З огляду на вищевикладене, **метою статті** є дослідження та аналіз наявних підходів до класифікації видів стратегії підприємства та методів її вибору.

Завданням цього дослідження є розробка узагальненого підходу до класифікації та вибору стратегій підприємства.

Виклад основного матеріалу й обґрунтування основних результатів дослідження. Питаннями класифікації стратегій займалося чимало вчених, серед яких Г. Мінцберг, М. Портер, К. Обман, К. Фрімен, Б. Твісс, О. Водачкова, Б. Санто, В. Савчук та ін. Як свідчить аналіз праць науковців, існує досить багато класифікацій стратегії підприємств, що відрізняються набором та кількістю класифікаційних ознак. Так, варто зазначити, що майже всі автори виділяють так звані базові (або еталонні) стратегії, однак у деяких джерелах вони можуть бути визначені за класифікацією відповідно до життєвого циклу підприємства – стратегії зростання (інтенсивного зростання), стратегії стабілізації (слабкого зростання) та стратегії уходу. А. Томпсон додатково виділяє такі класифікаційні ознаки стратегій – за напрямом перетворення, за характером впливу, за складністю тощо, що робить класифікацію стратегії підприємств вичерпною та дещо перевантаженою для визначених цілей тієї чи іншої праці або дослідження. Саме тому в табл. 1 було розроблено та наведено узагальнену на базі робіт науковців [1; 2; 3; 4; 5] класифікацію стратегій підприємства, що відповідає поставленим задачам та цілям у цьому дослідженні.

Таблиця 1

Основні види стратегій підприємства

Класифікаційна ознака	Вид стратегії
За ієрархією в системі управління	Корпоративна
	Операційна
	Ділова
	Функціональна
За функціональним критерієм	Маркетингова
	Виробнича
	Фінансова
	Організаційна
	Соціальна
За стадіями життєвого циклу	Зростання
	Утримання
	Скорочення
За конкурентною позицією на ринку	Лідера
	Претендента
	Послідовника
	Новачка
За способом досягнення конкурентних переваг	Мінімальних витрат
	Диференціації
	Зосередження
За рівнем глобалізації бізнесу	Вузької спеціалізації
	Диверсифікації
За напрямами розвитку	Інтенсивного росту
	Інтеграційного росту
	Диверсифікованого росту

Варто зазначити, що відповідно до основних підсистем підприємства – адміністративно-управлінська, виробничо-технічна, фінансова, маркетингова та соціальна, – виділяють відповідні функціональні стратегії, що спрямовані на підтримку та реалізацію цілей, поставлених перед кожним підрозділом компанії (рис. 1).

У системі функціональних стратегій підприємства першочерговим завданням є визначення маркетингової стратегії, яка 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 [2].

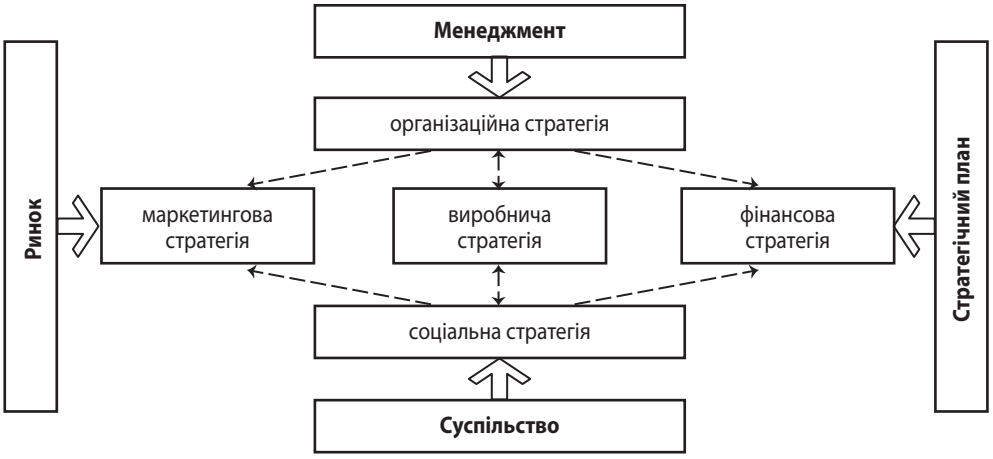

Рис. 1. **Взаємозв'язок між основними функціональними стратегіями підприємства** [2]

