



УДК 005.21:005.412

Алексєєва Н. І.¹

КЛАСИФІКАЦІЯ БАЗОВИХ СТРАТЕГІЙ ЗРОСТАННЯ ПІДПРИЄМСТВА

Стаття присвячена проблемам стратегічного управління господарською діяльністю торгового підприємства. У статті розкрито суть стратегій зростання і запропонована їх класифікація для підприємств, що займаються торгівлею.

***Ключові слова:** управління, стратегія, зростання, концентроване зростання, диверсифікація.*

ВСТУП

У сучасних умовах підприємства здійснюють свою діяльність в умовах невизначеності, пов'язаної з швидкими змінами зовнішнього середовища, обумовленими прискоренням динамічності трансформаційних процесів в економіці України. При цьому однією з основних умов виживання підприємства в довгостроковій перспективі і досягнення ним поставлених цілей залишається ефективне здійснення процесу стратегічного управління, в основі якого лежить вибір і реалізація стратегій функціонування і розвитку. Саме стратегія визначає ті види діяльності, якими підприємство займається і ті, якими воно може займатися, а також ієрархію пріоритетів на фірмі.

Не дивлячись на відносну схожість стратегічних цілей підприємств, направлених на забезпечення виживання, стабілізації, завоювання ринків шляхом створення і підтримки конкурентних переваг підприємства і максимізацію зрештою розмірів доходів і прибутку, комбінація базових і функціональних стратегій на кожному підприємстві унікальна. Тому дана проблема завжди залишатиметься актуальною для будь-якого підприємства, що реально діє.

Питанням стратегічного управління підприємством присвячена велика кількість робіт як зарубіжних, так і вітчизняних авторів, зокрема, таких учених, як І. Ансофф, Р. Акофф, М. Портер, А. Томпсон, Д. Дей, З. Е. Шершнева, А. П. Градов, В. Р. Веснін, О. С. Віханський та ін.

¹ Рецензент – Чернега О. Б., д. е. н., професор



Проте, не дивлячись на велику кількість економічної літератури з даної проблеми, багато питань формування і використання стратегічного управління в діяльності конкретних підприємств до цих пір залишаються не вирішеними або носять дискусійний характер. Зокрема, в економічній літературі відсутній єдиний підхід до визначення і класифікації стратегій зростання.

Тому виникає необхідність систематизації існуючих класифікацій стратегій розвитку (зростання).

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

У розглянутій економічній літературі пропонуються різні класифікації видів і груп стратегій. Проте така різноманітність ускладнює розуміння стратегії як основного плану досягнення цілей організації. Тому метою даної статті є аналіз існуючих підходів до класифікації стратегій зростання, розгляд базових стратегій і адаптація їх до умов підприємств ринкової торгівлі.

РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Стратегія – довгостроковий якісно спрямований розвиток організації, що стосується сфери, засобів і форм її діяльності, системи взаємовідносин усередині організації, а також позиції організації в навколишньому середовищі [1, с. 220]. Стратегію також розуміють як загальний, всебічний план досягнення цілей [5, с. 257]; як стрижень, навколо якого концентруються всі види виробничо-господарської діяльності [7, с. 236]; як принцип поведінки або слідування якійсь моделі поведінки [6, с. 16]. При розгляді організації в цілому доцільно визначити стратегію як генеральний напрям дій організації, слідування якому в довгостроковій перспективі повинно привести її до мети [1, с. 222]. Всі розглянуті стратегії діляться на стратегії зростання або розвитку і стратегії скорочення. У тій економічній ситуації, що склалася на сьогодні в Україні, більшість підприємств прагнуть не тільки вижити, але і розвиватися. Отже, вибрана стратегія повинна обґрунтовувати перспективний розвиток підприємства.

Дані стратегії зростання відносяться до базових, або генеральних стратегій, є групою стратегій розвитку і для будь-якого підприємства, що розвивається, яке знаходиться на етапі життєвого циклу, званому «зростання», ці стратегії є основними.

