

УДК 339.137

О. В. Болдуєва,
д. е. н., доцент, Запорізький національний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5267-1816>
М. В. Болдуєв,
д. держ. упр., професор, НУ "Запорізька політехніка"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8889-6555>
О. Г. Лищенко,
к. е. н., доцент, НУ "Запорізька політехніка"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9211-9567>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.16.51

ЕВОЛЮЦІЯ НАУКОВОЇ ДУМКИ ТА СУЧАСНІ ПІДХОДИ ІДЕНТИФІКАЦІЇ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ В БІЗНЕСІ

О. Bolduieva,
Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Zaporizhzhia National University
М. Bolduiev,
Doctor of Public Administration, Professor, National University "Zaporizhzhia Polytechnic"
О. Lyshchenko,
PhD in Economics, Associate Professor, National University "Zaporizhzhia Polytechnic"

THE EVOLUTION OF SCIENTIFIC THOUGHT AND MODERN APPROACHES TO IDENTIFYING COMPETITIVE STRATEGIES IN BUSINESS

Стаття досліджує еволюцію та сучасні підходи до ідентифікації конкурентних стратегій в бізнесі. Вона розглядає історичний розвиток теорій стратегічного менеджменту, починаючи з ранніх моделей і закінчуючи сучасними концепціями. Зокрема, аналізується вплив класичних підходів, таких як теорії Портера, на формування сучасних стратегій, а також обговорюються їхні переваги та обмеження в контексті швидко змінюваного ринкового середовища. Історичний огляд підкреслює важливість адаптації компаній до нових викликів і можливостей для досягнення стійких конкурентних переваг.

Сучасні підходи до ідентифікації конкурентних стратегій акцентують увагу на гнучкості та інноваціях, що є ключовими факторами успіху в умовах глобалізації та технологічного прогресу. В статті обговорюється важливість інтеграції теоретичних знань з практичним застосуванням, що сприяє створенню стійких конкурентних переваг. Робиться висновок, що компанії, які здатні поєднувати історичний досвід з сучасними інструментами, мають більше шансів на досягнення довгострокового успіху на ринку.

This article examines the evolution and modern approaches to identifying competitive strategies in business, in particular, the development of strategic management from its origins to modern concepts. Key historical events and theories that contributed to the formation of modern approaches to the management of competitive advantages are considered. From the reform of the organizational structure of General Motors in 1921 to the emergence of Porter's classic theories, each stage of development demonstrates different methods of achieving success in the conditions of market competition.

Analysis of historical approaches shows that the effectiveness of competitive strategies depends on the ability of companies to adapt to changing market conditions. Classical theories such as Porter's models have demonstrated the importance of choosing between cost leadership, differentiation and focus. However, modern challenges require new approaches that take into account rapid changes in technologies and globalization of markets. The article emphasizes the importance of historical experience for understanding modern strategic decisions.

Modern trends in strategic management emphasize flexibility and innovation. The use of the latest technologies and adaptive management methods allows companies to quickly respond to market changes and maintain their competitiveness. The article discusses different approaches to implementing strategies, including combining theoretical knowledge with practical experience to create sustainable competitive advantages.

The authors conclude that companies that are able to integrate historical experience with modern innovations are more likely to achieve long-term success in the market. The importance of combining different approaches to management emphasizes the need for constant development and improvement of strategies. The article offers a comprehensive view of the evolution and contemporary approaches to the identification of competitive strategies, which makes it useful for scholars and practitioners in the field of strategic management.

Ключові слова: конкуренція, бізнес-стратегії, глобалізація, конкурентна перевага, адаптивні методи, історичний аналіз, управління компаніями, ринок.

Key words: competition, business strategies, globalization, competitive advantage, adaptive methods, historical analysis, company management, market.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

У сучасних умовах швидкого розвитку технологій та глобалізації ринків питання ідентифікації та реалізації ефективних конкурентних стратегій стає критично важливим для успішного функціонування бізнесу. Зміни у зовнішньому середовищі, такі як зростаюча конкуренція, швидка технологічна еволюція та динамічні ринкові умови, вимагають від компаній гнучких та інноваційних підходів до управління. Історичний аналіз розвитку стратегічного менеджменту засвідчує, що успішні компанії завжди використовували різноманітні стратегії для досягнення конкурентних переваг, адаптуючись до змінних умов ринку. Однак, постійний розвиток ринкових умов і технологій створює нові виклики, які потребують нових підходів до ідентифікації стратегій.

Зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями полягає в тому, що розуміння історичних та сучасних підходів до управління конкурентними стратегіями дає можливість не лише покращити теоретичні знання у цій галузі, але й знайти практичні рішення для підвищення ефективності бізнесу. Дослідження еволюції стратегічного менеджменту сприяє виявленню ключових факторів, які визначають успіх компаній в умовах сучасного ринку. Це знання є критичним для розробки адаптивних та інноваційних стратегій, які допоможуть компаніям досягти стійкого розвитку та конкурентних переваг. Важливість даного дослідження також полягає у тому, що воно може стати основою для подальших наукових досліджень та практичних рекомендацій у галузі стратегічного управління суб'єктами господарювання.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Останні дослідження у сфері стратегічного менеджменту охоплюють широкий спектр підходів до ідентифікації конкурентних стратегій, поєднуючи історичні та сучасні теорії. М. Porter (1980, 1991) зі своїми моделями "п'яти сил" і конкурентних стратегій залишається центральною фігурою в цій сфері, дослідження якої акту-

альні й сьогодні. Miles R.E. і Snow C.C. (1978) запропонували адаптивні цикли та типи стратегічної поведінки, які продовжують впливати на сучасні підходи. Hernandez-Perlines F., Moreno-Garcia J., та Yanez-Araque B. (2016) аналізували вплив інноваційних стратегій на конкурентоспроможність компаній, тоді як Lechner C. і Gudmundsson S. V. (2014) досліджували специфіку малих та середніх підприємств. Dess G. G. і Davis P. S. (1984) та Davis P. S. і Schul P. L. (1993) внесли значний вклад у розуміння фокусування як стратегії, адаптуючи її до сучасних умов. Covin J. G. і Slevin D. P. (1991), а також Lumpkin G. T. і Dess G. G. (1996) розробили концепції підприємницької орієнтації, які акцентують увагу на інноваціях і проактивній поведінці. Namiki N. (1988) та Julien P.-A. і Ramangalahy C. (2003) розширили ці концепції, адаптуючи їх до експортуючих компаній малого та середнього бізнесу. Зрештою, роботи Upton N., Teal E. J., і Felan J. T. (2001) зосереджуються на часових стратегіях, що підкреслюють важливість швидкості у прийнятті рішень. Ці різноманітні погляди авторів дозволяють краще зрозуміти складність та багатогранність стратегічного менеджменту компанії в умовах сучасного ринку.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є дослідження еволюції та сучасних підходів до ідентифікації конкурентних стратегій в бізнесі, з акцентом на аналізі історичних теорій і ключових подій, що вплинули на формування сучасних методів управління конкурентними перевагами, а також на важливості поєднання історичного досвіду з інноваційними підходами для досягнення довгострокового успіху компаній на ринку.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Стратегічний менеджмент як наукова дисципліна та прикладна галузь досліджує характер і методи створення конкурентних переваг, які дозволяють досягати результатів, що перевищують середні ринкові показники. Теорія стратегічного менеджменту почала формуватися на початку XX століття в США, що було пов'язано з

інтенсивною індустріалізацією. Важливою подією, яка сприяла усвідомленню принципів стратегічного управління, стало реформування організаційної структури General Motors у 1921 році, ініційоване А. Sloan, яке мало на меті розділення оперативного та стратегічного менеджменту [4].

Академічні основи стратегічного менеджменту можна простежити в дослідженнях першої половини XX століття, проте як наукова дисципліна стратегічний менеджмент сформувався у другій половині XX століття завдяки двом основним чинникам. По-перше, зростання транснаціональних корпорацій та їхній вплив на економіку після Другої світової війни вимагали глибшого розуміння процесів управління. По-друге, економісти на той час не змогли повністю визначити джерела успіху компаній. Ці чинники спричинили виникнення міждисциплінарного підходу до вивчення різноманітності компаній, що призвело до появи теорії стратегічного менеджменту.

Подальший розвиток стратегічного менеджменту відзначався різними підходами до розуміння стратегії компаній. Розрив між існуючими теоретичними моделями та практикою підвищив інтерес академічного середовища до контекстуалізації теорії, що сприяло розвитку досліджень конкурентних стратегій у рамках школи позиціонування. Основний принцип цієї школи полягає у взаємозв'язку між ринковою позицією компанії та її результативністю. Отже, конкурентна стратегія полягає у визначенні вигідної позиції на ринку [22].

Незважаючи на численні концепції, що розглядають стратегічну поведінку компаній [17, 22], концепція загальних конкурентних стратегій М. Портера залишається найбільш поширеною в дослідженнях. Ця концепція розглядає процес конкуренції як завоювання ринкової позиції та створення стійких бар'єрів для входу конкурентів на основі схеми "п'яти сил галузевої конкуренції" [22]. Ключова роль у розробці та реалізації стратегії належить створенню конкурентної переваги, що дозволяє компаніям пропонувати більш привабливий продукт порівняно з конкурентами. Як конкурентні переваги, М. Портер виділяє лідерство у витратах, диференціацію продукту та фокусування як інструменти для підвищення цінності для споживача.

Мінімізація витрат на виробництво, яка передбачає стратегію лідерства за витратами, досягається через оптимізацію асортименту продукції та зниження витрат на непродуктивні та інвестиційні операції. Завдяки цій стратегії компанії фокусуються на виготовленні та продажу обмеженого асортименту товарів, які найбільш задовольняють ринковий попит, що дає можливість досягти економії на масштабах виробництва.

Диференціація продукції включає створення унікального образу товару, який відрізняється від конкурентних пропозицій. Для цього використовуються як технологічні інновації, що змінюють технічні характеристики продукту, так і маркетингові інструменти для його просування.

Стратегія фокусування полягає в зайнятті певної ринкової ніші, орієнтованої на задоволення потреб конкретної цільової групи. Цільова аудиторія може визначатися за географічними, демографічними або соціальними критеріями [22].

