

УДК 658.168

## THEORETICAL ASPECTS OF DEFINING THE NOTION OF STRATEGY

K. Udvorgeli

National University of Food Technologies

<p><b>Key words:</b>  <i>Strategy</i>  <i>Strategic planning</i>  <i>Action model</i>  <i>Development model</i></p> <hr/> <p><b>Article history:</b>                  Received 23.01.2015                  Received in revised form 07.02.2015                  Accepted 02.03.2015</p> <hr/> <p><b>Corresponding author:</b>                  K. Udvorgeli  <b>E-mail:</b>                  rockkristi@yandex.ru</p>	<p><b>ABSTRACT</b></p> <p>The article deals with different approaches of definition of strategy, grounding theoretical aspects, and formulating generalized multipurpose definition of strategy. Analysis of different approaches showed that scientists were unable to reach clear understanding of the concept of strategy. They considered that the purpose of strategy and its definition depends on the possibilities and conditions of every particular organization. It is offered to define the strategy as a model of actions to be implemented in order to achieve the results needed. After all, the definition of action model includes examination of all available approaches of organization development, creating a complex action plan to achieve goals and the process of making decision. Strategy can be viewed as a complex development model aimed at reaching a long-term aim by achieving priority objectives and identifying the perspective directions of development, and needs to be monitored and adjusted during its implementation.</p>
---	--

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВИЗНАЧЕННЯ ПОНЯТТЯ «СТРАТЕГІЯ»

К.С. Удворгелі

Національний університет харчових технологій

*У статті розглянуто різні підходи до визначення стратегії, обґрунтовано теоретичні аспекти, сформульовано узагальнене універсальне визначення поняття «стратегія». Аналіз підходів показав, що вчені не зуміли дійти до однозначного розуміння поняття стратегії, адже призначення стратегії та її зміст залежать від можливостей і умов діяльності кожної конкретної організації. Найбільш доцільно трактувати стратегію як модель дій, які потрібно здійснити для досягнення бажаних результатів. Адже саме визначення «модель дій» включає в себе розгляд кожного з напрямків розвитку організації, створення комплексного плану заходів для реалізації цілей і процес прийняття рішень. Стратегію можна розглядати як комплексну модель розвитку, спрямовану на досягнення довгострокової мети через вирішення пріоритетних завдань і визначення перспективних напрямів, що підлягає контролю та коригуванню в процесі її реалізації.*

**Ключові слова:** стратегія, стратегічне планування, модель дій, модель розвитку.

**Постановка проблеми.** Нинішні тенденції економічного розвитку в Україні характеризуються високим динамізмом, структурними зрушеннями та загостренням конкурентної боротьби, визначаючи високу залежність діяльності підприємств від стану зовнішнього середовища і ускладнюючи проблему формування та реалізації стратегій. Ці явища обумовлюють необхідність наукового пошуку нових методів стратегічного управління, основою якого є стратегія розвитку підприємства, що повинна відповідати перетворенням у національній економіці, гармонізувати вплив і взаємозв'язки між факторами внутрішнього та зовнішнього середовища. Поняття стратегії є базовим у теорії стратегічного управління, оскільки саме вона об'єднує потенціал підприємства й умови, в яких воно функціонує. Проте і досі однозначного розуміння поняття стратегії не набуло, а зміни зовнішнього середовища вимагають швидкої реакції підприємства на них, що зумовлює актуальність обраної теми.

**Аналіз останніх досліджень.** Значну увагу дослідженню питання стратегій приділяли українські та зарубіжні вчені: І. Ансофф, О. Бартошук, О. Віханський, Г. Гольдштейн, П. Друкер, Л. Ковальська, О. Кравченко, Ю. Краснокутська, Г. Мінцберг, М. Портер, Г. Стейнер, А. Томпсон, К. Хаттен, А. Чандлер, З. Шершньова, С. Оборська та інші. Аналіз матеріалів здійснено за допомогою економічного аналізу, методів індукції та дедукції, методу узагальнень.

**Виклад основного матеріалу.** Стосовно змісту та різновидів стратегій організації в літературі зі стратегічного менеджменту існують різні погляди. І хоча поняття стратегія використовується в науці та практиці управління з 50-х років ХХ ст., концепція стратегії вперше була розроблена у 60-ті роки ХХ ст. А. Чандлером, К. Ендрюсом, І. Ансоффом, які запропонували визначення основних положень стратегічного планування [12, с. 268].

