

3. Лагутін В.Д. Внутрішній ринок споживчих товарів: теорія розвитку і регулювання : монографія / В.Д. Лагутін. – К. : Київ. нац. торг.-екоп. ун-т, 2008. – 327 с.
4. Голошубова Н.А. Опт XXI века. Концепция развития оптовой торговли / Н.А. Голошубова, В.М. Торопков, И.С. Луценко // Торговое дело. – 2006. – № 6. – С. 4–11.
5. Балабан М.П. Оптова торгівля в ринковому середовищі: ефективність функціонування та стратегія розвитку : монографія / М.П. Балабан. – Полтава : РВЦ ПУСКУ – 2005. – 153 с.
6. Юрченко Ю.Ю. Сутнісна конкретизація місця оптової торгівлі в системі товароруку / Ю.Ю. Юрченко // Вісник Донецького нац. ун-у економіки і торгівлі ім. Туган-Барановського. – 2009. – № 3 – С. 195-202. – (Серія «Економічні науки»).
7. Діяльність суб'єктів господарювання. 2012 р. : статист. зб. – К. : Держкомстат України, 2013. – 841 с.
8. Діяльність суб'єктів господарювання. 2009 р. : статист. зб. – К. : Держкомстат України, 2010. – 448 с.
9. Продаж і запаси товарів (продукції) в оптовій торгівлі за 2012 р. : стат. зб. – К. : Державна служба статистики України, 2013. – 30 с.
10. Трубей О.М. Торговельне посередництво на ринку споживчих товарів України : дис. ... на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 / О.М. Трубей. – К., 2012. – 241 с.

УДК 338.242.2:338.26

**Божидай І.І.**

*аспірант кафедри економіки*

*Харківського національного університету будівництва та архітектури*

### КЛАСИФІКАЦІЙНА СИСТЕМА СТРАТЕГІЙ

У статті представлено критичний огляд фахової наукової літератури щодо класифікацій стратегій, відображено їх переваги та недоліки, виявлено основні тенденції. Сформувано та обґрунтовано систему пріоритетних ознак для подальшого формування узагальненої класифікаційної системи. Представлена конструкція побудована у відповідності до ієрархічності, акцент зроблений на взаємозв'язках визначальних категорій конкурентної стратегії.

**Ключові слова:** стратегія, класифікація, пріоритетність, стратегічне управління, конкурентна перевага, конкурентна позиція.

#### **Божидай И.И. КЛАССИФИКАЦИОННАЯ СИСТЕМА СТРАТЕГИЙ**

В статье представлен критический обзор профессиональной научной литературы по классификации стратегий, отражены их преимущества и недостатки, выявлены основные тенденции. Сформулирована и обоснована система приоритетных признаков для дальнейшего формирования обобщенной классификационной системы. Представленная конструкция построена в соответствии с иерархичностью, акцент сделан на взаимосвязях определяющих категорий конкурентной стратегии.

**Ключевые слова:** стратегия, классификация, приоритетность, стратегическое управление, конкурентное преимущество, конкурентная позиция.

#### **Bozhiday I.I. CLASSIFICATION SYSTEM OF THE STRATEGIES**

This paper presents a critical review of the scientific literature on professional classification strategies, are reflected their advantages and disadvantages, the main tendencies. Formulated and substantiated the system of the priorities the signs for further formation of the general classification system. The presented design is built according to the hierarchy; the focus is on the relationship the defining categories of the competitive strategy.

**Keywords:** strategy, classification, priority, strategic management, competitive advantage, competitive position.

**Постановка проблеми.** У теорії стратегічного менеджменту досліджується та використовується на практиці велика кількість різних стратегій. Практично безмежна величина можливих стратегічних цілей та багатоваріантність умов та засобів їх досягнення, відсутність чітких класифікаційних ознак та різне їх трактування науковцями ускладнює вибір базової стратегії для підприємства. Навіть якщо стратегія було обрана вірно, чітко сформульована та детально описана, вона потребує постійного контролю на кожному її етапі та оперативних дій у разі змін у внутрішньому або зовнішньому середовищі підприємства, що дозволить використати наявні можливості та уникнути або мінімізувати загрози. В рамках даного питання виникає необхідність удосконалення існуючих стратегій, їх модифікація, видозміна та відповідність реальному стану речей. Тому розробка нових стратегічних рішень і альтернатив – процес безперервний і є обов'язковою умовою для ефективного функціонування підприємств.

