

ТЕМА 2. СУТНІСТЬ СТРАТЕГІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ПІДХОДИ ДО ЇЇ ВИЗНАЧЕННЯ

Основні питання для вивчення:

- 2.1. *Визначення та особливості стратегії.*
- 2.2. *Класифікація стратегій. Особливості інвестиційних стратегій.*
- 2.3. *Підходи до розробки конкурентної стратегії.*

2.1. Визначення та особливості стратегії

Ключовою характеристикою стратегічного управління є поняття «стратегія».

Вперше стратегія згадується за часів Олександра Македонського. Термін «стратегія» (від грец. stratos – військо + ago – веду), або «strategia» – мистецтво генерала, який взято із військового лексикону, де він означає планування та втілення в життя політики країни або військово-політичного союзу держав.

Перше письмове вживання терміну «стратегія» бере свій початок в Китаї, з появою першої держави в XIV столітті до н.е.. Пізніше поняття «стратегія» використовували в Японії. У кодексі честі самураїв, Кодексі Бусидо, також згадується про стратегію підготовки і ведення бою. Уперше термін «стратегія» використав у економіці для визначення одного із видів керівництва будь-яким комерційним підприємством А.Чендлер-молодший у 1962 році: «стратегія» – метод встановлення довгострокових цілей організації, програми її дій і пріоритетних напрямів з розміщення ресурсів.

Сучасне визначення стратегії важко сформулювати одним реченням. Багато авторитетних вчених пропонували власне бачення змісту стратегії, але їхні визначення мають різний зміст.

Так, відомий спеціаліст у галузі стратегічного управління І. Ансофф стверджує, що «стратегія являє собою перелік правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності».

На думку американських вчених А. А. Томпсона і А. Дж. Стрінкланда, «стратегія – це план управління організацією, спрямований на зміцнення її позицій, задоволення споживачів і досягнення поставлених цілей».

Існують також інші визначення, велика кількість яких є свідченням значної уваги до цього поняття серед зарубіжних та вітчизняних економістів.

Більшість авторів визначають стратегію як план управління організацією в цілому. Призначення цього плану – досягнення довгострокових цілей організації.

Отже, стратегія розробляється і аналізується для всієї організації як єдиної господарської одиниці на тривалий період і стосується лише концептуальних, життєво важливих для організації напрямів діяльності.

Ще однією важливою характеристикою стратегії є визначення її як «мистецтво управління» (Є. І. Велесько, О. О. Биков, З. Дражек). Саме цим словосполученням підкреслюється винятково творчий, неформалізований

характер стратегії. Розробити типову стратегію неможливо; кожна стратегія є унікальною.

Неоднозначність та багатогранність застосування терміну «стратегія» формулюється Генрі Мінцбергом в рамках «п'яти П»:

- стратегія – план дій;
- стратегія – прикриття, тобто дії, націлені на те, щоб перехитрити своїх супротивників;
- стратегія – порядок дій, тобто план може бути важко реалізованим, але порядок дій повинен бути забезпечений у будь-якому випадку;
- стратегія – позиція в навколишнім середовищі, тобто зв'язок зі своїм оточенням;
- стратегія – перспектива, тобто бачення того стану, до якого треба прагнути.

Дуже важливо розглядати кожне визначення у взаємозв'язку з іншими.

Інше визначення, яке все ще широко цитується, було запропоновано професором Чандлером (Гарвардська школа бізнесу): «стратегія є визначення основних довгострокових цілей і задач організації, прийняття курсу дій і розміщення ресурсів, необхідних для виконання поставлених цілей».

На даний момент існує багато визначень стратегії, але їх усіх об'єднує поняття стратегії як усвідомленої і продуманої сукупності норм і правил, що лежать в основі вироблення і прийняття стратегічних рішень, які впливають на майбутній стан організації, як засіб зв'язку організації з зовнішнім середовищем (табл. 2.1.1).

Таблиця 2.1.1

Визначення поняття «стратегія»

Визначення поняття «стратегія»	Автор
У загальному розумінні стратегія – це план управління організацією, спрямований на зміцнення її позицій, задоволення споживачів і досягнення поставлених цілей	А.А. Томпсон, А. Стрікланд
Стратегія являє собою детальний усесторонній комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити реалізацію місії організації та досягнення її цілей	М. Мескон, М. Хедоурі, Ф. Альберт
Корпоративна стратегія може визначатися як визначення основної мети організації та комплекс планів і дій заради її досягнення	Р. Лінч
Стратегія – програма, план, генеральний курс суб'єкта управління для досягнення ним стратегічних цілей у будь-якій галузі діяльності	Р.А. Фатхутдінов
Стратегія – це комплексний план діяльності організації, який розробляється на основі творчого, науково обґрунтованого підходу і призначається для досягнення довгострокових глобальних цілей організації	К.І. Редченко
Стратегія – це обережне дослідження плану дій, яке розвиває конкурентну перевагу у бізнесі і примножує її	Б.Д. Хендерсон
Стратегія характеризує план, ловкий прийом, принцип поведінки або стійку схему дій, позицію організації і перспективу його розвитку, а також їх окремі взаємозв'язки	Г. Мінцберг
Стратегія – це майбутня діяльність, розрахована на тривалий період і спрямована на досягнення певної мети	В.П. Сладкевич