Зміст поняття стратегії змінювався під впливом економічного розвитку суспільства. Високий рівень конкуренції, що невпинно зростає, змусив економістів переглянути традиційні підходи до розуміння стратегії. 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 [7, с. 71].

На сьогодні існує велика кількість визначень стратегії, в основу яких покладено об'єкт і предмет досліджень, конкретну формальну ситуацію. Все більшого значення набуває стратегія при визначенні основних напрямів розвитку підприємств.

В економічній енциклопедії стратегія визначається як «узагальнена модель дій, спрямованих на досягнення мети через розподіл, координацію та ефективне використання ресурсів, систему правил і методів реалізації стратегічної концепції розвитку» [10, с. 482].

Згідно з А. Чандлером, стратегія — це метод «визначення довгострокових завдань і цілей, визначення напрямку діяльності і розподіл ресурсів для досягнення поставленої мети» [1, с. 129]. При цьому основним процесом у виборі та розробці стратегії вчений вважає раціональне планування. З наведеного вище визначення можна виділили три основні елементи, які необхідні для раціонального планування:

- визначення довгострокових цілей розвитку підприємства — головною особливістю довгострокових цілей є їх постійність, а процес зміни можливий лише в тому випадку, коли зовнішні фактори та внутрішні умови вимагають перегляду довгострокового орієнтиру розвитку фірми;

- напрям діяльності — стабільність в обраних цілях не передбачає її в напрямі дій, що спрямовані на реалізацію поставленої мети. Зазвичай, напрям діяльності отримує свою конкретизацію у вигляді програми дій, які спрямовані на більш короткий термін і можуть змінюватись, що дає змогу ефективніше реалізовувати стратегічні плани підприємства;

- ресурсне забезпечення — виступає обмеженням реалізації даного процесу.

Розуміння стратегії А. Чандлером стало базовим для теорії стратегічного управління, а згодом сформувало класичний підхід, який ґрунтувався на визначенні стратегічних цілей підприємства, що невід'ємно пов'язані з розробкою шляхів їх досягнення. Суттєво доповнив і розвинув теорію А. Чандлера К. Ендрюс, який під стратегією розумів відповідність між характеристиками фірми і ринковими можливостями, завдяки яким вона успішно адаптується до зовнішнього середовища [13, с. 81].

Американський дослідник Дж. Б. Куїнн вважає, що стратегія — це «план, який інтегрує головні цілі організації, її політику та дії у певне узгодження цілей» [16, с. 23].

Д. Кемпбел [14] також поділяв погляди А. Чандлера щодо стратегії, розглядаючи її як формування довгострокових цілей підприємства, створення та ухвалення курсу дій і розподіл ресурсів, необхідних для досягнення поставленої мети.

Варто зазначити, що питання ресурсозабезпечення виступають важливою складовою стратегічного планування і набувають особливого значення в процесі реалізації стратегії. Отже, можна зробити висновок, що за класичним підходом стратегія охоплює процес цілеутворення і є засобом узгодження цілей і ресурсів.

Другим підходом до визначення стратегії та її змісту є розуміння стратегії як набору правил прийняття рішень. Підхід пов'язаний із дослідженнями у цій площині таких вчених, як Г. Мінцберг, І. Ансофф, М. Портер [12, с. 269].

Проводячи дослідження стратегічної поведінки великих корпорацій на конкурентних ринках, Г. Мінцберг дійшов висновку, що стратегія є не тільки планом, але й комплексом рішень і дій; не є послідовністю виконання запланованого, а прямо протилежна йому. Стратегія — це відправна точка, зразок поведінки, тому Г. Мінцберг визначає стратегію як сукупність п'яти структурних елементів, до яких відносить: план (курс дій, орієнтир), прийом (маневр), позицію, принципи поведінки та перспективу (основний спосіб дії). Такої ж думки притримувався і А.М. Х'юг [16].

