

УДК 657.62(073)

ПОНЯТТЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

О.В. Кравченко

К.е.н., доцент кафедри бухгалтерського обліку та аудиту ДВНЗ «УАБС НБУ»

В статті розглянуті підходи до визначення сутності поняття стратегії, виділені її основні складові, визначено особливості та проблеми стратегії розвитку на підприємствах, запропоновано напрямки подальшого використання.

Ключові слова: стратегія, стратегія розвитку підприємства, стратегічне планування, конкуренція.

Постановка проблеми. Поняття стратегії є базовим у теорії стратегічного управління, оскільки саме вона є об'єднуючим механізмом цілей можливостей (потенціалу) та умов (зовнішнього середовища). Базуючись на цілях бізнесу, вона визначає засоби, за допомогою яких підприємство може перетворити свої стратегічні наміри в ринкові переваги, взаємодіючи з факторами зовнішнього впливу, без цього його ефективна адаптація до стратегічних змін в умовах невизначеності і мінливості середовища неможлива. Ситуація також ускладнюється неузгодженістю процесів, які відбуваються всередині підприємств, неадекватному ринковим вимогам управлінню господарською діяльністю. Стратегія допомагає підприємству вибрати свій раціональний шлях розвитку і створити найважливіші переваги у його функціонуванні: готує його до змін у зовнішньому середовищі; пов'язує його ресурси зі змінами зовнішнього середовища; прояснює проблеми, які виникають; координує роботу різних структурних підрозділів; покращує контроль на підприємстві. Для забезпечення ефективного функціонування підприємств виникає необхідність наукового обґрунтування стратегій їх розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Відносно змісту та різновидів стратегій організації в літературі зі стратегічного менеджменту

існують різні погляди. Поняття «стратегія» використовується в науці та практиці управління з 50-х років ХХ ст. Концепцію стратегії вперше було розроблено в 60-ті роки А. Чандлером, К. Ендрюсом, І. Ансоффом, вони давали перші визначення основних положень стратегічного планування, хоча й прив'язувались до теорії інституціоналізму. Зміст поняття стратегії змінювався під впливом економічного розвитку суспільства. Переглянути традиційні підходи до розуміння стратегії змусив економістів високий рівень конкуренції, якій невпинно зростав. Стратегією почали вважати не тільки здійснення правильного управління ресурсами, але й правильне визначення напрямів діяльності на ринку. Стратегія все частіше трактувалася як план досягнення перемоги над конкурентами за допомогою комплексу різноманітних дій.

На сьогодні існує велика кількість визначень стратегії, що трактують це поняття залежно від об'єкта і предмета своїх досліджень відносно до конкретної формальної ситуації, і це є свідченням значної уваги до цього поняття.

Мета дослідження. Дослідити сутність, закономірності й еволюцію поняття стратегія, узагальнити різні підходи, запропонувати власне тлумачення.

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

Глобалізація економічних процесів, зростання конкуренції між виробниками, збільшення впливу високотехнологічних компаній обумовили широке визнання стратегічного мислення як єдиного правильного підходу до управління підприємством в умовах ринку і вже у 80-90-х рр. стратегія стає невід'ємною частиною управління бізнесом практично у всіх країнах з ринковою економікою.

Розгляд існуючих концепцій стратегії дозволяє виділити декілька підходів до визначення сутності стратегії.

Класичним підходом до визначення стратегії є її ототожнення із засобом досягнення цілей підприємства. Він заснований на тому, що формулювання стратегічних цілей підприємства невід'ємно пов'язане з розробкою шляхів їх досягнення і тому в даному розумінні стратегія визначається як план або модель дій. Так А. Чандлер розглядав стратегію як визначення основних довгострокових цілей і орієнтирів підприємства, визначення курсу дій і розподіл ресурсів, необхідних для їх досягнення. При цьому основним процесом у виборі та розробці стратегії він визначав раціональне планування [6]. Б. Карлофф визначив стратегію як узагальнюючу модель дій, необхідних для досягнення встановлених цілей шляхом координації і розподілу ресурсів компанії [3]. Д. Куїнн також, поділяючи їх погляди, визначав стратегію як план, що інтегрує основні організаційні цілі, політику та дії, які можна об'єднувати в єдине ціле [5].

Отже, можна зробити висновок, що за цим підходом стратегія охоплює процес цілеутворення і є засобом координації цілей і ресурсів.

