

СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА: ІСТОРІЯ РОЗВИТКУ

Розглянуто основні підходи до визначення поняття «стратегія» та до формулювання стратегії розвитку підприємства. Визначено основні складові стратегії підприємства та сформульовано авторське визначення «стратегії»

Ключові слова: стратегія, цілі, школи стратегій, розміщення ресурсів

Вступ. В умовах мінливого зовнішнього середовище значення стратегії розвитку підприємства значно підвищилось. Підприємства повинні знати, що їм робити у в довгостроковій перспективі, та, хоча б частково, керувати процесами, що відбуваються на підприємстві та навколо нього. Історично поняття «стратегія» склалося у військовому лексиконі, де воно визначало планування і запровадження в життя політики держави та військово-політичного союзу ряду країн з використанням усіх доступних засобів. Запозичення категорії «стратегія» з військового лексикону пояснюється тим, що підприємства в розвинених країнах опинилися в умовах, близьких до «воєнних дій» наприкінці 1950-х років, пов'язаних із насиченням ринку, зростанням конкуренції, коли, щоб вижити треба було боротися [12 с. 233]. «Воєнні дії» потребували теоретичного забезпечення. Відтоді теорія та практика управління просунулися далеко вперед. Зокрема Г. Мінцберг охарактеризував існування десяти шкіл стратегій, які з різних сторін підходять до визначення і формулювання стратегії [9]. Навіть тепер ведуться дискусії з приводу сутності стратегії, її визначення.

Постановка завдання. Метою написання статті є аналіз існуючих підходів щодо сутності стратегії, шкіл стратегій та формулювання авторського визначення поняття «стратегії».

Результати дослідження. А. Чандлер був одним із перших, хто сформулював визначення стратегії. Так, він визначає стратегію як визначення основних довгострокових цілей та задач організації, прийняття курсу дій та розміщення ресурсів, що необхідні для виконання цих цілей [7 с.17].

Після того, поява в 1965 році базового підручника «Політика бізнесу», авторами якого є Кеннет Ендрюс, Роланд Крістенсен та інші вчені Гарвардського університету, дала поштовх для розвитку стратегічного планування, зокрема такої школи стратегії як школа дизайну. Г.Мінцберг розглядає десять шкіл стратегій [9]: школа дизайну, школа планування, школа позиціонування, школа підприємництва, когнітивна школа, школа навчання, школа влади, школа культури, школа зовнішнього середовища, школа конфігурації.

Школа дизайну пропонує модель побудови стратегії як спроби досягнення збігу чи відповідності внутрішніх і зовнішніх можливостей. К. Ендрюс і Р. Крістенсен сформулювали визначення економічної стратегії як відповідність між характеристиками підприємства і тими можливостями, що визначають її позицію у зовнішньому середовищі.

Паралельно зі школою дизайну розвивалась школа планування, народження якої співпадає з датою

Basic approaches are considered to determination of concept «strategy» and to formulation of strategy of development of enterprise. Certainly basic component strategies of enterprise and author determination of «strategy» is formulated.

Keywords: strategy, aims, schools of strategies, placing of resources

народження школи дизайну — 1965 р., рік опублікування роботи Ігоря Ансоффа «Корпоративна стратегія». І. Ансофф висловлює різні точки зору з приводу визначення стратегії: «Стратегія — це набір правил для прийняття рішень, якими організація керується в своїй діяльності» [1, с. 68]. Ці правила він групує у чотири групи:

1) Правила, що використовуються для оцінки результатів діяльності підприємства в теперішньому і в майбутньому;

2) Правила, за якими складаються відносини підприємства із зовнішнім середовищем;

3) Правила, за якими складаються відносини всередині організації;

4) Правила, за якими підприємство веде свою поточну діяльність.