З розвитком стратегічного управління існуючі класифікації стратегій постійно зазнають змін, саме тому досі не існує єдиної загальноприйнятої системи класифікації.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Серед провідних вітчизняних науковців, що зробили зна-

чний внесок у розвиток стратегічного управління підприємством, слід відмітити В.В. Пастухову [1], О.І. Ковтуна [2], О.М. Тридід [3], І.А. Дмитрієва [4], В.Д. Немцова, Л.Є. Довгань [5], А.П. Наливайко [6]. Запропоновані класифікації стратегій, з урахуванням специфіки національного ринку, є дуже розгалуженими або, навпаки, наведені лише ключові ознаки, що дозволяє стверджувати про доцільність їх поєднання ті відображення взаємозв'язків.

**Постановка завдання.** На основі викладеного сформулюємо завдання дослідження, яке полягає у побудові узагальненої класифікаційної системи стратегій, що обґрунтована пріоритетними ознаками.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Як зазначає В.В. Пастухова, досить поширеною у класифікації стратегій є ознака «рівень прийняття рішень». Але відсутня єдність поглядів вчених на виділені типи стратегій, що обумовлює різне тлумачення їх суті і змісту.

Прихильники іншого підходу до класифікацій стратегій підприємств, ґрунтуючись на багатоаспектності стратегій, без використання будь-яких класифікаційних ознак, подають перелік певних стратегій підприємств. Такий підхід не завжди забезпечує чіткість і взаємопов'язаність системи використовуваних стратегій.

Підхід заснований на використанні множини ознак класифікації щодо виявлення типів стратегій ускладнює упорядкованість стратегій, призводить до тавтології змісту деяких з них [1, с. 34-36].

У зв'язку з цим аналіз зазначеного питання, виокремлення найбільш вагомих класифікаційних ознак для однорідних груп стратегій та подальшої побудови на їх основі загальної системи класифікації є актуальним питанням стратегічного менеджменту.

Провівши аналіз джерел [1, 6-14], було виділено безліч класифікаційних ознак стратегії, але, базуючись на кількості прихильників серед науковців, було виокремлено наступні:

- ієрархія в системі управління;
- характер конкурентних переваг;
- стадія «життєвого циклу»;
- характер конкурентної позиції на ринку;
- характер поведінки на ринку.

Як вже зазначалося, *рівень прийняття рішень або ієрархія в системі стратегічного управління* є досить поширеною ознакою, бо вона знайшла найбільшої підтримки серед науковців.

У проаналізованих джерелах найчастіше виокремлюють три або чотири рівні, а ось щодо їх змістовного наповнення існують відповідні суперечності.

Найвищий рівень управління – корпоративний або ж загальний, рідше – портфельний. О.І. Ковтун [2], М.Г. Саєнко та співавтори [14] об'єднують їх в єдину групу, І.А. Дмитрієв та Д.А. Горовий [4] наголошують лише на корпоративній та портфельній.

Другий рівень – ділова, конкурентна, бізнесова – відображений у роботі М.Г. Саєнко [14]; ділову та конкурентну стратегію ототожнюють І.А. Дмитрієв, Д.А. Горовий [4] та С.П. Мармашова [8]; ділову та бізнесову об'єднують у працях В.А. Зінченко [9], О.М. Таряник [15], та О.І. Ковтун [2]; В.В. Пастухова [1] для даного рівня управління вводить поняття «підприємницька» стратегія.

Наступний рівень – функціональний, тут присутня єдність думок, лише О.І. Ковтун [2] розширює його та додає ресурсну стратегію, акцентуючи увагу на їх забезпечуючи функціях.