Значний внесок у розвиток теорії стратегії вніс І. Ансофф завдяки концептуалізації корпоративної стратегії, який розмежував стратегічне планування та стратегічний менеджмент. Вчений стверджував, що стратегічне планування фокусується на прийнятті стратегічних рішень, обов'язково повинне враховувати прогнози майбутнього і на їх основі формувати план розвитку товарів та ринків. Стратегічний менеджмент, на думку дослідника, спрямова-

ний на досягнення стратегічних результатів. І. Ансофф під стратегією розуміє набір правил для прийняття рішень з метою забезпечення стійкого зростання і розвитку підприємства. Вчений виділив такі чотири групи правил: правила встановлення відносин підприємства із зовнішнім середовищем (стратегія бізнесу); правила встановлення відносин і процесів всередині підприємства (організаційна концепція); правила ведення щоденних справ; засоби вимірювання результатів сьогоденної і майбутньої діяльності компанії [2].

Книга М. Портера «Стратегія конкуренції» [17], опублікована у 1980 р., дала новий поштовх для розвитку теорії стратегічного управління в контексті конкурентного середовища. М. Портер, використовуючи ідею ланцюжка цінностей, пропонує тлумачити стратегію як аналіз внутрішніх процесів та взаємодій між різними складовими організації для того, щоб визначити, як і де додається цінність. При цьому стратегія розглядається ним як позиціонування організації щодо галузевого середовища.

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 внутрішньому середовищі. Стратегія стає об'єднуючою ланкою між цілями, яких підприємство прагне досягти, і його поведінкою для їх досягнення.

Точки зору щодо визначення стратегії як інструменту найкращого розподілу та використання ресурсів дотримуються Б. Карлос та П.С. Доль. Б. Карлос розуміє під стратегією узагальнену модель дій, яка необхідна для координації та розподілу ресурсів компанії, а П.С. Дойль наголошує на тому, що стратегія — це «комплекс прийнятих менеджментом рішень щодо розміщення ресурсів підприємства і досягнення довгострокових конкурентних переваг на цільових ринках» [8, с. 36].

А. Томпсон і Дж. Стрікленд поєднують планові засади стратегії з поведінковими аспектами організації і розуміють стратегію як комбінацію із запланованих дій і швидких рішень з адаптації до нових досягнень промисловості та нової диспозиції на полі конкурентної боротьби [13, с. 82].

У літературних джерелах стратегія розглядається з позиції комплексного підходу, згідно з яким стратегія — це не тільки засіб досягнення цілей і здійснення місії, це програма функціонування підприємства у зовнішньому середовищі, взаємодії з конкурентами, задоволення клієнтів, реалізації інтересів акціонерів, зміцнення конкурентних позицій підприємства [12, с. 270].

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, розглядають Дж. Джонсон та К. Скулс [16].

Американські дослідники Г. Стейнер та Дж. Майер під стратегією розуміють формулювання місії організації, її намірів і цілей, політики, програми та методів їхнього досягнення.

За визначенням М. Мескона, М. Альберта, Ф. Хедоурі, стратегія — детальний усебічний комплексний план, призначений для реалізації місії організації і

досягнення цілей [15, с. 696]. Дослідники вважають, що це комплекс заходів, послідовне і паралельне виконання яких дозволить досягти визначених цілей за відсутності змін у зовнішньому та внутрішньому середовищах. Досить лаконічним і близьким до попереднього є визначення К. Хаттена та М. Хаттен, які визначають стратегію як шлях досягнення цілей організації [10].

Е.В. Вергілес [4, с. 9] визначає стратегію як «детальний всебічний комплексний план, який створений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації і досягнути її мети». Саме на це визначення спирався А.Д. Чернявський у праці «Антикризове управління» [19, с. 81]. За таким розумінням, стратегія вимагає розробки заходів і планів, які повинні забезпечити досягнення мети й ґрунтуватись на науково-технічному потенціалі фірми та її виробничо-збутових можливостях.

В. Глюк визначив стратегію як уніфікований, інтегрований і зрозумілий план, розроблений таким чином, щоб бути впевненим у досягненні цілей підприємства.

Г. Гольдштейн трактує стратегію як систему дій і управлінських підходів, які використовуються для досягнення організаційних завдань і цілей організації. Слід відмітити, що наведене визначення розділяє поняття «цілі» та «завдання» і є передумовою до розуміння сутності поняття стратегії з точки зору стратегічного управління, оскільки досягнення запланованих цілей передбачає виконання низки завдань, що, у свою чергу, обумовлює управління процесом реалізації цих завдань [6, с. 183].

