

О. О. Маслак, Ю. В. Огерчук, Т. О. Маслак
Національний університет “Львівська політехніка”

ОСОБЛИВОСТІ ВИБОРУ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ОСНОВІ АНАЛІЗУ СТРАТЕГІЧНИХ АЛЬТЕРНАТИВ

<https://doi.org/>

© Маслак О. О., Огерчук Ю. В., Маслак Т. О., 2021

Проаналізовано змістове навантаження поняття “стратегія”, розглянуто основні ключові концепції визначення стратегії як зарубіжних, так і українських вчених, наведено відомі види стратегічних альтернатив, які найчастіше використовують в організаціях, наведено етапи вибору стратегії розвитку компанії на основі вибору стратегічних альтернатив, вказано ризики, з якими можуть зіткнутися розробники стратегії, реалізуючи цей процес.

Ключові слова: стратегія; стратегічні альтернативи; концепція; процес; ризик.

Постановка проблеми у загальному вигляді

В умовах економічної турбулентності, інтегрованості національного продукту в світові ринки, глобалізації комунікацій актуальним питанням для суб’єктів підприємницької діяльності є пошук і впровадження креативних ідей, спрямованих на формування конкурентної стратегії розвитку підприємства та їхніх переваг щодо виробництва і реалізації товарів та послуг.

Однак мінливість зовнішнього середовища, посилення конкуренції, світова пандемія вимагають вміння передбачити можливість виникнення проблемних ситуацій, які негативно вплинуть на роботу і розвиток підприємства. Необхідно мати напоготові заздалегідь спроектований механізм їх вирішення у вигляді конкретних стратегічних альтернатив у межах кожного напрямку розвитку, щоб уникнути збитків за допомогою наявних ресурсів і можливостей їх нарощення.

Аналіз останніх досліджень

Концептуальні питання формування і реалізації стратегії розвитку підприємства достатньо висвітлено в працях зарубіжних і вітчизняних вчених, зокрема І. Ансоффа, О. Виханського, О. Градова, В. Гриньової, М. Портера, О. Пушкаря, А. Стрікланда, А. Томпсона, В. Забродського, І. Ігнатєвої, З. Шершньової, Б. Мізюка, В. Мартиненка, А. Мазаракі, Л. Мельника.

Зазначимо, що змістова сутність дефініції “стратегія” змінювалася із розвитком економічної думки. Сьогодні в науковій літературі існує велика кількість трактувань цього поняття залежно від об’єкта і предмета досліджень.

Цілі статті. Проаналізувати різні трактування сутності поняття “стратегія”, розглянути відомі види стратегічних альтернатив, запропонувати комплексні етапи вибору стратегії розвитку на основі аналізу стратегічних альтернатив, перерахувати проблеми, які можуть виникнути під час вибору стратегії.

Виклад основного матеріалу дослідження

Перш ніж перейти до процесу формування стратегічних альтернатив, зупинимося на розгляді концепцій визначення стратегії, які можна виокремити за декількома підходами:

1. Класичний підхід до визначення стратегії ототожнює її із засобом досягнення цілей підприємства. Цю думку підтримували у своїх працях А. Чандлер [1], Б. Карлофф [2], Д. Куїнн [3].

2. Концептуальний підхід до розуміння стратегії пов'язаний із дослідженнями в цій сфері таких вчених, як Г. Мінцберг, І. Ансофф, М. Портер. Вивчаючи стратегічну поведінку великих корпорацій на конкурентних ринках, Г. Мінцберг [3] з'ясував, що стратегія є не тільки планом, а й комплексом рішень та дій, відправною точкою, що являє собою не послідовність виконання запланованого, а прямо протилежне до цього.

І. Ансофф [4] у своїх працях зазначав, що стратегія – це сукупність правил для прийняття рішень з метою забезпечення стійкого зростання і розвитку підприємства. Вчений виокремлював дві групи правил: правила взаємовідносин підприємства із зовнішнім середовищем (стратегія бізнесу) і правила досягнення рівноваги між власними внутрішніми змінними (організаційна концепція).