Особливостями загальних, базових стратегій підприємства є те, що вони [7, с. 699]:

- по-перше, направлені на функціонування і розвиток підприємства в довгостроковій перспективі;
- по-друге, ці стратегії безпосередньо пов'язані з місією і цілями підприємства.

Враховуючи дані особливості і те, що сам термін «стратегія» фактично має на увазі спосіб досягнення певної мети, базові стратегії



зростання спрямовані на досягнення цілей збільшення ринкової частки, кількості напрямів діяльності підприємства, кількості продуктів, що випускаються, кількості підрозділів підприємства, кількості цільових ринків і, як наслідок, – на збільшення розмірів доходів і прибутку підприємства, яке їх реалізує.

Що стосується суті цих стратегій, більшість авторів висловлюють однакові думки щодо їх змісту і особливостей застосування, проте пропонують різні класифікації стратегій зростання [Портер М., Шершнева З. Е., Ансофф І., Веснін В. Р. та ін.]. Далі розглянемо основні класифікації, запропоновані різними авторами в економічній літературі.

Так, наприклад, А. Томсон виділяє три стратегії зростання: стратегію концентрації на одному напрямі, стратегію вертикальної інтеграції і групу стратегій диверсифікації: у однорідні напрями; у неоднорідні напрями і конгломеративну.

Як основні стратегії зростання Д. Дей пропонує дві: експансію ринку і диверсифікацію. Експансія ринку розглядається як група стратегій, спрямованих на розвиток продукту і розвиток ринку. При використанні стратегії розвитку продукту експансія обґрунтовується зростанням за рахунок наявного товарного асортименту, а також пропозицією супутніх видів продукції. Розвиток ринку припускає перенесення існуючих технологій на нові ринки. М. Портер до стратегій зростання відносить стратегію лідерства у витратах, стратегію диференціації і фокусування. І. Ансофф пропонує дві групи стратегій зростання. Перша група – портфельні стратегії: проникнення; розвиток ринку; розвиток товару; диверсифікація. До конкурентних стратегій другої групи відносяться: зростання ринкової частки; диверсифікація товару; фокусування. На думку В. Р. Весніна, до стратегій зростання можна віднести безпосередньо стратегію зростання і стратегію помірнього зростання. У свою чергу Шершнева З. Е. описує чотири стратегії зростання: експансія, диверсифікація, інтегроване зростання і глобалізація.

Широкий спектр стратегій пропонує Герчикова І. Н. На її думку, відмінність у видах стратегій визначається набором ключових позицій на перспективу і пріоритетності цілей [3, с. 110]. До них відносяться:

1. Продуктово-ринкова стратегія визначає види і технології виготовлення продукції, а також методи її збуту. За цілями і завданнями вона ідентична стратегіям концентрованого зростання О. С. Віханського.

2. Метою стратегії управління набором галузей є диверсифікація, і вона повністю співпадає зі стратегіями диверсифікації, запропонованими іншими авторами.



3. Стратегія поглинання розробляється з метою підвищення ефективності діяльності фірми шляхом проникнення в нові галузі господарювання.

4. Стратегія маркетингу визначає місце продукції на ринку і комплекс маркетингових заходів.

5. Конкурентна стратегія покликана забезпечити конкурентні переваги продукції на конкретних ринках.

6. Стратегія нововведення припускає розробку нових технологій і видів продукції, тобто виконує функціональні цілі пошуку нових технологічних можливостей.

Останні три стратегії, а також запропоновані стратегії капіталовкладень, зарубіжного інвестування і орієнтації на розширення експортної діяльності покликані реалізувати окремі напрями діяльності підприємства і, отже, їх швидше можна віднести до функціональних стратегій, чим до основних.

Віханський О. С. розглядає три групи стратегій зростання, кожна з яких також включає ряд стратегій:

1. Концентроване зростання: посилення позиції на ринку; розвиток ринку; розвиток продукту.

2. Інтегроване зростання: зворотна вертикальна інтеграція; вертикальна інтеграція, що йде вперед.

3. Диверсифіковане зростання: центрована диверсифікація; горизонтальна диверсифікація; конгломеративна диверсифікація.