Кожна з цих стратегій має свої плюси та мінуси. Лідерство за витратами потребує найменших інвестицій, але є менш гнучкою стратегією, що робить компанію вразливою в довгостроковій перспективі. Диференціація вимагає значних вкладень і приносить відкладений результат, але забезпечує можливість отримання надприбутків і стійкість до ринкових змін. Фокусування, у свою чергу, обмежує цільову аудиторію, зменшуючи кількість потенційних конкурентів, при цьому конкурентна перевага досягається через лідерство за витратами або диференціацію.

Проте, однією з основних тез яку наводить М. Портер є те, що максимальні результати компанія може досягти реалізуючи лише одну стратегію, будь то лідерство за витратами, диференціація або фокусування. М. Портер чітко висловлює свою позицію щодо неефективності гібридних стратегій: "Застрягти посередині (becoming stuck in the middle) означає небажання компанії визначитися з тим, як конкурувати. Вона намагається досягти конкурентної переваги різними шляхами і в результаті нічого не досягає, оскільки різні типи конкурентної переваги вимагають несумісних дій" [21].

Концепція конкурентних стратегій, яка широко застосовується у стратегічному менеджменті, зазнала значних модифікацій. Зокрема, фокусування перестало вважатися самостійною стратегією, оскільки воно не дає можливості виділити єдиний набір методів для всіх стратегічних комбінацій у межах фокусування [7], і саме по собі не створює конкурентної переваги [21]. Фокусування передбачає дії, спрямовані на досягнення конкурентоспроможності в певному сегменті або ніші, які можуть визначатися за допомогою різних критеріїв сегментації, таких як споживчі, продуктові та географічні. Використовуючи стратегію фокусування, компанія прагне зміцнити свої позиції в конкретному сегменті за рахунок створення конкурентної переваги, водночас розвиваючи або лідерство за витратами, або диференціацію [6]. Крім того, для малих та середніх компаній фокусування на конкретному ринку є природною рисою будь-якої стратегічної логіки [12]. Згодом М. Портер виокремив лише дві конкурентні стратегії: диференціацію та лідерство за витратами, зазначивши, що їх можна комбінувати [23].

Іншим напрямком розвитку концепції конкурентних стратегій є їх подальша специфікація. Наприклад, D. Miller розділяє диференціацію на два типи [18]: інноваційну диференціацію, що базується на інноваціях продукту, та маркетингову диференціацію, яка ґрунтується на інтенсивному маркетингу та бренд-менеджменті. Розгляд маркетингового та технологічного компонентів диференціації як самостійних стратегій відображено в ряді досліджень. Пізніше Beal R. M. [2] додав до класифікації двох типів диференціації та лідерства за витратами також лідерство за якістю та лідерство за сервісом, довівши загальну кількість концептів до п'яти.

Популярність концепції конкурентних стратегій М. Портера сприяла її адаптації під різні групи компаній. Наприклад, N. Namiki [19] у дослідженнях експортуючих компаній малого та середнього бізнесу виділив чотири типи конкурентних стратегій: маркетингова диференціація, інноваційна диференціація, сегментаційна диференціація та надання послуг за продуктом. Марке-

тингова диференціація зосереджується на розвитку бренду, контролі розподілу, рекламі та інноваціях у просуванні товару; сегментаційна диференціація орієнтується на пропозицію специфічних продуктів для окремих груп споживачів; інноваційна диференціація передбачає технологічні зміни продукту; стратегія надання послуг за продуктом базується на якості послуг і продуктів, що надаються споживачам. Пізніше цю класифікацію доповнили стратегії поширення та просування [10].

V.C. Bamiatzi, T. Kirchmaier адаптували та розширили концепцію конкурентних стратегій, враховуючи особливості малого та середнього бізнесу [1]. Вони визначили чотири основні стратегічні напрями: зосередження на вартості, диференціації, кастомізації та інтернаціоналізації, кожен з яких поділяється на менші стратегії.

Фокус на вартості включає стратегії зниження витрат за рахунок контролю виробничих витрат та впровадження системи моніторингу витрат; створення низьких цін та вибір ключових технологій або послуг, де компанія найбільш ефективна. Фокус на диференціації охоплює чотири підходи: пріоритет інноваціям з акцентом на постійний розвиток нових продуктів, послуг або процесів; спеціалізовані інновації, що враховують ініціативи споживачів; встановлення преміум-цін; маркетингова диференціація з акцентом на імідж компанії.

Фокус на кастомізації включає налаштування продуктів або послуг відповідно до потреб клієнтів та кастомізацію ринку (нішову стратегію). Загальна стратегія компанії визначається на основі результатів, досягнутих за кожним із стратегічних показників.

Кластеризація компаній, спочатку орієнтованих на світовий ринок [born-globals] [11], також базувалася на класифікації загальних конкурентних стратегій [22]. Було виділено чотири стратегічні групи: підприємницькі компанії та технологічні лідери, компанії, зосереджені на високих технологіях, підприємці-лідери за витратами та неуспішні компанії, "застряглі посередині".