М. Портер [5] вважав, що стратегія – це створення унікальної та вигідної позиції, що передбачає певний набір видів діяльності. Якби була тільки одна ідеальна позиція, не було б ніякої потреби в стратегії. Завдання всіх компаній у цьому випадку були б цілком очевидними – кожна з них прагнула б першою знайти цю позицію і зайняти її. Натомість суть стратегічного позиціонування полягає у виборі видів діяльності, відмінних від видів діяльності конкурентів.

3. Комплексний підхід, згідно з яким стратегія – це програма функціонування підприємства в зовнішньому середовищі, взаємодії з конкурентами, реалізації інтересів акціонерів, зміцнення конкурентних позицій підприємства, задоволення клієнтів. Її підтримують такі вчені, як Дж. Джонсон, К. Скулс [3], Л. С. Довгань [6] та інші.

Деякі українські вчені розглядають стратегію як комплекс довгострокових цілей і план найефективнішого розподілу ресурсів для їх досягнення. М. Туленков визначає стратегію як установлену на доволі тривалий період сукупність норм, орієнтирів, напрямів, сфер, способів і правил діяльності, що забезпечують зростання і високу конкурентоспроможність організації, які зміцнюють позиції на ринку, підвищують здатність до виживання в умовах конкуренції [7].

На думку З. Є. Шершньової та С. В. Оборської [8], в сучасній економічній літературі існують дві основні концепції стратегії: філософська та організаційно-управлінська.

Філософська зосереджує увагу на визначенні напрямку розвитку організації, який дає відповідь на запитання: в якому бізнесі діє організація і в якому бізнесі вона повинна бути. А стратегію бізнесу розробляють для того, щоб зв'язати внутрішні можливості (потенціал) організації із її зовнішнім середовищем. З цієї позиції представники філософської концепції дають таке визначення стратегії:

- позиція, спосіб життя, що не дає зупинитися на досягнутому, а орієнтує на постійний розвиток;
- інтегральна частина менеджменту, що дає змогу усвідомити майбутнє; процес мислення, інтелектуальні вправи, які потребують спеціальної підготовки, навичок і процедур;
- відтворювана цінність, що дає змогу досягти найкращих результатів, активізувати діяльність всього персоналу;
- шаблон логічної, послідовної поведінки, яка складається на підприємстві свідомо чи стихійно.

Відповідно до іншої – організаційно-управлінської концепції – стратегія пов'язана з конкурентними діями, заходами та методами ведення стратегічної діяльності організації. Вона містить відповідь на питання, як організація діє на вибраних нею ринках. Таку стратегію у літературі називають “конкурентною стратегією” і розглядають як довгострокові ідеї діяльності організації, спосіб досягнення цілей, який вона визначає для себе, керуючись власними міркуваннями в межах умов, що надає зовнішнє середовище [8].

Найповніше визначення стратегії, на нашу думку, таке: стратегія підприємства – це систематичний план потенційної поведінки організації в умовах наявності неповної інформації про майбутній розвиток середовища та підприємництва, розроблений на основі формування місії, довгострокових цілей, а також шляхів і правил прийняття рішень для найефективнішого використання стратегічних ресурсів, сильних сторін і можливостей, усунення слабких сторін та захисту від загроз зовнішнього середовища задля майбутньої прибутковості [9].

Різноманіття поглядів на визначення дефініції поняття “стратегія” зумовлює множинність підходів до класифікації стратегій і їх різновидів.

Засновником теорії конкурентної стратегії вважають М. Портера, який зазначав, що “конкурентна стратегія передбачає наступальні або оборонні дії, які застосовуються з метою захисту позиції від п’яти конкурентних сил” [10].

