

Беляєва Н.С.,

к.е.н.,

асистент кафедри менеджменту сфери послуг,

Київський національний університет технологій та дизайну

СТРАТЕГІЧНЕ ПОЗИЦІЮВАННЯ ЯК ЕЛЕМЕНТ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Анотація. У статті визначено фактори, що впливають на вибір стратегічного позиціонування підприємства як елементу системи його стратегічного управління. Проаналізовано умови функціонування підприємств промисловості України, за допомогою матричного методу обґрунтовано вибір стратегічного позиціонування підприємства.

Ключові слова: стратегічне управління підприємством, стратегічне позиціонування, стратегія, аналіз середовища функціонування підприємства, ресурси підприємства, система стратегічного управління, промислове підприємство.

Постановка проблеми. Стратегічне управління підприємством передбачає розробку й обґрунтування заходів і планів досягнення визначених цілей, в яких врахований технічний, фінансовий і трудовий потенціал підприємства, а також його виробничо-збутові можливості. При розробці стратегічних позицій підприємства використовують якісні та кількісні показники. Натепер менеджментом західних компаній часто використовується концепція стратегічного позиціонування, ключовою ідеєю якої є «включення до сфери управлінського обліку й аналізу витрат детальної інформації про стратегічний розвиток компанії, галузі, економіки в цілому» [1, с. 146-157; 2, с. 128-165]. Залежно від стратегічного вибору у створенні конкурентних переваг по-різному розставляються акценти в управлінні діяльністю підприємством. Іншими словами, стратегічне позиціонування впливає на процеси управління діяльністю підприємства залежно від його стратегічного вибору створення конкурентних переваг.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Ролі стратегічного позиціонування підприємства у системі його стратегічного управління приділяли увагу чимало науковців, зокрема: Н. Євдокимова [1], І. Ігнат'єва [3], О. Ніколаєва [2], М. Портер [4], В. Шульга [5] та ін.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Очевидно, що підходи до управління діяльністю підприємства будуть відрізнятися залежно від його стратегічного позиціонування. Останнє включає аналіз того, що обґрунтовує зміну технології, метод, який підприємство обрало для конкурентної боротьби [3, с. 247-249]. Водночас у стратегічному управлінні вибір технології не може бути виправданий вибором тільки стратегії подальшого розвитку. Саме тому проблема потребує подальшого дослідження.

Мета статті. Метою роботи є дослідження обґрунтування застосування шляхів вибору стратегічного позиціонування промислового підприємства за різних цілей діяльності.

Виклад основного матеріалу. Згідно з М. Портером [4, с. 65] підприємство може домогтися успіху в конкурентному суперництві шляхом:

- підтримання низьких витрат (лідерство на основі витрат) – спрямовано на створення стійких конкурентних переваг за рахунок нижчих витрат, ніж у конкурентів, із метою залучення широкого кола покупців;

- пропозиції продукції, яка краща за продукцію конкурентів (стратегія диференціації продукції) – виробництво унікальної продукції, що відрізняється від продукції конкурентів і має для споживачів більшу цінність, ніж низькі ціни;

- концентрації діяльності на специфічному сегменті ринку (лідерство у вузькій сфері діяльності – стратегія фокусування, або стратегія ринкової ніші, заснована на диференціації продукції) – виробництво продукції для окремої групи споживачів за окремими характеристиками.

Варто зазначити, що сучасні умови господарювання не дають підприємствам можливості реалізувати ці стратегії у чистому вигляді, тому пропонується враховувати і такі підходи до стратегії конкуренції вітчизняного підприємства-виробника:

- стратегія оптимальних витрат – надає споживачам можливість одержати за свої гроші більшу цінність за рахунок комбінації низьких витрат і ширшої диференціації продукції;

- стратегія фокусування, або стратегія ринкової ніші, заснована на низьких витратах, – орієнтована на вузький сегмент покупців, де підприємство випереджає своїх конкурентів за рахунок менших витрат на виробництво.

Проте перед реалізацією вибору стратегічного позиціонування підприємству необхідно обрати стратегічний напрям своєї діяльності, який визначається за результатами аналізу середовища функціонування промислового підприємства, а також на основі його ресурсної бази та фінансової спроможності.