Крім того, І. Ансофф зазначає, що: «Орієнтир — це ціль, до якої прагне фірма, а стратегія — це засіб для досягнення цілі» [1, с. 69]. Він зазначає, що стратегія і орієнтири взаємозамінні, так як деякі параметри ефективності в один момент часу будуть для підприємства орієнтирами, а в інший — стануть його стратегією. І тут же він вказує на те, що «стратегія — поняття важко-вловиме і дещо абстрактне» [1, с. 69]. Однак узагальнюючи автор висловлює думку, що «стратегія — складна і потенційно могутня зброя, за допомогою якої сучасна фірма може протистояти мінливим умовам» [1, с. 74]. І.Ансофф вважав, що саме в складних мінливих умовах підприємство повинно вирішити дві важливі задачі — обрати необхідний напрям росту із багаточисельних альтернатив, які важко піддаються оцінці, і направити зусилля багаточисельного колективу в необхідне русло.

Особливістю школи планування є використання складного розрахунково-аналітичного апарату довгострокового проектування і уявлення стратегічного процесу як процесу формального планування. Слід зазначити, що такий підхід можливий в умовах відносно стабільного зовнішнього середовища. Так, у період 1950—1970 рр. головні проблеми підприємств зводились до ефективного управління ресурсами — відповідно і розуміння стратегії зводилось до управління ресурсами. Починаючи з середини 70-х років, коли пропозиція на товарних ринках стала перевищувати попит, виникла необхідність у розробці механізмів управління підприємствами в умовах високої конкуренції. Так як ідеї школи дизайну і школи планування втрачають свою ефективність при мінливому і невизначеному середовищі, тут на допомогу приходять ідеї та положення школи позиціонування, яка признає багато вихідних положень цих шкіл, однак додає до них свої важливі аспекти.

Переломним моментом для школи позиціонування став вихід роботи М. Портера «Конкурентна стратегія» у 1980р. В своїх працях М. Портер зазначає: «Стратегія — це створення унікальної і вигідної позиції, яка передбачає визначений набір видів діяльності» [10, с.83]. «Стратегія — це рішення компромісів в конкуренції. Сутність стратегії полягає в тому, що обрати, а від чого відмовитись. Без компромісів не було б необхідності обирати і, таким чином, не виникло би необхідності в стратегії» [10, с. 88]. «Стратегія — це оптимальний підбір видів діяльності компанії» [10, с. 96]. І М.Портер узагальнює визначення стратегії: «... визначення і стабілізація унікальної позиції компанії, вирішення компромісів і оптимальний підбір видів діяльності» [10, с. 102].

Представники школи позиціонування стверджували, що для кожної галузі є обмежене число ключових стратегій, що можуть привести до успіху. До числа ключових стратегій відносять стратегії, запропоновані М. Портером: стратегія лідирування за витратами, стратегія диференціювання, стратегія фокусування.

Всі три розглянуті школи стратегій мають рекомендаційний характер, так як вони розглядають яким чином повинні формуватися стратегії, а не як вони в дійсності розробляються.

Наступні шість шкіл, розвиток яких почався в 90-х роках, розглядають специфічні аспекти процесу формування стратегії. Їх прибічників цікавлять не стільки рекомендації ідеальної стратегічної поведінки, скільки описання реальних процесів розробки стратегій. Представники школи підприємництва розглядають стратегічний процес крізь призму дій однієї людини, керівника організації, який володіє інтуїцією, здоровим глуздом, мудрістю, досвідом.

Представники когнітивної школи аналізують стратегічний процес з погляду пізнавальних здібностей людини, тобто намагаються проникнути в думки керівника організації, який формує бачення. За їх представленнями формування стратегії це процес пізнання, що протікає у свідомості стратега.

Таким чином, якщо представники когнітивної школи своїми ідеями щодо складності світу стратегій буквально перекреслюють настанови шкіл дизайну, планування та позиціонування, то що залишається робити стратегам. І школа навчання пропонує свою відповідь: вчитися, вчитися і ще раз вчитися.

Згідно школи навчання, стратегії виникають тоді, коли люди, діючи індивідуально або колективно, вивчають ситуацію, що склалася, визначають достатність можливостей в організації справитись з нею і формують в кінцевому підсумку схему своєї поведінки, тобто стратегію.

Школа навчання увела в контекст аналізу проблеми влади і політики, що повністю були ігноровані школами дизайну, планування, позиціонування та когнітивною школою. Підхопили цей напрям представники школи влади, які трактують процес формування стратегії як відкриту боротьбу за вплив, та роблять особливий акцент на важливості використання менеджерами владних і політичних методів. Формування стратегії, за позиціями школи влади, визначається владними і політичними силами, чи то процеси, що відбуваються всередині підприємства, або ж дії підприємства в зовнішньому середовищі.