Наступним кроком у побудові стратегічних планів підприємства є побудова виробничої стратегії, що формується на базі маркетингової. Виробнича стратегія – це загальний план нарощування виробничих потужностей і матеріально-технічного забезпечення виробничого процесу відповідно до маркетингової стратегії підприємства.

Фінансовий аспект досліджується ще пізніше, коли маркетингова і виробнича стратегії в цілому вже визначені. Фінансова стратегія – це загальний план визначення фінансових результатів і фінансових потреб, а також альтернативного вибору джерел фінансування з метою мінімізації вартості капіталу та максимізації прибутку. Особливе місце серед функціональних стратегій посідають організаційна і соціальна. Перша з них формується під виливом потреб менеджменту. Вона тісно пов'язується з маркетинговою, виробничою і фінансовою стратегіями, адаптується та впливає на них. Друга – соціальна стратегія – розробляється підприємством під впливом суспільства, його соціальних груп та інституцій. Вона також тісно взаємопов'язана з іншими функціональними стратегіями [6].

Пропонуємо більш детально розглянути стратегії відповідно до стадії життєвого циклу, що передбачає формування довгострокових цілей підприємства, механізмів їх реалізації в умовах змін зовнішнього і внутрішнього середовища на кожній стадії розвитку (рис. 2).

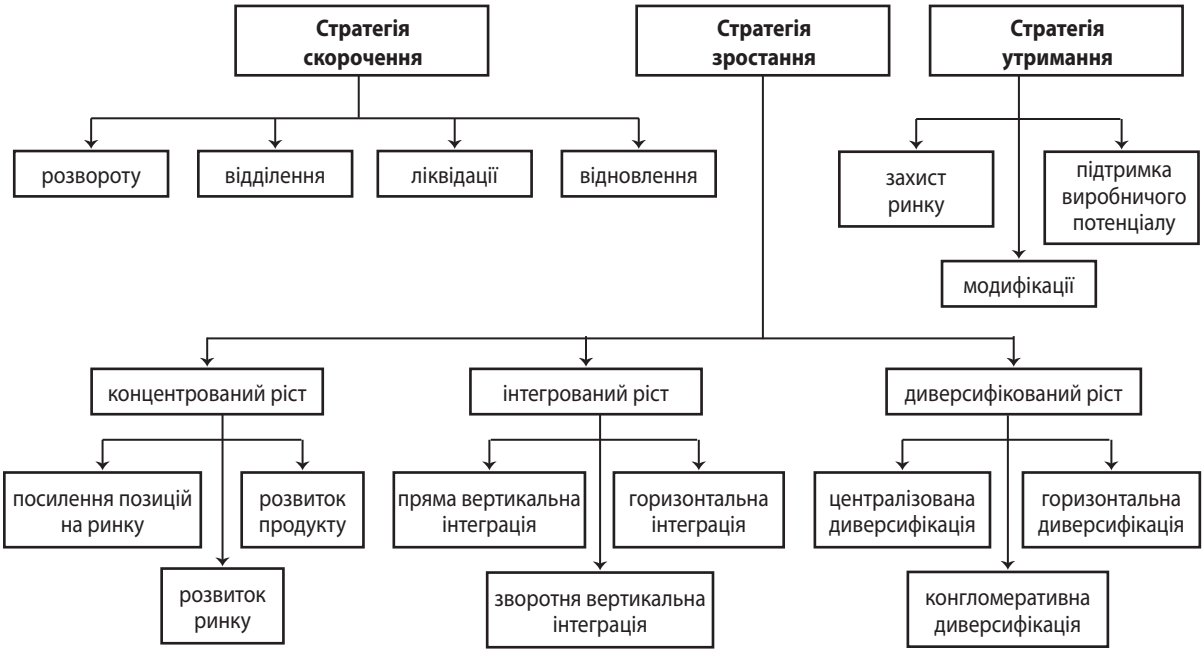

Рис. 2. **Класифікація стратегій підприємства за стадією життєвого циклу** [1–5]