Стратегія являє собою узагальнюючу модель дій, необхідних для досягнення поставлених цілей шляхом координації і розподілу ресурсів організації	Б. Карлоф
Стратегія – це ділова концепція організації на задану стратегічну перспективу, представлена у формі довгострокової програми конкретних дій, здатних реалізувати задану концепцію і забезпечити організації конкурентні переваги у досягненні цілей	А. П. Міщенко
Стратегія – це набір документів і концепцій, що формують план організації на майбутнє	С. Левіцкі
Стратегію можна визначити як складання основних довгострокових цілей організації, а також формування планів дій і розподілу ресурсів, необхідних для досягнення цілей	А. Д. Чандлер
Стратегія – це процес засвоєння нового образу думок, аналізу загальної ситуації, чіткої направленості на мету і прийняття важких рішень, необхідних для її досягнення	Д. ван Маурік
Стратегія – це комплекс рішень, що приймаються менеджментом, з розміщення ресурсів організації та досягнення конкурентних переваг на цільових ринках	П. Дойль
Стратегія – це системна концепція, що забезпечує великій організації збалансованість і загальний шлях зростання	І. Ансов (І. Ансофф)
Стратегія організації являє собою науково обґрунтований спосіб досягнення і підтримання нею у довгостроковому періоді конкурентних переваг, високих ринкових позицій, зростання прибутку, ефективності й стійкості розвитку на основі формування і використання науково-технічного потенціалу, людського капіталу та інновацій	Ю.А. Маленков
Не конкретизує визначення стратегії, проте розглядає її як мистецтво створювати відмінності від конкурентів, вміння набувати конкурентних переваг і підтримувати	М.Е. Портер
Терміном стратегія необхідно позначати дії, направлені безпосередньо на посилення позицій організації	К. Омає

Керівництво окремої організації з урахуванням особливостей внутрішнього середовища, можливостей і погроз зовнішнього середовища та інших факторів самостійно розробляє індивідуальну стратегію. Скільки існує організацій, стільки ж існує конкретних стратегій.

Особливості стратегії

1) процес розробки стратегії не завершується якоюсь негайною дією. Він закінчується встановленням загальних напрямків, рухаючись за якими, організація досягне успіху;

2) сформульована стратегія повинна бути конкретною та використовуватись для розробки стратегічних проектів методом пошуку. Роль стратегії в такому пошуку полягає в тому, щоб допомогти зосередитись на визначених ділянках і можливостях та відкинути все інше, що несумісне зі стратегією;

3) під час формування стратегії не можна передбачити всі можливості, які виникнуть у майбутньому. Тому доводиться користуватись не-повною і неточною інформацією;

4) поява більш точної інформації спроможна піддати сумнівну обґрунтованість первісного стратегічного вибору. Тому успішне використання стратегії неможливе без зворотного зв'язку;

5) стратегія повинна бути гнучкою та забезпечувати можливість впливу на зовнішнє оточення (наприклад, несподівані атаки на конкурентів);

6) вона повинна забезпечувати надійний захист позицій організації.

Таким чином, можна зробити висновок про те, що стратегія тієї або іншої організації являється у вигляді певної програми дій, розробленої керівництвом для успішного функціонування організації.

Основні сфери стратегії:

- *розподіл ресурсів* – це вказівка на спосіб розподілу ресурсів організації між окремими підрозділами. Стратегією мають бути визначені підрозділи організації, куди спрямовуються (перспективні підрозділи) або звідки забираються (мало- або безперспективні підрозділи) ресурси. Пропорції розподілу ресурсів визначаються вибором сфери стратегії.

- *конкурентні переваги* – це визначення переваг організації у порівнянні з її конкурентами. Стратегія має містити відомості про сильні сторони організації, на які вона спиратиметься у своїй діяльності. Конкурентні переваги випливають зі сфери стратегії та відповідного до неї – з розподілу ресурсів організації.

- *синергія* – це ефект цілісності. Стратегія враховує можливості отримання додаткового ефекту за рахунок інтеграції всіх можливостей організації. Синергетичний ефект виникає як результат інтегрованої реалізації всіх попередніх елементів стратегії.

2.2. Класифікація стратегій. Особливості інвестиційних стратегій

Класифікація з точки зору ієрархії управління (рівнів)

Як було відзначено вище, формування стратегії входить у компетенцію керівників не тільки вищої ланки.

У великих диверсифікованих організаціях вирішення щодо здійснення нових підходів і кроків приймаються за участі головних керівників організації, директорів комерційних одиниць і виробничих підрозділів, керівників функціональних відділів (виробництва, маркетингу і збуту, фінансового, кадрів і т. д.) у рамках комерційних одиниць і виробничих підрозділів, керівників територіальних одиниць, заводів і підрозділів головних функціональних відділів.

Виділяються чотири рівні формування внутрішньо-організаційних стратегій (рис. 2.2.1):

- стратегія корпорації,
- стратегія однорідної групи виробництв, бізнес-стратегія або ділова;
- функціональні стратегії;
- оперативні стратегії.

Корпоративна стратегія – це генеральний управлінський план диверсифікованої організації, яка, подібно парасольці, охоплює усі види підприємницької діяльності даної організації. Відповідальними за її розробку є: Рада директорів, інші головні керівники.



Рис. 2.1.1. Рівні стратегії організації

Особливості корпоративної стратегії:

- Розробка кроків з поглиблення диверсифікації, управління високо-ефективним набором комерційних одиниць (рішення про придбання одиниць, що підсилюють сучасну міць організації, рішення про позбавлення комерційних одиниць, діяльність яких уже не відповідає планам керівництва).
- Управління диверсифікованим набором видів підприємницької діяльності і розробка кроків з підвищення загальної ефективності існуючих виробництв.
- Визначення способів використання ефекту синергії комерційних одиниць, що співвідносяться між собою, і перетворення його в одну з конкурентних переваг.
- Визначення пріоритетних напрямків інвестицій і перерозподіл ресурсів корпорації між виробництвами, що характеризуються найбільшими потенційними можливостями.

Бізнес-стратегія – це план окремо взятого виду підприємницької діяльності. У стратегії бізнесу знаходить висвітлення розроблена керівництвом програма кроків і підходів для досягнення високого рівня виробництва даної конкретної галузі підприємництва. Відповідальними за її розробку є: генеральний керуючий (директор) організації (рішення конкурентної переваги звичайно схвалюються головними керівниками).

Особливості бізнес-стратегії:

- урахування дій конкуруючих компаній та розробка дій з успішного ведення конкурентної боротьби,

- розробка відповідних заходів на зміну зовнішніх умов; комплексу дій щодо реагування на зміни, які відбуваються в даній галузі, в економіці в цілому, у політиці і т. д.

- об'єднання стратегічних ініціатив ключових функціональних відділень.
- прийняття рішень щодо поточних і специфічних проблем організації.
- розвиток усіх характеристик вироблених товарів і послуг, які можуть бути оцінені покупцями та які виділяють дану організацію серед конкурентів.