Дещо іншої думки дотримуються науковці А. А. Томпсон і А. Дж. Стрікленд, які зазначають, що: “стратегія конкуренції компанії містить в собі підходи до бізнесу та ініціативи, які вона використовує для залучення клієнтів, ведення конкурентної боротьби і укріплення своєї позиції на ринку” [11].

Своє бачення щодо класифікації конкурентних стратегій запропонували також такі західні вчені, як І. Ансофф, Ф. Котлер, А. Д. Літл та інші [12–14].

В Україні питання класифікації конкурентних стратегій підприємства відображено в роботах К. Радченко, В. Василенко, С. Покропивного, В. Колота, В. Пастухова, Г. Ткачука [45].

Узагальнюючи розглянуті дослідження за проблемою класифікації конкурентних стратегій, охарактеризуємо найвагоміші з них (табл. 1).

Таблиця 1

Види стратегічних альтернатив розвитку підприємства за авторами*

Автори	Види стратегічних альтернатив
М. Портер	– стратегія цінового лідерства – стратегія фокусування – стратегія диференціації (товару і ринку)
І. Ансофф	– стратегія глибокого проникнення на ринок – стратегія розвитку ринку – стратегія розвитку товару – стратегія диверсифікації
Ф. Котлер	– стратегія ринкового лідера – стратегія фірми-челенджера – стратегії фірми-послідовника – стратегії фірм-нішерів
А. Д. Літл	– стратегії лідерів – стратегії фірм із сильною позицією – стратегії фірм, які займають сприятливу позицію – стратегії фірм, які займають задовільну позицію – стратегії фірм, які займають незадовільну позицію
А. А. Томпсон і А. Дж. Стрікленд	– стратегія оптимальних витрат – стратегія лідирування у витратах – сфокусована стратегія низьких витрат – стратегія широкої диференціації – сфокусована стратегія диференціації продукції

* Власна розробка на основі [10–14].

Сучасність (диджиталізація, глобалізація, акцент на інноваційність та креативність тощо) внесла певні зміни у погляди щодо розвитку компаній, формуючи нові види стратегічних альтернатив. Деякі із прикладів сучасних стратегії розвитку підприємства, адаптовані до вимог часу, подано в табл. 2.