Перший кластер включає компанії з потужним стратегічним та підприємницьким фокусом, які реалізують три типи конкурентних стратегій, демонструючи різноманітність підходів. Другий кластер складається з помірно підприємницьких компаній з менш вираженим стратегічним фокусом порівняно з першим, але без акценту на оптимізації витрат. Третій кластер об'єднує компанії з високим рівнем підприємницької орієнтації, які здебільшого реалізують стратегію лідерства за витратами, але мають найнижчі показники технологічного лідерства. Неуспішні компанії, "застряглі посередині", демонструють низькі показники за багатьма параметрами, включаючи підприємницьку орієнтацію, стратегії диференціації та фокусування.

Сучасний етап розвитку концепції конкурентних стратегій характеризується їхнім поєднанням з іншими теоріями, що описують стратегічну поведінку компаній. Наприклад, на основі аналізу концепцій конкурентних стратегій і підприємницької орієнтації G. Linton [13] розділив малі компанії на три категорії: інноватори, систематизатори та оцінщики.

Інноватори зосереджені на виведенні на ринок унікальних продуктів через технологічні інновації, що обумовлює їхню орієнтацію на стратегію диференціації.

Вони вирізняються високим рівнем інноваційності та проактивності, тоді як їхнє ставлення до ризику є суперечливим: з одного боку, вони ризикують великими інвестиціями у нові розробки; з іншого боку, гнучкість стратегії диференціації допомагає уникати ризиків, пов'язаних зі стандартизацією продуктів.

Систематизатори копіюють успішні практики та реалізують стратегію лідерства за витратами. Вони мають низький рівень інноваційності та проактивності, проте беруть на себе ризик стандартизації продукції. Мінімізація витрат на технологічні інновації захищає їх від комерційних невдач.

Оцінщики обирають вичікувальну стратегію, фокусуючись на мінімізації ризиків під час виведення на ринок успішних продуктів. Вони демонструють реакційну поведінку та низьку інноваційність, реалізуючи змішані стратегії. Емпіричне тестування моделі показало, що ці стратегічні групи присутні серед малих та середніх компаній, за винятком систематизаторів [13].

У дослідженні R.E. Miles, C.C. Snow [17] пропонується інший підхід до стратегій на основі виділення чотирьох типів компаній: дослідники, аналітики, захисники та реактори. Автори описують адаптивний цикл кожного типу. Дослідники ініціюють зміни в галузі, розробляють нові продукти та впроваджують інноваційні технології. Їхні організації зазвичай децентралізовані та мають низький рівень формалізації. Аналітики фокусуються на розвитку бізнес-ідей, пошуку нових продуктів та ринкових можливостей, часто виступаючи імітаторами. Захисники прагнуть зміцнити свої позиції на ринку, досягаючи ефективних витрат, і менш зацікавлені в пошуку нових ринкових можливостей. Реактори, на відміну від інших типів, не є успішними, оскільки їхні дії не є послідовними і часто залежать від зовнішніх факторів.

Окремою категорією досліджень є ті, що аналізують стратегічну поведінку компаній через призму стратегічних орієнтацій, виражених у дотриманні певних принципів у діяльності компанії [9]. До основних типів стратегічних орієнтацій належать підприємницька орієнтація, що акцентується на інноваційному розвитку та пошуку нових можливостей [14], ринкова орієнтація, яка спрямовує діяльність компанії на створення найбільшої цінності для цільової аудиторії [20], та орієнтація на навчання, яка зосереджує зусилля на процесах генерування, акумулювання та розповсюдження знань всередині компанії [25].

До альтернативних типів класифікації стратегій відносяться три характеристики поведінки на організаційному рівні, що відображають підприємницьку позицію компанії на ринку [5]. Це включає: ризикованість топ-менеджменту щодо рішень про інвестування або прийняття стратегічних дій в умовах невизначеності; охоплення та частота продуктивних інновацій і відповідний тренд на технологічне лідерство; новаторська природа компанії, що проявляється у схильності до проактивної та агресивної конкуренції.

O. Borch [3], відзначаючи значне перекликання стратегічних типів у різних конкурентних стратегій і неповноту охоплення всіх можливих варіацій кожної з класифікацій, запропонував власну класифікацію конкурентних стратегій для малих та середніх підприємств. Ця класифікація, складена на основі факторного аналізу,

узагальнює стратегічні типи з різних класифікацій і виділяє такі стратегії: продуктову, ринкову, цінову та стратегію зростання. Продуктова стратегія, аналог підприємницьких стратегій, спрямованих на розвиток продукту, включає стратегію дослідника [17], стратегії диференціації [22] та підприємницьку орієнтацію на інновації [5]. Ринкова стратегія передбачає глибоке розуміння ринку та включає маркетингові методи, подібні до стратегії аналітика [17]. Цінова стратегія базується на мінімізації витрат, аналогічно до стратегій захисника [17] та лідерства за витратами [22]. Стратегія зростання орієнтована на досягнення зростання компанії та аналогічна підприємницькій позиції, що акцентує на прийнятті ризиків [5].