Найнижчий рівень – операційний – знаходить відображення у значній кількості вчених. О.М. Таряник [15] додає лінійні стратегії, а О.І. Ковтун [2] відображає операційні та виробничі стратегії. Хоча дане твердження, на думку автора, не досить вірне, так як виробництво більш доречно на функціональному рівні.

Таким чином, на основі даних [1; 3-5; 7-9; 11; 13-22] виокремлено наступні рівні стратегічного управління: корпоративний (загальна стратегія), бізнес-одиниці (діловий, конкурентний), функціональний та операційний.

Розглянемо інші ключові ознаки класифікаційної системи стратегії: характер конкурентних переваг, стадію життєвого циклу, характер конкурентної позиції та характер поведінки (дій).

М.Е. Портер виділяє три потенційно успішних базових стратегічних підходи, що залежать від *конкурентної переваги* та сфери конкуренції (цілового ринку) [16, с. 73]: 1) абсолютне лідерство за витратами; 2) диференціація; 3) фокусування. А.А.Томпсон та А.Дж. Стрікленд доповнюють класифікацію М.Е. Портера, пропонують їй модифіковану систему та виокремлюють п'ять видів стратегій конкуренції [19, с. 165]: 1) стратегія лідерства за витратами; 2) стратегія широкої диференціації; 3) стратегія оптимальних витрат; 4) сфокусована (нішева) стратегія на базі низьких витрат; 5) сфокусована (нішева) стратегія на

базі диференціації продукції. Ж.-Ж. Ламбен виходить з конкурентних переваг, яких можуть досягти підприємства, та поділяє їх на зовнішні та внутрішні [22, с. 277].

Переважна більшість авторів [1; 3; 7; 9-14; 19-21; 23; 24] підтримує точку зору М.Е. Портера [16], стверджуючи, що конкурентні переваги досягаються за рахунок цінового лідерства, диференціації чи фокусування.

Так, цінове лідерство досягається за допомогою мінімізації виробничих витрат, а О.М. Тридід [3], В.А. Павлова, Р.В. Губарев [12] роблять наголос на їх економії. Стратегія диференціації не викликає жодних сумнівів та одноставно підтримується всіма науковцями. Щодо сфокусованої стратегії, А.А.Томпсон та А.Дж. Стрікленд [19] розділяють її на сфокусовану на базі низьких витрат та на основі диференціації продукції, а Л.М. Романюк [11], навпаки, – зводить до єдиної групи – сфокусованої стратегії на базі низьких витрат та диференціації.

В аспекті поглядів щодо його об'єкту. Деякі автори наголошують на галузі, в якій діє підприємство, ринку, безпосередньо суб'єкті господарювання, окремому напрямку діяльності чи товарі; інші – абстрагуються від цього та акцентують увагу лише безпосередньо на стадіях життєвого циклу не уточнюючи об'єкт.

Б. Карлоф [17, с. 125] життєвий цикл продукції розділяє на п'ять етапів: 1) впровадження; 2) початковий ріст; 3) подальше зростання; 4) зрілість; 5) спад.

О.І. Ковтун виділяє наступні стадії життєвого циклу бізнесу: зростання, стабілізації (утримання), скорочення, ліквідації [2].

На основі джерел [2; 3; 5; 9; 12; 17; 25; 26] було узагальнено та розроблено наступну систему стадій життєвого циклу (рис. 1).



Рис. 1. Структурно-логічний взаємозв'язок стадій життєвого циклу об'єкта стратегічного управління

Таким чином, об'єкт управління проходить наступні стадії життєвого циклу: зародження або впровадження, далі наступає фаза зростання, після – слідує зрілість (стабілізація), та наступає спад. В

даному випадку підприємства мають два шляхи вирішення проблеми: ліквідація даного проекту, або його реструктуризація. У другому випадку найбільш бажаним результатом є повернення до стадії зростання, чи оптимальним, на думку автора, – стадія зрілості, у випадку неефективної реструктуризації перед підприємством постає питання щодо ліквідації.