Досить стисло представлені стратегії зростання у В. Р. Весніна. Вибір стратегії заснований на припущенні, що використання тієї або іншої стратегії безпосередньо пов'язане з життєвим циклом підприємства. Він виділяє стратегії зростання, які притаманні підприємствам, що знаходяться на ранніх стадіях життєвого циклу, та прагнуть зайняти лідируючі позиції в найкоротші терміни і тому мають високі темпи збільшення масштабів діяльності. До другої групи відносяться стратегії помірнього зростання, які притаманні розвиненому і стабільному підприємству, для якого швидке зростання може бути небезпечним, і помірні темпи приросту діяльності дозволять зберігати свої позиції без підвищеного ризику [2, с. 158].

На нашу думку, не можна погодитися з таким підходом до вибору стратегії, оскільки, навіть орієнтуючись на стадії життєвого циклу, підприємство може кілька разів за час свого існування проходити стадію зростання і спаду. Крім того, дані стратегії не відображають цілі діяльності підприємства і, отже, їх декомпозиція на функціональні може бути ускладнена.

Список авторів класифікацій можна було б продовжити; метою даної статті є відзеркалення основних класифікацій стратегій зростання. Аналізуючи розглянуті класифікації, можна відзначити збіг



підходів авторів до класифікації основних напрямів зростання. Дійсно, всі автори пропонують підприємству як стратегії зростання:

1. Зростання за рахунок товару (традиційного або нового).
2. Зростання за рахунок ринку (мається на увазі захоплення нового або розвиток традиційного).
3. Зростання за рахунок інтеграції – приєднання (поглинання) до підприємства нових структур як у напрямі постачальників (зворотна вертикальна), так і у напрямі споживачів (пряма вертикальна).
4. Зростання за рахунок диверсифікації – в існуючі напрями (центрована), в нові технології (горизонтальна), в нові напрями (конгломеративна).

При цьому стратегія концентрації на одному напрямі А. Томпсона фактично означає стратегії розвитку продукту або ринку Д. Дея [4, с. 545], стратегія експансії З. Е. Шершньової – захоплення або розвиток ринку, стратегії інтегрованого зростання в розумінні З. Е. Шершньової, О. С. Віханського означають те ж саме, що і стратегія вертикальної інтеграції А. Томпсона, а продуктово-ринкова стратегія І. Н. Герчикової ідентична стратегіям концентрованого зростання О. С. Віханського.

Відносно стратегій диверсифікації всі автори також дотримуються однієї думки. Суть стратегій диверсифікованого зростання в розумінні Д. Дея, З. Е. Шершньової, А. Томпсона, І. Акоффа, О. С. Віханського і І. Н. Герчикової практично однакова.

Що стосується стратегій М. Портера, те лідерство у витратах, диференціацію і фокусування інші автори відносять або до стратегій функціонування, або до загальних конкурентних стратегій [7, с. 256], а не до стратегій зростання.

Однак, з іншого боку, в своїх класифікаціях стратегій зростання вищеназвані автори або доповнюють один одного, або конкретизують зміст окремих стратегій. Так, Д. Дей розкриває зміст стратегії експансії ринку, про яку говорить З. Е. Шершньова, Віханський О. С. розкриває зміст стратегій диверсифікації, що згадуються у І. Н. Герчикової тощо.

Отже, необхідно інтегрувати думки розглянутих авторів з приводу стратегій зростання і запропонувати нову їх класифікацію, яка, з одного боку, не допускала б повторень однакових по суті стратегій під різними назвами, а з іншого боку – об'єднувала б всі думки авторів.

Запропонована класифікація стратегій зростання може бути наступною. За основу, на нашу думку, слід узяти класифікацію стратегій зростання, запропоновану О. С. Віханським [1, с. 223]. Таким чином, авторська класифікація включає три групи стратегій зростання:

1. Стратегії концентрованого зростання – зростання за рахунок товару або ринку.