Зазначений аналіз можна провести за допомогою SWOT-аналізу (англ.: S – Strength – сильні сторони; W – Weakness – слабкі сторони; O – Opportunities – можливості; T – Threats – загрози) – інструменту для визначення стратегічної ситуації суб'єкта господарювання. Він підпорядковується основному принципу – стратегія має забезпечувати правильну відповідність внутрішніх можливостей підприємства (його сильних і слабких сторін) зовнішній ситуації (зумовленої, частково, її можливостями та небезпеками (загрозами)). Таким чином, послідовність здійснення SWOT-аналізу передбачає визначення й аналіз зовнішніх можливостей і загроз, аналіз внутрішніх сильних і слабких сторін підприємства та на основі цього розроблення та прийняття стратегічних і тактичних рішень.

Проведений аналіз зовнішнього середовища функціонування промислового підприємства дозволив виявити основні можливості, якими може скористатися промислове підприємство, та основні загрози, для нівелювання яких підприємство має розробляти превентивні заходи (рис. 1).

Наступний крок у рамках проведення SWOT-аналізу – аналіз внутрішнього середовища функціонування промислового

підприємства, тобто виявлення його сильних сторін, які сприяють реалізації можливостей, що надає зовнішнє середовище, та слабких сторін, які необхідно «захищати» від можливих загроз зовнішнього середовища (рис. 2).

Аналіз рисунків 1 та 2 свідчить, що зовнішнє середовище функціонування промислових підприємств передбачає існування великої кількості як можливостей, що доступні підприємствам, так і небезпек, яких може зазнати підприємство при бажанні досягти зазначених можливостей, вищих результатів.

Цей аналіз дає змогу визначити рівень конкуренції та ситуації у конкретній сфері діяльності; взаємопов'язавши отримані результати з сильними та слабкими сторонами підприємства можна розробити й обґрунтувати систему заходів, необхідних при формуванні його стратегії. Результати проведеного аналізу зведені у матриці (рис. 3), яка надала змогу встановити взаємозв'язки між досліджуваними факторами та запропонувати можливі стратегічні рішення.