Дзеркально відображає школу влади — школа культури. Влада дробить організацію на частини, культура пов'язує сукупність індивідів в єдину сутність під назвою підприємство. Як наслідок, владу цікавить, перш за все, власна вигода, а культуру — загальна користь. Представники школи культури вважали, що джерелом формування стратегії є сила культури підприємства.

Школа зовнішнього середовища ставить і керівництво, і організацію в залежність від зовнішнього середовища. Тобто, якщо в попередніх школах провідну роль в стратегічному процесі відігравали керівник підприємства (школи дизайну, підприємництва), спеціаліст з планування (школи планування, позиціонування), додатковий стратег (школи навчання, влади), то у школи зовнішнього середовища ця роль належить зовнішньому середовищу.

Школа конфігурації фактично увібрала в себе всі інші підходи. Її представники намагаються об'єднати процес побудови стратегії, зміст стратегії, організаційну стратегію та її середовище в окремі стадії, що складають життєвий цикл організації. Якщо організація переходить із одного стану в інший, то розробка стратегії передбачає аналіз переходу із одного стану в інший, тобто ця школа описує формування стратегії як процес трансформації.

Представник школи трансформації Г. Мінцберг дає п'ять визначень стратегії (так звані 5П):

- Стратегія як **план**;
- Стратегія як **принцип поведінки**;
- Стратегія як **позиція**;
- Стратегія як **перспектива**;
- Стратегія як **спритний прийом** (маневр)

Цими визначеннями він ніби об'єднує положення всіх шкіл стратегій. Так, визначення стратегії як плану характерно для школи планування, стратегії як принципу поведінки характерно для школи навчання, стратегії як позиції — для школи позиціонування, стратегії як перспективи — для школи підприємництва, стратегії як хитрого чи спритного прийому — для школи влади.

Кожна школа акцентує увагу на певних моделях та методах розробки стратегій, однак практика використання стратегічного управління доводить, що, з одного боку, немає єдиного «ідеального» підходу, а з другого — існують елементи, що їх використовують усі автори.

Так, А.Томпсон та Дж.Стрікленд характеризують стратегію як: «... комплексний план управління, який повинен закріпити стан компанії на ринку і забезпечити координацію зусиль, залучення і задоволення споживачів, успішну конкуренцію та досягнення глобальних цілей» [11, с. 32]. «Стратегія компанії — комбінація методів конкуренції і організації бізнесу, направлена на задоволення клієнтів та досягнення організаційних цілей» [11, с. 32].

П. Друкер вважав, що стратегія дозволяє судити про те, в чому для організації полягає сприятлива можливість. Тоді, якщо немає стратегії, то немає способу визначити, які дії і рішення організації сприяють досягненню бажаних результатів, а які ведуть по хибному шляху і тільки розпоршують ресурси [5, с. 29].

Б. Карлоф поділяє стратегії на портфельні та ділові. При цьому під портфельною стратегією він розуміє модель дій вищого керівництва корпорації з

«вибору господарських об'єктів, у які слід зробити інвестиції» [6, с. 148]. В той же час, ділова стратегія визначається ним як «узагальнююча модель дій, необхідних для досягнення поставлених цілей шляхом координації та розподілу ресурсів компанії» [6, с. 148]. В тому ж напрямку дає визначення П.Дойль: «стратегія — це комплекс рішень, що приймаються менеджментом по розміщенню ресурсів компанії і досягненню довгострокових конкурентних переваг на цільових ринках» [4]. Тобто стратегія встановлює напрями діяльності підприємства — в які конкретно товари і ринки компанія направляє грошові і трудові ресурси, а також як саме це буде зроблено, тобто яким чином буде організована робота по формуванню споживчих переваг в даних площинах діяльності. Веснін В.Р. зазначає, що стратегією є загальна концепція того, як досягаються головні цілі організації, вирішуються поставлені проблеми та розподіляються необхідні для цього обмежені ресурси [2, с. 308]. Крім того, він характеризує стратегію як систему управлінських рішень, направлених на реалізацію місії організації та її перетворення в новий стан. Ці рішення мають довгостроковий характер і визначають напрями формування і розвитку організаційного потенціалу та способи здійснення діяльності на ринку для досягнення конкурентних переваг.

