

УДК 65.014.1

Ю. М. Хвесик,  
кандидат економічних наук

## ГЕНЕЗИС СУТНОСТІ ЕКОНОМІЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ТА МЕТОДОЛОГІЇ ЇЇ ФОРМУВАННЯ

*Здійснено екскурс в історію формування стратегічного підходу. Уточнено сутність поняття "стратегія" у ринкових умовах.*

*Digression is carried out in history of forming of strategic approach. Essence of the concept "strategy" is specified in market conditions.*

### ВСТУП

Активний розвиток стратегічного підходу в управлінні припав на третю чверть ХХ ст. У цей період сформувалися основні концепції стратегічного управління, які постійно удосконалювались і швидко перевірялися практикою. Такий динамізм був обумовлений якісними змінами в ринковому середовищі, що вимагали застосування нових методів управління і принципово інших цільових орієнтирів корпоративної діяльності.

### АНАЛІЗ ОСТАННІХ НАУКОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

До вивчення проблем стратегічного управління долучились відомі вчені: М. Портер, П. Уденберг, А. Томпсон, А. Стрікленд, Г. Мінцберг, Х. Віссема, Р. Кох, Д. Траут. Вагомим внеском у подальший розвиток теорії і методології стратегічного управління стали роботи Г. Азоєва, І. Александрова, І. Бланка, А. Старостіна, В. Голікова, О. Градова, О. Віханського, П. Забеліної, М. Круглова, А. Наливайко, В. Пастухової, Р. Фатхутдінова, З. Шершньова та інших.

### ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

— здійснити екскурс в історію формування стратегічного підходу;

— уточнити сутність поняття "стратегія" в ринкових умовах.

### РЕЗУЛЬТАТИ

Смислове розуміння економічної стратегії має три постулати — це цільовий і переважно перспективний характер розвитку економічного суб'єкта, який обрав стратегію та невизначеність умов середовища, в якому реалізується стратегія.

Першою програмною роботою у сфері стратегічного менеджменту вважається книга А. Чандлера "Стратегія і структура: глави з історії американського промислового підприємства", яка вийшла друком у 1962 році.

А. Чандлер сформулював визначення стратегії, яке і досі не втратило свого значення. Він вважав, що стратегія повинна "визначати довгострокові цілі підприємства, а також намічати необхідні для рішення поставлених задач ресурси" [7, с. 13].

Вчений є автором відомого вислову про те, що "структура слідує за стратегією"; він був активним поборником ідеї причин успіху в конкурентній боротьбі, згідно з якою внутрішні, а не зовнішні чинники забезпечують досягнення стратегічних цілей. Однак А. Чандлер не став автором методології стратегічного підходу в управлінні.

Більш системною і багатоплановою вважається наукова діяльність Т. Левітта, який у своїй (більш ніж відомій, статті) "Маркетингова міопія" (1960) вперше підійшов до вивчення корпоративної стратегії з радикальної-широкої точки зору. Вчений висунув ідею, що ціллю організації є задоволення потреб і бажань покупців. Компанії, що приділяють основну увагу товарам, а не потребам, які вони задовольняють, неминуче стануть анахронізмом і припинять своє існування. Відповідно до маркетингової стратегії Т. Левітта організаціям необхідно переключати свою увагу з прибутків і товарів на клієнта, а також перейти від здійснення випадкових трансакцій до встановлення стійких відносин зі споживачами.

Такий підхід, на перший погляд, майже змінював корпоративну свідомість, але не можна

перебільшувати теоретичну його значущість тому, що потреби споживачів завжди мають конкретний прояв. Споживачів цікавить або товар, або послуга (або те й друге разом) завдяки сукупності властивостей, які задовольняють певну потребу. Задоволення потреб споживачів не має сенсу без цієї сутнісної сторони, до якої ще додається форма обслуговування.

Найбільш значимою подією в історії становлення стратегічного підходу в управлінні був вихід у 1965 році монументальної роботи І. Ансоффа "Корпоративна стратегія", де було викладено ретельну програму планування цілей організації та засобів їх досягнення. У цей же час активно розвивала свою діяльність Бостонська консультативна група (БКГ), створена у 1964 р. Б. Хендерсоном. Основними інтелектуальними інноваціями цієї групи були концепція "кривої досвіду" і матриця "Ріст/частка ринку", які мали потужний вплив на становлення стратегічного планування та управління.

У подальшому увага вчених і практиків менеджменту переключилась зі корпоративної стратегії на розробку стратегій бізнес-одиниць. Попередні узагальнення портфельного менеджменту стали усе частіше ставитися під сумнів. Переваги централізованого стратегічного планування і диференціація багатoproфільних компаній були піддані критиці, і почався період пошуку нових напрямів стратегічного управління.