**Конкурентна позиція на ринку.** Ф. Котлер конкурентну стратегію підприємства визначає залежно від ролі, яку вона виконує на цільовому ринку, – лідера, претендента на лідерство, послідовника або нішера [23, с. 212-225]. А.О. Длігач доповнює класифікацію Ф. Котлера, виходячи з частки ринку, та вказує на наявність і можливість ефективного застосування ще двох варіантів конкурентної поведінки – стратегія «домінатора» та стратегія «загарбника». Під доміноматором розуміється особливий тип лідера, який є домінуючим у свідомості споживачів та має ринкову частку більшу ніж у 2 рази за частку наступного конкурента. А стратегія загарбника є прийнятною для підприємства із значними фінансовими результатами, що диверсифікує свою діяльність на ринок, новий для себе [30, с. 33-36].

Грунтуючись на [3; 5; 7; 8; 10; 12; 23; 27] виокремлено наступні позиції підприємств в конкурентному середовищі: лідер, претендент на лідерство (членджер), послідовник та нішер.

**Характер дій підприємства в конкурентному середовищі.** Е. Райс та Дж. Траут за характером дій підприємств на ринку виділяють наступні стратегії [28]: оборонний тип війни – для лідерів; наступальна – для претендента на лідерство; фалангова – для підприємства з невеликою часткою ринку; партизанська – для нішерів. Т.М. Борисова [10] підтримує дану точку зору лише частково, вона виділяє оборонну та наступальну стратегії. Ж.-Ж. Ламбен [22] конкурентну поведінку підприємств поділяє на: незалежну, кооперативну, адаптивну, випереджальну та агресивну стратегії. Ю.Д. Морозов, І.В. Тараненко

[7] виділяють одразу два напрямки у характері дій підприємства. По-перше, тип конкурентної поведінки (реакція на умови зовнішнього оточення): конфронтаційна, коопераційна, адаптивна та креативна; по-друге, характер дій (ступінь агресивності в конкурентній боротьбі): наступальна, наступально-захисна, захисна, відхід від зіткнення (нейтралізація атаки конкурента). В.Д. Немцов, Л.Є. Довгань [5] та В.А. Зінченко [9] акцентують увагу лише на двох типах конкурентної поведінки – це активна (наступальна) та пасивна (захисна).

Автор підтримує точку зору В.Д. Немцова, Л.Є. Довганя [5], В.А. Зінченко [9] та доповнює виокремлені напрямки – комбінованою або ж наступально-захисною стратегією. Вважається, що в даному аспекті захисна, наступальна та наступально-захисна стратегії можуть в повній мірі охопити всі зазначені типи конкурентної поведінки підприємств та їх багачення різними науковцями.

Провівши аналіз пріоритетних ознак стратегій, пропонуємо наступну систему класифікації (рис. 2).

**Висновки.** Після аналізу фахової наукової літератури було виявлено дефініцію поглядів науковців щодо базових теоретичних засад стратегічного менеджменту. Насамперед проблема класифікації стратегій знайшла своє відображення у значній кількості зарубіжних та вітчизняних вчених, але дане питання розкрито не в повній мірі, так можливе виокремлення одного фактора або взаємозв'язок декількох [24; 26], зведення можливих ознак до табличного виду з відповідними варіантами стратегій [7; 10], наведення переліку ключових, на думку науковців, ознак [3; 5] чи побудова розгалуженої системи класифікації, в якій не відображено взаємозв'язок категорій [1].

На основі проведеного аналізу було виокремлено існуючі класифікаційні ознаки стратегії. В залежності від пріоритетності даних категорій серед науковців були виділені п'ять найбільш значущих серед них: ієрархія в системі управління, характер конкурентних переваг, стадія «життєвого циклу», характер конкурентної позиції та характер поведінки на ринку. В свою чергу, до наведених вище ознак були додані їх варіації або альтернативи можливих чи наявних характеристик стану об'єкта управління.