Особливості сучасних стратегій розвитку підприємства

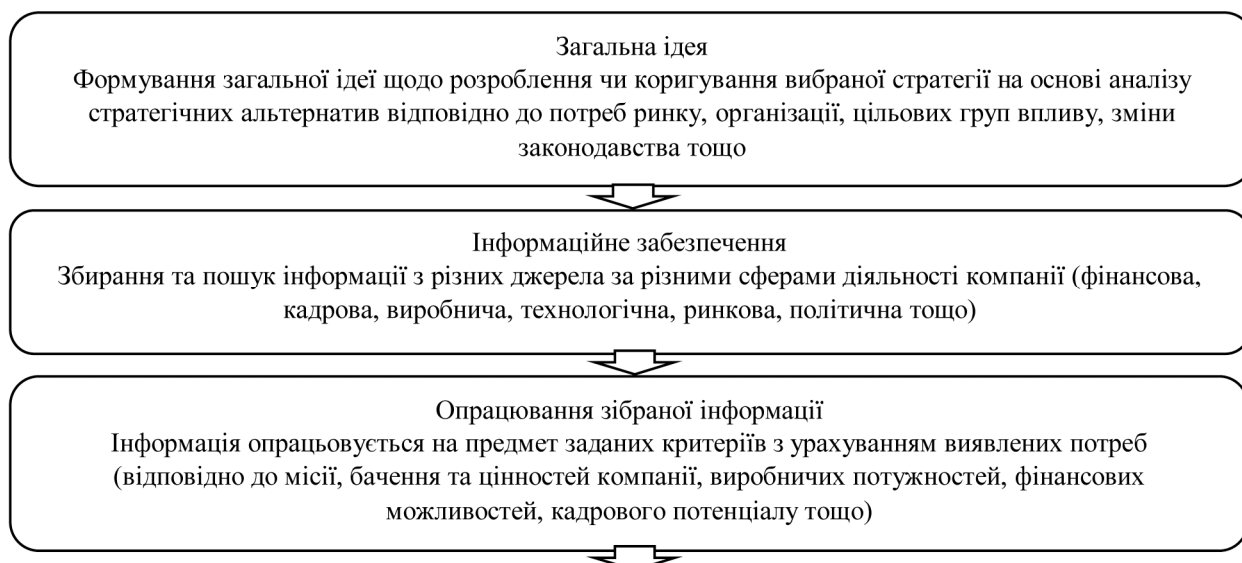
Назва стратегії	Зміст стратегії
1. Управління змінами	Акцент на людському ресурсі, адаптації до змін
2. Стратегія швидкого реагування	Ключова норма – швидкість мислення, прийняття рішень, вихід на ринок
3. Стратегічні альянси	Форма співпраці двох реальних або потенційних конкурентів на довгостроковий термін або для досягнення певної мети. Може створюватися для ведення спільних досліджень, обміну технологіями, спільного використання виробничих потужностей, просування на ринок продукції один одного або для об'єднання виробничих зусиль
4. Система управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM)	Спрямованість на побудову взаємовідносин з клієнтами на основі використання провідних управлінських та інформаційних технологій
5. Стратегія ментально-го айкідо	Нейтралізація сильних сторін конкурента, використання дій самого конкурента для перемоги над ним. Мета стратегії – не зруйнувати, а сформувані переваги, не знищити конкурента, а здобути над ним перемогу за рахунок ухилення від боротьби
6. Стратегія “Блакитного океану”	Особливою важливою характеристикою цієї стратегії є відсутність конкуренції, тобто згідно з нею попит створюється, а не є предметом запеклої боротьби

* Власна розробка на основі [15–18].

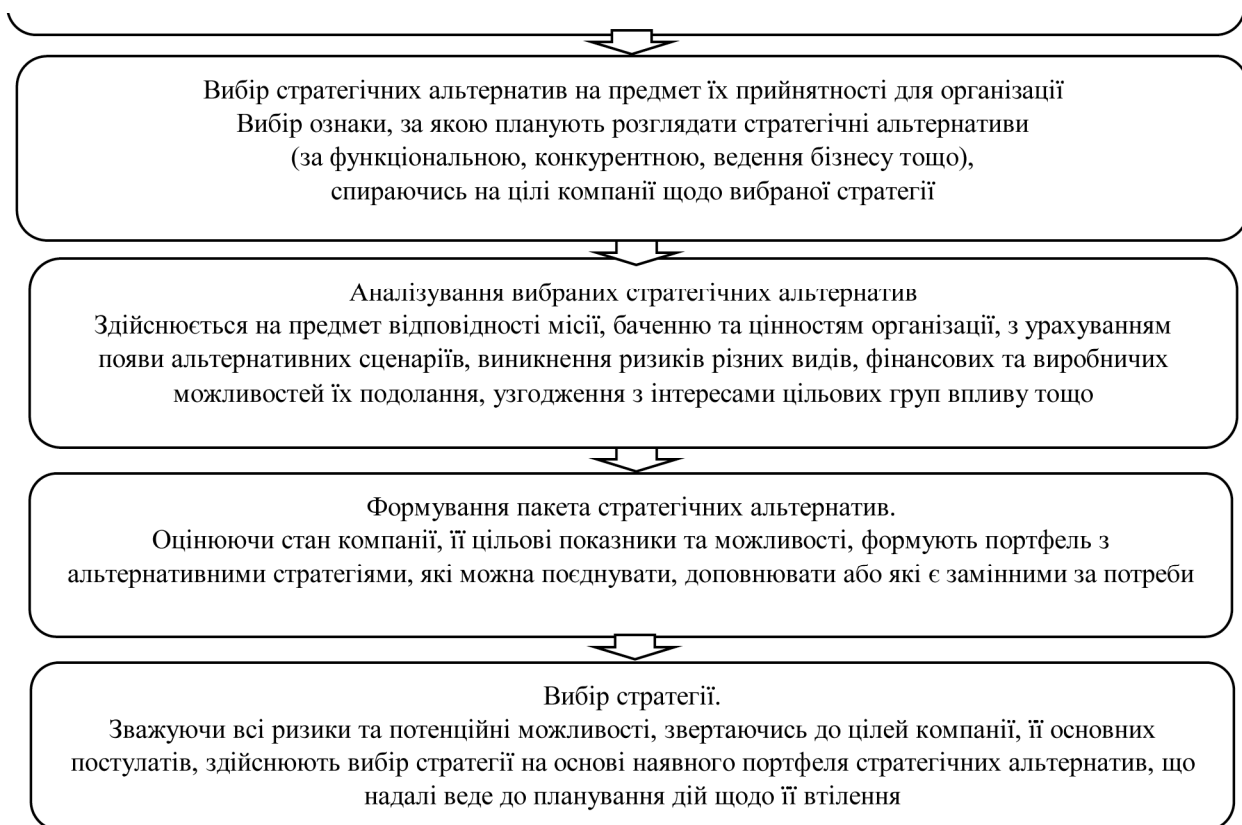
Стратегічні альтернативи необхідні для вибору найприйнятніших для компанії стратегій, які б відповідали загальній концепції стратегічного її розвитку.