Основою нових теорій було розуміння того, що в період ускладнення і прискорення змін зовнішнього середовища суб'єктів ринку стратегії організацій не можуть мати чітких організаційних форм, а усе більше формуються під впливом творчих процесів.

Із початку 80-х років інтерес до ідей БКГ був відновлений. М. Портер розширив структуру конкурентної переваги на основі факторів росту і частки ринку, включивши до неї галузеві фактори: загрозу появи нових конкурентів, здатність покупців і постачальників торгуватися і загрозу зі сторони товарів-субститутів.

М. Портер обґрунтував базові концепції стратегії, на основі яких мали формуватися індивідуальні конкурентні стратегії організацій з урахуванням особливостей їхнього внутрішнього і зовнішнього середовищ [6, с. 122]. Незважаючи на подальший бурхливий розвиток ідей у сфері набуття організаціями конкурентних переваг, концепція базових конкурентних стратегій не втратила своєї значимості і нині. Більш того, з усього арсеналу ідей стратегічного управління теоретичні висловлення М. Портера можна віднести до найбільш обґрунтованих з боку сутності чинників ринку, які не тільки мають вплив на діяльність організації, а за певних обставин можуть загрожувати її існуванню.

Методологія стратегічного управління по-

стійно розвивалась і ускладнювалась. З'явилися конкуруючі між собою школи різних наукових напрямів. Основне протистояння виникло між І. Ансофом, ініціатором переходу до методів стратегічного управління, і Г. Мінцбергом, одним із прибічників школи "виникаючої стратегії", яка пізніше ним же була названа "школою навчання". Він стверджував, що стратегія не обов'язково обдумується заздалегідь, а може проявитись поступово. Основою такої позиції були динамічні зміни, що відбувались у зовнішньому середовищі організації. Причому процеси, що діяли при виконанні стратегії, могли бути якісно іншими порівняно з тими, що відбувались при її розробці.

Поділ процесів розробки і впровадження стратегії в нових умовах виявився вкрай неефективним. При цьому втрачається периферійний огляд змін у зовнішньому середовищі, швидкість реакції і здатність вивчати ситуацію раніше, ніж вона спричинить появу реальних проблем, що потребуватиме корегування прийнятих напрямів.

Слід зазначити, що японські корпорації майже зразу ж відмовилися від практичного застосування класичних підходів до стратегічного управління, зробивши акцент на методи управління людськими відносинами, за допомогою яких вони добились єдності і внутрішньої згуртованості. Однак при оцінці досвіду різних країн не можна не враховувати особливості менталітету їхнього населення, який формувался протягом століть. Японська нація znana світі не тільки великою дисциплінованістю людей, а й спрямованістю дій всіх і кожного на забезпечення національних і корпоративних інтересів.

Подальший розвиток методології стратегічного управління пов'язаний з роботами Г. Мінцберга, який розглядав стратегію як сукупність видів діяльності впродовж певного часу. Вони містять спостереження за подіями, що відбуваються всередині і поза організацією. У результаті, на думку вченого, стратегія формується поступово і не обов'язково обумовлюється заздалегідь. "Реалізація" формує стратегію, і обидва процеси відбуваються одночасно і не відокремлені один від одного.

Зміна і ускладнення умов середовища вимагають більшої варіативності стратегічних рішень відповідно до особливостей функціонування окремих суб'єктів ринку. Завдяки цьому процес формування стратегії набуває усе більшої індивідуалізації у поєднанні із заміною формальних процедур на інтуїтивні та креативні. Ці обставини обумовили появу великої кількості нових ідей і підходів до розуміння стратегії і механізмів її створення. Зрозумілим стає бажання вчених систематизувати їх на основі визначення чітких родових ознак.

На початку 90-х років минулого століття

майже одночасно Г. Мінцберг і П. Уденбург запропонували класифікації підходів до формування стратегій організацій.

Так, П. Уденбург об'єднав їх у чотири напрями, які є результатом ідентифікації стратегій за концентрацією на цілі і процесі. При концентрації на цілі стратегія має підпорядкований характер і є засобом досягнення встановлених стратегічних цілей. Концентрація на процесі означає, що результат стратегічної діяльності організації має вторинне значення, а акцент ставиться на тому, як члени організації взаємодіють один з одним.

Диференціація концентрації на цілі та процесі за ознаками "сильна — слабка" дозволяє виявити чотири варіанти їхньої конфігурації, яким відповідає певний підхід до формування стратегії:

- додаткова логіка;
- раціональне планування;
- процес навчання;
- спонтанна стратегія.