Альтернативний підхід до маркетингової диференціації запропоновано в концепті маркетингової стандартизації, який використовувався для дослідження сімейних компаній малого та середнього бізнесу, що займаються міжнародною діяльністю [26]. Маркетингова стандартизація визначається як ступінь схожості маркетингових програм, що використовуються компанією в різних країнах [24]. У дослідженні B. Swoboda, E. Olejnik на основі ступеня реалізації стратегії маркетингової адаптації виділено чотири стратегічні кластери компаній: внутрішньоринкові традиціоналісти, глобальні стандартизатори, мультинаціональні адаптатори та транснаціональні підприємці.

Перший кластер складають компанії з низькою міжнародною орієнтацією, які уникають ризику та не розвивають креативні ідеї. Через централізоване управління міжнародною діяльністю та відсутність глобального бачення ці компанії демонструють найнижчу результативність. Другий кластер включає компанії з високими показниками в лідерстві за витратами та маркетинговій стандартизації. Вони мають централізовану структуру прийняття рішень, невелику частку співробітників за кордоном, але значний міжнародний досвід. Третій кластер характеризується низькою стандартизацією продукту і зосереджений на адаптації продуктів та децентралізації організаційної структури. Четвертий кластер включає компанії з високою міжнародною орієнтацією, готові до ризику та орієнтовані на інновації і креативність. Вони зосереджуються на якості продукту та сервісу, реалізуючи стратегію диференціації.

Дослідники швидкозростаючих підприємницьких компаній наголошують на важливості швидкості прийняття рішень та реалізації можливостей для ефективності діяльності, виділяючи часову стратегію (time-based strategy) як окремий концепт [28]. Часова стратегія створює конкурентну перевагу через швидке управління часом для реалізації ринкових можливостей. У швидко змінюваних умовах здатність до трансформації стає критично важливою для успіху компаній. У рамках часової стратегії виділяють кілька стратегічних ролей: першопроходець, ранній послідовник, послідовник основної хвилі та пізній послідовник.

Першопроходці можуть отримувати вищі прибутки, виступаючи ексклюзивними постачальниками товару або послуги, але їхня результативність обмежена витратами на дослідження, розробку та маркетинг. Ранні послідовники можуть отримувати частину прибутку першопроходців, уникаючи початкових ризиків і витрат,

аналізуючи реакцію ринку та використовуючи отримані висновки. Послідовники основної хвилі та пізні послідовники, хоча й уникають високих витрат на дослідження і розробку, стикаються з серйозним конкурентним тиском щодо ціноутворення та проблемою створення унікальних продуктів.

Підхід M. Treacy та F. Wiersema [27] визначає три ключові конкурентні стратегії: операційну досконалість, лідерство в продукті та побудову відносин із клієнтами. Основна теза цього підходу полягає в тому, що успіх компанії на ринку досягається завдяки лідерству в одній із цих стратегій при належному розвитку двох інших.

Стратегія операційної ефективності є аналогом "лідерства за витратами" з концепції конкурентних стратегій M. Портера. Вона досягається за рахунок автоматизації робочих і виробничих процесів, що дозволяє знизити собівартість продукції та підвищити продуктивність.

Стратегія лідерства в продукті спрямована на створення внутрішнього середовища в компанії, яке сприяє розробці продукції, що перевершує ринкові аналоги. Лідерство в продукті забезпечується завдяки креативності, командній роботі та постійному процесу пошуку і виправлення помилок. Використання знань та досвіду дозволяє компаніям-лідерам в продукті масштабувати свою діяльність і виходити на нові географічні ринки.

Стратегія побудови відносин із клієнтами включає сегментацію та таргетування ринків, а також кастомізацію пропозицій для найкращого задоволення потреб кожного конкретного ринку. Компанії, що успішно реалізують цю стратегію, поєднують глибоке знання клієнтів з операційною гнучкістю, що дає можливість їм швидко реагувати на запити споживачів. Ця стратегія передбачає орієнтацію всіх процесів компанії на задоволення потреб цільової групи, проте вона асоціюється з відносно високими витратами на реалізацію.

Ще один підхід до формування стратегії компанії, який фокусується на досягненні результатів діяльності, є концепція організаційної амбідекстрії. Вона передбачає, що всі дії компанії можна розглядати з точки зору пошуку нових можливостей (exploration) та використання існуючих ресурсів (exploitation) [16]. Використання існуючих можливостей включає такі дії, як вдосконалення процесів, вибір оптимальних рішень, підвищення продуктивності та ефективне виконання завдань. Оптимізуючи свою діяльність та адаптуючись до поточних умов, компанії, що використовують цю стратегію, досягають позитивних результатів у короткостроковій перспективі. Однак орієнтація на задоволення поточних ринкових потреб і зменшення організаційного різноманіття може стати загрозою у випадку структурних змін у зовнішньому середовищі, що може негативно вплинути на компанію в довгостроковій перспективі.