Дана група включає чотири основні стратегії:

– *стратегія розвитку традиційного товару*, яка припускає наявність можливостей збільшення виробництва і реалізації традиційного товару і може полягати в збільшенні частоти вживання продукту, збільшенні кількості використаного продукту, відшуканні нових напрямів використання традиційного продукту;

– *стратегія розвитку нового товару*, яка припускає або випуск нового товару, або виробництво нових модифікацій товару, або освоєння нових торгових марок (брендів);

– *стратегія розвитку традиційного ринку* припускає наявність можливостей збільшення об'єму традиційного ринку або унаслідок демографічних і соціокультурних чинників, або у зв'язку зі змінами структури потреб споживачів, або через стан дефіциту товару, або у разі, коли хтось з конкурентів залишає ринок;

– *стратегія розвитку нового ринку* припускає завоювання позиції на новому ринку у разі відсутності на традиційному ринку можливостей, перерахованих в описі попередньої стратегії.

У випадку, якщо мова йде про комбінації перерахованих стратегій, пов'язаних з випуском нового товару і пропозицією його на новому ринку, то таку стратегічну поведінку підприємства більшість авторів відносять до стратегій диверсифікації.

2. Стратегії інтегрованого зростання – зростання за рахунок придбання або придбання впливу на компанії, що стоять між підприємством і постачальниками або споживачами. До даної групи відносяться:

– *стратегія зворотної інтеграції*, яка припускає придбання або встановлення контролю над підприємствами, що в логістичному ланцюжку знаходяться між фірмою і її постачальниками;

– *стратегія інтеграції, що йде вперед*, яка припускає придбання або встановлення контролю над підприємствами, що в логістичному ланцюжку знаходяться між фірмою і її споживачами;

– *стратегія глобалізації*, яка припускає об'єднану реалізацію обох стратегій інтеграції одночасно.

3. Стратегії диверсифікованого зростання – зростання за рахунок зміни напрямів діяльності підприємства. До даної групи відносяться:

– *стратегія центрованої диверсифікації* – пошук можливостей диверсифікації, які знаходяться у вже існуючому напрямі діяльності (бізнесі);

– *стратегія однорідної диверсифікації* – зростання за рахунок роботи в суміжних напрямках діяльності з тими, що вже існують;

– *технологічна диверсифікація* – пошук можливостей виробництва і реалізації нової продукції, що вимагає використання нової технології;



– *конгломеративна диверсифікація* — зростання за рахунок роботи в технологічно не пов'язаних між собою галузях або в непов'язаних напрямках діяльності.

Проте слід враховувати, що виробничий цикл торгового і виробничого підприємства відрізняються один від одного. В основі діяльності будь-якого виробничого підприємства лежить виробництво конкурентоздатної продукції з якісної сировини, а також її реалізація великим або дрібним оптом. Головним в діяльності торгового підприємства є просування продукції до кінцевого споживача без зміни її технічних характеристик та інших властивостей.

У зв'язку з цим слід розглядати і всі запропоновані й використані стратегії. Запропонована вище класифікація стратегій зростання може бути застосована до будь-якого виробничого підприємства. Для торгової фірми ця класифікація матиме ряд особливостей.

Найширше використовуються стратегії концентрованого зростання:

– стратегія розвитку традиційного товару передбачає збільшення товарообігу товарів, що мають постійний попит;

– стратегія розвитку нового товару припускає пропозицію споживачеві нових товарів, попит на які тільки виникає, товарів-аналогів різних виробників і торгових марок відповідно до пріоритетів і побажань клієнтів;

– стратегія розвитку традиційного ринку припускає розширення існуючих торгових площ і формування нових торгових залів, пов'язаних з розширенням ринку або збільшенням ринкової частки підприємства;

– стратегія розвитку нового ринку припускає наявність можливостей створення торгових мереж і вихід за межі традиційного ринку.

Виконання стратегій даної групи пов'язане з розширенням асортименту товарів, збільшенням кількості асортиментних груп, а також ущільнення позицій на існуючому ринку і створенням торгових мереж із захопленням нових ринків.