Деяка аморфність даної класифікації, що обумовлена обмеженістю застосованих ознак, не сприяла її широкому визнанню. Тим більше, що систематизація стратегічних шкіл Г. Мінцберга мала дійсно системний характер і відрізнялась масштабістю охоплення концепцій стратегічного підходу в управлінні. Він виділив три розпоряджувальні школи, шість описових і одну конфігураційну.

До розпоряджувальних були віднесені:

- школа планування;
- школа дизайну;
- школа позиціонування.

Школа планування з'явилась у 60-х роках завдяки зусиллям її автора І. Ансоффа. В її основі — розробка процедур визначення цілей організації, ретельний аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища організації, в результаті чого прогноуються можливі зміни їх характеристик. На цій інформації визначаються стратегічні напрями розвитку і розробляються спеціалізовані плани їх реалізації.

У подальшому основні положення цієї школи були піддані нищівній критиці за надмірний формалізм дій у динамічному середовищі. Навіть її засновник І. Ансофф частково сприйняв критику, визнавши, що в умовах турбулентного середовища намагання передбачити майбутнє мають імовірнісний характер.

Однак це не означало, що школа планування перестала існувати. З'явилися нові ідеї, що обумовили її життєздатність за певних умов середовища. Це, перш за все, сценарне планування та стратегічний контроль, які і зараз застосовуються при формуванні і виконанні корпоративних і конкурентних стратегій.

Школа дизайну відображає найбільш поширену точку зору на побудову стратегії. Вито-

ками цієї школи вважаються роботи таких відомих вчених, як Ф. Селзнік і А. Чандлер, а основним методом аналізу — класичний SWOT-аналіз. Провідною парадигмою даного підходу є побудова стратегії як спроби забезпечення відповідності внутрішніх і зовнішніх можливостей організації. При цьому певний процес має бути результатом усвідомленого мислення під контролем вищого керівництва організації.

Кращою вважається стратегія з індивідуальними неповторними характеристиками, чіткими та зрозумілими параметрами майбутнього розвитку.

Школа позиціонування має завдячувати своєю появою Бостонській консалтинговій групі і М. Портеру. Її методологічною базою є ідеї шкіл планування та дизайну, які були доповнені чітким усвідомленням значимості стратегії як результату планування стратегічного розвитку організації при повній зосередженості на змістовній основі стратегії.

Основну увагу школа позиціонування приділяла побудові конкретних стратегій організації, які розумілись як конкретизована форма генерування стратегій М. Портера, які трохи пізніше були доповнені теорією ланцюга цінностей, що передбачала поділ діяльності організації на основну і допоміжну.

Менш формалізованими і категоричними є школи описового характеру. До них належать: школа підприємництва; когнітивна школа, або школа пізнання; школа навчання; школа влади; школа культури; школа зовнішнього середовища.

В основу першого напряму покладено передбачення підприємця. При цьому існує низка аспектів, які створюють передумови для виникнення інтуїції. Вони складаються з таких раціональних дій: систематичне дослідження зовнішнього оточення; забезпечення збалансування між централізацією і децентралізацією у бізнесі; аналіз і апріорна оцінка стратегічного вибору; дослідження ефективності інновацій; діагностика прийнятності рівня ризику тощо.

Школа підприємництва обумовила створення теорії стратегічного підприємництва, успіх якого залежить від органічності поєднання інтуїції та раціональних дій. Один з його авторів Х. Віссема наголошував, що реалізація такого підходу на практиці неможлива без стадії планування. Він писав, що "ідеї мають бути упорядковані і визначені відповідно до конкретних дій, усі дилеми також мають бути вирішені, потім усе слід зафіксувати у фінансовій моделі наступного року... Це той момент, коли цілі визначені і складена кінцева версія стратегічного плану" [1, с. 44].

Отже, стратегічне підприємництво застосовує інтуїтивний механізм лише для формуван-

ня стратегічної ідеї, а подальша її реалізація здійснюється за канонами концепції стратегічного планування.

Усі інші школи стратегій описового характеру мають багато спільних ознак, основою яких є відсутність чітких рекомендацій не лише до характеру побудови стратегії, а й до розуміння стратегії як продукту усвідомленої діяльності.

Так, прибічники школи навчання взагалі вважали, що висновок про характер і саме існування стратегії можна зробити лише постфактум її впровадження, при цьому підкреслюючи, що цей процес носить перманентний характер.