Стратегія однорідної групи виробництв (стратегія бізнесу) включає в себе управлінський план тільки одного виду підприємницької діяльності або однієї комерційної одиниці, кроки і підходи, які, на думку керівництва, являють певну цінність з погляду управління:

- дій нових ринкових сил;
- тенденцій економіки;
- розвитку технології;
- демографічної структури;
- нових законів і регулюючих положень та інших зовнішніх факторів.

Функціональні стратегії – це управлінський план ведення справ у конкретній функціональній сфері організації (маркетинг, фінанси, виробництво, управління персоналом, наукові дослідження і деякі інші). Відповідальними за її розробку є функціональні керівники (рішення звичайно проглядаються і схвалюються керівниками комерційної одиниці).

Особливості функціональної стратегії:

- розробка дій функціонального підрозділу для підтримки генеральної стратегії бізнесу;
- розробка дій, що підтримують та деталізують стратегію бізнесу і характеризують особливості управління функціональними відділами;
- розробка кроків, що розкривають шляхи досягнення цільових показників по кожній функціональній сфері.

Класифікація функціональних стратегій

1. Функціональні стратегії можуть бути орієнтовані на внутрішню сферу діяльності організації: планування, контроль, координацію, побудову або зміни організаційної структури, мотивації, інформаційного забезпечення. Ці стратегії розглядаються більш детально в дисципліні «операційний менеджмент».

Функціональні стратегії, що орієнтовані на зовнішню сферу діяльності організації: інвестиційні, ресурсозабезпечуючі; політичні, екологічні, технологічні, маркетингові.

Інвестиційні стратегії – це стратегії формування інвестиційного портфеля, які сприяють розвитку діяльності організації або націлені на її скорочення.

Найбільш поширеними та популярними стратегіями інвестиційної активності є «базисні», або еталонні стратегії:

Стратегії концентрованого росту. Сюди потрапляють ті стратегії, що пов'язані зі зміною продукту (чи) ринку. У цьому випадку організація намагається поліпшити свій продукт або почати нову роботу, не змінюючи при

цьому галузі. Щодо ринку, то організація веде пошук можливостей поліпшення свого стану на існуючому ринку або ж переходить на новий ринок.

Конкретними типами стратегій концентрованого росту є:

- стратегія посилення позиції на ринку, при якій організація робить усе можливе, щоб з даним продуктом на даному ринку завоювати кращі позиції;
- стратегія розвитку ринку, що полягає в пошуку нових ринків для вже існуючого продукту;
- стратегія розвитку продукту, що припускає вирішення задачі зростання за рахунок виробництва нового продукту, що буде реалізовуватися на вже освоєному організацією ринку.

Стратегії інтегрованого росту

Це такі стратегії бізнесу, що пов'язані з розширенням організації шляхом додавання нових структур. Звичайно організація може вдатися до здійснення таких стратегій, якщо вона знаходиться в сильному бізнесі і якщо в той саме час інтегроване зростання не суперечить її довгостроковим цілям.

Організація може здійснювати інтегроване зростання як шляхом придбання власності, так і шляхом розширення всередині. При цьому в обох випадках відбувається зміна становища організації всередині галузі.

Виділяють три основних типи стратегій інтегрованого зростання:

- стратегія зворотної вертикальної інтеграції (інтеграція назад), спрямованої на зростання організації за рахунок придбання або посилення контролю над постачальниками. Організація може або створювати дочірні структури, що здійснюють постачання, або ж придбати організації, що вже здійснюють постачання. Реалізація цієї стратегії дає позитивні результати, пов'язані зі зменшенням залежності від коливання цін на комплектуючі. Більш того, постачання як центр витрат для організації може перетворитися у випадку зворотної вертикальної інтеграції у центр доходів;

- стратегія вертикальної інтеграції, що йде вперед (інтеграція вперед). Виражається в зростанні організації за рахунок придбання або ж посилення контролю над структурами, що перебувають між організацією та споживачами, а саме системами розподілу і продажу. Даний тип інтеграції дуже вигідний, коли посередницькі послуги розширюються або коли організація не може знайти посередників з якісним рівнем роботи.

- стратегія горизонтальної інтеграції спрямована на зростання організації за рахунок придбання або посилення контролю над конкурентами.

Реалізація цієї стратегії дає позитивні результати, пов'язані зі зменшенням залежності від конкурентного тиску.

Стратегії диверсифікованого зростання

Диверсифікація – процес проникнення організації в інші галузі виробництва. Ці стратегії реалізуються в тому випадку, коли організація більш не може розвиватися на даному ринку з даним продуктом у межах даної галузі.

Основними факторами, що обумовлюють вибір стратегії диверсифікованого зростання, є:

- ринки здійснюваного бізнесу виявляються в стані насичення або скорочення попиту на продукт внаслідок того, що продукт перебуває в стадії умирання;

- поточний бізнес дає перевищені потреби надходження грошей, що можуть бути прибутково вкладені в інші сфери бізнесу;

- антимонопольне регулювання не дозволяє подальшого розширення бізнесу в рамках даної галузі;

- можуть бути скорочені втрати від податків;

- може бути полегшений вихід на світові ринки;

- можуть бути притягнуті нові кваліфіковані службовці.

Основними стратегіями диверсифікованого зростання є такі:

• стратегія центрованої диверсифікації базується на пошуку й використанні додаткових можливостей (виробництва нових продуктів), що вкладені в існуючий бізнес. Тобто існуюче виробництво залишається в центрі бізнесу, а нове виникає з урахуванням тих можливостей, що вкладені в освоєний ринок, використовувані технології, або ж інших сильних сторін функціонування організації.

• стратегія горизонтальної диверсифікації припускає пошук можливостей зростання на існуючому ринку за рахунок нової продукції, що вимагає нової технології, відмінної від використовуваної. При даній стратегії організація повинна орієнтуватися на виробництво таких технологічно незв'язаних продуктів, які б використовували (уже) наявні можливості організації (наприклад у сфері постачань). Оскільки новий продукт повинен бути орієнтований на споживача основного продукту, то за своїми якостями він має бути супутнім уже виробленому продуктові.