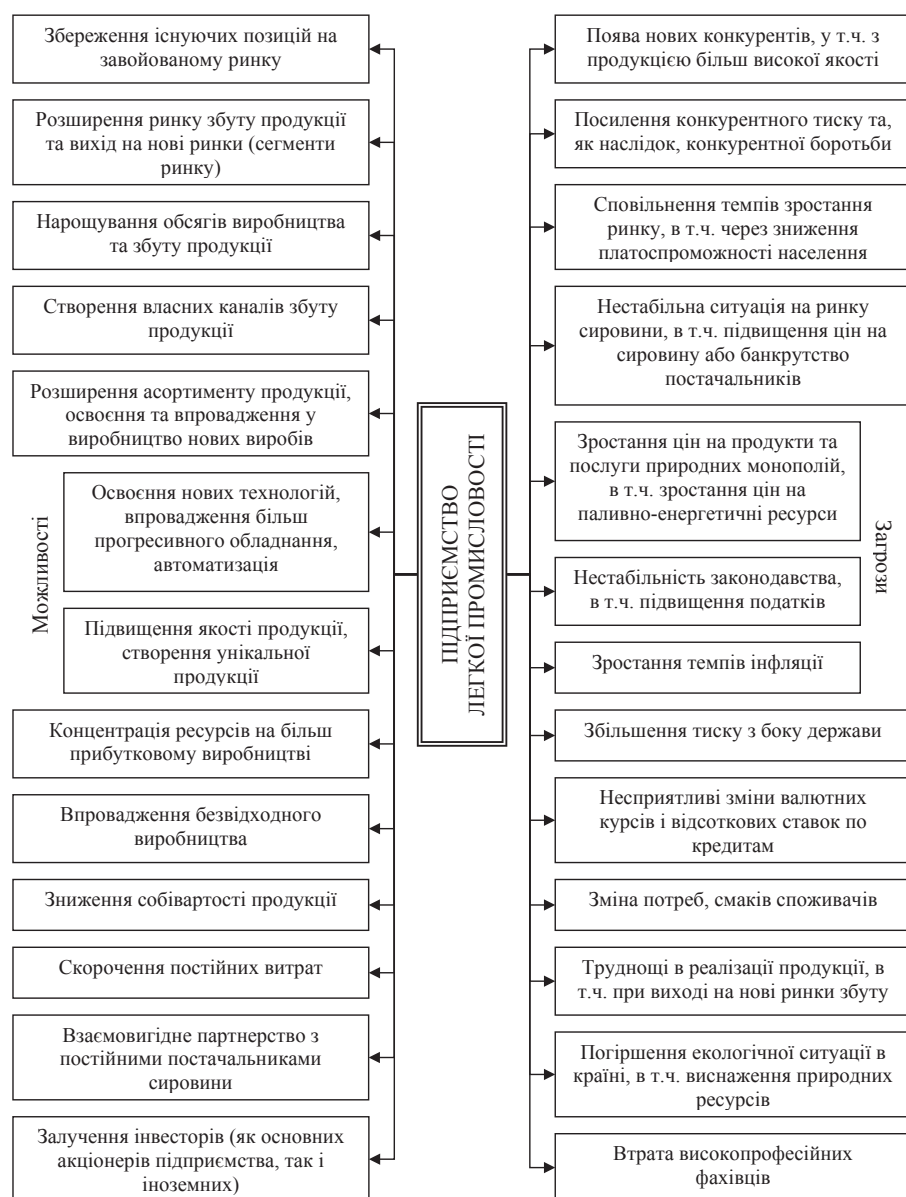


Рис. 1. Зовнішні можливості та загрози, що впливають на діяльність промислових підприємств

Побудовано автором

За результатами проведеного аналізу визначено пріоритети в розподілі наявних ресурсів відповідно до зовнішніх можливостей і загроз; виявлено основні причини, що негативно впливають на діяльність промислового підприємства та запропоновано альтернативні рішення, спрямовані на їх усунення і підвищення конкурентоспроможності таких підприємств у процесі формування стратегії. Таким чином, процес стратегічного управління передбачає орієнтацію підприємства на запобігання негативного впливу зовнішнього середовища на його діяльність, а не ліквідацію наслідків.

При обґрунтуванні конкурентної стратегії варто пам'ятати, що вибір тієї чи іншої стратегії в системі стратегічного управління передбачає використання різних методів управління діяльністю: тому необхідно чітко оцінювати, чого саме підприємство хоче досягти в результаті реалізації такої стратегії, які ринки зайняти та на яке коло споживачів орієнтуватися, оскільки саме від останніх залежить чи буде підприємство успішним на ринку.

Для оцінки вибору конкурентної стратегії підприємства залежно від результатів і напрямів його діяльності застосовуються різні методи. Одним із найкращих є метод, запропонований В. Шульгою [5, с. 132-135], яка таке оцінювання провадить за допомогою побудови матриці стратегічного переміщення підприємства при заданій ретроспективній тенденції його діяльності. Разом із тим запропонований метод передбачає лише два класичні параметри вибору стратегії – ціну та витрати, що не дозволяє комплексно підійти до обґрунтування вибору певної конкурентної стратегії, та й визначені стратегії є базовими.

У статті в основу запропонованої матриці обґрунтування застосування конкурентної стратегії підприємства введено чотири параметри – витрати і маржинальний дохід, що є оціночними параметрами для підприємства, та ціна і якість, які є оціночними параметрами для споживачів продукції. Таким чином, за допомогою зміни цих параметрів запропоновано визначати конкурентну стратегію підприємства (рис. 4).

На рисунку 4 зображено, в яких межах здійснюється вибір певної стратегії:

1. При умові $\{I_b < 1 \text{ та } I_{m_d} < 1; I_c < 1 \text{ та } Y < 1\}$ (квадрант 7) підприємством обирається стратегія лідерства на основі витрат, що передбачає створення стійких конкурентних переваг за рахунок нижчих, ніж у конкурентів, витрат. За такої умови підприємство виготовляє продукцію прийнятної якості, що дає змогу зменшувати витрати шляхом, наприклад, закупівлі більш дешевої сиро-

вини. Ціна на таку продукцію є досить невисокою (відповідно і отримуваний маржинальний дохід), але це сприяє збільшенню кола покупців. Проте продукт із низькими витратами залишається конкурентоспроможним доти, доки споживачі переконані, що він еквівалентний продукту з вищою ціною. Якщо у підприємства збільшується частка витрат цей квадрант «переходить» у квадрант 8.

