

Юрченко Ю.О.кандидат економічних наук,
доцент кафедри економічної теорії, обліку та оподаткування
Київського національного університету будівництва та архітектури**Yurchenko Yuliia**

Kyiv National University of Civil Engineering and Architecture

СУТНІСНА ХАРАКТЕРИСТИКА СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ**ESSENCE OF THE ENTERPRISE STRATEGY**

У статті представлено аналіз теоретико-методологічних та практичних підходів до визначення та еволюції розуміння стратегії підприємств, на основі якого описано авторський підхід до розуміння сутності стратегії підприємства, виділено визначальні характеристики стратегії та доцільність її розроблення й використання як інструмента стратегічного управління. Стратегія є складним, багатогранним та динамічним об'єктом, а її теоретична основа не визначена однозначно, адже вона є системою цілей, набору правил, напрямів дій, планів. Запропоновано розуміти стратегію як сукупність стратегічних управлінських рішень, які визначені в комплексній програмі дій, яка відповідає за пріоритети та стратегічні напрями діяльності підприємства й спрямована на досягнення визначених довгострокових цілей за умови оптимального використання внутрішнього потенціалу та адаптації до зовнішнього середовища.

Ключові слова: місія, план, позиція, стратегічне управління, стратегічні цілі, стратегія.

В статье представлен анализ теоретико-методологических и практических подходов к определению и эволюции понимания стратегии предприятий, на основе которого описан авторский подход к пониманию сущности стратегии предприятия, выделены определяющие характеристики стратегии и целесообразность ее разработки и использования как инструмента стратегического управления. Стратегия является сложным, многогранным и динамичным объектом, а ее теоретическая основа не определена однозначно, ведь она является системой целей, набора правил, направленных действий, планов. Предложено определить стратегию как совокупность стратегических управленческих решений, которые определены в комплексной программе действий, которая отвечает за приоритеты и стратегические направления деятельности предприятия и направлена на достижение определенных долгосрочных целей при условии оптимального использования внутреннего потенциала и адаптации к внешней среде.

Ключевые слова: миссия, план, позиция, стратегическое управление, стратегические цели, стратегия.

The article presents an analysis of theoretical, methodological and practical approaches to the definition and evolution of understanding of the strategy of enterprises, on the basis of which the author's approach to understanding the essence of the strategy of the enterprise is described, the defining characteristics of the strategy are identified and the feasibility of its development and use as a tool of strategic management is justified. Strategy is a complex, multifaceted and dynamic object, and its theoretical basis is not defined unambiguously: it is a system of goals, a set of rules, directions of action, plan, and direction. It may be concluded that the main characteristics of the strategy are: purposefulness; system approach; long-term perspective. In this article, it is proposed to determine the strategy of an enterprise as a set of strategic management decisions, which are defined in a comprehensive program of actions that determines the priorities and strategic directions of the activity of the enterprise and aims at achieving the long-term goals set, provided that optimum use of internal potential and adaptation to the external environment is achieved. In essence, the strategy of an enterprise is a long-term planning document, which also provides details of measures to achieve it. The development and use of the strategy at the enterprise is expensive and resource-intensive process, but at the same time it has significant advantages for the enterprise, in particular, the strategy: determines the vector of enterprise movement, characterizes the enterprise, stimulates intensive development, coordinates efforts to achieve common important results on the basis of synergy and strengthening of strategic position of the enterprise and acts as an organizational factor ensuring the orderly and logical functioning of the enterprise, eliminating uncertainty and ensuring the order.

Key words: mission, plan, position, strategic management, strategic goals, strategy.