Для опрацювання стратегічних альтернатив рекомендують урахувати таку інформацію:
 основний напрям діяльності компанії;
 місія та бачення, цінності;
 фінансові показники;
 виробничі потужності;
 якісний кадровий склад;
 технологічні та технічні можливості тощо.

Рекомендовані етапи вибору стратегії на основі аналізування можливих стратегічних альтернатив наведено на рисунку.



Етапи вибору загальної стратегії розвитку підприємства на основі аналізу стратегічних альтернатив



(Продовження.) Етапи вибору загальної стратегії розвитку підприємства на основі аналізу стратегічних альтернатив

Ключові проблеми, які спричиняють ризики та можуть виникати під час вибору стратегії, такі:

1. Нечітко сформульовані місія та бачення компанії, що не дає змоги визначитися зі стратегією розвитку в межах ключових пріоритетів.
2. Недостатній рівень компетентності працівників, залучених до проєкту розроблення стратегії розвитку компанії.
3. Вузький набір використаного інструментарію під час оцінювання та вибору стратегічних альтернатив.
4. Користування неточною інформацією, інформацією, яка не стосується вибору стратегії, сумнівними джерелами інформації.
5. Ставлення до процесу вибору стратегії на основі стратегічних альтернатив як до формальності тощо.

Звичайно, виникають й інші труднощі під час реалізації процесу вибору стратегії розвитку. Однак, формуючи план управління ризиками, у якому можна описати різні варіанти проблем, їх можна мінімізувати або повністю усунути.

Висновок

Вибираючи стратегію розвитку компанії, розробникам потрібно насамперед сформувати різні стратегічні альтернативи, проаналізувавши їх на предмет відповідності корпоративним цінностям і постулатам, а також наявним та потенційно здатним проявитись чинникам зовнішнього та внутрішнього середовищ. Це дасть змогу вибрати найприйнятнішу для сьогодення стратегію, а також мати

в портфелі запасні варіанти, які за потреби коригування наявної стратегії чи її заміни будуть вже опрацьованими для виконання.

Подальші дослідження стосуватимуться інструментів аналізування стратегічних альтернатив.

