

УДК 338:658

Борисюк О.В.*кандидат економічних наук,
доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування
Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки***Маленицький Д.С.***студент факультету економіки та управління
Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки***СУТНІСТЬ СТРАТЕГІЇ ТА ЇЇ ЗНАЧЕННЯ ДЛЯ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА****THE ESSENCE OF THE STRATEGY AND ITS SIGNIFICANCE
FOR THE ENTERPRISE SECURITY****АНОТАЦІЯ**

Статтю присвячено дослідженню сутності стратегії та її значенню для безпеки підприємства. Проаналізовано різні підходи до класифікації стратегії підприємства. Сформульовано основні завдання стратегії та розглянуто її види. Надано рекомендації щодо впровадження стратегії та забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Обґрунтовано актуальність дослідження та необхідність забезпечення стратегії підприємства в сучасних умовах. Розроблено класифікацію стратегій підприємства та виділено основні етапи її впровадження.

Ключові слова: конкурентоспроможність, стратегія підприємства, конкурентні переваги, фактори конкурентоспроможності, стратегія розвитку підприємства, безпека підприємства.

АННОТАЦИЯ

Статья посвящена исследованию сущности стратегии и ее значению для безопасности предприятия. Проанализированы различные подходы к классификации стратегии предприятия. Сформулированы основные задачи стратегии и рассмотрены ее виды. Даны рекомендации по внедрению стратегии и обеспечению конкурентоспособности предприятия. Обоснована актуальность исследования и необходимость обеспечения стратегии предприятия в современных условиях. Разработана классификация стратегий предприятия и выделены основные этапы ее внедрения.

Ключевые слова: конкурентоспособность, стратегия предприятия, конкурентные преимущества, факторы конкурентоспособности, стратегия развития предприятия, безопасность предприятия.

ANNOTATION

The article is devoted to the study of the essence of the strategy and its significance for the enterprise security. The article analyzes various approaches to the classification of enterprise strategy. The main tasks of the strategy are formulated and its types are considered. The recommendations for implementation of the strategy and ensuring the competitiveness of the enterprise are given. The relevance of the research and the necessity of providing a strategy of the enterprise in modern conditions is substantiated. The classification of enterprise strategies is developed and the main stages of implementation of the strategy are highlighted.

Keywords: competitiveness, enterprise strategy, competitive advantages, factors of competitiveness, strategy of enterprise development, enterprise security.

Постановка проблеми. Основною метою діяльності кожного підприємства є не просто виживання на ринку, а стабільне функціонування та постійне економічне зростання. Для досягнення цієї мети потрібно розробити ефективну стратегію, на основі якої створити та реалізувати конкурентні переваги. Все це дає можливість підприємству дати відповіді на життєво важливі для нього питання: де функціонувати

(в якій галузі або на яких ринках); як розподілити ресурси; як ефективно конкурувати з іншими підприємствами, як стабільно розвиватися у майбутньому.

Вивченню стратегій підприємства присвячено досить багато робіт, але класифікація стратегій, їх компоненти та основні етапи формування залишаються не зовсім дослідженими. Зокрема, потребують більш поглибленого дослідження й конкретизації механізм формування стратегії підприємства та основні етапи її впровадження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Вагомий внесок у дослідження вибору стратегії розвитку підприємства зробили такі зарубіжні та вітчизняні вчені: І. Ансофф Т. Адаєва, Р. Єршова, М. Портер, Г. Мінцберг, І. Пічурін, Ф.Котлер, Р. Фатхутдінов та ін. Кожен із них по-різному розуміє досліджувану проблему, акцентує увагу на певних етапах розроблення стратегії розвитку підприємства. Разом із тим потребують уваги розроблення та реалізація доцільної для кожного підприємства стратегії.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Однак у сучасних умовах гіперконкуренції та надвисокої динамічності зовнішнього середовища функціонування підприємства підходи до розроблення та реалізації доцільної стратегії повинні бути адаптивними та швидко змінюватися з урахуванням усіх факторів впливу. Також потрібно приділити більше уваги дослідженням процесу забезпечення конкурентоспроможності, включаючи всі його інструменти за умови випереджаючого забезпечення стратегії розвитку підприємства та високого рівня конкурентоздатності.

Мета статті полягає у дослідженні підходів до обґрунтування вибору стратегії підприємства та розробленні практичних рекомендацій щодо етапності її забезпечення.

