
ТЕОРІЯ СТРАТЕГІЇ ТА ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ

УДК 338.24.01.

Смолін І. В., д.е.н., професор
кафедри стратегії підприємств,
Дрінь О. Я., здобувач,
ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»

ІДЕОЛОГІЇ ВИБОРУ МЕТОДОЛОГІЇ І ФОРМИ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА ЗА ЗМІНЮВАНИХ УМОВ СЕРЕДОВИЩА

Анотація. Розглянуто ідеології вибору методології і форми представлення стратегії підприємства з урахуванням об'єктивних зовнішніх чинників і особливостей внутрішнього середовища підприємства. Доведено пріоритетність застосування підходу, що передбачає вирішення зазначеної проблеми на основі ідентифікації рівня індивідуалізації сприйняття і реакції кожного підприємства на зовнішні зміни.

Ключові слова: стратегія, стратегічне управління, зовнішнє середовище, передбачуваність змін.

Постановка проблеми. Діяльність сучасного підприємства здійснюється в динамічних умовах середовища, які постійно прискорюються і зазнають суттєвих якісних змін. Це слугує ускладнюючим чинником вибору пріоритетної стратегічної методології і пов'язаної з нею форми представлення стратегії. Існуючі наукові підходи щодо визначення методології формування стратегії підприємства здебільшого ґрунтуються на вивченні і оцінці рівня динамічності зовнішнього середовища, як основної ознаки передбачуваності його майбутніх змін. Разом з цим, кожний суб'єкт ринку відрізняється своїм баченням глибини зовнішніх трансформацій і власними можливостями їхнього пізнання. Це обумовлює необхідність поєднання знання об'єктивних зовнішніх характеристик середовища з усвідомленням внутрішніх організаційних здатностей підприємства щодо прогнозування стратегічних змін. Вони мають бути врахованими, як при виборі стратегічної ідеології, так і при обґрунтування прикладних засобів досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства.

Аналіз публікацій по темі дослідження. У науковій літературі рівень передбачуваності майбутніх зовнішніх знайшов відображення переважно в площині виявлення та оцінки об'єктивних ознак і параметрів динамічності середовища функціонування підприємств.

Перші такі досліджування було здійснено у 60-ті роки минулого століття, коли ринкове середовище вступило в бурхливий етап кількісних і якісних перетворень і Е. Тоффлер запропонував концепцію бачення системних змін суспільства. Його тезу про «передчасне настання майбутнього», що означала надмірну швидкість темпів змін середовища і неготовність сприйняття їх суспільством, підтримувала більшість учених.

За тих умов пов'язані з індустріальною цивілізацією організації ставали об'єктами впливу непереборних, обумовлених збільшенням обсягу знань, змін. Інформаційний вибух створив нове зовнішнє середовище, в якому майбутнє ставало практично невиразним у теперішньому часі. Той період Е. Тоффлер назвав «постіндустріальною цивілізацією змін».

Великий вклад у становлення теоретичного базису дослідження динамічних умов середовища вніс Дж. Р. Форрестер [5, с. 227], який започаткував концепцію системної динаміки. В її основі ідея продуктивності оберненого зв'язку, який забезпечує теоретичні підходи для різноманітних спостережень за поведінкою соціальних систем. Вчений стверджував, що організації та економіка в цілому мають моделюватися як потоки параметрів і накопичених даних, зв'язаних петлями оберненого зв'язку.

У той же період Ф. Емері і Е. Тріст опублікували перші фундаментальні роботи з теорії динамізму зовнішнього середовища — «Невизначенність побудови організаційного середовища» (1965 р.) [3] і «До питання про соціальну екологію» (1973 р.) [4], які згодом стали класикою. У них вперше були визначені типи зовнішнього середовища з огляду на їх вплив на діяльність організації:

- спокійне зовнішнє середовище, яке не потребує паралельного застосування стратегії і тактики досягнення бажаних цілей;
- спокійне, але сконцентроване середовище, яке потребує від організації цілеспрямованих стратегічних дій, які б надали тактиці зосередженого характеру для отримання переваг в існуючих умовах конкуренції;
- динамічне, сконцентроване середовище, в якому конкурентні дії кожної організації повинні враховувати відповідні дії суперників, які характеризуються значним динамізмом;
- турбулентне середовище, яке в складних і чисельних взаємозв'язках продукує власні, емерджентні ознаки.