Отже, стратегія зростання є характерною для тих підприємств, бізнес яких лише починається або розвивається. Ця стратегія передбачає вибір цільових сегментів, посилене інвестування, науково-дослідні розробки та інновації. Для цієї стратегії можна виділити три основні різновиди:

– стратегія концентрованого росту передбачає посилення позицій на ринку або пошук нових ринків;

– стратегія інтегрованого росту передбачає побудову вертикальної структури або горизонтальну інтеграцію;

– стратегія диверсифікації передбачає розробку нових продуктів на існуючому ринку або просування наявної продукції на нові ринки [2].

Стратегія утримання – це стратегія підприємств, бізнес яких досягнув зрілості. Підприємства в цьому стані намагаються захищати свої позиції від конкурентів, знижувати витрати і ціни, шукати нові ринки збуту. Стратегія утримання пов'язана зі здійсненням вибіркового інвестування і утриманням балансу між витратами і доходами. Для цієї стратегії можна виділити три основні її різновиди:

– захист ринку передбачає захист наявної частини ринку та поступову модифікацію продукту;

– підтримка виробничого потенціалу передбачає посилення окремих бізнес ліній, підтримку майнового стану;

– модифікація передбачає модифікацію продуктового асортименту підприємства та його потужну підтримку на ринку [7].

Стратегія скорочення передбачає комплексні дії щодо поступового згортання бізнесу, що перейшов у завершальну стадію життєвого циклу. У цьому стані можливі різні лінії поведінки – зниження цін і активізація маркетингових зусиль із метою продовження життєвого циклу або припинення будь-якого інвестування і реалізація стратегії «жнив» (отримання максимального прибутку від продажу продукції і активів). У цілому в науковій літературі виділяють такі види стратегії скорочення:

– стратегія розвороту передбачає відмову від виробництва нерентабельної продукції, скорочення робочої сили, пошук ефективного використання ресурсів;

– стратегія відділення передбачає продаж неефективних самостійних господарських одиниць, продаж частини активів підприємства;

– стратегія ліквідації передбачає продаж підприємства у разі настання банкрутства;

– стратегія відновлення передбачає санацію витрат, пошук нових продуктів та технологій, залучення інвестицій [8].

Як було визначено раніше, формування стратегії функціонування та розвитку підприємства є складним та багатогранним процесом, що містить певний набір завдань на кожному етапі:

1. Аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства.
2. Визначення мети, цілі та місії підприємства.
3. Формування стратегічних альтернатив.
4. Вибір стратегії.
5. Реалізація стратегії підприємства.

Одними із ключових етапів формування стратегії є вибір стратегії з-поміж опрацьованих стратегічних альтернатив. Зазначимо, що для вирішення окресленої задачі на сьогодні існує досить розвинутий інструментарій. Аналіз основних методів оцінки та вибору стратегії підприємства, їх недоліки та переваги наведено в табл. 2.

Таблиця 2

Порівняльна характеристика основних методів оцінки та вибору стратегії підприємства за формою вираження результату [9–14]

Група методів	Методи	Переваги	Недоліки
Графічні методи	Радіальна діаграма конкурентоспроможності	Простота у використанні, високий ступінь наочності	Не дає змоги визначити значення узагальненого критерію конкурентоспроможності підприємства
	Багатокутник конкурентоспроможності		
Матричні методи	Різні види матриць: матриця McKisey, Shell, А.Ансоффа і т.д.	Дозволяє провести детальну оцінку варіантів стратегії розвитку	Не враховує різну вагу факторів конкурентоспроможності
Індексні методи	Аналіз порівняльних переваг підприємств-конкурентів	Дозволяє провести детальну оцінку варіантів стратегії розвитку з урахуванням комплексного підходу	Потребує значних витрат часу, відсутня загальноприйнята методика оцінки конкурентоспроможності підприємства
	Метод на основі теорії ефективної конкуренції		
	Інтегральний метод		
	Метод самооцінки		