Когнітивна школа основана на визнанні виняткової ролі стратега у формуванні стратегії. Її автори спираються на когнітивну психологію і розуміють стратегічний процес з позиції пізнавальних здібностей людини. У результаті концентрації на ментальності джерел стратегічних ідей, які мають безліч варіантів, школа пізнання не змогла сформулювати суть стратегії, обмежившись більш ніж аморфними узагальненнями щодо розуміння стратегії як процесу.

Г. Мінцберг писав, що згідно з баченням прибічників даної школи "... стратегії зароджуються як перспективи, що диктують засоби отримання інформації з зовнішнього середовища" [4, с. 143].

Ця інформація може бути викривленою, оскільки вона проходить через свідомість стратега, тому стратегія виявляється результатом суб'єктивного ментального бачення перспектив розвитку організації. Те, що при розробці стратегії активно застосовується ментальний процес, не викликає сумніву, але навряд чи цього достатньо для визначення існування цілої школи стратегічного управління.

Школи влади і культури не виявляють власних підходів щодо розуміння стратегії, а лише зосереджують увагу на пріоритетних засобах їх формування: на основі диктату влади або демократизму і внутрішньої узгодженості, що сприяють процесу.

Школа зовнішнього середовища взагалі заперечує доцільність застосування важелів стратегічного управління. Вона визнає абсолютність диктату зовнішнього середовища, вважаючи, що ринок розвивається завдяки природній селекції, а організація не в силах змінити власну долю. Отже, стратегія організації полягає у покладанні на чисту випадковість з подальшою раціоналізацією поточної діяльності.

Дещо відокремлене місце займає школа конфігурації, яка не належить ні до описових, ні до розпоряджувальних шкіл. Основна її ідея полягає в тому, щоб забезпечити відповідність внутрішньої конфігурації організації зовнішнім умовам.

У певний момент можлива синхронізація внутрішньої побудови організації та її зовніш-

нього середовища. Тоді в організації формуються передумови того, що Д. Міллер і П. Фрізен назвали "стратегічною революцією", тобто одночасна зміна більшості її складових. Метою таких змін є досягнення нового стійкого становища, з новим набором стратегій, структур і принципів діяльності.

Такий підхід не позбавлений смислу, з тим тільки застереженням, що квантовий характер змін не лише забезпечує їх швидкість, а й передбачає діяльність організації у несприятливій ситуації, впродовж періоду, що передує революційній зміні конфігурації. Крім того, такі зміни пов'язані із значними ризиками. Саме тому еволюційний шлях коригування конфігурації організації вбачається більш доцільним.

Незважаючи на плідність ідеї зміни стратегічної конфігурації організації відповідно до характеру зовнішнього середовища, вона не може розглядатися як однойменна школа стратегії, оскільки не відповідає на питання способу розробки стратегії, а формулює її конкретний зміст.

Десять шкіл Г. Мінцберга не вичерпують усіх відомих підходів до формування стратегій, особливо якщо ідентифікувати їх не за визначальними ознаками, а на основі деяких особливостей, цілей чи прийомів стратегічного розвитку.

Так, Р. Кох пропонує вважати існуючими ще дві школи, які, за його словами, були відомі до 1990 року [3, с. 165—168].

Школа стратегії "як стратегічний намір". Основою цієї школи є бачення стратегії як наміру, що представлений честолобною середньостроковою ціллю, яка повинна бути досягнута будь-якими засобами, незважаючи на витрати.

Здійснений екскурс в історію формування стратегічного підходу дозволяє стверджувати, що, не зважаючи на різні теорії формування і здійснення стратегій, безперечним є висновок щодо розуміння стратегії як продукту управлінської діяльності. Це єдине положення стратегічного менеджменту, яке не стало об'єктом змістовної критики впродовж цього періоду становлення його методології. Воно не заперечує можливості бачення стратегії як плану, вдалого прийому, патерну, позиції чи перспективи, що відповідає відомому підходу "5 П" Г. Мінцберга [5, с. 33—43].

Стратегію як вдалих прийом навряд чи слід вважати вагомим результатом управлінської діяльності, якщо підходити до неї із стратегічних позицій. У жодній школі стратегій не допускається такий зверхній підхід до розуміння визначальних ознак розвитку організації. Через це "вдалих прийом" і слід розуміти відповідно до семантики цього словосполучення.

Стратегія як позиція чи перспектива навряд чи може бути відокремлена від функції планування. Перспективна компонента стратегії вза-

галі має планову основу, яка поширюється й на прогнозування, але в цьому випадку зникає саме стратегічний чинник як такий.

Прибічники стратегії як патерну наполягають на її незалежності від плану: "Плани можуть так і не реалізуватися, а схеми можуть з'являтися без усякого попереднього продумування" [5, с. 35].