• стратегія конгломератної диверсифікації полягає в тому, що організація розширюється за рахунок виробництва нових продуктів технологічно не пов'язаних із уже виробленими, що реалізуються на нових ринках.

Це одна із найскладніших для реалізації стратегій розвитку.

Оперативні стратегії розглядають ще більш вузькі конкретні кроки і підходи, розроблені керівниками окремих функціональних одиниць, з досягнення цільових стратегічних показників відповідними підрозділами. Відповідальними за її розробку є керівники відділів комерційної одиниці, в межах функціональної сфери рішення проглядаються і схвалюються керівниками функціональних сфер і відділів.

Особливості оперативної стратегії:

• Розробка дій, спрямованих на підтримку функціональних стратегій та стратегій бізнесу і досягнення цілей, поставлених перед відділом.

Оперативні стратегії є вужчою стратегією для окремих структурних одиниць (заводів, магазинів та ін.) та окремих відділів (всередині функціональних напрямів). Незважаючи на більш дрібний масштаб, оперативні стратегії мають важливе значення з погляду завершеності процесу формування стратегії. Навіть результати діяльності самих дрібних організаційних одиниць впливають на виконання поставлених цілей. Керівники таких одиниць,

розробляючи кроки і підходи досягнення намічених цілей, стають повноправними учасниками процесу формування стратегії.

Стратегії скорочення реалізуються тоді, коли організація має потребу в перегрупованні сил після тривалого періоду чи росту у зв'язку з необхідністю підвищення ефективності, коли спостерігається спад і кардинальні зміни в економіці. У цих випадках організації вдаються до використання стратегій цілеспрямованого і спланованого скорочення виробництва.

Виділяють чотири типи стратегій цілеспрямованого скорочення бізнесу:

- *стратегія ліквідації* здійснюється тоді, коли організація не може вести подальший бізнес і означає повний розпродаж активів і матеріальних запасів організації;

- *стратегія, «збору врожаю»* припускає відмовлення від довгострокового погляду на бізнес на користь максимального одержання доходів у короткостроковій перспективі. Ця стратегія застосовується стосовно безперспективного бізнесу, що не може бути прибутково проданий, але може при-нести доходи під час «збору врожаю». Стратегія «збору врожаю» розрахована на те, щоб за умови поступового скорочення даного бізнесу до нуля домогтися за період скорочення одержання максимального сукупного доходу;

- *стратегія «відсікання зайвого»* полягає, в тому, що організація закриває або продає один зі своїх підрозділів чи бізнесів, щоб здійснити зміну меж ведення бізнесу;

- *стратегія скорочення витрат*, де основною ідеєю є пошук можливостей зменшення витрат і проведення відповідних заходів щодо скорочення витрат. Реалізація даної стратегії пов'язана зі зниженням виробничих витрат, підвищенням продуктивності, скороченням наймання і навіть звільненням персоналу, припиненням виробництва неприбуткових товарів і закриттям неприбуткових потужностей.

У своїй практиці організація може одночасно реалізувати кілька стратегій. Особливо це поширено в багатогалузевих організаціях. Використання такого підходу формує комбіновану стратегію або стратегію сполучення.

Ресурсозабезпечуючі стратегії – це набір принципових положень, які дозволяють організації ефективно розподіляти ресурси та вибирати найбільш вигідних постачальників. Ця стратегія дозволяє оцінити стратегічну незалежність організації від конкурентної сили постачальників.

Політичні стратегії – це стратегії, що визначають відношення організації до різних політичних груп:

- стратегія ігнорування (не прийняття, відсутність реакції на політичні зміни);

- стратегія урахування політичних інтересів, коли організація займає активну політичну позицію;

- стратегія створення стратегічних альянсів – постійний пошук спільних політичних союзників, укладання різного роду угод.

Екологічні стратегії – стратегії щодо проведення різних заходів із захисту навколишнього середовища, збереження природних ресурсів, випуску

екологічно чистої продукції, тобто діяльність спрямована на захист живої природи в цілому та в місці розташування організації.

Технологічні стратегії – діяльність організації, спрямована на отримання конкурентних переваг за рахунок володіння патентами, ноу-хау, ліцензій. Постійні дослідження та розробки новітніх технологій і товарів.

Маркетингові стратегії – стратегії, що охоплюють діяльність організації у таких сферах:

- збут,
- ціноутворення,
- просування,
- ринкові стратегії,
- товарні стратегії та стратегії якості.

2.3. Підходи до розробки конкурентної стратегії

Організація повинна виробляти продукт, що стабільно буде знаходити покупців. Це означає, що продукт повинен бути:

- по-перше, цікавим покупцеві настільки, що він готовий віддати за нього гроші;

- по-друге, цікавим покупцеві більше ніж аналогічний чи схожий за споживчими якостями продукт, вироблений іншими організаціями.

Якщо продукт володіє цими двома властивостями, то він має конкурентні переваги. Організація повинна пропонувати покупцям те, що вони вважають найбільш прийнятним для себе, – гарний товар за низькою ціною чи товар поліпшеної якості, але не набагато дорожчий.

Створення й утримання конкурентних переваг організації припускає аналіз відносин і взаємодії трьох суб'єктів ринкового середовища:

- організації, що виробляє певний продукт;
- покупця, що може цей продукт купити;
- конкурентів, що готові продати покупцеві свої продукти.

Головним у цьому ринковому трикутнику є покупець. Тому конкурентні переваги продукту – це закладена в продукті цінність для покупця, що спонукає його цей продукт придбати.

Конкурентні переваги може мати сам продукт. Один вид конкурентних переваг продукту – це його цінова характеристика. Дуже часто покупець купує товар тільки тому, що він дешевше від інших товарів, що володіють аналогічними споживчими властивостями. Іноді продукт купується тільки тому, що він дуже дешевий. Такі покупки можуть відбуватися, на-віть якщо продукт не має споживчої корисності для покупця.

Наступний вид конкурентних переваг продукту – це диференціація. У даному випадку мова йде про те, що продукт має відмінні особливості, що роблять його привабливим для покупця.