Розвиваючи набуте розуміння диференціації рівня динамізму зовнішнього середовища, І. Ансофф запропонував три групи методів визначення майбутніх змін, що відповідають певному рівню їх динамізму, зокрема, прогнозування, моделювання та експертне оцінювання [1, с. 402]

Вчений першим довів можливість диференційованого підходу до оцінки рівня змін зовнішнього середовища на основі різних методів аналізу. Це дає змогу стверджувати, що динамізм середовища не має порогового значення, за яким його подальша диференційована оцінка стає неможливою.

Складнішу характеристику середовища на основі оригінальної двомірної моделі, запропонованої Р. Дунканом [2, с. 45]. На горизонтальній осі відображена якість середовища в термінах «проста», «складна». Ця характеристика стосується ступеня чисельності та подібності факторів зовнішнього середовища. У «простому» середовищі діє невелика кількість подібних факторів, у «складному» — багато, причому різноманітних факторів. На вертикальній осі — рівень динамічності середовища. У результаті на основі усіх можливих конфігурацій зазначених характеристик утворюється чотири можливі ситуації (табл. 1).

Наведена модель дозволяє ідентифікувати характер зовнішнього середовища організації, що є неодмінною умовою формування стратегії її розвитку. Крім того, в моделі Р. Дункана зосереджена інформація щодо зв'язку характеру середовища і ступеня складності продукту, що виробляє організація. Продукт наче вбудовує організація в сегмент середовища відповідного рівня невизначеності.

Таблиця 1

ДВОХМІРНА МОДЕЛЬ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА Р. ДУНКАНА

Середовище	Просте	Складне
Статичне	<p><i>Невизначеність низька:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ■ невелика кількість факторів і компонентів; ■ фактори і компоненти подібні один до одного; ■ фактори і компоненти фактично незмінні. <p><i>Приклад:</i> промисловість напоїв</p>	<p><i>Помірно низька невизначеність:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ■ велика кількість факторів і компонентів; ■ фактори і компоненти не схожі один на одного; ■ фактори і компоненти практично не змінюються. <p><i>Приклад:</i> харчова промисловість</p>
Динамічне	<p><i>Помірно висока невизначеність:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ■ невелика кількість факторів і компонентів; ■ фактори і компоненти подібні один до одного; ■ фактори і компоненти знаходяться в процесі змін. <p><i>Приклад:</i> індустрія швидкого харчування</p>	<p><i>Висока невизначеність:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ■ невелика кількість факторів і компонентів; ■ фактори і компоненти не схожі один на одного; ■ фактори і компоненти знаходяться в процесі безперервних змін. <p><i>Приклад:</i> телекомунікації, комерційні авіаперевезення</p>

Матричне моделювання середовища набуло розвитку і поширення. Подальше його поглиблення втілилось у результатах дослідження Д. Катца [5, с. 34—36], який збільшив кількість характеристик середовища, об'єднавши їх у чотири пари антиподів: «стабільність-турбулентність», «різноманітність-однорідність», «згурпованість-хаотичність», «надлишковість-дефіцитність». У шкалі «стабільність-турбулентність» двома крайніми характеристиками середовища є його незмінність з повною детермінованістю ситуації і турбулентність, що обумовлює неможливість або крайню складність передбачення майбутніх змін.

«Різноманітність-однорідність» середовища обумовлює різні умови адаптації організації. Її результативність буде швидкою і результативною за умови однорідності елементів середовища і навпаки.