Перш за все, слід зазначити, що нереалізована стратегія зовсім не заперечує її існування у формі плану. Формування стратегії та її реалізація є елементами стратегічного управління. Існування етапу планування (формування) стратегії завжди передують реалізації стратегії. Якщо на цьому етапі визначається, що корегування стратегії не дасть позитивного результату в разі виникнення причини недоцільності або неможливості її здійснення, організація змінює стратегічні наміри.

Реальність зворотної ситуації — відсутність планування як етапу стратегічного управління, за словами супротивників планової змістовності стратегії, забезпечується "послідовністю поведінки" організації [2, с. 69]. Отже, якщо відкинути роль планування у формуванні стратегії, то виходить, що вона є продуктом неусвідомленої діяльності тому, що відсутні чинники, які визначають саме "послідовність поведінки". Навряд чи потрібна критика цього припущення.

Інша справа, якщо мову вести про механізм формування стратегії. Вона може бути створена на основі тільки планово-аналітичних операцій, а може вибудовуватися і уточнюватися в процесі діяльності організації. Однак передумовою процесу завжди буде планова компонента створення стратегії.

Стратегія може мати різні форми, у тому числі планово-ортодоксальну. За певних обставин вона може бути ефективною, а іноді на внутрішньокорпоративному рівні і єдиноможливою. У більшості ж випадків стратегія на стадії реалізації піддається значному коригуванню, але це не є свідченням відсутності планового регулювання дій задля досягнення стратегічних цілей. Причому ці планові дії не можуть мати лише тактичний характер. Без усвідомленої перспективи діяльності організація, ймовірно за все, перестане існувати в результаті суперечливих оперативних дій. У будь-якому разі вона не буде мати стратегічної перспективи, оскільки не можна мати те, про що не маєш уяви.

Отже, стратегію організації слід розуміти як продукт функції планування, який коригується і деталізується в процесі її здійснення. Форма і зміст стратегії організації залежить від здатності її фахівців науково досліджувати фактори поведінки зовнішнього та внутрішнього середовища, а керівництва — бачити саме стратегічні цілі.

Однак огляд теоретичних положень щодо стратегічного управління не дозволяє визначити особливість саме цього управління, що формує і

його складові, у відрізненні від інших різновидів управління.

Ось чому і зараз є актуальним визначення не лише базових положень методології стратегічного управління, а й самого терміна "стратегія" в його організаційно-економічному розумінні.

Першоосновою застосування поняття стратегії є військова сфера з її теоретичними і практичними методами ведення бойових дій. Термін "стратегія" походить від давньогрецьких слів *stratos* (армія) *egein* (вести). Їх поєднання утворює слово *strategos* — полководець. За сутністю стратегія — це наука про ведення війни. У наш час термін "стратегія" перетворився в застиглу метафору, тому слід нагадати про відкритість природи метафоричних форм, а саме і про недосконалість концепцій, що використовуються в стратегічному менеджменті, якщо вони не враховують цієї особливості.

## ВИСНОВКИ

Термін "стратегія" не може мати повної змістовності у відриві від об'єкта стратегічного впливу. У нашому випадку, це стратегія організації, яку слід розуміти як цілеорієнтовану систему дій (на етапі планування або/ї їхньої реалізації) суб'єкта господарювання, що знаходиться в оточенні чинників зовнішнього середовища і потребує від її керівництва (полководців) вміння, якщо не в прямому розумінні "вигравати війну", то управляти тими ключовими позиціями діяльності (або/ї управляти власними діями таким чином, щоб запобігти зовнішнім перешкодам), які визначають її загальну життєздатність, тобто забезпечують існування й подальший цільовий розвиток. До того слід додати, що загрози можуть виникати і всередині організації, що потребує адекватних дій керівництва задля досягнення визначених стратегічних цілей.

## Література:

1. Виссема Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство: Возможности для будущего процветания: Пер. с англ. — М.: Финпресс, 2000. — 272 с.
2. Головка Т.В., Сагова С.В. Стратегічний аналіз. — К.: КНЕУ, 2002. — 198 с.
3. Кох Р. Стратегія. Как создать и использовать эффективную стратегию. — М.: Прогресс, 2003. — 320 с.
4. Минцберг Г., Альстренд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. — М.: Прогресс, 2000. — 336 с.
5. Минцберг Г., Куини Дж. Б., Гошал С. Стратегический процесс. — М.: Прогресс, 2001. — 688 с.
6. Портер М. Стратегія конкуренції. — К.: Основи, 1997. — 390 с.
7. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. — М.: ИНФРА-М. — 2000. — 312 с.

*Стаття надійшла до редакції 15 січня 2009 р.*