Другим - концептуальним підходом є розуміння стратегії як набору правил прийняття рішень. Він пов'язаний з подальшими дослідженнями у цій області таких вчених як: Г. Мінцберг, І. Ансофф, М. Портер. Проводячи дослідження стратегічної поведінки великих корпорацій на конкурентних ринках, Г. Мінцберг з'ясував, що стратегія є не тільки планом, а комплексом рішень та дій; і є не послідовністю виконання запланованого, а прямо протилежне цьому, це відправна точка [5].

І. Ансофф, використовуючи концепцію стратегічного менеджменту, зазначав, що стратегія - один з декількох наборів правил прийняття рішення щодо поведінки організації, і виділив чотири групи правил: правила встановлення відносин підприємства із зовнішнім середовищем; правила встановлення відносин і процесів всередині підприємства; правила ведення щоденних справ; засоби вимірювання результатів сьогоденної і майбутньої діяльності компанії. Він описує стратегію як сукупність правил для прийняття рішень з метою забезпечення стійкого зростання і розвитку

підприємства; виокремлюючи дві групи правил: правила взаємовідносин підприємства з зовнішнім середовищем (стратегія бізнесу) і правила встановлення рівноваги між власними внутрішніми змінними (організаційна концепція) [1].

М. Портер, використовуючи ідею ланцюжка цінностей, пропонував стратегію розглядати як аналіз внутрішніх процесів та взаємодій між різними складовими організації для того щоб визначити, як і де додається цінність. При цьому стратегія - це позиціонування організації щодо галузевого середовища [7].

Отже, особливість цього підходу полягає в тому, що у визначенні стратегії робиться наголос на її всеосяжному характері, оскільки означені правила передбачають розв'язання проблем розвитку підприємства, забезпечення збалансованості його діяльності як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі.

Можна також виділити і комплексний підхід, згідно з яким стратегія - це не тільки засіб досягнення цілей і здійснення місії, це - програма функціонування підприємства в зовнішньому середовищі, взаємодії з конкурентами, задоволення клієнтів, реалізації інтересів акціонерів, зміцнення конкурентних позицій підприємства.

Так, Дж. Джонсон та К. Скулс розглядають стратегію як напрям і масштаб дій у довгостроковому плані, що в ідеалі приводить ресурси компанії у відповідність до мінливого середовища функціонування (ринки, споживачі і клієнти) таким чином, щоб компанія відповідала очікуванням власників часток участі в ній [5].

М. Туленков визначає стратегію як установлену на досить тривалий період сукупність норм, орієнтирів, напрямків, сфер, способів і правил діяльності, що забезпечують зростання і високу конкурентоспроможність організації, які зміцнюють позиції на ринку, підвищують здатність до виживання в умовах конкуренції [8].

Таким чином, за цим підходом стратегія підприємства має більшу

багатофункціональну спрямованість.

Шершньова З. Є. та Оборська С. В. вважають, що у сучасній літературі мають місце дві основні концепції стратегії: філософська та організаційно-управлінська [9].

Філософська - акцентує увагу на визначенні напрямку розвитку організації, який дає відповідь на питання: в якому бізнесі діє організація і в якому бізнесі вона повинна бути? При цьому стратегія бізнесу розробляється для того, щоб зв'язати внутрішні можливості (потенціал) організації з її зовнішнім середовищем. Стратегія розглядається як філософія, якою має керуватися організація в своїй стратегічній діяльності. З цієї точки зору вони дають таке визначення стратегії:

- позиція, спосіб життя, що не дає зупинитися на досягнутому, а орієнтує на постійний розвиток;
- інтегральна частина менеджменту, що дозволяє усвідомити майбутнє; процес мислення, інтелектуальні вправи, які потребують спеціальної підготовки, навичок і процедур;
- відтворювана цінність, що дає змогу досягти найкращих результатів, активізувати діяльність всього персоналу;
- шаблон логічної, послідовної поведінки, яка складається на підприємстві свідомо чи стихійно [9].