Диференціація зовсім не обов'язково пов'язана зі споживчими (утилітарними) якостями продукту (надійність, простота використання, гарні

функціональні характеристики тощо). Вона може досягатися за рахунок таких характеристик, що не мають ніякого відношення до його корисності.

Крім того, що організація створює конкурентні переваги в продукті, вона може намагатися створити своєму продукту конкурентну перевагу в його положенні на ринку. Досягається це за рахунок закріплення покупця чи, іншими словами, за рахунок монополізації частини ринку. У принципі така ситуація суперечить ринковим відносинам, оскільки в ній покупець позбавлений можливості вибору. Однак у реальній практиці багатьом організаціям вдається не тільки створити для свого продукту таку конкурентну перевагу, але й утримувати її досить довго.

Конкурентна стратегія містить у собі підходи до бізнесу та ініціативи, що вона використовує для залучення клієнтів, ведення конкурентної боротьби і зміцнення своєї позиції на ринку. Вона пов'язана винятково з планами ведення конкурентної боротьби і надання продукту додаткових цінностей для покупців.

Мета такої стратегії полягає в тому, що, ведучи свої справи етично і чесно стосовно конкурентів, домагатися конкурентної переваги на ринку і створювати свою клієнтуру.

Крім того, конкурентна стратегія включає:

- короткострокові тактичні ходи для миттєвої реакції на ситуацію;
- довгострокові дії, від яких залежать майбутні конкурентні можливості організації й позиції на ринку.

У чому відмінність ділової стратегії від конкурентної? Конкурентна стратегія більш вузька за масштабом, ніж ділова. Ділова стратегія торкається не тільки питання про те, як проводити конкуренцію, але й відбиває і функціональні стратегії, дії і плани керівництва з роботи в умовах галузі, а також те, як менеджери вирішують стратегічні проблеми.

Стратегія конкуренції являє собою набір специфічних кроків і підходів, які організація починає або збирається почати з метою ведення успішної конкурентної боротьби в даній галузі. Вона показує, яким чином керівництво організації намагається пом'якшити удари конкурентів і тим самим, вистояти проти руйнівної дії п'яти сил конкуренції.

Якщо організація прагне домогтися конкурентної переваги, то по-винна привернути увагу споживачів до своєї продукції, надаючи більшу «цінність», ніж того очікує покупець.

Додаткова «цінність» створюється одним із двох способів:

- або наданням покупцям якісно виконаної продукції по більш низьким цінам,
- або наданням продукції «більш якісної», ніж це впливає з оцінок покупців навіть з урахуванням преміальної націнки, при цьому організація може намагатися задовольнити або весь ринок, або його окремий сегмент.

Один з теоретиків і фахівців у сфері стратегічного управління Майкл Портер запропонував три основних підходи до розробки конкурентної стратегії.

Майкл Юджін Портер – професор кафедри ділового адміністрування Гарвардської школи бізнесу, визнаний фахівець в області вивчення економічної

конкуренції, в тому числі конкуренції на міжнародних ринках, конкуренції між країнами і регіонами.

Провів величезну дослідницьку роботу з вивчення понад 100 галузей в різних країнах. Тричі отримував нагороду McKinsey за свої статті; нагороду George R. Terry Book (Академія менеджменту) за «видатний внесок у розвиток менеджменту», премію Адама Сміта (Національна асоціація промислових економістів), сім почесних докторських ступенів.

Виступав бізнес-консультантом таких компаній, як: AT & T, DuPont, Royal Dutch Shell і Procter & Gamble; надавав послуги правлінням директорів компаній Alpha-Beta Technologies, Parametric Technology Corp., R & B Falcon Corp і ThermoQuest Corp; працював в якості консультанта в уряді. М. Портер консультував уряди таких країн, як Індія, Нова Зеландія, Канада та Португалія, і в даний час є провідним фахівцем з розвитку регіональної стратегії для президентів країн Центральної Америки. У 1990-ті роки консультував уряд Південної Кореї.

Конкурентні переваги виникають у результаті вибору визначеної конкурентної стратегії, яка краще від інших відповідає конкурентному оточенню організації.

Головні напрями формування конкурентної стратегії за М. Портером подано на рис. 2.3.1.



Рис. 2.3.1. Базові напрями формування конкурентної стратегії

Конкурентні стратегії, що запропонував Майкл Портер:

1) прагнення мати найнижчі в галузі витрати виробництва (стратегія лідерства за витратами виробництва, або лідерства в ціні);

2) пошук шляхів диференціації виробленої продукції від продукції конкурентів (стратегія диференціації, або індивідуалізації);

3) прагнення мати найкращу вартість (стратегія оптимальних витрат);

4) фокусування на вузькій частині, а не на всьому ринку (сфокусована стратегія низьких витрат);

5) фокусування на вузькій частині, а не на всьому ринку (сфокусована стратегія диференціації).

Будь-яка стратегія бізнесу, щоб бути успішною, повинна спиратися на досягнуту компанією конкурентну перевагу.

1. *Перший підхід* пов'язаний з лідерством у мінімізації витрат виробництва. Стратегія лідерства за витратами виробництва, або лідерства в ціні. Даний підхід пов'язаний з тим, що організація прагне досягти найнижчих витрат виробництва і реалізації своєї продукції. У результаті цього вона може за рахунок більш низьких цін на аналогічну продукцію домогтися завоювання більшої частки ринку.

Мета такої стратегії полягає у створенні стійкої переваги у витратах над конкурентами, а потім використання її як основи для боротьби з конкурентами шляхом завоювання частки ринку.

Перевага у витратах приносить прибуток доти, доки конкуренти не почнуть агресивних спроб знизити ціни і збільшити за рахунок цього свій обсяг продажу.

У гонитві за низькими витратами важливо не піддатися ризику створення такого дешевого товару, що викликає недовіру покупців.