Постановка проблеми. Основним визначальним інструментом стратегічного управління є стратегія, яка за своєю економічною природою визначає специфіку підприємства та в усій своїй різноманітності є структуроутворюючим елементом розбудови системи стратегічного управління на підприємстві. Саме тому дослідження сутнісної характеристики стратегії як економічної категорії дасть змогу більш чітко та обґрунтовано побудувати систему стратегічного управління підприємством, яка є імперативом розвитку у сучасних умовах, що характеризуються складністю, динамізмом та посиленням невизначеності зовнішнього середовища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Науково-методологічні підходи до визначення та розроблення стратегії підприємств представлені в роботах вітчизняних та зарубіжних вчених, зокрема в працях Д. Аакера, І. Ансоффа, Дж. Барні, К. Боумена, Г. Мінцберга, А. Наливайка, М. Портера, А. Стрікланда, Д. Тіса, А. Томпсона, Д. Хассі, А. Чандлера, З. Шершньової, К. Ендрюса.

Метою статті є визначення сутнісної характеристики стратегії підприємств на основі аналізу теоретико-методичних положень та підходів до її визначення, а також опису їх структуроутворюючих елементів.

Поставлена мета обумовлює необхідність вирішення таких завдань, як аналізування та узагальнення наявних науково-теоретичних положень стосовно економічної сутності та визначальних особливостей стратегії підприємств; формування комплексного визначення стратегії як основи його інтенсивного розвитку; ідентифікація визначальних характеристик стратегії як інструмента стратегічного управління; обґрунтування переваг та доцільності розроблення й використання стратегії як інструмента стратегічного управління.

Виклад основного матеріалу дослідження. З історичної точки зору спочатку поняття стратегії використовувалось у військовій справі як мистецтво ведення військових дій та досягнення перемоги на основі цілепокладання, чіткого розроблення планів та вжиття заходів протидії на основі використання всіх можливих засобів. Запозичення цієї категорії було викликано тим, що підприємства у другій половині ХХ століття опинилися в нових, досі невідомих та складних для них умовах, пов'язаних з підвищенням конкуренції та загостренням конкурентної боротьби, які нагадували військовий стан та вимагали вжиття активних заходів для виживання.

Якщо звернутися до теоретико-методологічних джерел, можна прослідкувати, що поняття

«стратегія» почало застосовуватися в економіці в другій половині ХХ століття у зв'язку з прискоренням науково-технічного прогресу, загостренням конкуренції, як наслідок, необхідністю прийняття стратегічних рішень задля забезпечення довгострокового успіху.

Багатоаспектність, багатовимірність та комплексність стратегії як економічної категорії пояснюють наявність сукупності різноманітних підходів до її визначення у вітчизняній та зарубіжній науковій літературі. Нижче наведено аналіз наявних визначень поняття стратегії, як класичних хрестоматійних, так і менш поширених, які, однак, додатково підкреслюють економічну сутність стратегії та дають змогу комплексно врахувати всі її практично-теоретичні відтінки.

Вважається, що перше згадування про стратегію в управлінській літературі здійснили Дж. фон Нейман та О. Моргенштерн у їх спільній праці «Теорія ігор та економічна поведінка» [1, с. 79–84], у якій було розглянуто переважно вивчення конфліктних ситуацій, а стратегія визначалась як серія дій фірми, за якими приймається рішення відповідно до конкретної ситуації (1947 р.).

Перше ґрунтовне класичне визначення стратегії запропоновано А. Чандлером у його праці «Стратегія і структура: Глави з історії американського промислового підприємства» (1962 р.), за якого «стратегія – це визначення основних довгострокових цілей і завдань підприємства, затвердження курсу дій та розподілу ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей» [2, с. 68]. Це коротке порівняно з наступними визначення охоплює всі провідні елементи стратегії, а саме цілі та завдання, курс дій з їх досягнення та необхідні для цього ресурси. У цьому визначенні також описана частина протікання безпосередньо стратегічного процесу, проте відсутня його імплементаційна частина.

Наступним хрестоматійним та загальновідомим визначенням стратегії є визначення стратегії І. Ансоффом як набору правил для прийняття рішення, якими підприємство керується у своїй діяльності [3, с. 68], та як одного з декількох наборів правил прийняття рішення щодо поведінки організації [4, с. 159–160]. Зазначений набір правил включає такі групи:

- правила або засоби вимірювання поточної і перспективної діяльності фірми, їх якості зазвичай називають цілями, а бажані кількісні значення – завданнями;

- правила розвитку відносин фірми із зовнішнім середовищем (які товари необхідно розвивати в подальшому; де й кому слід продавати продукцію; як можна отримати конку-

рентні переваги, тобто основу товарно-ринкових стратегій);

– правила, що встановлюють відносини й процеси внутрішнього середовища фірми, а саме адміністративні стратегії;

– правила, що визначають поточні операції фірми, тобто оперативна політика.