Незаперечною заслугою Д. Катца було те, що він довів незалежну змінюваність факторів зовнішнього середовища і диференційований характер впливу рівня невизначеності змін в кожному предметному сегменті середовища на різні види організацій. На жаль, цей важливий висновок, що складає одну з передумов вибору пріоритетної стратегічної методології, не знайшов подальшого розвитку, оскільки на той час зазначені методології, пізніше названих Г. Мінцбергом «школами стратегій», тільки почали формуватись.

Мета дослідження. Наявність ґрунтовних досліджень характеру динаміки ринкового середовища обумовлює доцільність вивчення впливу зовнішніх змін на діяльність окремих суб'єктів ринку і обґрунтування підходів до вибору пріоритетної методології формування стратегії розвитку підприємства в диференційованих зовнішніх і внутрішніх умовах.

Викладення основного матеріалу. Процес взаємоузгодження методології і ознак динаміки середовища функціонування підприємства має складний каузальний характер, який залежить від об'єктивних організаційних умов діяльності і суб'єктивних бачень і можливостей розробників стратегії. До об'єктивних обставин відносяться:

- рівень нестабільності зовнішнього середовища;

- прогностичні здатності підприємства;
- інформаційне забезпечення стратегічного процесу.

Комплексне урахуванням зазначених обставин складає основу визначення можливого рівня передбачуваності змін середовища, який впливає на вибір адекватних методологій і придатної для використання форми представлення стратегії.

Наявність суб'єктивної компоненти оцінювання рівня нестабільності середовища загалом і, тим більше, передбачуваності його змін, у поєднанні з висновком Д. Катца щодо особливого впливу зазначених змін на різні види організацій, нашою думкою є обмежену доцільність кількісного вимірювання зазначених характеристик.

Більше того, кожне з підприємств, навіть якщо вони відносяться до споріднених, або однакових видів, по різному відчують вплив середовища з причин неоднаковості ринкових умов, якості організаційного менеджменту, суб'єктивізму реакції власників тощо.

Тому виключний стратегічний інтерес може представляти не стільки характер середовища, в якому буде здійснюватися стратегічний розвиток підприємства, скільки реакція цього підприємства на зовнішні зрушення і кількісна оцінка рівня реактивної стійкості досліджуваного підприємства. За цих обставин відпадає необхідність визначення рівня передбачуваності змін середовища, який має переважно суб'єктивну природу і має значну варіативність оцінки.

Отже, стан і динаміка внутрішнього організаційного середовища підприємств-конкурентів будуть різними за однакових умов зміни зовнішнього середовища, а ідеологія вибору форми стратегії і методології її формування на основі передбачуваності змін середовища трансформується, змінюючи об'єкт оцінки. Ним має стати внутрішнє організаційне середовище, а саме кількісні і якісні внутрішні зміни в підприємстві під впливом зовнішніх чинників.

Реакційна стабільність підприємства є характеристикою впливу викликів зовнішнього середовища на внутрішнє середовище підприємства і відображає ступінь його залежності від змінюваних зовнішніх обставин з урахуванням внутрішніх стабілізаційних можливостей. Вищий рівень реакційної стабільності буде у підприємств, які за високої нестабільності зовнішнього середовища забезпечили відносну стабільність внутрішнього.

Але даної характеристики замало для вибору стратегічної методології і форми стратегії. Необхідно знати загальний стан організаційного середовища, за якого підприємство виявляло свої стабілізаційні здібності.

Так, якщо за умов стохастичного зовнішнього середовища підприємство має динамічне прогнозоване внутрішнє середовище, можна стверджувати, що воно має високий рівень реакційної стабільності, оскільки досягло більшої внутрішньої стабільності у порівнянні із зовнішнім оточенням. Аналогічну високу оцінку реакційної стабільності можна надати підприємству, яке має стохастичне внутрішнє середовище за турбулентного оточення. При цьому зрозуміло, що у другому випадку ймовірність прогнозованого розвитку буде значно нижчою, ніж у першому.