Основними джерелами створення цінкових переваг може бути:

- гарна організація виробництва і постачання;
- гарна технологія й інженерно-конструкторської бази;
- гарна система розподілу продукції;
- раціональне ведення справ на основі накопиченого досвіду;
- економія на масштабі виробництва за рахунок зниження витрат на одиницю продукції за умови зростання обсягу виробництва;
- економія за рахунок синергічного ефекту (ефект спільних дій вище за просту суму індивідуальних зусиль ($5 = 2 + 2$), що виникає під час виробництва різних продуктів;
- оптимізація внутрішньо-організаційних зв'язків, що сприяє зниженню загально-організаційних витрат;
- інтеграція розподільних мереж і систем постачання;
- оптимізація діяльності організації в часі;
- географічне розміщення діяльності організації, що дозволяє домагатися зниження витрат за рахунок використання місцевих особливостей
- цілеспрямована робота зі зниження витрат і збільшення ефективності виробництва;
- перегляд повної структури витрат і відмовлення від найбільш дорогих і найменш ефективних технологічних операцій.

Діяльність організації, що впроваджує стратегію лідерства за витратами виробництва, вписується в рамки особливої адміністративної культури:

- невисокі премії,
- нетерпимість до відходів,
- ретельний перегляд бюджету організації,
- впровадження системи широкої участі службовців у справі зниження витрат виробництва.

Конкурентна стратегія, яка базується на лідерстві у витратах, володіє особливою силою в таких випадках:

- сильна цінова конкуренція серед продавців;
- продукція галузі стандартизована чи товар можна придбати у великої кількості продавців;
- існує мало напрямів індивідуалізації (диференціації) продукції, яка б мала значення для покупців і тому вони чутливі до різниці в ціні;
- більшість покупців використовують продукцію однаковою чином;
- покупець не стикається з великими додатковими витратами під час переходу від одного продавця до іншого й це забезпечує йому гнучкість і готовність придбати найдешевший товар такої ж якості;
- крупні покупці володіють достатніми можливостями для того, щоб збивати ціни.

Переваги лідерства за витратами

Місце виробника з низькими витратами виробництва в галузі обіцяє захист від дії п'яти сил конкуренції:

► щодо конкурентів, організація з низькими витратами виробництва знаходиться в найбільш вигідних умовах ведення цінової конкуренції, захисту від війни цін, використання переваги більш низької продажної ціни як знаряддя захвату ринку суперників, одержання прибутку, вищого за середній рівень (завдяки більш високій рентабельності або більшому обсягові продажів) на ринках, де переважає цінова конкуренція. Виробник з низькими витратами виробництва має вирішальний голос при встановленні рівня цін на продукцію галузі;

► щодо покупців, організація з низькими витратами виробництва захищена від дії сильних клієнтів, оскільки покупці навряд чи здатні збити ціну до рівня виживання;

► щодо постачальників, виробник з низькими витратами виробництва більшою мірою, ніж конкуренти, захищений від дій сильних постачальників, якщо висока ефективність його власного виробництва – головне джерело переваги в сфері витрат виробництва;

► щодо потенційних новачків, виробник з низькими витратами виробництва може застосувати тактику зниження ціни з метою ускладнення процесу завоювання клієнтів новими конкурентами, цінова міць виробника з низькими витратами діє як бар'єр на шляху потенційних новачків;

► щодо продуктів-замінників, виробник з низькими витратами виробництва знаходиться в більш вигідних умовах, ніж конкуренти, оскільки використовує низьку ціну проти спроб проникнення продуктів-замінників на ринок.

Недоліки. Уразливі сторони виробника з низькими витратами

Стратегія низьких витрат виробництва пов'язана з певним ризиком і має ряд слабких моментів.

1. Відкриття в області технології може привести до зниження рівня витрат у конкурентів і тим самим знецінити капіталовкладення організації в зниження витрат виробництва, звести до нуля зусилля з підвищення ефективності виробництва.

2. Конкуруючі організації можуть відносно легко і недорого повторити шлях виробника, що домагається зниження витрат, тим самим роблячи будь-яку перевагу в цій області недовговічною.

3. Організація, яка прагне знизити витрати виробництва, часто «заціклюється» на задачі зменшення витрат так, що нерідко не реагує належним чином на деякі істотні зміни, що намітилися, наприклад, на те, що зростає купівельний попит на додаткові послуги і якісні параметри, зменшується чутливість покупців до рівня цін, і тим самим здає свої позиції в міру переключення купівельного попиту на інші ознаки, що диференціюють продукцію конкурентів.

Отже, напрямок лівової долі капіталовкладень на зниження витрат виробництва може замкнути компанію на існуючій технології і стратегії, послабляючи її імунітет до нових високих технологій і зростаючому споживчому інтересу до чогось, відмінного від низької ціни.

2. Другий підхід до розробки стратегії пов'язаний зі спеціалізацією у виробництві продукції. Стратегія диференціації, або індивідуалізації.

У цьому випадку організація повинна здійснювати високоспеціалізоване виробництво і якісний маркетинг для того, щоб стати лідером у своїй галузі. Це приводить до того, що покупці обирають продукцію даної організації, навіть якщо ціна на неї досить висока.

Стратегії диференціації стають привабливим конкурентним підходом у міру того, як запити споживчів стають різноманітними і не можуть більш задовольнятися стандартними товарами.

Виробник, який з успіхом застосовує принцип диференціації, ретельно вивчає поведінку і потреби покупців з метою з'ясування думки клієнтів щодо цінності і значущості тих або інших ознак. Після цього організація диференціює свою продукцію згідно з однією або, може бути, декількома ознаками, що є стимулом для покупців.

Конкурентна перевага є наслідком унікальної (у порівнянні з конкурентами) здатності організації задовольняти потреби покупців, що віддають перевагу тій або іншій ознаці продукції.

Дана стратегія працює найкраще на тих ринках, де:

- існує багато способів зміни товару (послуги) і більшість покупців усвідомлює ці відмінності як цінність;
- потреби покупців чи способи використання товару (послуги) різні;
- невелика кількість конкурентів застосовують аналогічний підхід до диференціації.

Для того щоб стратегія диференціації була успішною, організація повинна мати:

- високий потенціал для проведення наукових досліджень;
- гарних дизайнерів;
- гарну систему забезпечення високої якості продукції;
- розвинену систему маркетингу;
- вивчати запити і поведження покупців;
- знати, чому покупці віддають перевагу;
- що вони думають про цінність товару, за що вони готові платити.