Таким чином, відповідно до проведеного аналізу у табл. 2 можна зазначити, що матричний метод дозволяє провести детальну оцінку стратегії за мінімальних витрат ресурсів, з урахуванням різноманітних факторів впливу (залежно від розмірності матриці), графічна інтерпретація дозволяє без зайвих складностей порівняти стратегічні альтернативи, є простим і наглядним у використанні. Отже, одним із головних інструментів якісного аналізу позиціонування підприємства в конкурентному середовищі є матричні методи.

Сьогодні матричний підхід міцно завоював популярність у західних дослідників менеджменту й уважається одним із найпоширеніших методів оцінки якості діяльності підприємства [15]. Початком появи матричного аналізу можна вважати 1960-ті роки, коли підсилилася роль і значення стратегічного аспекту в діяльності підприємства. Його перевагою є те, що він дозволяє досліджувати розвиток конкуренції в динаміці.

Матриця – це модель, що може бути побудована на основі будь-яких показників. Найбільше поширення одержали двовимірні матриці, за допомогою яких підприємства або продукція можуть порівнюватися один із одним за такими критеріями, як темп зростання продажів, відносна конкурентна позиція, стадія життєвого циклу, частка ринку, привабливість галузі й ін. [16].

В цілому в літературі виділяють такі класифікаційні ознаки матриць [9; 11; 16; 17]: класифікація матриць залежно від кількості осередків; класифікація матриць залежно від об'єкта вивчення; класифікація матриць залежно від одержаної інформації; класифікація матриць залежно від рівня стратегічного планування; класифікація матриць залежно від факторів, що формують матрицю; класифікація матриць залежно від стратегічної школи походження матриці.

На рис. 3 наведено види матриць за першою класифікаційною ознакою (залежно від кількості осередків).

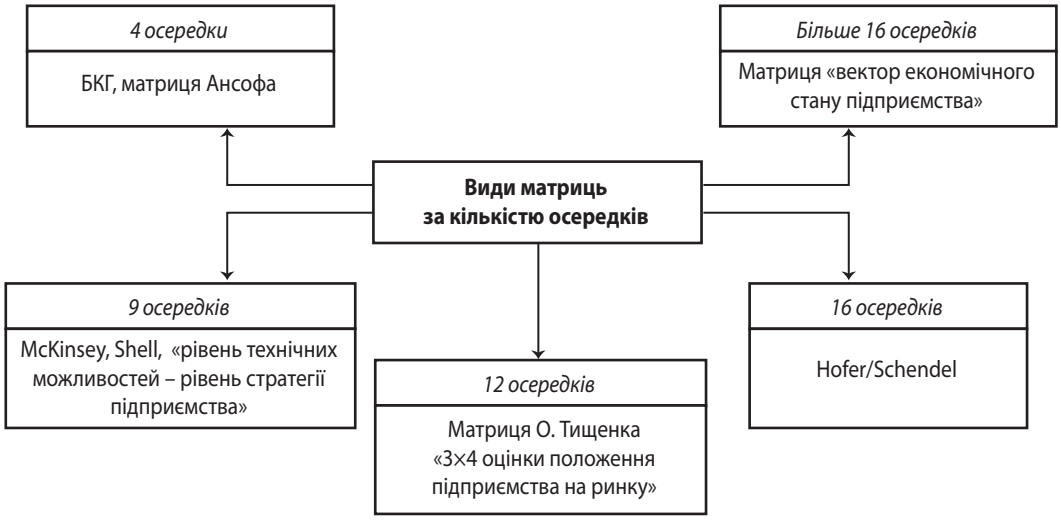

Рис. 3. **Види матриць за кількістю осередків** [16]

Важливо відзначити, що матриці, які налічують 4 осередки, демонструють реалії ринку щодо підприємства. Вони прості у застосуванні, але мають обмеження за кількістю характеристик, що досліджуються. Матриці з 9 квадрантами мають можливість проаналізувати суттєво більше даних, ніж попередньо розглянутий вид, що дозволяє отримати поглиблений аналіз. Матриці з 12 осередками та більше структурують складні обставини реальності, поєднуючи всі переваги попередніх видів матриць, дозволяють провести більш детальний та точний аналіз положення підприємства як в короткостроковій, так і у довгостроковій перспективі [9].