Таким чином, вибір стратегічної методології і форми стратегії слід здійснювати на основі ймовірності прогнозованого розвитку, що визначається рівнем реакційної стабільності підприємства та інтегральною нестабільністю зовнішнього організаційного середовища. Прикладне застосування даної ідеології передбачає ідентифікацію рівня зазначених характеристик. Вони можуть бути визначені в якісних ознаках динамічності, стохастичності і турбулентності з однаковим ін-

струментарієм вимірювання. Відмінними повинні бути тільки оціночні показники, кількісні значення яких мають відобразити стан відповідного середовища досліджуваного об'єкта.

Матричне позиціонування зазначених характеристик дозволяє сформулювати інтегральні ознаки реакційної стабільності підприємства (табл. 2).

Таблиця 2

**МАТРИЦЯ ВИЗНАЧЕННЯ КОНФІГУРАЦІЇ РЕАКЦІЙНОЇ СТАБІЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА (РС)
ТА ІНТЕГРАЛЬНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА (ІН)**

Зовнішнє середовище*		Внутрішнє середовище**		
		Вд	Вс	Вт
Зовнішнє середовище*	Зт	РС₇ / ІН₇	РС₈ / ІН₈	РС₉ / ІН₉
	Зс	РС₄ / ІН₄	РС₅ / ІН₅	РС₆ / ІН₆
	Зд	РС₁ / ІН₁	РС₂ / ІН₂	РС₃ / ІН₃

*Зд, Зс, Зт — динамічне, стохастичне і турбулентне зовнішнє середовище;

** Вд, Вс, Вт — динамічне, стохастичне і турбулентне внутрішнє середовище;

Визначені варіанти конфігурації співвідношення реакційної стабільності і інтегральної нестабільності середовища потребують якісного оцінювання з метою визначення ймовірності прогнозованого розвитку (табл. 3).

Таблиця 3

**ОЦІНЮВАННЯ ЙМОВІРНІСТІ ПРОГНОЗОВАНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА
НА ОСНОВІ КОНФІГУРАЦІЇ ЙОГО РЕАКЦІЙНОЇ СТАБІЛЬНОСТІ
І ІНТЕГРАЛЬНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ СЕРЕДОВИЩА**

Ознака реакційної стабільності	Рівень реакційної стабільності	Ознака інтегральної нестабільності	Рівень інтегральної нестабільності середовища	Ймовірність прогнозованого розвитку
РС₁	не з'ясований	ІН₁	наднизький	надвисока
РС₂	низький	ІН₂	низький	середня
РС₃	наднизький	ІН₃	середній	низька
РС₄	високий	ІН₄	низький	висока
РС₅	не з'ясований	ІН₅	середній	середня
РС₆	низький	ІН₆	високий	низька
РС₇	надвисокий	ІН₇	середній	висока
РС₈	високий	ІН₈	високий	середня
РС₉	не з'ясований	ІН₉	надвисокий	наднизька

Не з'ясованим залишився рівень реакційної стабільності за динамічного, але прогнозованого зовнішнього та внутрішнього організаційного середовища. При-

чиною цього є неможливість визначення внутрішніх стабілізаційних можливостей підприємства за відносно стабільного зовнішнього середовища.

Це ж стосується і варіанту обопільно турбулентного організаційного середовища, але з іншої причини. За надвисокої, але не диференційованої нестабільності зовнішнього середовища адекватна нестабільність внутрішнього може свідчити як про високий рівень реакційної стабільності, так і низький. Для сфокусованого з'ясування рівня реакційної стабільності підприємства необхідне неспівпадання рівнів досліджуваних ознак. Це ж стосується і варіанту із середніми значеннями даних показників.

У розглянутих варіантах $P_{c1/I_{n1}}$, $P_{c5/I_{n5}}$ і $P_{c9/I_{n9}}$, оцінювання ймовірності прогнозованого розвитку має здійснюватися за визначеною ознакою — рівнем нестабільності зовнішнього середовища.

Середні значення рівня ймовірності прогнозованого розвитку мають надаватися за помірної невідповідності інтегральної нестабільності середовища і реакційної стабільності підприємства. Наприклад, за стохастичного зовнішнього і динамічного внутрішнього організаційного середовища.