Список використаної літератури

1. Пастухова В. В. (2002). Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність. Київ: КНТЕУ. 301 с.
2. Карлофф Б. (1991). Деловая стратегия. Москва: Экономика. 239 с.
3. Минцберг Г., Куинн Дж. (2001). Стратегический процес. Санкт-Петербург: Питер. 688 с.
4. Ансофф И. (1989). Стратегическое управление. Москва: Прогресс. 519 с.
5. Портер М. (1998). Стратегія конкуренції. Пер. з англ. Київ: Основи.
6. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. (2009). Стратегічне управління: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури. 440 с.
7. Туленков Н. (1997). Ключевая позиция стратегического менеджмента в организации. Проблемы теории и практики управления, № 4. С. 104–107.
8. Шершньова З. Є., Оборська С. В. (1999). Стратегічне управління. Київ: КНЕУ. 384 с.
9. Сасенко М. Г. (2017). Стратегія підприємства: підручник. Тернопіль: Економічна думка. 390 с.
10. Портер М. (2000). Конкуренция: учеб. пособ. Москва: Изд. дом “Вильямс”, 496 с.
11. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. (2000). Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа. Москва: Издательский дом “Вильямс”. 412 с.
12. Котлер Ф. (2004). Маркетинг и менеджмент. 11-е изд. Санкт-Петербург: Питер. 800 с.
13. Траут Д. Райс Эл. (2005). Маркетинговые войны. Санкт-Петербург: Питер. 256 с.
14. Літл А. Матриця АДЛ/ЛС. Енциклопедія маркетингу. URL: <https://msd.com.ua/marketing/encyclopedia-of-marketing/>.
15. Шульгіна Л. М., Юхименко В. В. (2011). Сучасні концепції стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства. Маркетинг і менеджмент інновацій. № 3, Т. 2.
16. Ракша Н. В., Харламова А. О. (2011). CR-менеджмент як ефективний інструмент управління компанією. Всеукраїнський науково-виробничий журнал. № 3. С. 72–78
17. Богуш Д. (2011). Ментальное айкидо: стратегия конкуренции и антикризисный контроль. PR-менеджмент..
18. Литвиненко В. (2011). Конкурентоспроможність компанії в “новій” економіці. Дослідження міжнародної економіки. Вип. 2 (67).

References

1. Pastukhova V. V. (2002). Stratehichne upravlinnia pidpriemstvom: filosofiia, polityka, efektyvnist' [Strategic management of the enterprise: philosophy, policy, efficiency]. Kyiv: KNTEU, 301 s. (in Ukrainian).
2. Karloff B. (1991). Delovaja strategija [Business strategy]. M.: Jekonomika, 239 s. (in Russian).
3. Minzberg G., Kuinn Dzh. (2001). Strategicheskij proces [Strategic process]. SPb.: Piter, 688 s. (in Russian).
4. Ansoff I. (1989). Stratehicheskoe upravlenie [Strategic management]. M.: Progress, 519 s..
5. Porter M. (1998). Stratehiia konkurentsii [Competition strategies]. K.: Osnovy (in Ukrainian).
6. Dovhan' L. Ye., Karakaj Yu. V., Artemenko L. P. (2009). Stratehichne upravlinnia: navch. posib. [Strategic management: a textbook]. K.: Tsentru uchbovoi literatury, 440 s. (in Ukrainian).
7. Tulenkov N. (1997). Kljuchevaja pozicija strategicheskogo menedzhmenta v organizacii [The key position of strategic management in the organization]. *Problemi teorii i praktiki upravlenija*. No. 4, pp. 104–107 (in Russian).
8. Shersh'n'ova Z. Ye., Obors'ka S. V. (1999). Stratehichne upravlinnia [strategic management]. Kyiv: KNEU, 384 s. (in Ukrainian).
9. Saienko M. H. (2017). Stratehiia pidpriemstva: pidruchnyk. [Enterprise strategy]. Ternopil': Ekonomichna dumka, 390 s. (in Ukrainian).
10. Porter M. (2000). Konkurencija: uch. posob. [Competition: a textbook]. M.: Izd. dom “Vil'jams”, 496 s. (in Russian).
11. Tompson A. A., Striklend A. Dzh. (2000). Strategicheskij menedzhment: koncepcii i situacii dlja analiza [Strategic management: concepts and situations for analysis]. M.: Izdatel'skij dom “Vil'jams”, 412 s. (in Russian)