Враховуючи, що торгове підприємство є посередником між виробником і кінцевим споживачем, особливістю стратегій інтегрованого зростання є сприяння скороченню ланцюжка «виробник – посередник – кінцевий споживач». Для підприємств, що реалізують товари, основною стратегією даної групи є стратегія зворотної інтеграції, оскільки саме вона спрямована на зменшення кількості посередників і прискорення обігу «продукція – товар». Стратегія інтеграції, що йде попереду, як правило, не застосовується, оскільки оптові торгові підприємства, що працюють на ринку покупця, займаються роздрібною торгівлею. У свою чергу, роздрібні магазини прагнуть укласти договори з підприємствами-виробниками, минувши



посередників. З тієї ж причини не застосовувана стратегія глобалізації, що об'єднує реалізацію стратегій зворотної інтеграції, і тієї, що йде попереду, одночасно.

Достатньо широко використовуються стратегії диверсифікованого зростання. Стратегія централізованої диверсифікації припускає в рамках наявних торгових можливостей зростання за рахунок оновлення товарного асортименту. По суті, цей вид стратегії перетинається із стратегією розвитку нового товару в рамках стратегії концентрованого зростання, оскільки можливості, що знаходяться в наявному бізнесі, дозволяють підприємству розширювати асортимент пропонованих товарів відповідно до особливостей попиту. Тому розглянуті стратегії можна об'єднати.

Стратегія однорідної диверсифікації дозволяє досягати зростання за рахунок пропозиції супутніх товарів або додаткових супутніх послуг, зокрема, послуг післяпродажного обслуговування та ін.

Технологічна диверсифікація полягає в пошуку нових можливостей і шляхів реалізації товарів, до яких можна віднести демонстраційні вітрини, демонстраційні зали, нові форми упаковки товарів, оформлення кредитів у магазинах і т. ін.

Стратегію конгломеративної диверсифікації використовують достатньо великі торгові підприємства. Створення консультаційних центрів, ремонтних центрів дозволяє підприємству отримати додатковий дохід.

Проте всі стратегії диверсифікованого зростання з урахуванням особливостей торгової діяльності дуже близькі за своїм змістом і тісно між собою пов'язані. Тому має сенс їх об'єднати в одну стратегію диверсифікованого зростання.

Тепер запропонована раніше класифікація базових стратегій зростання для підприємств торгівлі матиме наступний вигляд (рис. 1).

Слід також врахувати, що жодне підприємство не використовує вказані стратегії в «чистому вигляді» і розробляє комплексну стратегію залежно від ситуації на ринку, конкурентоспроможності товарів і самого підприємства, а також інших чинників зовнішнього і внутрішнього середовища, в якому в даний час функціонує підприємство.

Проте кожна комплексна стратегія, що реалізується на підприємстві, включає елементи тієї або іншої базової стратегії. Причому в її основі лежить одна базова стратегія, підкріплена елементами однієї або декількох інших стратегій.