Проте це визначення є недостатньо конкретним та дещо однобічним в описі економічної сутності поняття стратегії.

Досить комплексне й багатогарне визначення стратегії представлено в численних працях Г. Мінцберга. Отже, він визначає стратегію як єдність "5Р", а саме плану (plan), зразка, моделі, шаблону, принципу поведінки (pattern), позиції (position), перспективи (perspective) та відволікаючого маневру (ploy) [5; 6].

Стратегія є планом, якимось видом свідомо й навмисно розробленої послідовності дій, справжньою ведучою лінією (або низкою ліній), якої дотримуються в конкретній ситуації. Як план стратегія – це керівництво, орієнтир або напрям розвитку, шлях із теперішнього часу до майбутнього та попереднє прогнозування.

Будь-який різновид стратегії – це якась послідовність в поведінці або її принципів. Водночас під цим кутом зору Г. Мінцберг трактує стратегію також з позиції ретроспективності, оскільки підприємство діє з урахуванням моделі поведінки, прийнятої в минулому.

Стратегія як позиція, а саме розташування визначених товарів на конкретних ринках, є співвідношенням підприємства та зовнішнього середовища. Відповідно до такого розуміння стратегія стає опосередкованою силою, або «посередником», між організацією та зовнішнім середовищем. Пояснюючи стратегію як позицію, Г. Мінцберг наводить визначення М. Портера, за якого стратегія є створенням унікальної та вигідної позиції, що передбачає визначений вибір видів діяльності [7, с. 65].

Стратегія є перспективою, а її сутність визначається не тільки вибраною позицією, але й укоріненим способом сприйняття світу та способом дії організації. Згідно з незабутнім визначенням Пітера Друкера вона є «теорією бізнесу» конкретної організації. Існують організації, які досить уважно ставляться до ринку й вибудовують навколо цього цілу ідеологію [6, с. 127].

Стратегія – це спритний прийом, особливий маневр, хитрощі, виверти, за допомогою яких фірма перехитрує та обманює своїх конкурентів або суперників, а іноді використовує під час укладання угод.

При цьому, незважаючи на складність, Г. Мінцберг не може відмовитися від жодного з п'яти наведених визначень стратегії.

Згідно з іншим класичним та загальновідомим визначенням, запропонованим А. Стріклендом та А. Томпсоном, стратегія – це план управління підприємством, спрямований на зміцнення його позицій, задоволення потреб споживачів та досягнення поставлених цілей [7, с. 59]. Цікавим та важливим аспектом цього визначення є не лише підкреслення великого значення стратегії для підприємства, що зводиться до досягнення цілей та зміцнення позицій, але й корисність стратегії для споживачів, оскільки стратегія також враховує їх потреби та реалізується за рахунок задоволення їх потреб.

П. Дойль також запропонував комплексне двохаспектне визначення, за якого стратегія – це напрямок, в якому рухається компанія, виконуючи поставлені завдання; і комплекс прийнятих менеджментом рішень з розміщення ресурсів підприємства й досягнення довгострокових переваг на цільових ринках [8, с. 97].

Згідно з іншим метафоричним визначенням С. Хоффера та Д. Шендела стратегія є «подружнім союзом» між організацією та її зовнішнім середовищем [9, с. 84], у якому підкреслюється те, що стратегія є інструментом, що поєднує внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства.

Цікавим та незвичайним є визначення, запропоноване С. Кауфманом, С. Волеком і Ф. Глюком, за якого стратегія – це розуміння місця й ролі компанії в майбутньому потоці подій, що дає змогу сформувати інтегрований набір дій, спрямованих на створення стійких конкурентних переваг.