На противагу цьому, стратегія пошуку нового включає такі дії, як експериментування, прийняття ризику, гнучкість, інновації та відкриття нових можливостей [16]. Ці дії спрямовані на створення нової цінності, необхідної для довгострокового розвитку компанії. Проте ця стратегія не гарантує негайних результатів, і бажані ефекти можуть бути досягнуті лише у віддаленій перспективі, що пов'язано з ризиком відсутності швидкої віддачі від інвестицій. Баланс між використанням існу-

Таблиця 1. Систематизація ключових концепцій стратегій фірм в ринкових умовах

Концепція	Автори	Основні стратегії / підходи	Результати досліджень	Переваги стратегії	Недоліки стратегії
Конкурентні стратегії	Porter M.	Лідерство по витратах, диференціація, фокусування	Успішне застосування в різних галузях, особливо лідерство по витратах і диференціація	Створення конкурентної переваги	Вразливість до ринкових змін, обмеженість стратегії фокусування
Адаптивний цикл	Miles R.E., Snow C.C.	Розвідники, аналітики, захисники, реактори	Дослідження типів стратегічної поведінки фірм	Визначення ефективних стратегій для різних типів фірм	Реактори вважаються менш успішними
Стратегічна орієнтація	Covin J.G., Slevin D.P.; Lumpkin G.T.; Narver J., Slater S.	Підприємницька, ринкова, орієнтація на навчання	Вплив орієнтацій на результати діяльності фірм	Сприяє інноваціям і адаптивності	Потребує ресурсів для реалізації
Маркетингова стандартизація	Swoboda B., Olejnik E.	Ступінь схожості маркетингових програм на різних ринках	Виділення стратегічних кластерів фірм	Ефективність для глобальних ринків	Високі витрати на адаптацію
Часова стратегія	Upton N., Teal E.J., Felan J.T.	Управління часом для реалізації ринкових можливостей	Ролі фірм: першопроходці, ранні та пізні послідовники	Швидка адаптація до змін	Ризик неуспішних інвестицій
Операційна ефективність	Treacy M., Wiersema F.	Лідерство в операційній ефективності, продукті, відносинах з клієнтами	Вплив на конкурентоспроможність фірм	Зниження витрат, покращення якості	Високі витрати на впровадження
Організаційна амбідекстрія	March G.; Patel P. C., Messersmith J. G., Lepak D. P.	Баланс між використанням існуючих і пошуком нових переваг	Вплив на довгострокову стабільність фірм	Стійкі конкурентні переваги	Високі ризики та витрати
Специфікація стратегій	Miller D.	Інноваційна диференціація, маркетингова диференціація	Використання у багатьох дослідженнях	Окремі стратегії для різних аспектів диференціації	Високі витрати на реалізацію
Кластеризація фірм	Namiki N.	Маркетингова диференціація, інноваційна диференціація, сегментаційна диференціація, надання послуг по продукту	Розвиток стратегій для малих та середніх підприємств	Спеціалізація для різних сегментів ринку	Високі витрати на адаптацію
Альтернативні класифікації	Miles R.E., Snow C.C.; Covin J.G., Slevin D.P.; Borch O.	Продуктова, ринкова, цінова, стратегія росту	Узагальнення стратегічних типів з різних класифікацій	Комплексний підхід до стратегій	Високі витрати на впровадження

ючих ресурсів та пошуком нових можливостей є критичним для досягнення стабільних результатів, які перевищують середньоринкові показники. Такий баланс забезпечує стійкий розвиток компанії завдяки поєднанню поточних конкурентних переваг та інноваційних ідей.

Варто також звернути увагу на класифікацію стратегій зростання, запропоновану S.K. Majumdar [15], яка включає стратегію побудови відносин (relationship-based strategy) та стратегію розвитку технологій (technology-based strategy). Стратегія побудови відносин передбачає створення корпоративної культури, яка зміцнює довіру та співпрацю серед співробітників, що є ключовим фактором розвитку компанії. Ця стратегія не вимагає значних інвестицій, але її потенціал зростання обмеже-

ний. У свою чергу, стратегія розвитку технологій базується на технологічних інноваціях продукту як основі для зростання компанії. Ця стратегія вимагає значних витрат, але забезпечує вищий потенціал зростання.

Існує ще один підхід до розгляду конкурентних стратегій, що ґрунтується на біологічних моделях і екстраполяції їх на економічне середовище. Відповідно до біологічної класифікації стратегій рослин, запропонованої J. P. Grime [8], можна виділити три основні типи конкурентних стратегій: конкурентна стратегія, стрес-толерантна стратегія та рудеральна стратегія.

Компанії, що реалізують конкурентну стратегію, діють у середовищі з багатими ресурсами та високим рівнем конкуренції. Основними характеристиками цієї

стратегії є ефективне використання ресурсів та інтенсифікація виробничих процесів, що забезпечує конкурентну перевагу шляхом зниження витрат на виробництво.

Компанії, що дотримуються стрес-толерантної стратегії, працюють в умовах обмежених ресурсів. Цей тип стратегій найчастіше реалізується невеликими компаніями, які займають специфічні ринкові ніші завдяки вигідному географічному розташуванню або унікальним технологічним розробкам. Стрес-толерантна стратегія передбачає уникнення прямої конкуренції через створення унікальної ринкової ніші.

Компанії-рудерали створюються для використання поточних можливостей і характеризуються коротким життєвим циклом. Рудеральна стратегія орієнтована на ринки з низьким рівнем конкуренції та високою доступністю ресурсів, і зазвичай застосовується в нових ринкових нішах або для реалізації конкретних проєктів.