Чим сильніше зацікавленість покупця в різноманітних характеристиках запропонованої продукції, тим сильніше конкурентна перевага організації.

Для того щоб диференціація була прибутковою, необхідно:

- підтримувати рівень додаткових витрат нижче преміальної націнки (у результаті зростає норма рентабельності виробництва продукції в цілому);
- компенсувати зниження норми рентабельності збільшенням обсягу отриманого прибутку (більший обсяг прибутку може бути досягнутий і при зниженні норми рентабельності, якщо в результаті здійсненої диференціації істотно виріс обсяг продажів).

Проводячи диференціацію, організація повинна жорстко контролювати рівень витрат виробництва, не дозволяючи перевищити рівень витрат конкурентів. У протилежному випадку преміальна націнка, встановлена з урахуванням величини додаткових витрат, буде занадто високою для покупців.

З погляду рівня витрат, стратегія диференціації виправдана, якщо в результаті її реалізації організація одержує конкурентну перевагу в області витрат виробництва або встановлює преміальну націнку, яка перебиває додаткові витрати.

Ефективним може бути також використання додаткових ознак диференціації, якщо це не пов'язано з високими витратами, але сприяє більш повному задоволенню запитів клієнтів, наприклад, першокласні ресторани, як правило, надають такі додаткові послуги, як скибочка лимона в склянці з водою, паркування автомобілів та ін.

Успішна диференціація дозволяє організації:

- установити підвищену ціну на товар (послугу), тобто преміальну націнку на свою продукцію;
- збільшити обсяг продажу (залучається велика кількість покупців за рахунок відмінних характеристик товару);
- завоювати лояльність покупців до своєї товарної марки (оскільки деякі покупці стають прив'язаними до додаткових характеристик продукції).

Диференціація обіцяє додатковий прибуток, якщо преміальна націнка здатна поглинути додаткові витрати, пов'язані з проведенням диференціації. Але вона не приносить бажаних результатів, якщо ознаки, покладені в основу диференціації продукції, не оцінені покупцями настільки високо, щоб окупити додаткові витрати організації з диференціації.

Привабливі моменти для диференціації.

З успіхом проведена диференціація:

1) зводить вхідні бар'єри у вигляді прихильності покупців до унікального характеру виробленої продукції, які новачкам дуже важко перебороти;

2) послаблює купівельну міць великих клієнтів, оскільки продукція альтернативних продавців менш приваблива для них;

3) ставить організацію в більш вигідну позицію при захисті від атак з боку виробників товарів-замінників, тому що покупці віддані марці організації.

Успішно здійснена диференціація створює міцну лінію оборони від дії п'яти сил конкуренції. Найбільш успішними типами стратегій диференціації вважаються стратегії, імітація яких конкурентами вимагає значних витрат часу і коштів. Тут велику роль відіграє наявність виняткової досконалості.

Дійсна вартість, суб'єктивна оцінка і цінові сигнали.

Покупці дуже рідко сплачують ціну, що розходиться з їхньою суб'єктивною оцінкою товару або послуг. При цьому не має абсолютно ні якого значення обґрунтованість додаткових витрат. Тому преміальна націнка, що є результатом впровадження стратегії диференціації, є не що інше, як відображення дійсної вартості і суб'єктивної оцінки покупцем запропонованої продукції.

Інформація, на яку орієнтуються споживачі, що спрямовує їх на здійснення покупки, це – цінові сигнали. До цинових сигналів відносяться:

- усні рекомендації продавця;
- привабливість упакування;
- інтенсивність, зміст реклами і створюваний рекламний образ;
- форма представлення інформації в брошурах і рекламних проспектах;
- асоціації, що пов'язані з ім'ям продавця;
- коло клієнтів продавця;
- частка ринку організації, що пропонує продукт, тривалість роботи організації на ринку.

Цінові сигнали мають велике значення, якщо природа диференціації носить суб'єктивний характер і важко піддається кількісному визначенню; покупці здійснюють покупку продукту вперше; повторна покупка даного продукту малоімовірна; покупці не обтяжені досвідом.

Спроби здійснити диференціацію, як правило, пов'язані із додатковими витратами.

Ризик, пов'язаний з диференціацією.

1. Не існує ніяких гарантій, що диференціація дозволить завоювати відчутну ринкову перевагу. Якщо покупці не оцінили належним чином унікальність продукції (тобто стандартний продукт цілком задовольняє їхні

потреби), то стратегія зниження витрат виробництва може легко перекрити стратегію диференціації.

2. Стратегія диференціації не приносить очікуваних результатів, якщо конкуренти можуть легко перейняти досвід диференціації. Можливість швидкої імітації свідчить про відсутність справжньої диференціації, тому що конкуруючі організації здійснюють аналогічні зміни, зводячи нанівець всі спроби виробника домогтися унікальності.

Таким чином, для того, щоб диференціація була успішною, організації варто знайти надійний фактор унікальності, який не можна було б легко і швидко імітувати.

Крім названих моментів, можна виділити такі слабкі сторони стратегії диференціації:

- спроба здійснити диференціацію на основі ознак, що не знижують витрати і не збільшують ступінь задоволеності покупців у тій мірі, як вони цього очікували;

- занадто високий рівень диференціації, у підсумку ціна занадто висока у порівнянні з продукцією, яку пропонують конкуренти, або рівень якості продуктів і послуг перевищує рівень потреб покупців;

- спроба установити занадто високу преміальну націнку (чим вище націнка, тим більше число покупців може спокуситися більш дешевим продуктом конкурентів);

- ігнорування значення цінових сигналів і підкреслення значення тільки дійсної вартості;

- нерозуміння точки зору покупців щодо цінних якостей продукту.

3. *Стратегія оптимальних витрат (найкращої вартості)* – наступ-на конкурентна стратегія. Вона орієнтована на надання покупцям більше цінностей за їхні гроші, яка має на увазі орієнтацію на низькі витрати, одночасно надаючи покупцеві дещо більше, ніж мінімально прийнятні якість, обслуговування, характеристики і привабливість товару. Мета полягає в створенні підвищеної цінності, що відповідає чи перевищує купівельні очікування покупців й одночасно в переконанні покупців у розумності ціни.