Види матриць залежно від об'єкта вивчення наведено на рис. 4.

Класифікація за об'єктом вивчення ділить матриці на групи залежно від досліджуваного об'єкта. У матриці «Оцінка успішності стратегії» об'єктом вивчення є конкурентна стратегія підприємства, так само як і в матриці «Рівень технологічних можливостей – рівень стратегічного потенціалу». Іншим об'єктом дослідження виступає портфель компанії. У цій групі прикладами можуть служити матриці «Shell», БКГ [18].

Класифікацію матриць залежно від одержаної інформації наведено на рис. 5.

У цій групі прикладом матриці, утвореної за рахунок інформації у вигляді числа, є матриця вектора економічного стану підприємства, а утвореної за рахунок логічної інформації – матриця основних форм об'єднань [16].

Рис. 4. **Види матриць за об'єктом вивчення** [16]

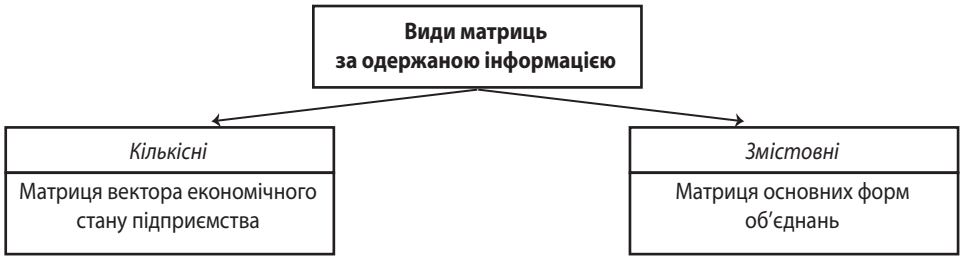

Рис. 5. **Види матриць за одержаною інформацією** [16]

Матриці залежно від рівня стратегічного планування поділяються на:

– матриці стратегічного планування на рівні корпорації аналізують вхідний у корпорацію бізнес, тобто допомагають здійснювати портфельний аналіз, а також аналіз ситуації у корпорації в цілому;

– матриці бізнес-рівня, які мають відношення до цієї бізнес-одиниці й відносяться найчастіше до одного товару, аналізують властивості цього товару, ситуацію на ринку цього товару тощо;

– матриці функціонального рівня досліджують фактори, що впливають на функціональні сфери підприємства, з яких найбільш важливими є маркетинг, управління персоналом [18].

Відповідно до класифікації залежно від факторів, що формують матрицю, побудова двовимірної матриці здійснюється на перетинанні двох обраних факторів, тому матриця висвітлює взаємодію двох обраних показників під час формування конкурентної стратегії. Типові набори факторів, що створюють основу відповідної матриці, наведено в табл. 3.

Таблиця 3

Класифікація матриць залежно від факторів, що її формують [16]

Різновид матриці	Фактори, що застосовуються
І. Ансоффа «товар-ринок»	– товари підприємства (наявні і нові) – ринки підприємства (наявні і нові)
BCG	– темпи зростання ринків збуту підприємства – відносна ринкова частка підприємства на цільових ринках
Дж. Ніколса (MCC)	– цілі (проекти) підприємства – ресурси підприємства
McKinsey-GE, Schell/DPM, Г. Дея, Д. Моніенсона, Мак-Нейма, Хекса-Меджлафа	– привабливість ринку збуту підприємства – конкурентоспроможність підприємства на цільових ринках
М. МакДональда	– ступінь привабливості цільових ринків для підприємства – конкурентні переваги підприємства на цільових ринках
А. Літтла (ADL), Брауналя-Барта, Hofer / Schtndel	– стадія життєвого циклу товару підприємства – конкурентні позиції підприємства на цільових ринках
Конкурентних стратегій М. Портера	– джерело конкурентних переваг – стратегічна орієнтація підприємства (на весь ринок чи на окремий сегмент)