Виклад основного матеріалу дослідження. Актуальність дослідження та необхідність забезпечення конкурентної стратегії підприємства в сучасних умовах потребує уточнення та конкретизації змісту поняття «стратегія». Розглянемо розуміння поняття «стратегія» різними науковцями.

Так, І. Ансофф зазначає, що стратегія – це набір правил прийняття рішення щодо поведінки фірми, і визначає такі правила: встановлення відносин організації з оточуючим середовищем та всередині підприємства; грамотне ведення щоденних справ; постійне вимірювання результатів діяльності та порівняння з плановими показниками.

Основною метою діяльності підприємства І. Ансофф вважає стаке зростання і розвиток підприємства. Він поділив правила прийняття рішень на дві групи: правила взаємозв'язку підприємства з оточуючим середовищем і правила встановлення рівноваги між внутрішніми факторами. Також учений запропонував досить чітке та детальне визначення поняття «стратегія», яке є досить актуальним і донині.

Т.Ю. Адаєва вважає, що конкурентна стратегія визначається як здатність фірми виготовляти конкурентоспроможні товари, а крім цього, як конкурентна стійкість організації та її здатність пристосуватися до несприятливих умов конкуренції [1, с. 53].

У цьому визначенні враховано основні вимоги до формування конкурентної стратегії, але не врахована сфера діяльності, в якій досягається перевага.

За Р.А. Єршовою конкурентна стратегія – це здатність підприємства виробляти конкурентну продукцію за ефективного використання потенціалу підприємства [2, с. 24]. На нашу думку, визначення не зовсім удале, оскільки не враховано вимоги до стратегії, зокрема не згадано про гнучкість стратегії.

М. Портер розглядав стратегію як аналіз внутрішніх процесів та взаємодій між частинами підприємства. Для цього він застосував ідею ланцюжка цінностей і визначив, як і де додається цінність. Портер сформулював одне з найточніших визначень поняття стратегії підприємства [6, с. 24].

За І.І. Пічуріним стратегія являє собою фактичну і потенційну можливість підприємства виробляти та реалізовувати продукцію, яка є більш привабливою для споживачів за своєю якістю та (або) ціною [7, с. 11].

Ф. Котлер вважає, що стратегія допомагає підприємству ефективно конкурувати з іншими підприємствами та займати провідні позиції на ринку [4, с. 71]. У цьому визначенні не враховано сферу діяльності, в якій досягається конкурентна перевага.

Аналіз визначень поняття «стратегія» представлено у табл. 1.

Отже, на нашу думку, стратегію підприємства можна визначити як стратегічно орієнтовану діяльність, яка спрямована на забезпечення конкурентної позиції на ринку і підтримку довгострокових конкурентних переваг у певній сфері діяльності.

До стратегії підприємства висувається низка вимог [1, с. 147]:

- 1) об'єднати управлінські, екологічні, економічні, технологічні, технічні та інші аспекти розвитку об'єкта управління;
- 2) домогтися інтеграції частин керованого об'єкта;
- 3) забезпечити пріоритет досягнення стратегічних цілей;
- 4) використовувати під час розроблення стратегії наукові досягнення економіки та інших наук.

Однак, на нашу думку, в нинішніх гіпердинамічних умовах зовнішнього середовища функціонування підприємств перелік цих вимог є значно ширшим, тому він потребує доповнення. Зокрема, важливими вимогами до формування стратегії, крім зазначених, повинні бути такі. Стратегія підприємства повинна:

- бути здатною швидко реагувати на зміну економічної ситуації всередині та за межами підприємства;