На думку О.С. Віханського, стратегія — це довгостроковий, якісно визначений напрямок розвитку організації, який відноситься до сфери, засобів і форм її діяльності, системи взаємовідносин всередині організації, а також її позиції у навколишньому середовищі, що веде організацію до її цілей [5, с. 88]. Схожої думки дотримується й український вчений О. Шубін, який пропонує розглядати стратегію як «напрямок діяльності підприємства, заснований на поєднанні ресурсів і компетенції організації, що має на меті одержання конкурентних переваг на ринку» [21, с. 470].

Н. Тарнавська розглядає стратегію як засіб формування реалізації ресурсів і можливостей, які будуть задіяні у процесі діяльності для мінімізації загроз при досягненні бажаного результату [18, с. 10]. З.Є. Шершньова та С.В. Оборська вважають, що сутність стратегії визначається такими аспектами: визначення напрямів і шляхів досягнення цілей, взаємодія із зовнішнім середовищем і визначення внутрішньої структури, стратегічне планування та структурне управління, уточнення й доробки в процесі діяльності підприємства, оцінка досягнутих результатів [20, с. 237—238]. Також ці вчені зробили висновки, що в сучасній літературі існує дві основні концепції визначення стратегії: філософська та організаційно-управлінська.

Філософська акцентує увагу на визначенні напрямку розвитку організації, тобто стратегія розглядається як філософія, якою має керуватися організація в своїй стратегічній діяльності. З цієї точки зору З.Є. Шершньова та С.В. Оборська пропонують 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.

Відповідно до іншої, організаційно-управлінської концепції, стратегія 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 [20, с. 234—235].

П. Друкер стверджує, що кожна організація має свою теорію бізнесу — допущення, на основі яких організація створюється й 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 зазначених сферах повинні відповідати одне одному;

- теорія бізнесу повинна бути відомою співробітникам самої організації;

- теорія бізнесу повинна регулярно піддаватися тестуванню [9].

Розглянуті точки зору на визначення стратегії показують, що в літературі існують різні підходи. Це є наслідком того, що [12]:

- здебільшого фактичний процес розробки неузгоджений з процесом реалізації стратегії. Стратегія розробляється з орієнтацією діяльності організації на майбутнє, а її реалізація відбувається у 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 і характером реалізації може мати суттєві особливості та відмінності.

### **Висновки**

Поняття стратегії багатогранне. У процесі економічного розвитку поняття «стратегія» набуває більш широкого значення, яке вимагає: набір правил для прийняття рішень; дії, модель дій, програму дій; детальний комплексний план (послідовність дій); комплекс прийнятих рішень; систему установок і заходів; довгостроковий якісно визначений курс, напрям розвитку організації; набір напрямів діяльності; функціональний засіб; систему довгострокових цілей; перспективу тощо.

Зведення багатогранності стратегії до єдиного тлумачення може змінити її сутність, адже призначення стратегії та її зміст залежать від можливостей та

умов діяльності кожної конкретної організації. Однак це не означає, що це питання не варте уваги. Більше того, всі трактування поняття мають спільні риси, які дозволяють узагальнити й розширити сутність стратегії для полегшення подальшої роботи.

Аналіз підходів показав, що найбільш доцільно стратегію трактувати як модель дій, які потрібно здійснити для досягнення бажаних результатів. Адже саме визначення «модель дій» включає в себе розгляд кожного з напрямків розвитку організації, створення комплексного плану заходів для реалізації цілей і прийняття рішень. Отже, стратегію можна розглядати як комплексну модель розвитку, спрямовану на досягнення довгострокової мети через вирішення пріоритетних завдань і визначення перспективних напрямів, що підлягають контролю та коригуванню в процесі її реалізації.