2. При умові $\{I_v < 1 \text{ та } I_{md} = 1; I_c = 1 \text{ та } Я < 1\}$ (квадрант 4) підприємством обирається стратегія фокусування (стратегія ринкової ніші), заснована на низьких витратах та орієнтована на вузький сегмент покупців. У такому випадку підприємство все ще випереджає своїх конкурентів за рахунок доволі низьких витрат на виробництво, але водночас ціна й отримуваний маржинальний дохід перебуває на середньому рівні щодо ринку. Якість усе ще доволі опосередкована, але за рахунок того, що ціна є середньою по ринку підприємство має стабільний сектор споживачів. Цей квадрант має здатність «переходити» в квадрант 8 при забезпеченні підприємством низької ціни.

3. При умові $\{I_v = 1 \text{ та } I_{md} = 1; I_c = 1 \text{ та } Я = 1\}$ (квадрант 5) підприємством обирається стратегія оптимальних витрат. У цьому разі при приблизно однаковому рівні витрат, ціни й отримуваного маржинального доходу забезпечується нормальний рівень якості, а тому покупці за свої гроші можуть одержати більшу цінність (за рахунок комбінації низьких витрат і ширшої диференціації продукції). Цей квадрант має здатність «переходити» в квадранти 6 та 8, оскільки підприємство з оптимальними витратами може пропонувати товар середньої якості за ціною, нижчою від середньої, чи товар вищої якості за середньою ціною.

4. При умові $\{I_v > 1 \text{ та } I_{md} = 1; I_c = 1 \text{ та } Я > 1\}$ (квадрант 6) підприємством обирається стратегія фокусування (стратегія ринкової ніші), заснована на диференціації продукції – лідерство у вузькій сфері діяльності. У такому разі підприємство працює для окремої групи споживачів за окремими характеристиками. Як правило, продукція цього напрямку має бути високого рівня якості, що тягне за собою доволі високий рівень витрат, проте ціна та отримуваний маржинальний дохід знаходяться на середньому рівні, що гарантує підприємству постійне коло споживачів. Цей квадрант має здатність «переходити» у квадрант 2, у разі, коли покупці даного сегмента готові платити більше саме за ту продукцію або послуги, які мають характеристики, що повністю задовольняють їхні потреби.

5. При умові $\{I_v > 1 \text{ та } I_{md} > 1; I_c > 1 \text{ та } Я > 1\}$ (квадрант 3) підприємством обирається стратегія широкої диференціації продукції. У цьому разі підприємство забезпечує виробництво унікальної продукції, що