Таблиця 1

Переваги та недоліки визначень поняття «стратегія» різними науковцями

Вчений, джерело, рік	Визначення	Переваги	Недоліки
М. Портер [6, с. 243] 010	розглядав стратегію як аналіз внутрішніх процесів та взаємодій між частинами підприємства	застосовано ідею ланцюжка цінностей і визначено, як і де додається цінність	суттєві недоліки відсутні
Т. Адаєва [1, с. 53] 2011	конкурентна стратегія визначається як здатність фірми виготовляти конкурентоспроможні товари	враховано основні вимоги до конкурентної стратегії	конкурентна стійкість є лише частиною конкурентної стратегії
Р. Єршова [2, с. 24] 2012	конкурентна стратегія – це здатність підприємства виробляти конкурентну продукцію за ефективного використання потенціалу підприємства	довела важливість максимально використовувати потенціал підприємства	враховано не всі вимоги до конкурентної стратегії
Ф. Котлер [4, с. 71] 2012	вважає, що стратегія допомагає підприємству ефективно конкурувати з іншими підприємствами та займати провідні позиції на ринку	довів важливість розроблення стратегії для кожного підприємства	не враховано сферу діяльності, в якій досягається конкурентна перевага
І. Ансофф [3, с. 64] 2013	стратегія – це набір правил прийняття рішення щодо поведінки фірми	досить чітке визначення поняття «стратегія»	не згадано про гнучкість стратегії та її дієвість

Джерело: складено на основі [1–4; 6]

- враховувати сферу діяльності, де досягається перевага;
- намагатися не завищувати власні конкурентні переваги підприємства та не занижувати переваги конкурентів;
- забезпечувати наявність достатніх можливостей у підприємства виготовляти конкурентоспроможні товари.

Основними вимогами до стратегії підприємства є забезпечення вчасної його реакції до несприятливих умов оточуючого середовища та здатність підприємства виготовляти конкурентний товар. Якщо ці правила не будуть виконуватися, то конкурентна стратегія не буде працювати, вона просто буде непотрібною.

На вибір конкурентної стратегії впливає низка чинників, які потрібно враховувати на практиці, а саме: ситуацію на ринку; типи конкурентів; фазу життєвого циклу підприємства; можливості щодо виробництва продукції; забезпечення її якості та багато інших факторів.

Класифікація стратегій здійснюється за багатьма критеріями. Різні вчені пропонували свої підходи до класифікації стратегій.

Одним із перших розробив досить повну класифікацію І. Ансофф. Його класифікація має комерційну спрямованість і переважно орієнтується на конкурентні стратегії, які він описав за допомогою уточнюючих характеристик.

І. Ансофф поділив загальні стратегії на чотири групи: конкурентні стратегії, стратегії відносин із суспільством, комерційні стратегії та портфельні стратегії.

До конкурентних стратегій він відніс товарну та ринкову диференціації; до стратегій відносин із суспільством – стратегії соціальної відповідальності, стратегії переговорів; до комерційних стратегій – маркетингові, інноваційні та виробничі стратегії; до портфельних стратегій – стратегії вдосконалення діяльності, стратегії товарної експансії, стратегії розвитку ринку та стратегії диверсифікації.

Наступна досить повна класифікація стратегій була запропонована Р. Фатхутдіновим. Ця класифікація на відміну від класифікації І. Ансоффа зосереджується на стратегіях поліпшення якості товару, вдосконалення технічного рівня підприємства, економії ресурсів, підвищення ефективності використання персоналу, маркетингу.

Класифікацію стратегій за Р. Фатхутдіновим подано в табл. 2.

Також, заслуговує на увагу сучасніша класифікація, яка використовує дев'ять критеріїв поділу стратегій підприємства (табл. 3).

Досить цікаву класифікацію стратегій запропонував українець Олександр Сумець, який поділив усі стратегії на чотири групи: стратегії зростання, стратегії стабілізації, стратегії скорочення та ліквідації.

До стратегій зростання він відніс стратегії, які використовуються у сприятливих для підприємства умовах і спрямовані на розширення діяльності.

До стратегій стабілізації він відніс стратегії, які використовуються для втримання вже досягнутих позицій, тобто коли підприємство знаходиться у фазі піку своєї діяльності.

До стратегій реструктуризації він відніс стратегії, які використовуються підприємством, коли його традиційна діяльність уже не приносить такого прибутку, як раніше, й організації необхідне оновлення.

До стратегій скорочення діяльності він відніс стратегії, які вимушене використовувати підприємство для виходу з кризи і відновлення прибутковості

До стратегій ліквідації він відніс стратегії повної або часткової ліквідації підприємства, коли врятувати ситуацію вже неможливо і потрібно це зробити з мінімальними втратами.

Класифікація О. Сумця є лаконічною і водночас повно описує базові стратегії підприємства, тому, на нашу думку, є вартою уваги.