Відповідно до іншої - організаційно-управлінської концепції - стратегії пов'язана з конкурентними діями, заходами та методами здійснення стратегічної діяльності організації. При цьому вона містить відповідь на питання, як організація діє на вибраних нею ринках. Така стратегія в літературі називається "конкурентною стратегією" і розглядається як довгострокові ідеї діяльності організації, спосіб досягнення цілей, який вона визначає для себе, керуючись власними міркуваннями в межах умов, що надає зовнішнє середовище. Наприклад, П. Друкер стверджує, що кожна організація має свою теорію бізнесу - допущення, на основі яких організація створюється та управляється. Для

цього треба мати чотири складові:

- допущення про середовище, в якому діє бізнес, місія і ключові компетенції повинні відповідати реальності;
- допущення у всіх трьох указаних областях повинні відповідати одна одній;
- теорія бізнесу повинна бути відомою співробітникам самої організації;
- теорія бізнесу повинна регулярно піддаватися тестуванню [2].

Розглянуті підходи до суті стратегії та її визначення показують, що має місце певна неоднозначність та невизначеність. Це є наслідком того, що:

- здебільшого фактичний процес розробки неузгоджений з процесом реалізації стратегії. Стратегія розробляється з орієнтацією діяльності організації на майбутнє, а її реалізація відбувається в поточному періоді;
- стратегія розглядається лише з позицій конкурентної боротьби, а не природних змін, які повинні відбуватися в діяльності підприємства у зв'язку зі змінами зовнішнього середовища;
- кожне конкретне підприємство повинно формувати власну стратегію, яка за змістом та характером реалізації може мати суттєві особливості та відмінності.

Отже, класичним визначенням стратегії сучасності є її розуміння як загального напрямку дій, які визначають перспективний розвиток підприємства щодо досягнення конкурентних переваг та успіху діяльності. Крім того, в сучасних трактуваннях стратегії акцентується увага на таких особливостях, як тривалість дій застосування, як інструменту реакції на непередбачувані події в умовах конкуренції та активної взаємодії із зовнішнім оточенням, а також створенні унікальної позиції підприємства на ринку шляхом вибору видів діяльності, відмінних від конкурентів.

Узагальнимо, що стратегія в сучасній науці управління розглядається як результат, як сукупність взаємозалежних рішень, що визначають пріоритетні напрямки використання ресурсів, зусиль підприємства для реалізації його місії, забезпечення довгострокових конкурентних переваг на цільових ринках, як засіб реалізації інтересів підприємства.

Так А. Чандлер, відомий фахівець зі стратегічного планування, розглядав стратегію як визначення базових довгострокових цілей та орієнтирів підприємства, вибір основних дій та забезпечення необхідних ресурсів для досягнення таких цілей [6]. Основним процесом у виборі та розробці стратегії він визначав раціональне планування. Такої ж концепції дотримуються інші американські спеціалісти, визначаючи стратегію як "план, що інтегрує основні організаційні цілі, політику та дії, які можна об'єднувати в єдине ціле" (Д. Куїнн), "єдиний організаційний план, який дозволяє мати надію на досягнення визначених менеджментом довгострокових цілей" (У. Глюк). Отже, відповідно до такої концепції стратегія пов'язана зі стратегічним плануванням, змістом якого є визначення цілей та розробка стратегічного плану їх досягнення [6].

Однак, як справедливо зазначає Г. Мінцберг, - одного простого визначення стратегії не існує і наводить дефініції стратегії в розрізі п'яти «П»: як план (обраний курс дій), принцип поведінки, позиція, перспектива, прийом (особливий «маневр»), які окреслюють роль стратегії в підприємстві. Таким чином, Г. Мінцберг виділяє п'ять концептуальних побудов стратегії підприємства, що дозволяє висловити судження, що сучасне розуміння стратегії спрямовує завдання управління на задоволення запитів споживачів, забезпечення якості продукції та послуг, ефективності діяльності та конкурентоспроможності. Під стратегією Г. Мінцберг розуміє завдання, політику та плани, які разом визначають характер підприємства та його підхід до виживання і перемоги у конкурентній боротьбі [5].

На нашу думку, яка ґрунтується на критичному аналізі розглянутих дефініцій стратегії, необхідно виокремити цілеспрямованість, як складову стратегії, що є відповідним визначенням функціональним межах процесу безпосередньої розробки стратегії, стратегічного планування та стратегічного управління в цілому.

Відсутність загальноприйнятого та узгодженого визначення терміна стратегія показує ендемічний (місцевий) характер поглядів на роль та значення стратегії для діяльності підприємства. Це характерно для кожної держави, для якої притаманні особливі умови, для окремих регіонів, окремих підприємств. Тому немає сенсу відшукувати або зводити до єдиного терміна багатогранну сутність стратегії. Вона повинна мати конкретне призначення, суть та зміст, які залежать від можливостей та умов діяльності кожної конкретної організації.