Висновки та перспективи подальшого розвитку дослідження. Таким чином, застосування матричних методів оцінки є пріоритетним інструментом під час прийняття стратегічних рішень і вибору стратегії розвитку підприємства, спрямованого на забезпечення його сталої конкурентної позиції на ринку та зростання ринкової вартості. Матриці використовуються під час вибору стратегій на всіх рівнях стратегічної піраміди підприємства, на кожному з яких матричний аналіз має свою специфіку. Перспективу подальшого дослідження вбачаємо в адаптації матричного підходу до вибору стратегії розвитку підприємств до сучасних умов функціонування українських підприємств.

Література: 1. Стратегическое планирование / Под ред. А. Н. Петрова. – СПб. : Знание ; ГУЭФ, 2003. – 200 с. **2.** Стратегія підприємства : навч.-метод. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.] / Д. О. Горєлов, С. Ф. Большенко. – Харків : Вид-во ХНАДУ, 2010. – 133 с. **3.** Люкшинов А. Н. Стратегический менеджмент / А. Н. Люкшинов. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 375 с. **4.** Ляско В. И. Стратегическое планирование развития предприятия / В. И. Ляско. – М. : Экзамен, 2005. – 288 с. **5.** Kenichi Ohmae. The Mind of the Strategist / Kenichi Ohmae. – New York : Mc Graw-Hill, 1982. **6.** Басовский Л. Е. Стратегический менеджмент : учебник / Л. Е. Басовский. – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 365 с. **7.** Василенко В. А. Менеджмент устойчивого развития предприятий : монография / В. А. Василенко. – К. : Центр учеб. лит., 2005. – 648 с. **8.** Глумаков, В.Н. Стратегический менеджмент. Практикум / В. Н. Глумаков, М. М. Максимцов, Н. И. Малышев. – М. : Вузов. учебник, 2010. – 186 с. **9.** Уткин Э. А.Управление фирмой / Э. А. Уткин. – М. : Акалис, 1996. – 516 с. **10.** Курлыкова, А. В. Стратегический менеджмент : учеб. пособие / А.В. Курлыкова. – М. : ИЦ РИОР ; НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 176 с. **11.** Кравченко О. В. Поняття стратегії розвитку підприємства / О. В. Кравченко. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.uabs.edu.ua/images/stories/docs/K_BOA/kravchenko_023.pdf. **12.** Пирс Д. Стратегический менеджмент / Д. Пирс, Р. Робинсон ; пер. с англ. Е. Милютин. – СПб. : Питер, 2013. – 560 с. **13.** Воронкова А. Э. Организационное обеспечение поддержания и повышения конкурентоспособности предприятия / А. Э. Воронкова // Прометей : Региональный сборник научных трудов по экономике. – Донецк : Китис, 1999. – 376 с. **14.** Чечетова-Терашвіллі Т. В. Класифікація матричних методів, які застосовуються в стратегічному управлінні підприємством [Електронний ресурс] / Т. В. Чечетова-Терашвіллі. – Режим доступу : http://www.confcontact.com/2007may/8_4e4et.php. **15.** Хасси Д. Стратегия и планирование / Д. Хасси. – СПб. : Питер, 2001. – 384 с. **16.** Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства : монографія / За заг. ред. Ю. Б. Іванова, О. М.Тищенка. – Харків : ВД «ІНЖЕК», 2006. – 384 с.