Так як першочерговим серед них є ієрархія в системі управління, то класифікаційну систему було побудовано, ґрунтуючись саме на даній ознаці. Наведена система класифікації стратегій охоплює чотири рівні управління (корпоративний, конкурентний, функціональний, операційний), акцент у ній робиться саме на другому рівні – конкурентному (діловому, бізнесовому). Тут визначені інші ключові ознаки (характер конкурентних переваг, стадія життєвого циклу, характер конкурентної позиції та характер поведінки на ринку) та наведений їх взаємозв'язок. Вони прямо впливають один на одного, тобто мають двохсторонній взаємозв'язок, окрім одного напрямку. Так, стадії життєвого циклу об'єкту управління не мають прямого впливу на характер конкурентних переваг, а діють опосередковано через характер поведінки на ринку та конкурентну позицію.

Ключові ознаки конкурентного рівня управління в загальному вигляді характе-

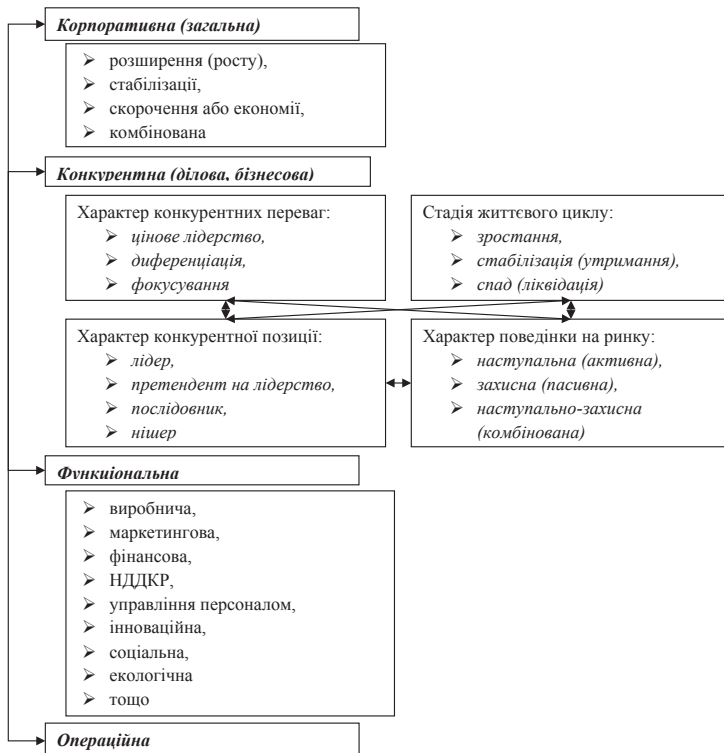


Рис. 2. Класифікація стратегій

ризують внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства, саме ґрунтуючись на них, побудовані найбільш розповсюджені методи добору стратегії.

Таким чином, побудована класифікаційна система є досить розгалуженою, відображає пріоритетні ознаки та їх взаємозв'язок, тобто враховує переваги існуючих систем, дозволяє уникнути протиріччя між ознаками та не є заплутаною.