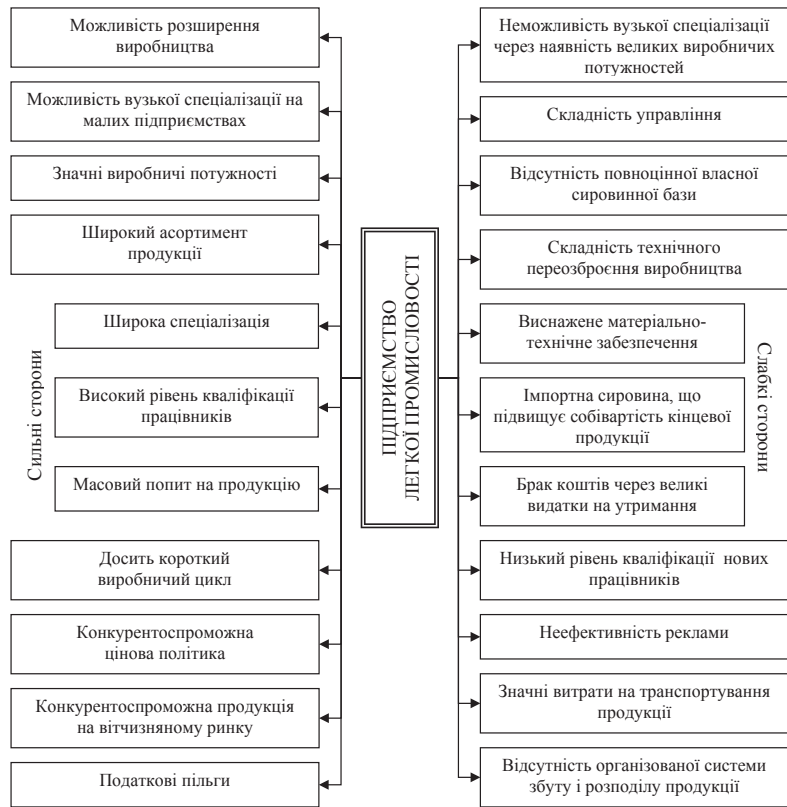


Рис. 2. Сильні та слабкі сторони промислових підприємств

Побудовано автором

	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Внутрішнє середовище	<ul style="list-style-type: none"> – значні виробничі потужності; – досить короткий виробничий цикл; – широкий асортимент продукції; – масовий попит на продукцію; – конкурентоспроможна продукція на вітчизняному ринку; – податкові пільги 	<ul style="list-style-type: none"> – виснажене матеріально-технічне забезпечення; – відсутність повноцінної власної сировинної бази; – імпортна сировина, що підвищує собівартість кінцевої продукції; – значні витрати на транспортування продукції; – відсутність організованої системи збуту та розподілу продукції
Зовнішнє середовище	<p><i>Можливості (O)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – розширення ринку збуту продукції та вихід на нові ринки (сегменти ринку); – створення власних каналів збуту продукції; – розширення асортименту продукції, освоєння та впровадження у виробництво нових виробів; – скорочення постійних витрат; – залучення інвесторів (як основних акціонерів підприємства, так і іноземних) <p><i>Загрози (T)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – посилення конкурентного тиску та, як наслідок, конкурентної боротьби; – сповільнення темпів зростання ринку, в т.ч. через зниження платоспроможності населення; – зростання цін на ресурси, податків, інфляції, несприятлива зміна валютних курсів і кредитних ставок; – зміна потреб, смаків споживачів; – труднощі в реалізації продукції, у т.ч. при виході на нові ринки збуту 	<p><i>SO-стратегія</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Розширення ринків збуту продукції; 2. Контроль за витратами, пошук шляхів їх скорочення, продаж або здача в оренду невикористовуваних територій та площ; 3. Розробка нових видів продукції <p><i>WO-стратегія</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Залучення інвестицій для переоснащення виробництва новим обладнанням; 2. Розробка нових маркетингових заходів щодо встановлення гнучкої цінової політики, створення системи збуту і розподілу у вигляді представництв і посередників при здійсненні продажів <p><i>ST-стратегія</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Проведення гнучкої цінової політики, диференційованої залежно від замовника; пропозиція вигідних клієнтові умов оплати; 2. Прагнення до збільшення обсягу спільних з іноземними партнерами проєктів з виробництва; 3. Організація служби маркетингу на сучасному рівні, розробка нових рекламних кампаній, ретельне дослідження ринку <p><i>WT-стратегія</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Вивчення та, можливо, використання методики просування продукції іноземних організацій; 2. Оптимізація обсягів випуску продукції; скорочення кількості незавершених або бракованої продукції