Низькі та високі — в разі високої обопільної невідповідності досліджуваних характеристик середовища.

Особливо слід відзначити, що розглянуті ідеології визначення форми стратегії і методології її розробки на основі диференційованої ймовірності прогнозованого розвитку і передбачуваності змін зовнішнього середовища не є альтернативними і не придатними для паралельного використання. Справа у тому, що визначення форми стратегії чи пріоритетної стратегічної методології здійснюється на основі відповідних управлінських рішень, які, як відомо, мають управлінську природу. Рівень їхньої обґрунтованості залежить від повноти і об'єктивності вхідної інформації, знання можливих методичних підходів до вирішення проблеми, комплексного врахування внутрішніх і зовнішніх чинників розвитку підприємства. Тому, знання ймовірності прогнозованого розвитку підприємства та оцінювання рівня передбачуваності змін середовища будуть доповнювати одне одного і сприятимуть прийняттю правильних управлінських рішень щодо визначення форми та методології стратегічного управління, придатних для умов діяльності конкретного підприємства.

Слід підкреслити, що не можуть існувати заздалегідь визначені стандартизовані форми представлення стратегії. Кожна стратегія має свою, часто креативну форму, яка вибудовується з урахуванням визначення структурних елементів стратегії, способів їх представлення, форм обраних показників і характеристик, що слугують конкретизованим відображення змісту структурних елементів стратегії.

Разом з цим, творчий процес форматизації стратегії має спиратися на обґрунтовані стандартизовані елементи рішень, які, зрозуміло, мають рекомендаційний характер.

Зокрема, мова іде про рекомендований склад структурних елементів стратегії, форми їх представлення та показник кількісного виміру, що відповідають диференційованим рівням передбачуваності і ймовірнісного прогнозування змін зовнішнього середовища.

У найбільш агрегованому вигляді форма стратегії визначається набором її елементів (розділів), який визначається на основі визначених характеристик середовища і можливостей підприємства (табл. 4).

Таблиця 4

СТРУКТУРА ФОРМ СТРАТЕГІЇ, ЩО ВІДПОВІДАЮТЬ РІВНЯМ ПЕРЕДБАЧУВАНOSTІ ЗМІН СЕРЕДОВИЩА І ЙМОВІРНОСТІ ПРОГНОЗОВАНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Структурні елементи стратегії	Рівень передбачуваності змін середовища			Ймовірність прогнозованого розвитку				
	високий	середній	низький	надвисока	висока	середня	низька	наднизька
Зміст і тлумачення місії	•	•	•	•	•	•	•	•
Викладення стратегічної мети	•	•	•	•	•	•	•	•
Результати стратегічного аналізу	•	•		•	•	•		
Ієрархічна система цілей	•	•	•	•	•	•		
Обраний напрям і спосіб дій	•	•	•	•	•	•	•	•
Планові параметричні завдання	•	•		•	•			

Структурні елементи, які визначають суть стратегії — місія, мета та напрям і спосіб дій, є обов'язковими за любых зовнішніх умов і внутрішніх обставин. Інші — мають конкретизуючий характер і визначаються розробниками з урахуванням конкретних умов і обставин формування стратегії підприємства.

Особливо слід підкреслити, що форма представлення стратегії і навіть її структура мають виключно індивідуальні риси. Навіть форма викладення місії не може бути стандартизованою. Так, підприємства, що формують стратегію, як правило, викладають свою місію письмово. Як відомо, місія покликана покращити комунікацію, посилити ідентичність організації, покращити суспільну думку про себе. Організації з чітко окресленою ідентичністю намагаються її посилити, зробити ще біль креативною по відношенню до конкурентів. Якщо заяву про місію буде робити організація з невизначеною ідентичністю, вона буде змушена планувати здійснення значних організаційних змін, реальність яких буде сумнівною. В результаті, проголошення яскравої місії обернеться недовірою персоналу до вищого менеджменту і поширенням негативного розголосу про таку організацію. Тому форма і структура стратегії має відповідати не лише цільовій стратегічній орієнтації, а й реальному положенню організації в ієрархічній побудові конкурентного ринку.