12. Kotler F. (2004) Marketing i menedzhment [Marketing and management]. 11rd ed., SPb.: Piter, 800 s. (in Russian).
13. Traut D. Rajs Jel. (2005). Marketingovye vojny [Marketing wars]. SPb.: Piter, 256 s. (in Russian).
14. Litl A. Matrytsia ADL/LS. *Entsyklopediia marketynhu* [ADL/LS matrix. Encyclopedia of marketing] [Online]. Retrieved from: <https://msd.com.ua/marketing/encyclopedia-of-marketing/>. (in Ukrainian).
15. Shul'hina L. M. and Yukhymenko V. V. (2011). Suchasni kontseptsii stratehichnoho upravlinnia innovatsijnym rozvytkom pidpriemstva [Modern concepts of strategic management of innovative development of the enterprise]. *Marketynh i menedzhment innovatsij*, No. 3, vol. 2 (in Ukrainian).
16. Raksha N. V. and Kharlamova A. O. (2011). CR-menedzhment iak efektyvnyj instrument upravlinnia kompaniieiu. CR-management as an effective tool for managing the company]. *Vseukrains'kyj naukovo-vyrobnychyj zhurnal*, No. 3, 72–78 (in Ukrainian).
17. Bogush D. (2011). Mental'noe ajkido: strategija konkurencii i antikrizisnyj kontrol'. PR- menedzhment (in Russian).
18. Lytvynenko V. (2011) Konkurentospromozhnist' kompanii v "novij" ekonomitsi. [Competitiveness of the company in the "new" economy]. *Doslidzhennia mizhnarodnoi ekonomiky*, Vyp. 2 (67) (in Ukrainian).

O. O. Maslak, Yu. V. Oherchuk, T. O. Maslak
Lviv Polytechnic National University

PECULIARITIES OF CHOOSING A STRATEGY FOR DEVELOPMENT OF DOMESTIC ENTERPRISES ON THE BASIS OF ANALYSIS OF STRATEGIC ALTERNATIVES

© Maslak O. O., Oherchuk Yu. V., Maslak T. O., 2021

The semantic load of the concept of “strategy” is analyzed, it is determined that the meaning of this term has changed over the last hundred years depending on the object and subject of research; The main three key concepts of strategy definition are considered, namely classical, conceptual and complex, which were singled out by Western scholars and which were partially supported by Ukrainian, as well as philosophical and organizational-managerial concept, which are singled out by purely domestic scientists. In organizations, as well as those that are due to the present, namely: change management, rapid response strategy, strategic alliances, customer relationship management system, mental aikido strategy and the strategy of the “Blue Ocean”. To develop strategic alternatives, it is recommended to take into account the following information: the main activity of the company; mission and vision, values; financial indicators; production capacity; high-quality staff; technological and technical capabilities, etc.

Based on the research, using methods of generalization, observation, comparison, recommended complex stages of choosing a company development strategy based on the formation of strategic alternatives, identified risks that strategy developers may encounter in implementing this process, which are often subjective and can be minimized when drawing up a risk management plan. These include a vague mission and vision of the company; insufficient level of competence of employees involved in the project development strategy of the company; a narrow set of tools used in the evaluation and selection of strategic alternatives; use of inaccurate information, information that has nothing to do with the choice of strategy, the choice of questionable sources of information and attitude to the process of choosing a strategy based on strategic alternatives as a formality, etc.

The recommended stages of choosing a development strategy based on the formation of strategic alternatives will allow the company to take a more comprehensive approach to processing and analyzing information for alternatives, and if necessary to adjust the existing strategy or introduce additional, to have spare processed work in the portfolio.

Key words: strategy; strategic alternatives; concept; process; risk.