Перспективою подальшого дослідження є процес формування та оцінки стратегії підприємства.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність: монографія / В.В. Пастухова. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2002. – 302 с.
2. Ковтун О.І. Стратегія підприємства: монографія / Ковтун О.І. – Львів: Видавництво Львівської комерційної академії, 2008. – 424 с.
3. Тридід О.М. Організаційно-економічний механізм стратегічного розвитку підприємства: монографія / О.М. Тридід. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2002. – 364 с.
4. Дмитрієв І.А. Стратегічне управління автотранспортним підприємством: навчальний посібник / Дмитрієв І.А., Горовий Д.А. – Харків: ХНАДУ, 2008. – 120 с.
5. Немцов В.Д. Стратегічний менеджмент: навчальний посібник / В.Д. Немцов, Л.Є. Довгань. – К.: ТОВ «УВП «ЕксОб», 2004. – 560 с.
6. Наливайко А.П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку: монографія / А.П. Наливайко – К.: КНЕУ, 2001. – 227 с.
7. Морозов Ю. Д. Стратегія как фактор обеспечения экономического благополучия организации в контексте мировых тенденций устойчивого развития / Ю. Д. Морозов, И. В. Тараненко // Академічний огляд. – 2011. – № 2(35). – С. 164-175.
8. Мармашова С.П. Теоретические аспекты формирования и развития конкурентных стратегий в современных условиях / С.П. Мармашова // Научные труды республиканского института высшей школы. Философско-гуманитарные науки: сб. науч. ст. Вып. 3 (8) / под ред. В.Ф. Беркова. – Минск: РИВШ, 2007. – С. 226-232.
9. Зинченко В.А. Эволюция теории стратегического управления за рубежом и в Украине / В.А. Зинченко // Бизнесинформ. Экономика. Менеджмент и маркетинг. – 2009. – № 7. – С. 104-117.
10. Борисова Т.М. Конкурентна стратегія на міжнародному ринку: сутність, основні характеристики та види / Т.М. Борисова // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2010. – № 2. – Т. 1. – С. 156-160.
11. Романюк Л.М. Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємством та його персоналом [Електронний ресурс] // Наукові праці КНТУ. Економічні науки. – 2010. – Вип. 17. – Режим доступу: [http://www.kntu.kr.ua/doc/zb\\_17\\_ekon/stat\\_17/64.pdf](http://www.kntu.kr.ua/doc/zb_17_ekon/stat_17/64.pdf). – Назва з екрану.
12. Павлова В.А. Розробка моделі вибору конкурентної стратегії промислового підприємства / В.А. Павлова, Р.В. Губарев // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. – 2010. – № 1(9). – С. 5-17.
13. Довбня С.Б. Стратегія підприємства. Частина 1: навч. посібник / С.Б. Довбня, А.О. Найдовська, М.М. Хитько. – Дніпропетровськ: НМетаАУ, 2011. – 71 с.
14. Стратегія підприємства в умовах ринкових відносин: навчальний посібник [2-вид., перероб. та доповн.] / М.Г. Саєнко, П.С. Смоленюк, З.Ф. Бриндзя, Л.М. Маланчук. – Хмельницький: «Наукова думка». – 2009. – 215 с.
15. Таряник О.М. Формування стратегії підприємства на основі пріоритетів розвитку: дис. ... канд. екон. наук: 08.06.01 / Таряник Олена Михайлівна. – Х., 2004. – 204 с.
16. Porter M. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors / M. Porter. – N.Y.: Free Press. – 1980. – 396 p.
17. Карлоф Б. Деловая стратегия / Б. Карлоф; пер. с англ. [Науч. ред. и авт. послесловия В.А. Приписнов]. – М.: Экономика, 1991. – 239 с.
18. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб., 1999. – 416 с.
19. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа, 12-е издание / А.А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд; пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2006. – 928 с.
20. Грант Р. М. Современный стратегический анализ. 5-е изд. / Грант Р. М.; пер. с англ. под ред. В.Н. Фунтова. – СПб.: Питер, 2008. – 560 с.
21. Гончарова С.Ю. Стратегічне управління: навчальний посібник / С.Ю. Гончарова, І.П. Отенко. – Харків: Вид. ХДЕУ, 2004. – 172 с. (Укр. мов.)
22. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. 3-е изд. / Жан-Жак Ламбен; пер. с фр. – СПб.: Наука, 1996. – XV+589 с.
23. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс. 2-е изд. / Ф. Котлер. [пер. с англ. под ред. С.Г. Божук]. – СПб., 2006. – 464 с. ил. – (Серия «Деловой бестселлер»).
24. Омае К. Мышление стратега: Искусство бизнеса по-японски / Кеничи Омае; пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 215 с.
25. Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 1992. – 702 с.
26. Арутюнова Д.В. Стратегический менеджмент [Електронний ресурс]: учебное пособие / Д.В. Арутюнова. – Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2010. – 122 с. – Режим доступу: <http://www.aup.ru/books/m205/>.
27. Длігач А.О. Стратегії конкурентної поведінки в системі стратегічного маркетингу / А.О. Длігач // Культура народов Причерноморья. Проблемы материальной культуры. Экономические науки. – 2006. – № 80. – С. 33-37.
28. Райс Э. Маркетинговые войны / Эл Райс, Джек Траут. – СПб.: ПИТЕР, 2000. – 255 с.