Висновки. Вибір форми і методології стратегії має здійснюватись не стільки на основі визначення рівня передбачуваності змін середовища, який має значну ступінь суб'єктивізму, скільки з урахуванням впливу факторів даного середовища на конкретне підприємство. Індивідуалізація сприйняття і реакції кожного підприємства на зовнішні зміни дають підставу стверджувати, що вибір методології розроблення стратегії і її форма визначається не стільки об'єктивними зовнішніми обставинами, скільки швидкістю і якістю управлінської реакції на зазначені зміни.

Література

1. Ансофф И. Стратегическое управление: пер. с англ. — М.: Экономика, 1989. — 519 С.
2. Duncan R. What Is The Right Organization Structura? // Organizational Dynamic's. — Winter, 1979.

3. Emery F.E., Trist E.L. The casual texture of organizational environment // Human relations. — 1965. — Vol. 18.
4. Emery F.E., Trist E.L. Toward a social ecology. — N. Y., 1973.
5. Forrester J.W. Industrial Dynamics, Portland, OR. — Productivity Press (re-publication), 1961.
6. Katz D. Evaluating the Environment: Economic and Technological Factors // Handbook of Business Strategy / Ed. By W.D. Guth. — Boston, 1982.

Стаття надійшла до редакції 28.11.2013р.

УДК 338.2

Шубін О. О., д.е.н., проф.,
Гусева О. Ю., к.е.н., доц., докторант,
Донецький національний університет економіки
і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського

ДИХОТОМІЯ ВИЗНАЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН У НАУКОВОМУ ДИСКУРСІ

Анотація. У статті досліджено підходи до визначення сутності стратегічних змін у контексті провідних концепцій управління змінами. Визначено проблеми відсутності понятійної чіткості концепту «стратегічні зміни». Запропоновано схему дихотомного визначення стратегічних змін на підприємстві у взаємозв'язку з дуалістичним розумінням його розвитку.

Ключові слова: стратегічні зміни, організаційні зміни, фокус стратегічних змін, управління стратегічними змінами.

Вступ. Дослідження проблематики управління змінами, вихідною складовою якої є визначення сутності стратегічних змін підприємства, широко представлені у сучасній науковій літературі [1; 4—6]. У роботах деяких учених ці поняття ототожнюються [3]. Велика кількість досліджень зводиться до твердження, що зміни є основою розвитку підприємства, але чіткого розмежування між цими поняттями не наводиться [2]. Лише небагато вчених пропонують авторське обґрунтування взаємозв'язку між термінами «розвиток» і «зміни» і визначають особливості управління змінами залежно від стадії або характеру розвитку підприємства. Зокрема, питання, пов'язані з розкриттям сутності змін у взаємозв'язку з розвитком підприємств знайшли відображення у роботах, Ю. Аніскіна [1], О. Ашмаріної [2], Д. Воронкова [3], І. Іванової [5], Н. Казакової [6], Е. Фламгольца [10], Г. В. Широкової [11] та інших. Слід зазначити, що попри велику цінність наукового внеску, зробленого різними ученими, у даний час існує багато проблем теоретичного і практичного характеру, пов'язаних як з дослідженням сутності категорій «розвиток підприємства» і «стратегічні зміни», так і з визначенням взаємозв'язку між ними.

Постановка задачі. Розглядаючи сутність стратегічних змін підприємства, слід звернути увагу на відсутність понятійної чіткості при визначенні цієї дефініції, попри велику кількість наукових праць. Здебільшого у своїх дослідженнях учені частіше оперують терміном «організаційні зміни», «корпоративні зміни» або «зміни на підприємстві», не виділяючи стратегічний рівень змін [9, с. 57]. Хоча у теперішній час, коли вузловим моментом системи стратегічного управління під-