М. Мескон, М. Альберт і Ф. Хедоурі визначають стратегію як детальний всебічний комплексний план, призначений для того, щоби забезпечити реалізацію місії організації та досягнення її цілей [10, с. 65].

Г.Б. Клейнер визначає стратегію у найзагальнішому вигляді як один з видів програмно-цільового опису, що є частиною цільового простору підприємства. Різниця у відомих підходах до її визначення полягає у встановленні її положення в цьому просторі стосовно його інших елементів, а саме місії, цілей та завдань [11].

Р. Каплан і Д. Нортон визначають стратегію як набір гіпотез про причини й наслідки [12, с. 105], підкреслюючи причинно-наслідковий характер стратегії.

П. Ховарт зазначає, що стратегія створює рамкові умови для вжиття оперативних заходів, спрямованих на досягнення поставлених цілей, тобто розуміє стратегію як набір цілей та шляхів їх досягнення.

Згідно з визначенням К.Р. Ендрюса під стратегією розуміється встановлення ідеальної ана-

літичної мети, для досягнення якої здійснюється ідентифікація складових ринкових можливостей підприємства, його загальної компетенції та ресурсів, власних цінностей та прагнень, підтвердження зобов'язань підприємства перед суспільством та його членами [13, с. 91]. У цьому розумінні виділяються й цілеспрямованість, й аналітична складова процесу розроблення стратегії, а також підкреслюється те, що стратегія є результируючою функцією багатьох змінних.

Згідно з визначенням О. Віханського, стратегія – це довгостроковий якісно визначений напрям розвитку організації, що стосується сфери, засобів та форми її діяльності, системи взаємовідносин усередині організації, а також позиції організації в навколишньому середовищі, що приводить організацію до досягнення її цілей [13, с. 92]. У цьому складному розумінні стратегії підкреслюється цілеспрямованість, виключається детермінізм у поведінці організації, оскільки стратегія, визначаючи напрям руху в досягненні кінцевого стану, залишає свободу вибору з урахуванням стану ситуації, що змінюється.

В. Білошапка та Г. Загорій відзначають, що стратегія – це довгостроковий якісно визначений напрям розвитку організації [14, с. 24], тобто стратегія асоціюється з інструментом забезпечення розвитку підприємства.

У визначенні Р. Фатхудинова стратегія – це програма, план, генеральний курс суб'єкта управління з досягнення нею стратегічних цілей в будь-якій сфері діяльності [14, с. 21].

Згідно з визначенням визнаного українського науковця А. Наливайка стратегія – це встановлений та переглянутий набір напрямів діяльності (мети та способів досягнення) для забезпечення поновлюваної відмітності та прибутковості [15, с. 71].

З. Шершньова та С. Оборська під стратегією розуміють довгостроковий курс розвитку фірми, спосіб досягнення цілей, які вона визначає для себе, керуючись власними міркуваннями в межах своєї політики [13, с. 105]. У трьох останніх визначеннях стратегії підкреслюється її цілеспрямований характер, тобто орієнтація на досягнення довгострокових цілей, а також визначеність в ній напрямів діяльності підприємства.

Згідно з Е. Коротковим, стратегія – це не тільки програма розвитку, але й особлива якість функцій управління й управлінських рішень, персоналу управління й організації управління; сукупність орієнтирів та обмежень, які визначають напрям розвитку фірми відповідно до поставленої мети; своєрідний «коридор» використання різних тактик [13, с. 104]. Цікавим у цьому комплексному визначенні стратегії є те,

що автором не тільки виділяються стандартні елементи визначення стратегії, такі як програмний, цілеспрямований та орієнтований на розвиток характер, але й підкреслюється якісний характер стратегії як результату функцій управління й управлінських рішень. Також у визначенні підкреслюються врахування у стратегії різноманітних факторів та її реалізація за рахунок планування короткострокових дій у формі тактики.