Рис. 3. Розширена SWOT-матриця промислового підприємства

Побудовано автором

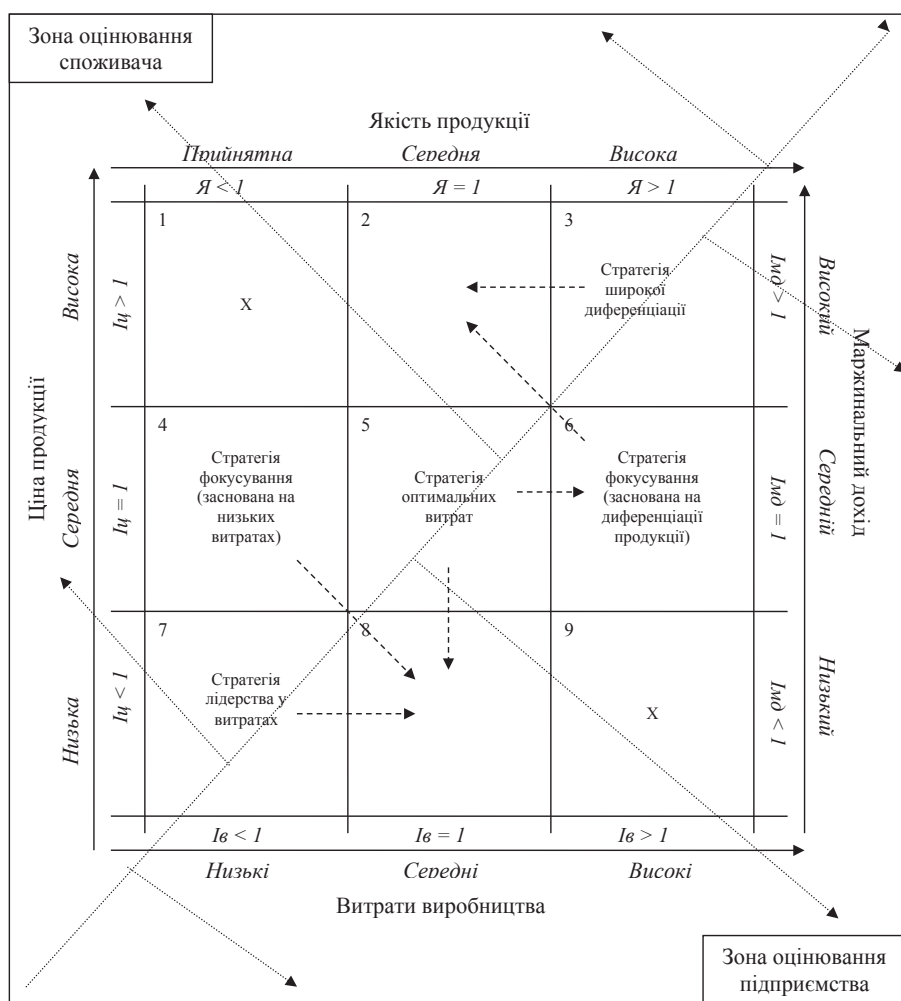


Рис. 4. Матриця обґрунтування шляхів вибору стратегічного позиціонування промислового підприємства*

Удосконалено на основі [5]

* I_c – індекс ціни; I_b – індекс витрат; I_{md} – індекс маржинального доходу; $Я$ – рівень якості (при $Я > 1$ – якість оцінюваної продукції за показником вища від якості базового зразка; при $Я < 1$ якість оцінюваної продукції за показником гірша від якості базового зразка).

відрізняється від продукції конкурентів високою якістю, а тому витрати також високі (оскільки забезпечується високий рівень якості), як і ціна на таку продукцію за рахунок покриття витрат; проте продукція з такими характеристиками має для споживачів більшу цінність, ніж низькі ціни, а тому вони готові платити вищу ціну та забезпечувати підприємству високий маржинальний дохід. Разом із тим, якщо споживачі вважатимуть, що унікальність продукції недостатньо суттєва, вони можуть звернути увагу на продукцію конкурента, який застосовує стратегію низьких витрат, і перейти до нього. Цей квадрант має здатність «переходити» у квадрант 2, у разі, якщо підприємство зможе знизити свої витрати, не змінюючи інших характеристик продукції.

Обґрунтовуючи можливі варіанти вибору, варто зазначити, що запропонована матриця має дев'ять квадрантів, тобто підприємство може займати інші варіанти досягнення конкурентних переваг, проте вони будуть менш привабливими для самого підприємства – варіанти квадрантів 1 і 9 взагалі не рекомендується займати, оскільки за таких умов підприємство не зможе реалізувати всю продукцію або навіть покрити понесені витрати:

- при умові $\{I_b < 1 \text{ та } I_{md} > 1; I_c > 1 \text{ та } Я < 1\}$ (квадрант 1) підприємство при забезпеченні низьких витрат шляхом випуску продукції низької якості хоче мати високі ціни на таку продукцію й отримувати високий маржинальний дохід. Така умова не рекомендується, оскільки споживач не купуватиме продукцію низької якості за високою ціною;

- при умові $\{I_b > 1 \text{ та } I_{md} < 1; I_c < 1 \text{ та } Я > 1\}$ (квадрант 9) підприємство не зможе продавати свою продукцію за низькими цінами, оскільки витрати на виробництво за рахунок забезпечення високої якості є високими, а тому або підприємство працюватиме собі у збиток (але забезпечить доволі добру репутацію – проте на короткий проміжок часу), або взагалі піде з ринку.