References: 1. Strategicheskoe planirovanie / Pod red. A. N. Petrova. – SPb. : Znanie; GUJeF, 2003. – 200 p. **2.** Stratehiia pidpryiemstva : navch.-metod. posib. [dlia stud. vysch. navch. zakl.] / D. O. Horielov, S. F. Bolshenko. – Kharkiv : Vyd-vo KhNADU, 2010. – 133 p **3.** Lyukshinov A. N. Strategicheskiy menedzhment / A. N. Lyukshinov. – M. : YuNITI-DANA, 2000. – 375 p. **4.** Liasko V. I. Strategicheskoe planirovanie razvitiya predpriyatiya / V. I. Liasko. – M. : Ekzamen, 2005. – 288 p. **5.** Kenichi Ohmae. The Mind of the Strategist / Kenichi Ohmae. – New York : McGraw-Hill, 1982. **6.** Basovskiy L. E. Strategicheskiy menedzhment : uchebnik / L. E. Basovskiy. – M. : NIC INFRA-M, 2013. – 365 p. **7.** Vasilenko V. A. *Menedzhment ustoychivogo razvitiya predpriyatiy : monografiya* [Management of Sustainable Development of Enterprises: monograph] / V. A. Vasilenko. – K. : Centr uchebnoy literatury, 2005. – 648 p. **8.** Glumakov V. N. Strategicheskiy menedzhment. Praktikum / V. N. Glumakov, M. M. Maksimcov, N. I. Malyshev. – M. : Vuzovskiy uchebnik, 2010. – 186 p. **9.** Utkin E. A. Upravlenie firmoy / E. A. Utkin. – M. : Akalis, 1996. – 516 p. **10.** Kurlykova A. V. Strategicheskiy menedzhment : ucheb. posobie / A. V. Kurlykova. – M. : IC RIOR; NIC INFRA-M, 2013. – 176 p. **11.** Kravchenko O. V. Poniattia stratehii rozvytku pidpryiemstva / O. V. Kravchenko [Electronic resource]. – Access mode : http: //www.uabs.edu.ua/images/stories/docs/K_BOA/kravchenko_023.pdf. **12.** Pirs II D. Strategicheskiy menedzhment / D. Pirs II, R. Robinson; [per. s angl. E. Milyutin]. – SPb. : Piter, 2013. – 560 p. **13.** Voronkova A. E. Organizatsionnoe obespechenie podderzhaniya i povysheniya konkurentosposobnosti predpriyatiya / A. E.Voronkova // Prometey : regionalnyy sbornik nauchnyh trudov po ekonomike. – Donetsk : Kitis, 1999. – 376 p. **14.** Chechetova-Terashvili T. V. Klasyfikatsiia matrychnykh metodiv, yaki zastosovuiutsia v stratehichnomu upravlinni pidpryiemstvom / T. V. Chechetova-Terashvili [Electronic resource]. – Access mode : http://www.confcontact.com/2007may/8_4e4et.php. **15.** Hassi D. Strategiya i planirovanie / D. Hassi. – SPb. : Piter, 2001. – 384 p. **16.** *Teoretychni osnovy konkurentnoi stratehii pidpryiemstva : monohrafiia* [The Theoretical Basis of Competitive Strategy of Enterprise: monograph] / Za zah. red. Yu. B. Ivanova, O. M. Tyschenka. – Kharkiv : VD «INZhEK», 2006. – 384 p.

Інформація про автора

Хоменко Ольга Іванівна – здобувач кафедри фінансів та кредиту Харківського національного університету будівництва та архітектури (вул. Сумська, 40, м. Харків, 61002, Україна, e-mail: matjushenkolga@rambler.ru).

Информация об авторе

Хоменко Ольга Ивановна – соискатель кафедры финансов и кредита Харьковского национального университета строительства и архитектуры (ул. Сумская, 40, г. Харьков, 61002, Украина, e-mail: matjushenkolga@rambler.ru).

Information about the author

O. Khomenko – Applicant, Department of Finance and Credit, Kharkiv National University of Construction Engineering and Architecture (Sumska vul., 40, Kharkiv, 61002, Ukraine, e-mail: matjushenkolga@rambler.ru).

Стаття надійшла до ред.
28.08.2015 р.