В. Єфремов та І. Хаников визначають стратегію як спосіб дій, що обумовлює певну стійку лінію поведінки організації на досить тривалому історичному інтервалі [13, с. 104]. Автори підкреслюють, що стратегія визначає сталий спосіб поведінки підприємства у довгостроковій перспективі.

Е. Білий та І. Романова вважають, що стратегія – це встановлена на досить тривалий період сукупність норм, орієнтирів, напрямів, способів та правил діяльності, що забезпечують зростання й високу конкурентну здатність організації, які зміцнюють позиції на ринку, що підвищують здатність до виживання в конкретній ситуації [15, с. 67]. У цьому визначенні підкреслюється те, що стратегія охоплює всі інструменти та визначає спосіб функціонування підприємства у довгостроковій перспективі, але водночас не підкреслюється спрямованість стратегії на забезпечення розвитку підприємства.

В. Кузнецов розглядає стратегію як єдину політику підприємства щодо досягнення поставленої стратегічної мети [15, с. 67], тобто стратегія ототожнюється із засобом та інструментом досягнення кінцевої мети, що дещо звужує та неповністю охоплює її сутнісну характеристику.

Основні елементи, які різні економісти використовували у запропонованих ними визначеннях стратегії, узагальнені в табл. 1. Таким чином, теоретична основа стратегії не визначена однозначно, адже вона є системою цілей, набору правил, напрямів дій, планів. Водночас наведені вище визначення сходяться в тому, що стратегія має довгостроковий та цілеспрямований характер. Виходячи з вищезазначеного, можемо зробити висновок, що основними характеристиками стратегії є цілеспрямованість, системний підхід, довгострокова перспектива.

У статті розуміти стратегію як сукупність стратегічних управлінських рішень, які визначені в комплексній програмі дій, яка відповідає за пріоритети та стратегічні напрями діяльності підприємства й спрямована на досягнення визначених довгострокових цілей за умови оптимального використання внутрішнього

Елементи визначення стратегії різними економістами

Елементи визначення стратегії	Дж. фон Нейман, О. Моргенштерн	А. Чандлер	І. Ансофф	Г. Мінцберг	М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі	М. Портер	С. Кауфман, С. Волек, Ф. Глюк	Г. Клейнер	П. Дойль	П. Друкер	Р. Каплан, Д. Нортон	П. Ховарт	О. Віханський	Р. Фатхудінов	А. Стрікланд, А. Томпсон	А. Наливайко	З. Шершньова, С. Оборська
Взаємовідносини													+				
Гіпотези											+						
Дії	+	+					+										
Завдання		+						+	+								
Задоволення потреб															+		
Керівництво				+													
Конкурентні переваги							+		+								
Місія					+			+									
Набір правил			+														
Напрямок розвитку				+					+				+				+
Перспектива				+													
План				+	+									+	+		
Позиція				+		+							+		+		
Прибутковість																+	
Прийом				+													
Принцип поведінки				+													
Програма														+			
Ресурси		+															
Рішення									+								
Теорія бізнесу										+							
Цілі		+			+			+				+	+	+	+	+	+
Цільовий простір								+									
Шляхи досягнення цілей												+				+	

Джерело: складено автором

потенціалу та адаптації до зовнішнього середовища. Фактично стратегія підприємства є довгостроковим плановим документом, в якому наводиться також деталізація заходів щодо її досягнення.

З методологічної точки зору стратегія підприємства характеризується такими визначальними особливостями:

– окреслює основні перспективні цільові вектори функціонування та розвитку підприєм-

ства та шляхи їх досягнення в довгостроковій перспективі на основі найбільш оптимального поєднання наявних ресурсів та можливостей і обмежень зовнішнього середовища;

– є результуючою функцією чинників внутрішнього та зовнішнього середовища та уособлює «коридор» прийнятих стратегічних рішень;

– має складну внутрішню структуру та функціонує у вигляді системи стратегій (стра-

тегічного набору) на всій ієрархічній сукупності рівнів підприємства;

– є науково обґрунтованим інструментарієм розвитку, інтеграції та досягнення синергії діяльності підприємства;