Але це не означає, що в цьому питанні немає загальних підходів та рекомендацій щодо вибору та формування стратегій розвитку підприємства. Із аналізу існуючих визначень можна зробити висновок, що стратегія – є довгостроковою програмою діяльності підприємства, яка повинна постійно підлягати контролю, оцінюватися та відповідним чином коригуватися в процесі її реалізації.

Складність формування стратегії розвитку полягає у тому, що при різних теоретико-методологічних підходах цей процес розглядається з конкретної позиції, а саме, формування стратегії як: процес осмислення; формальний процес; аналітичний процес; процес передбачення; ментальний процес; процес, що розвивається; колективний процес; реактивний процес; процес трансформації.

Висновки. Отже, стратегія підприємства складається із запланованих дій (спрямована стратегія) і необхідних поправок у разі виникнення непередбачених обставин (незаплановані стратегічні рішення). Підприємство повинно мати добре обґрунтовану стратегію дій, але повинно також бути готовим адаптуватися до неврахованих

обставин, які можуть виникнути у майбутньому. Тенденції сучасного розвитку економічної ситуації в Україні характеризуються високим динамізмом, активізацією структурних зрушень на користь сфери послуг, загостренням конкурентної боротьби. Набувають ознак комплексності, взаємодоповнюваності та взаємопричинності процеси у зовнішньому середовищі. Ці явища обумовлюють необхідність наукового пошуку нових механізмів і методів стратегічного управління, стрижнем якого є стратегія розвитку підприємства яка повинна відповідати перетворенням в національній економіці, гармонізувати вплив і взаємозв'язки між факторами внутрішнього та зовнішнього середовища.

Доцільним за цих умов є узагальнення позицій щодо формування стратегії підприємств за парадигмами стратегічного управління: стратегічної раціональності (процес формування стратегії має прескриптивний – вказівний, нормативний характер) і стратегічної поведінки (процес характеризується дескриптивним - описовим спрямуванням).

Вважаємо, що одним з найбільш коректних підходів до формування стратегій розвитку є ієрархічний, який відображає рівні управління підприємства та характер взаємозв'язку із зовнішнім оточенням. Процес формування стратегії розвитку підприємства розглядається з цих позицій як послідовна операціоналізація на загальну, ділову (бізнес-стратегію) та портфель функціональних субстратегій. При цьому стратегії домінуючим елементом повинно бути стратегічне мислення, яке спрямовує підприємство до постійного творчого пошуку, втілення новаторських ідей в усіх аспектах діяльності. З цих позицій формування стратегії розвитку підприємства визначено як системний процес, який дозволяє на засадах стратегічного мислення як домінуючої логіки проаналізувати суть умов, в яких працює галузь (підгалузь); визначити місію, цілі і завдання підприємства, розробити головні напрями та заходи збалансованості його розвитку в умовах динамічної зміни зовнішнього середовища при

максимальному використанні всіх наявних ресурсів підприємства.

SUMMARY

In the article there are the considered approaches to determination of essence of concept of strategy, its basic constituents are selected, features and problems of strategy of development are certain on enterprises, offered directions of the subsequent use.

Список літератури.

1. Ансофф И. Стратегическое управление /Пер. с англ. – М.: Прогресс, 1989. – 519 с.
2. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке: /Пер. с англ. – М.: Изд. Дом «Вильямс», 2000. – 272 с.
3. Карлофф Б. Деловая стратегия: пер. с англ. - М.: Экономика, 1991 - 239 с.
4. Крейнер С. Ключевые идеи менеджмента. – М.: Инфра-М, 2002. – 347 с.
5. Минцберг Г., Куинн Дж. Стратегический процес/пер. с англ. Под ред.. Ю. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2001. – 688 с.
6. Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність.- Київ: КНТЕУ, 2002. – 301 с.
7. Портер М. Стратегія конкуренції /Пер. з англ.. – К.: Основи, 1998.
8. Туленков Н. Ключевая позиция стратегического менеджмента в организации//Проблеми теорії и пактики управління. – 1997. - № 4.- С. 104-107.
9. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління.- Київ: КНЕУ, 1999. – 384 с.