Нижче наведена зведена таблиця, що систематизує ключові концепції стратегій компаній у ринкових умовах (таблиця 1).

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Еволюція стратегічного менеджменту демонструє, як бізнес адаптується до змінних умов ринку, розвиваючи різноманітні підходи до конкурентних стратегій. Від історичних теорій до сучасних моделей, кожна концепція має свої переваги та обмеження, що дозволяє компаніям вибирати найефективніші методи управління в залежності від їхніх унікальних потреб і ринкових умов. Історичний аналіз засвідчує, що успішне застосування стратегій часто визначається здатністю компанії швидко адаптуватися до нових викликів і можливостей.

Сучасні підходи до ідентифікації конкурентних стратегій акцентують увагу на гнучкості та інноваціях, що є ключовими факторами успіху в умовах глобалізації та швидких технологічних змін. Важливість поєднання теоретичних знань з практичним застосуванням стає все більш очевидною, що сприяє створенню стійких конкурентних переваг. В результаті, компанії, які інтегрують історичний досвід з сучасними інструментами, мають більше шансів досягти довгострокового успіху на ринку.

Література:

1. Bamiatzi V. C., Kirchmaier T. Strategies for superior performance under adverse conditions: A focus on small and medium-sized high-growth firms. *International Small Business Journal*. 2014. № 32 (3). P. 259—284.
2. Beal R. M. Competing effectively: Environmental scanning, competitive strategy, and organizational performance in small manufacturing firms. *Journal of Small Business Management*. 2001. № 38. P. 27—47.
3. Borch O., Huse M., Senneseth K. Resource Configuration, Competitive Strategies, and Corporate Entrepreneurship: An Empirical Examination of Small Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 1999. № 24 (1). P. 49—70.
4. Chandler A.D. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press, 1962. 463 p.

5. Covin J.G., Slevin D.P. A conceptual model of entrepreneurship as firm's behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 1991. № 16 (1). P. 7—25.

6. Davis P., Schul P. Addressing the Contingent Effects of Business Unit Strategic Orientation on Relationships Between Organizational Context and Business Unit Performance. *Journal of Business Research*. 1993. № 27(3). P. 183—200.

7. Dess G., Davis P. Porter's generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance. *Academy of Management Journal*. 1984. № 27. P. 467—488.

8. Grime J. P. *Plant Strategies & Vegetation Processes*. N. Y.: John Willey & Sons. 1979, 222 p.

9. Hakala H. Strategic orientations in management literature: Three approaches to understanding the interaction between market, technology, entrepreneurial and learning orientations. *International Journal of Management Reviews*. 2011. № 13 (2). P. 199—217.

10. Julien P.A., Ramangalahy C. Competitive strategy and performance of exporting SMEs: an empirical investigation of the impact of their export information search and Competencies. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 2003. № 27 (3). P. 227—249.

11. Knight G. A., Cavusgil S. Taxonomy of born global firms. *Management International Review*. 2005. № 45 (3). P. 15—35.

12. Lechner C., Gudmundsson S. Entrepreneurial orientation, firm strategy and small firm performance. *International Small Business Journal*. 2014. № 32 (1). P. 36—60.

13. Linton G., Kask J. Configurations of entrepreneurial orientation and competitive strategy for high performance. *Journal of Business Research*. 2017. № 70. P. 168—176.

14. Lumpkin G.T., Dess G.G. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*. 1996. № 21 (1). P. 135—172.

15. Majumdar S.K. How do they plan for growth in auto component business? A study on small foundries of western India. *Journal of Business Venturing*. 2010. № 25 (3). P. 274—289.

16. March G. Exploration and Exploitation. *Organization Science*. 1991. № 2 (1). P. 71—87.

17. Miles R.E., Snow C.C. *Organizational Strategy, Structure and Process*. New York: McGraw-Hill, 1978. 274 p.

18. Miller D. Relating Porter's business strategies to environment and structure: analysis and performance implications. *Academy of Management Journal*. 1988. № 31 (2). P. 280—308.

19. Namiki N. Export strategy for small business. *Journal of Small Business Management*. 1988. № 26 (2). P. 21—37.

20. Narver J., Slater S. The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*. 1990. № 54 (4). P. 20—35.

21. Porter M. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press, 1985. 592 p.

22. Porter M. *Competitive strategy*. New York: Free Press, 1980. 396 p.

23. Porter M. What is Strategy? Harvard Business Review. 1996. № 74 (6). P. 61—78.

24. Samiee S., K. Roth The influence of global marketing standardization on performance. Journal of Marketing. 1992. № 56 (2). P. 1—17.

25. Sinkula J. A, Baker W. Framework for market-based organizational learning: Linking values, knowledge, and behavior., T Noordewier Journal of the academy of Marketing Science. 1997. № 25 (4). P. 305—318.

26. Swoboda B., Olejnik E. Taxonomy of small— and medium-sized international family firms. Journal of International Entrepreneurship. 2013. № 11 (2). P. 130—157.