Ще одна варта уваги класифікація стратегій була запропонована А.Ю. Юдановим. Його

Таблиця 2

Класифікація стратегій підприємства за Р. Фатхутдіновим

Вид стратегії	Сутність стратегії
Стратегія поліпшення якості товару	<ul style="list-style-type: none"> • випуск продукції, яка рівна або краща за якістю, ніж найкращі товари конкурентів; • вироблення продукції з урахуванням останніх досягнень у галузі науки, техніки та технології
Стратегія вдосконалення технічного рівня підприємства	<ul style="list-style-type: none"> • автоматизація виробництва; • підвищення показників ефективності праці
Стратегія економії ресурсів	<ul style="list-style-type: none"> • спрощення технології виробництва продукції; • вдосконалення товару та технології його виробництва; • постійний пошук шляхів економії ресурсів
Стратегія підвищення ефективності використання персоналу	<ul style="list-style-type: none"> • підвищення мотивації; • використання нових засобів стимулювання до праці; • наявність висококваліфікованих менеджерів; • поліпшення психологічного клімату в колективі
Маркетингова стратегія	<ul style="list-style-type: none"> • стратегія активного маркетингу; • стратегія вибіркового проникнення на ринок; • стратегія пасивного маркетингу; • стратегія широкого проникнення на ринок

Джерело: складено на основі [8]

теорія дає змогу пояснити розвиток підприємства та процес завоювання ним лідерства на ринку. На думку вченого, кожне підприємство унікальне і використовує свій набір стратегій, поділяючи їх чотири типи.

До першого типу належать експлерентні стратегії, які передбачають вихід на ринок із новою продукцією й орієнтовані на швидкий одноразовий успіх.

До другого типу належать віолентні стратегії, які використовують великі підприємства з масовим виробництвом. Такі фірми намага-

ються ефективніше використовувати ресурси за рахунок ефекту масштабу.

До третього типу належать пацієнтні стратегії, які використовуються підприємствами, які мають вузьку спеціалізацію та намагаються виготовляти унікальні товари для вузького кола споживачів.

До четвертого типу належать комутантні стратегії, які використовуються підприємствами, які не мають суттєвих переваг перед конкурентами, але здатні досить ефективно пристосовуватися під ситуацію на ринку.

Таблиця 3

Класифікація стратегій підприємства за дев'ятьма критеріями

Критерій	Стратегії
За рівнем управління	<ul style="list-style-type: none"> • корпоративна стратегія; • конкурентна стратегія; • функціональна стратегія; • операційна стратегія
За функціональними сферами діяльності підприємства	<ul style="list-style-type: none"> • маркетингова стратегія; • інноваційна стратегія; • виробнича стратегія; • фінансова стратегія; • стратегія управління персоналом
За стадією життєвого циклу підприємства	<ul style="list-style-type: none"> • стратегія зростання; • стратегія стабілізації; • стратегія скорочення
За характером поведінки на ринку	<ul style="list-style-type: none"> • активна стратегія; • пасивна стратегія
За позицією в конкурентному середовищі	<ul style="list-style-type: none"> • стратегія лідера ринку; • стратегія виклику; • стратегія послідовника; • стратегія конкуренції підприємства, що знає своє місце на ринку
За рівнем спеціалізації підприємства	<ul style="list-style-type: none"> • стратегія вузької спеціалізації; • стратегія економії на масштабі; • стратегія диверсифікації
Залежно від попиту на ринку	<ul style="list-style-type: none"> • стратегія маркетингу розвитку; • стратегія стимуляційного маркетингу; • стратегія конверсійного маркетингу; • стратегія маркетингу підтримки
Залежно від строку використання	<ul style="list-style-type: none"> • довгострокова; • середньострокова; • короткострокова
За видом диференціації	<ul style="list-style-type: none"> • товарна диференціація; • диференціація сервісу; • диференціація іміджу

Джерело: складено на основі [5; 7; 8]

Таблиця 4

Класифікація стратегій підприємства

Тип стратегії	Підтип стратегії
Стратегія зростання (розвитку)	<ol style="list-style-type: none"> 1) стратегія розширення виробництва; 2) стратегія виходу на нові ринки; 3) стратегія підвищення якості продукції; 4) поліпшення іміджу підприємства на ринку; 5) стратегія диверсифікації; 6) інтеграція підприємства; 7) технологічний розвиток підприємства; 8) стратегія розроблення інноваційної продукції; 9) стратегія підвищення ефективності використання персоналу
Стратегія стабілізації	<ol style="list-style-type: none"> 1) стратегія зниження витрат; 2) стратегія реструктуризації; 3) стратегія утримання позицій
Стратегія виживання (скорочення)	<ol style="list-style-type: none"> 1) санація підприємства; 2) скорочення підприємства; 3) ліквідація підприємства або його підрозділу

Джерело: розроблено на основі [5; 7; 8]

Проаналізувавши попередні класифікації стратегій, ми розробили власний підхід, який представлений у табл. 4.