### Література

1. Chandler A.D. Strategy and structure; Chapters in the History of the history of the Industrial Enterprises. — Cambridge: MIT Press, 1962. — 463 p.
2. Ансофф И. Стратегическое управление: пер. с англ./ И. Ансофф — М.: Прогресс, 1989. — 519 с.
3. Бартошук О.В. Концептуальні підходи до формування стратегії розвитку туристичної галузі / О.В. Бартошук // Економічний часопис-XXI. — 2012. — № 3—4. — С. 38—41.
4. Вергилес Э.В. Стратегическое планирование на предприятии / Э.В. Вергилес. — М.: Московский международный институт эконометрики, информатики, финансов и права, 2002. — 21 с.
5. Виханский О.С. Стратегическое управление: учебное издание / О.С. Виханский. — М.: Гардарики, 1999. — 296 с.
6. Гольдштейн Г.Я. Стратегические аспекты управления НИОКР: Монография / Г.Я. Гольдштейн. — Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2000. — 244 с.
7. Дідченко О.І. Сутність системи маркетингових стратегій управління конкурентоспроможністю підприємства / О.І. Дідченко, В.С. Воронцова // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. — 2013. — № 5. — С. 69—77.
8. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика / П. Дойль. — СПб.: Питер, 1999. — 560 с.
9. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке: пер. с англ. / П. Друкер. — М.: Изд. Дом «Вильямс», 2000. — 272 с.
10. Економічна енциклопедія: у 3 т. / [голов. редкол.: Мочерний С.В. (відп. ред.) та ін.]. — К.: Академія, 2002. — Т. 3. — 952 с.
11. Ковальська Л.Л. Обґрунтування теоретичних аспектів поняття стратегія / Л.Л. Ковальська, К.І. Оксенюк // Економічні науки. Серія «Економіка та менеджмент». — 2010. — №7 (26), Ч.2. — С. 3—6.
12. Кравченко О.В. Поняття стратегії в стратегічному управлінні / О.В. Кравченко // Вісник Сумського національного аграрного університету. — 2007. — № 1 (22). — С. 267—272.
13. Краснокутська Ю.М. Теоретичні засади до визначення сутності поняття стратегія / Ю.М. Краснокутська // Інноваційна економіка. — 2012. — № 6. — С. 80—84.
14. Кэмпбел Д. Стратегический менеджмент: учебник / Кэмпбел Д., Стоунхаус Дж., Хьюстон Б.; пер. с англ. Н.И. Алмазовой. — М.: ООО «Издательство Проспект», 2003. — 336 с.
15. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Худоури. — М.: Дело, 1998. — 702 с.
16. Минцберг Г. Стратегический процесс / Г. Минцберг, Дж.Б. Куинн, С. Гошал. — СПб.: Питер, 2001. — 688 с.
17. Портер М.Е. Стратегія конкуренції: Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів / М.Е. Портер: пер. з англ. К. Олійника, Р. Скільського. — К.: Основи, 1997. — 390 с.

18. *Тарнавська Н.* Стратегічний менеджмент: практикум: Навч. посібник / Н. Тарнавська, О. Напора. — Тернопіль: Карт-бланк; К.: Кондор, 2008. — 287 с.

19. *Чернявський А.Д.* Антикризисное управление / А.Д. Чернявский [учебн. пособие]. — К.: МАУП, 2000. — 272 с.

20. *Шершньова З.С.* Стратегічне управління: Підручник / З.С. Шершньова — 2-ге вид., перероб. і доп. — К.: КНЕУ, 2004. — 699 с.

21. *Шубін О.* Стратегічне управління як основна частина системи менеджменту підприємства / О. Шубін // Журнал європейської економіки. — 2003. — № 4. — 505—510 с.

## **ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОПРЕДЕЛЕНИЯ ПОНЯТИЯ «СТРАТЕГИЯ»**

**К.Е. Удворгели**

*Национальный университет пищевых технологий*

*В статье рассмотрены различные подходы к определению стратегии, обоснованы теоретические аспекты, сформулировано обобщенное универсальное определение понятия «стратегия». Анализ подходов показал, что ученые не сумели прийти к однозначному пониманию понятия стратегии, ведь предназначение стратегии и ее содержание зависят от возможностей и условий деятельности каждой конкретной организации. Наиболее целесообразно трактовать стратегию как модель действий, которые нужно выполнить для достижения желаемых результатов. Ведь именно определение «модель действий» включает в себя рассмотрение каждого из направлений развития организации, создание комплексного плана мер по реализации целей и процесс принятия решений. Стратегию можно рассматривать как комплексную модель развития, направленную на достижение долгосрочной цели через решение приоритетных задач и определение перспективных направлений, которая подлежит контролю и корректировке в процессе реализации.*

**Ключевые слова:** стратегия, стратегическое планирование, модель действий, модель развития.