27. Treacy M., Wiersema F. The Discipline of Market Leaders. London: HarperCollins, 1995. 224 p.

28. Upton N., Teal E.J., Felan J.T. Strategic and Business Planning Practices of Fast Growth Family Firms. Journal of Small Business Management. 2001. № 39 (1). P. 60—72.

References:

1. Bamiatzi, V.C. and Kirchmaier, T. (2014), "Strategies for superior performance under adverse conditions: A focus on small and medium-sized high-growth firms", International Small Business Journal, vol. 32, no. 3, pp. 259—284.

2. Beal, R.M. (2001), "Competing effectively: Environmental scanning, competitive strategy, and organizational performance in small manufacturing firms", Journal of Small Business Management, vol. 38, pp. 27—47.

3. Borch, O. Huse, M. and Senneseth, K. (1999), "Resource Configuration, Competitive Strategies, and Corporate Entrepreneurship: An Empirical Examination of Small Firms", Entrepreneurship Theory and Practice, vol. 24, no. 1, pp. 49—70.

4. Chandler, A.D. (1962), Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise, MIT Press, Cambridge, MA, USA.

5. Covin, J.G. and Slevin, D.P. (1991), "A conceptual model of entrepreneurship as firm's behavior", Entrepreneurship Theory and Practice, vol. 16, no. 1, pp. 7—25.

6. Davis, P. and Schul, P. (1993), "Addressing the Contingent Effects of Business Unit Strategic Orientation on Relationships Between Organizational Context and Business Unit Performance", Journal of Business Research, vol. 27, no. 3, pp. 183—200.

7. Dess, G. and Davis, P. (1984), "Porter's generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance", Academy of Management Journal, vol. 27, pp. 467—488.

8. Grime, J.P. (1979), Plant Strategies & Vegetation Processes, John Wiley & Sons, New York, USA.

9. Hakala, H. (2011), "Strategic orientations in management literature: Three approaches to understanding the interaction between market, technology, entrepreneurial and learning orientations", International Journal of Management Reviews, vol. 13, no. 2, pp. 199—217.

10. Julien, P.A. and Ramangalahy, C. (2003), "Competitive strategy and performance of exporting SMEs: an empirical investigation of the impact of their export information search and Competencies", Entrepreneurship Theory and Practice, vol. 27, no. 3, pp. 227—249.

11. Knight, G.A. and Cavusgil, S. (2005), "Taxonomy of born global firms", Management International Review, vol. 45, no. 3, pp. 15—35.

12. Lechner, C. and Gudmundsson, S. (2014), "Entrepreneurial orientation, firm strategy and small firm performance", International Small Business Journal, vol. 32, no. 1, pp. 36—60.

13. Linton, G. and Kask, J. (2017), "Configurations of entrepreneurial orientation and competitive strategy for high performance", Journal of Business Research, vol. 70, pp. 168—176.

14. Lumpkin, G.T. and Dess, G.G. (1996), "Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance", Academy of Management Review, vol. 21, no. 1, pp. 135—172.

15. Majumdar, S.K. (2010), "How do they plan for growth in auto component business? A study on small foundries of western India", Journal of Business Venturing, vol. 25, no. 3, pp. 274—289.

16. March, G. (1991), "Exploration and Exploitation", Organization Science, vol. 2, no. 1, pp. 71—87.

17. Miles, R.E. and Snow, C.C. (1978), Organizational Strategy, Structure and Process, McGraw-Hill, New York, USA.

18. Miller, D. (1988), "Relating Porter's business strategies to environment and structure: analysis and performance implications", Academy of Management Journal, vol. 31, no. 2, pp. 280—308.

19. Namiki, N. (1988), "Export strategy for small business", Journal of Small Business Management, vol. 26, no. 2, pp. 21—37.

20. Narver, J. and Slater, S. (1990), "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability", Journal of Marketing, vol. 54, no. 4, pp. 20—35.

21. Porter, M. (1985), Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, Free Press, New York, USA.

22. Porter, M. (1980), Competitive strategy, Free Press, New York, USA, 396 p.

23. Porter, M. (1996), "What is Strategy?", Harvard Business Review, vol. 74, no. 6, pp. 61—78.

24. Samiee, S. and Roth, K. (1992), "The influence of global marketing standardization on performance", Journal of Marketing, vol. 56, no. 2, pp. 1—17.

25. Sinkula, J.A. Baker, W. and Noordewier, T. (1997), "Framework for market-based organizational learning: Linking values, knowledge, and behavior", Journal of the Academy of Marketing Science, vol. 25, no. 4, pp. 305—318.

26. Swoboda, B. and Olejnik, E. (2013), "Taxonomy of small- and medium-sized international family firms", Journal of International Entrepreneurship, vol. 11, no. 2, pp. 130—157.

27. Treacy, M. and Wiersema, F. (1995), The Discipline of Market Leaders, HarperCollins, London, UK.

28. Upton, N. Teal, E.J. and Felan, J.T. (2001), "Strategic and Business Planning Practices of Fast Growth Family Firms", Journal of Small Business Management, vol. 39, no. 1, pp. 60—72.

Стаття надійшла до редакції 31.07.2024 р.