М.Х. Мескон, М. Альберт та Ф. Хедоурі визначають стратегію як «детальний всебічний, комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації та досягнення її цілей» [8, с. 181].

О.С. Виханський розглядає стратегію з двох сторін. У першому випадку «стратегія — це конкретний довгостроковий план досягнення конкретної довгострокової мети» [3]. Виходячи з цього, вироблення стратегії представляє собою процес встановлення мети й складання довгострокового плану, що ефективно лише при стабільному зовнішньому середовищі. Слід зазначити, що таке визначення характерно для школи планування. Однак тут же автор подає друге визначення стратегії: «стратегія — це довгостроковий визначений напрям розвитку організації, який торкається сфери, засобів та форм її діяльності, системи взаємовідносин всередині організації, а також позиції організації у зовнішньому середовищі, які приводять організацію до її цілей».

Провівши аналіз понять «стратегії», стало зрозумілим, що одного визначення немає, кожний автор трактує це поняття зі своєї сторони, що свідчить про багатоаспектність і багатоплановість стратегії.

Висновки. Узагальнюючи існуючі погляди на сутність стратегії, можна зробити висновки, що стратегії притаманні три складові. Так, по-перше, основною складовою стратегії є «визначення довгострокових цілей», «мети», «місії» [1, 2, 3, 6, 7, 8, 11]. По-друге, стратегія передбачає певні дії: «прийняття курсу дій», «прийняття рішень», «модель дій», «розробку обґрунтованих заходів і планів досягнення намічених цілей», «комплекс рішень», які направлені на досягнення поставлених цілей [1, 4, 6, 7]. По-третє, стратегія передбачає розподіл певних ресурсів, які необхідні для досягнення поставлених цілей: «розміщення ресурсів, необхідних для виконання цих цілей», «координація та розподіл ресурсів компанії», «розміщенню ресурсів компанії», «розподіл необхідних для цього обмежених ресурсів»; «повинні бути враховані науково-технічний

потенціал фірми та її виробничо-збутові можливості» [2, 4, 6, 7].

Це дає можливість представити авторське визначення стратегії як детально розробленого плану дій, призначеного для забезпечення здійснення місії підприємства та досягнення його цілей шляхом розміщення та розвитку необхідних ресурсів з метою отримання довгострокових конкурентних переваг.

ЛІТЕРАТУРА

1. Ансофф И. Стратегическое управление. — М.: Экономика, 1989. — 520 с.
2. Веснин В.Р. Менеджмент: учеб. — 3-е изд. перераб. и доп. — М.: Велби, Изд-во Проспект, 2006. — 504 с.
3. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учеб. / О.С. Виханский. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Гардарики, 2002. — 292 с.
4. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика: Пер. с англ. — С.-П.: Издательство «Питер», 1999. — 560 с.
5. Друкер, Питер, Ф. Задачи менеджмента в XXI веке: Пер. с англ. — М.: Издательский дом «Вильямс», 2002. — 272 с.
6. Карлоф Б. Деловая стратегия фирмы. — М.: Экономика, 1991. — 238 с.
7. Кэмпбел Дэвид, Стоунхаус Джордж, Хьюстон Билл. Стратегический менеджмент: Учебник / Пер. с англ. НИ. Алмазовой. — М.: ООО «Издательство Проспект», 2003. — 336 с.
8. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. — М.: Дело, 1992. — 704 с.
9. Минцберг Генри, Альстрэд Брюс, Лэмпл Джозеф. Школы стратегий: Пер. с англ. СПб.: Питер, 2000. — 564с.
10. Портер Майкл Э. Конкуренция: Пер. с англ. — М.: Издательский дом «Вильямс», 2005. — 608 с.
11. Томпсон-мл., Артур, А., Стрикленд III, А., Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа, 12-е издание: Пер. с англ. — М.: Издательский дом «Вильямс», 2006. — 928 с.
12. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: Підручник. — 2-ге вид., перероб. і доп. — К.: КНЕУ, 2004. — 699 с.

Надійшла до редколегії 20.02.2009р.