Деякі науковці відносять стратегію реструктуризації до стратегій виживання, але, на нашу думку, доцільніше її віднести до стратегій стабілізації. Це пояснюється тим, що для того щоб здійснити певні зміни, підприємство ще повинно мати змогу понести витрати, пов'язані зі зміною його структури.

У сучасних умовах основними завданнями розроблення та реалізації стратегії підприємства і, відповідно, підвищення його економічної безпеки є:

- 1) залучення більшої кількості споживачів та формування ефективної роботи з ними;
- 2) створення такого іміджу, який змусить за інших рівних умов (ціни, місцезнаходження, якість товару тощо) користуватися продукцією саме цього підприємства;
- 3) підвищення популярності та встановлення позитивного зв'язку зі споживачами та суспільством.

Основними завданнями, які має вирішувати стратегія підвищення ефективності використання персоналу, є:

- 1) підвищення рівня мотивації персоналу шляхом матеріального та нематеріального стимулювання;
- 2) обов'язкове проведення своєчасного аналізу показників ефективності використання персоналу;
- 3) використання висококваліфікованих менеджерів, які будуть здатні ефективно організувати роботу персоналу;
- 4) розвиток інтелектуального капіталу підприємства та вкладання коштів у підвищення кваліфікації персоналу;
- 5) створення сприятливого психологічного клімату в колективі. Це також дасть поштовх до підвищення продуктивності праці;
- 6) створення ефективної системи організації праці на підприємстві;
- 7) впровадження ефективної системи контролю над результатами.

Висновки. В Україні з кожним днем посилюється конкуренція між підприємствами. У цих умовах правильно вибрана стратегія допомагає фірмі вийти на бажану позицію на ринку та під-

вищити рівень її економічної безпеки. Це стає можливим завдяки пристосуванню підприємства до оточуючого середовища, яке постійно змінюється, до розвитку нових технологій, а також завдяки ефективному використанню потенціалу.

Провівши дослідження, ми виявили, що основними вимогами до стратегії розвитку повинні бути такі:

- здатність швидко реагувати на зміну економічної ситуації всередині та за межами підприємства;
- врахування сфери діяльності, де досягається перевага;
- намагання не завищувати власні конкурентні переваги та не занижувати переваги конкурентів;
- забезпечувати наявність конкурентоспроможного потенціалу підприємства у виробленні товарів.

Разом із тим основними вимогами до стратегії підприємства є забезпечення вчасної реакції до несприятливих умов оточуючого середовища та здатність підприємства виготовляти конкурентоспроможний товар.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Адаева Т. Организационные факторы и резервы повышения конкурентоспособности предприятия: учеб. пособ. Пенза: Пензен. гос. ун-т, 2011. 230 с.
2. Ершова Р. Конкурентные стратегии технологически ориентированных предприятий: учеб. пособ. Екатеринбург: УГТУ, 2012. 230 с.
3. Карлін М.І., Борисюк О.В. Управління державними фінансами: навч. посіб. Луцьк: ПП Іванюк, 2013. 273 с.
4. Котлер Ф., Келлер К.Л. Маркетинг; пер. с англ. Санкт-Петербург: Питер; Мир книг, 2012. 814 с.
5. Пичурин И. Общая теория маркетинга: учеб. пособ. Екатеринбург: УГТУ, 2011. 104 с.
6. Портер М. Конкурентна стратегія: Методика аналізу галузей і конкурентів: навч. посіб.; пер. з англ. М.: Альпіна Бізнес Букс, 2010. 454 с.
7. Сисоєва К. Фактори конкурентоспроможності підприємства: підходи і складові. Економічні науки. 2010. № 12(73). С. 283–287.
8. Фатхутдінов Р. Управління конкурентоспроможністю організації: підручник; 4-е вид., випр. і доп. М.: Ескмо, 2013. 423 с.