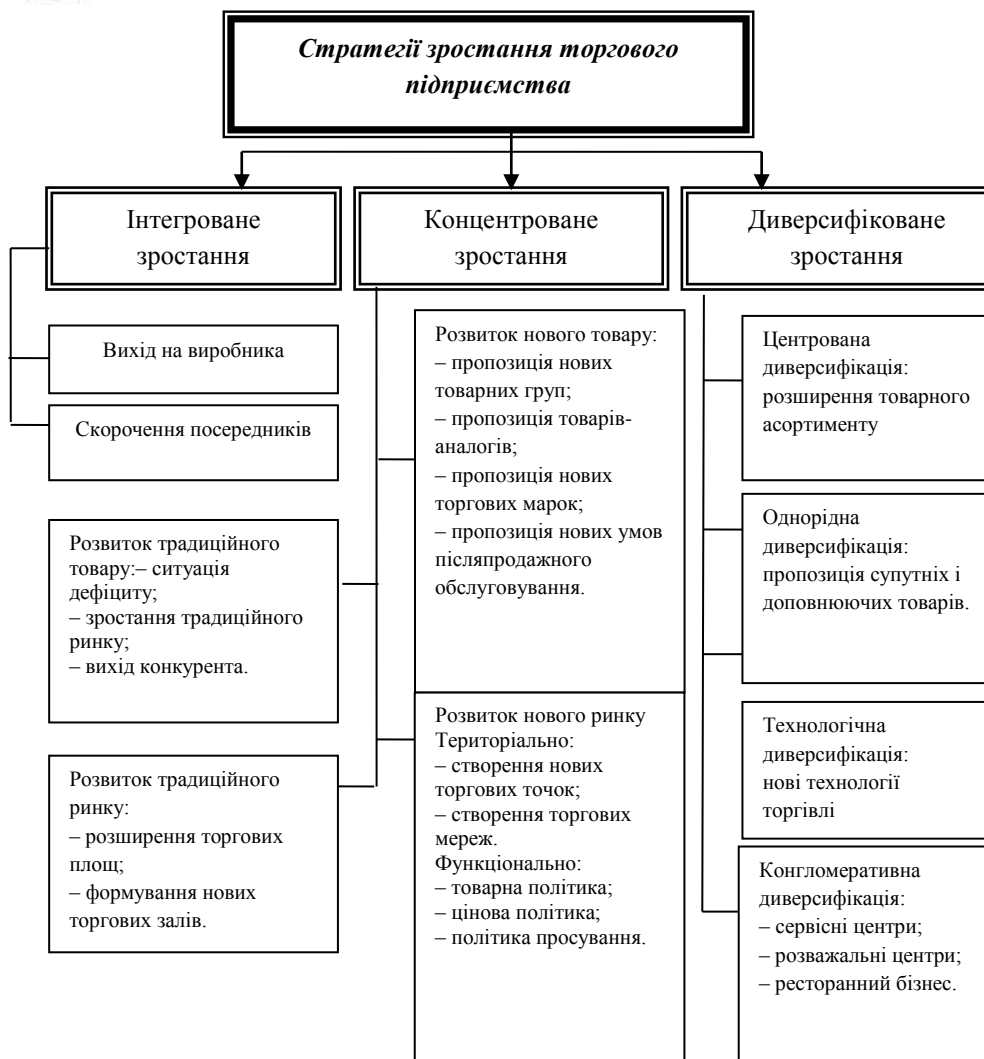


Рис. 1. Класифікація базових стратегій зростання торгового підприємства

Джерело: власна розробка

ВИСНОВКИ

Таким чином, в даній статті автором досліджені підходи до визначення базових стратегій зростання в економічній літературі і запропонована класифікація даних стратегій на основі синтезу і аналізу думок вчених-економістів. Автором також розглянуті особливості застосування запропонованих стратегій зростання на торгових підприємствах. Для уточнення запропонованої класифікації в статті стисло описаний зміст кожної з даних стратегій.

До перспектив подальшої розробки даної проблеми слід віднести проведення аналогічного аналізу за функціональними стратегіями розвитку підприємства, а також за базовими стратегіями стабілізації і стратегіями скорочення діяльності.



СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Виханский О. С. Менеджмент : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – [3-е изд.]. – М. : Гардарика, 2002. – 528 с.
2. Веснин В. П. Основы менеджмента : учебник / В. Р. Веснин. – М. : Институт международного права и экономики. Издательство «Триада, Лтд», 2005. – 384 с.
3. Герчикова И. Н. Менеджмент / И. Н. Герчикова. – М.: ИНФРА-М, 2005.
4. Дэй Дж. Стратегический маркетинг / Дж. Дэй. – М. : ЭКСМО-ПРЕСС, 2002. – 640 с.
5. Мексон М. Х. Основы менеджмента / Мексон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф.; пер. с англ. – [2-е изд.]. – М. : Дело, 2004. – 702 с.
6. Минцберг Г. Школы стратегий / Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж.; пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб. : Питер, 2001. – 366 с.
7. Шершньова З. Е. Стратегічне управління : підручник / З. Е. Шершньова. – [2-ге вид.]. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.

Дата надходження до редакції – 31.03.2012 р.