– є основою функціонування та взаємодії підприємства з динамічним зовнішнім середовищем;

– є одночасно й змістом, й процесом, оскільки охоплює розроблення як дій, що мають здійснюватися, тобто її зміст стратегії, так і методів прийняття стратегічних рішень про ці дії та їх здійснення;

– її неможливо повністю продумати, тому вона постійно уточнюється на основі результатів здійснення безперервного моніторингу задля адаптації до викликів зовнішнього середовища та оптимального використання потенціалу підприємства;

– має комплексний, багатоаспектний та багатовимірний характер і розробляється концептуально та аналітично вищим керівництвом на основі використання системно-ситуаційного підходу.

Розроблення та використання стратегії на підприємстві є затратним та ресурсомістким процесом, але водночас має істотні переваги для підприємства:

– стратегія визначає вектор руху підприємства, вказуючи підприємству надійний курс функціонування та розвитку в наявних умовах, та мотивує менеджмент підприємства замислитися над майбутнім;

– стратегія характеризує підприємство, оскільки відображає в загальних рисах його характер, досліджує внутрішній потенціал, процеси, демонструє відмінні риси та особливості, сприяючи спільному розумінню підприємства;

– стратегія стимулює інтенсивний розвиток та є комплексним інструментом розвитку підприємства, використовуючи сильні сторони підприємства та можливості зовнішнього середовища;

– стратегія координує зусилля на досягнення спільних важливих результатів на основі синергії та посилення стратегічної позиції підприємства;

– стратегія є організаційним чинником, що забезпечує впорядковане й логічне функціонування підприємства, усуваючи невизначеність та забезпечуючи порядок.

Висновки з проведеного дослідження. Підсумовуючи все вищезазначене, можемо зробити висновок, що стратегія є складним, багатограним і динамічним об'єктом, а її теоретична основа не визначена однозначно, адже вона є системою цілей, набору правил, напрямів дій, планів. Водночас наведені вище визначення сходяться в тому, що стратегія має довгостроковий та цілеспрямований характер. Виходячи з вищезазначеного, можемо зробити висновок, що основними характеристиками стратегії є цілеспрямованість, системний підхід, довгострокова перспектива. У статті запропоновано розуміти стратегію як сукупність стратегічних управлінських рішень, які визначені у комплексній програмі дій, яка відповідає за пріоритети та стратегічні напрями діяльності підприємства й спрямована на досягнення визначених довгострокових цілей за умови оптимального використання внутрішнього потенціалу та адаптації до зовнішнього середовища. Фактично стратегія підприємства є довгостроковим плановим документом, в якому наводиться також деталізація заходів щодо її досягнення.

Список використаних джерел:

1. Моргенштерн О., фон Нейман Дж. Теория игр и экономическое поведение. Москва, 2012. 708 с.
2. Chandler A.D. Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise. Cambridge, 1962. 463 p.
3. Ансофф И. Стратегическое управление. Москва, 1989. 519 с.
4. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. Санкт-Петербург, 1999. 416 с.
5. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий / пер. с англ., под ред. Ю. Каптуревского. Санкт-Петербург, 2000. 336 с.
6. Томпсон А., Стрикленд Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. Москва, 1998. 576 с.
7. Дойль П. Маркетинг-менеджмент и стратегии. Санкт-Петербург, 2002. 681 с.
8. Hofer C.W., Schendel D. Strategy Formulation: Analytical Concepts. Paul, 1978. 364 p.
9. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Санкт-Петербург, 2008. 672 с.
10. Клейнер Г.Б. Стратегия предприятия. Москва, 2008. 568 с.
11. Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. Москва, 2008. 214 с.
12. Шершньова З., Оборська С., Ратушний Ю. Стратегічне управління. Київ, 2004. 699 с.
13. Белошапка В., Загорий Г. Стратегическое управление. Принципы и международная практика. Киев, 1998. 352 с.
14. Наливайко А. Теорія стратегій підприємства. Сучасний стан та перспективи розвитку : монографія. Київ, 2001. 227 с.