Стратегічна мета полягає в тому, щоб стати виробником товару, послуги з низькими витратами і відмінними характеристиками – від гарних до чудових, а потім, використовуючи перевагу у витратах, знижувати ціну порівняно з аналогічними товарами, виробленими конкурентами.

Відмінними рисами компаній, які успішно реалізують стратегію оптимальних витрат, є уміння розробити і впровадити додаткові атрибути товару з меншими витратами чи запропонувати продукцію, відмінну від аналогів конкурентів за цінами, прийнятними покупцям.

Найбільш спокушені в цій стратегії організації вміють одночасно керувати витратами, знижуючи їх, і вносити додаткові характеристики в товар.

4. *Стратегії концентрації чи сфокусовані стратегії.* Третій підхід належить до фіксації визначеного сегмента ринку і концентрації зусиль

організації на обраному ринковому сегменті (сфокусована стратегія низьких витрат та сфокусована стратегія диференціації).

Застосовуючи цей тип стратегій, організація повинна виходити у своїх намірах не з потреб ринку взагалі, а з потреб певних чи навіть конкретних клієнтів. На відміну від стратегій диференціації і лідерства у витратах сфокусовані стратегії орієнтовані на вузьку частину ринку, тобто стратегія полягає в концентрації уваги на потребах одного сегмента чи конкурентної групи покупців без прагнення охопити весь ринок.

Мета полягає в задоволенні потреб обраного цільового сегмента краще, ніж конкуренти. У даній стратегії можна досягти переваги:

- мати більш низькі, ніж у конкурентів, витрати у заданому ринковому сегменті;
- мати можливість запропонувати споживачам даного сегмента щось відмінне від конкурентів.

Цільовий сегмент може бути визначений виходячи з географічної унікальності; особливих вимог щодо використання товару або особливих характеристик товару, що привабливі для даного сегмента.

Сегменти ринку, сприятливі для використання стратегії концентрування, повинні мати одну або декілька з перерахованих нижче характеристик:

- сегмент досить великий для отримання прибутку;
- сегмент має високий потенціал для розвитку;
- сегмент не принесе успіху більшості конкурентів;
- організація, що концентрується на сегменті, має кваліфікацію і ресурси, необхідні для ефективного обслуговування сегмента;
- організація, що концентрується на сегменті, може захистити себе від конкурентів за рахунок сталих гарних відносин із клієнтами і кращих можливостей обслуговування покупців у сегменті.

Сфокусована стратегія низьких витрат пов'язана з ринковим сегментом, на якому вимоги покупців до витрат (а отже, і до ціни) суттєві (значні) на відміну від іншого ринкового простору.

Сфокусована стратегія диференціації залежить від купівельного сегмента, що вимагає унікальних характеристик й атрибутів товару.

Ці стратегії дають гарні результати коли:

- організаціям, що працюють на всьому ринку, дорого і складно відповідати вимогам покупців спеціалізованої ніші;
- ніхто з організацій-конкурентів не починає спроб спеціалізуватися на даному сегменті;
- організація не має досить ресурсів, щоб обслуговувати більш широку частку ринку;
- у галузі є багато різних сегментів, що дозволяє організації вибрати свою нішу, яка відповідає її силам і здібностям.

Ситуації, сприятливі для концентрування, якщо:

- організація знаходить шляхи значного зниження витрат, обмежуючи свою клієнтську базу певним сегментом покупців;

- обслуговування цільової ринкової ніші вимагає значних витрат і зусиль від великої маси конкурентів;
- жоден конкурент не намагається спеціалізуватися в обслуговуванні тієї ж самої цільової ринкової ніші;
- ресурси організації не дозволяють їй успішно обслуговувати великий сегмент ринку;
- промислові галузі (сегменти) мають великі розходження в розмірах, рівні розвитку, прибутковості й інтенсивності п'яти конкуруючих сил, що роблять деякі сегменти більш привабливими, ніж інші.

Застосування особливих методів концентрування при обслуговуванні цільової ринкової ніші є основою захисту від п'яти конкуруючих сил. Конкуренти не мають рівні можливості обслуговування цільової клієнттури організації, що застосовує стратегію концентрування. Особливі прийоми організації, що застосовує стратегію концентрування, дають їй перевагу в конкуренції.

Ризик при використанні стратегії концентрування:

- по-перше, вірогідність, що широкі маси конкурентів знайдуть ефективні шляхи і зможуть протиставити себе організації, що концентрується, в обслуговуванні вузького цільового ринку.

- по-друге, є впевненість, що вимоги покупців ніші будуть поступово зрушуватися у бік таких якостей продукції, яких вимагає ринок у цілому. Стирання розходжень між покупцями різних сегментів відкриває двері самим різним конкурентам для вторгнення в цільовий ринок організації, що концентрується на ньому.

- по-третє, привабливість сегмента набуває такої очевидності, що сегмент наводнюється конкурентами, і прибуток поділяється між багатьма організаціями.

Слід зазначити, що існують, такі підходи до розробки стратегії:

1) планова – розглядає вироблення стратегії як цілком усвідомлений, контрольований уявний процес, що реалізується в плануванні;

2) підприємницька – протікає як напівсвідомий процес, що відбувається в голові лідера-підприємця на основі гарного знання логіки функціонування процесів;

3) навчання на досвіді – виходить з того, що стратегія є процесом, який розвивається й повторюється, вимагає «взаємної віддачі» і коригується під впливом зовнішніх імпульсів. Творці стратегії повинні бути готовими до перегляду обраної лінії поведіння.

Формування стратегії складається з трьох стадій:

А. Стадія розробки. Створюється концепція, у рамках якої визначається набір варіантів, що допомагають досягти поставлених цілей.

Б. Стадія доведення. Вони доопрацьовуються до рівня їхньої оцінки впливу на всі інші види стратегії.

В. Аналізуються й оцінюються альтернативні варіанти стратегії і вибирається кращий.