Квадранти 2 та 8 запропоновані як перехідні. Підприємство може займати такі позиції, але вони є нестабільними:

- при умові $\{I_b = 1 \text{ та } I_{md} > 1; I_c > 1 \text{ та } Я = 1\}$ (квадрант 2) забезпечується підтримка середнього рівня витрат та якості, підприємство може здійснювати стратегію широкої диференціації продукції, проте за таких умов покупці в найближчий час будуть незадоволені якістю, тому підприємству рекомендується перейти у квадрант 3 для забезпечення конкурентних переваг;

- при умові $\{I_b = 1 \text{ та } I_{md} < 1; I_c < 1 \text{ та } Я = 1\}$ (квадрант 8) знову ж таки забезпечується підтримка середнього рівня витрат та якості, але підприємство може здійснювати стратегію лідерства на основі витрат, оскільки ціна для цього сегмента є низькою. Разом із тим при тривалому перебуванні в такому положенні підприємство може стати нерентабельним, оскільки важко буде покривати свої витрати, тому господарюючому суб'єкту рекомендується перейти у квадрант 7 для забезпечення конкурентних переваг при заданих умовах.

Висновки. Таким чином, підприємство в рамках вибору та реалізації концепції стратегічного позиціонування в межах системи стратегічного управління підприємством може здійснювати свою діяльність у межах п'яти альтернативних стратегій, вибір яких залежить від того, що підприємство ставить собі за мету і якого саме економічного ефекту хоче досягти.

Література:

1. Економічне управління підприємством : навч. посіб. / [Н.М. Євдокимова, Л.П. Батенко, В.А. Верба та ін.] ; за заг. ред. Н.М. Євдокимової. – К. : КНЕУ, 2011. – 327 с.
2. Николаева С.А. Особенности учета затрат в условиях рынка: система «директ-костинг»: [теория и практика] / С.А. Николаева. – М. : Финансы и статистика, 1993. – 204 с.

3. Ігнат'єва І.А. Корпоративне управління : підручник / І.А. Ігнат'єва, О.І. Гарафонова. – К. : Центр учбової літератури, 2013. – 600 с.
4. Портер М. Стратегія конкуренції / Майкл Портер ; [пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільський]. – К. : Основи, 1998. – 390 с.
5. Шульга В.М. Механізм стратегічного управління витратами підприємства в конкурентному середовищі : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Шульга Валентина Миколаївна. – Київ, 2008. – 174 с.
6. Костецька Н. Стратегічне управління витратами хлібопекарських підприємств / Н. Костецька // Галицький економічний вісник. – Тернопіль : ТНТУ, 2014. – Т. 44. – № 1. – С. 138-145.

Беляева Н.С. Стратегическое позиционирование как элемент системы стратегического управления предприятием

Аннотация. В статье определены факторы, влияющие на выбор стратегического позиционирования предприятия как элемента системы его стратегического управления. Проанализированы условия функционирования предприятий промышленности Украины, с помощью матричного метода обоснован выбор стратегического позиционирования предприятия.

Ключевые слова: стратегическое управление предприятием, стратегическое позиционирование, стратегия, анализ среды функционирования предприятия, ресурсы предприятия, система стратегического управления, промышленное предприятие.

Bieliaieva N.S. Strategic positioning as a strategic management system element

Summary. The article defines the factors influencing the choice of the strategic positioning of an enterprise as an element of its strategic management. The conditions of Ukrainian industrial enterprises functioning is analyzed, the choice of enterprises strategic positioning using matrix method is conducted.

Keywords: strategic management, strategic positioning, strategy, analysis of the enterprise environment, enterprises resources, system of strategic management, industrial enterprise.