

Костецька Н.І., к.е.н. Лотиш О.Я.

Тернопільський національний економічний університет

ЕКОНОМІЧНА СУТНІСТЬ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

У статті розглянуто основні підходи до визначення сутності стратегії підприємства. За результатами аналізу теоретичних аспектів досліджуваної проблеми подано власне трактування стратегії, охарактеризовано види стратегій та сферу їхнього використання у розвитку підприємства.

Ключові слова: стратегія підприємства, корпоративна стратегія, конкурентна стратегія, функціональна стратегія, операційна стратегія.

I. Вступ. Забезпечення ефективності функціонування підприємства у динамічному та складному ринковому середовищі потребує визначення стратегічних пріоритетів і розробки стратегій для досягнення поставлених цілей з урахуванням власних можливостей та потреб ринку. З цією метою на основі аналізу фінансово-господарського стану, ефективності управління й аналізу сильних і слабких сторін підприємства, прогнозування стану існуючих ринків продукції та оцінювання потенційних ринків формують стратегію підприємства.

Стратегія має відображати специфіку підприємства, його основні переваги порівняно з іншими підприємствами, а також виявляти і використовувати можливості, які виникають у результаті динамічних змін у зовнішньому середовищі.

Вважається, що стратегія повинна: відбивати управлінську філософію підприємства; орієнтувати виробничу діяльність на запити споживачів; враховувати вплив зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства; складатися з етапу розробки й етапу реалізації; відповідати виклику оточення і дозволяти домагатися конкурентних переваг; спиратися на людський потенціал;

відбивати природоохоронні заходи підприємства й екологічні наслідки прийнятих рішень [2].

Інтерес до чітко сформульованої стратегії з'явився відносно недавно. Проте історія підприємництва має чимало прикладів спеціальної підготовки стратегії та їх вдалої реалізації [1; 10].

Проблемам стратегії підприємства присвячені праці багатьох вітчизняних і зарубіжних вчених: І. Ансоффа, В. О. Василенка, Т. І. Ткаченко, О. С. Віханського, Б. Карлофа, О. І. Ковтуна, Г. Мінцберга, А. А. Томпсона, А. Дж. Стрікланда, Р. А. Фатхутдінова, З. Є. Шершньової, А. Чандлера та ін. Вивчення опублікованих праць виявило, що на сьогодні в науковій літературі немає єдиної думки щодо трактування поняття “стратегія”, її змісту і ролі у господарській діяльності підприємства.

II. Постановка завдання. Метою статті є уточнення економічного змісту поняття стратегії як теоретичної основи для удосконалення методичних підходів до формування оптимальних стратегій промислових підприємств у сучасних умовах. Для досягнення вказаної мети необхідно вирішити такі завдання:

- дослідити існуючі точки зору сутності стратегії та сформулювати наше розуміння цього терміна;
- обґрунтувати роль та ієрархічну будову стратегії підприємства.

III. Результати. У науковій літературі [6] розрізняють три типи розвитку стратегії:

1. Планова модель розглядає стратегію як процес планування. Тобто стратегія – це обдуманий, цілком усвідомлений і контрольований розумовий процес. Після визначення стратегії в зазначений термін відбудеться її реалізація.

2. Модель підприємницького типу розглядає стратегію як напівусвідомлений процес, який відбувається в думках лідера-підприємця. Вивчення та розуміння тенденції функціонування галузей дають можливість

керівнику сформулювати своє бачення, сценарій для розвитку бізнесу в майбутньому.

3. Модель навчання на досвіді передбачає, що стратегія є процесом, який розвивається й одночасно повторюється, потребує взаємної віддачі та сприйнятливості. Стратегія представляє собою модель, яка формується під впливом зовнішніх імпульсів, отримуваних у процесі її реалізації.

Досліджуючи трактування поняття “стратегія”, погоджуємося з тим, що кожне визначення додає важливі елементи до розуміння стратегії, спонукаючи ставити фундаментальні питання про організації та їхній розвиток загалом [14].

Відтак Г. Мінцберг, Б. Альстренд і Дж. Лемпел стверджують, що термін “стратегія” потребує п’яти визначень [9, с. 16–19]:

- стратегія – це план, керівництво, орієнтир чи напрямок розвитку, шлях із сьогодення в майбутнє;
- стратегія – це принцип поведінки або дотримання деякої моделі поведінки;
- стратегія – це позиція, тобто розташування певних товарів на конкретних ринках;
- стратегія – це перспектива, тобто основний спосіб дії організації;
- стратегія – це вдалий прийом, особливий “маневр”, який здійснюють з метою перехитрити суперника або конкурента.

Вивчення наукових праць вітчизняних і зарубіжних вчених вказує на те, що існуючі тлумачення терміну “стратегія” можна поділити на три групи. Визначення, що віднесені до першої групи, розглядають стратегію як плановий документ. Особливістю визначень, які входять до другої групи, є розуміння стратегії як довгострокових цілей і необхідних шляхів та засобів для їхнього досягнення. Ряд науковців дотримуються третього підходу і вважають визначальним у формуванні стратегії взаємозв’язок підприємства із зовнішнім середовищем. Тому здійснимо групування визначень поняття “стратегія” вченими-економістами залежно від різних підходів та наведемо їх у табл. 1.

Трактування поняття “стратегія” залежно від різних підходів

Визначення стратегії	Автори	Джерело
Стратегія як плановий документ		
детальний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації та досягнення її цілей	М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі	[8, 257]
план управління фірмою, спрямований на зміцнення її позицій, задоволення потреб споживачів і досягнення поставлених цілей	А. А. Томпсон, А. Дж. Стрікленд	[12, 11]
програма, план, генеральний курс суб’єкта управління для досягнення ним стратегічних цілей у будь-якій сфері діяльності	Р. А. Фатхутдінов	[13, 7, 194]
довгостроковий план утримання підприємства в такому стані, який би відповідав головному принципу – ефективності	В. О. Василенко, Т. І. Ткаченко	[2, 151]
Визначення довгострокових цілей і необхідних шляхів для їхнього досягнення		
перелік правил для прийняття рішень, якими керується підприємство в своїй діяльності	І. Ансофф	[1, 68]
модель дій, необхідних для досягнення поставлених цілей шляхом координації та розподілу ресурсів компанії	Б. Карлоф	[6, 148]
визначення основних довгострокових цілей та завдань підприємства, прийняття курсу дій і розподілу ресурсів, необхідних для виконання поставлених цілей	А. Чандлер	[17]
набір правил і прийомів, за допомогою яких досягаються основні цілі	А. П. Градов	[15, 132]
генеральний напрям руху, генеральний шлях, генеральна лінія поетапного досягнення мети, тобто основний, провідний напрям руху для поетапного досягнення певних цілей	В. С. Соловйов	[11, 66]
довгостроковий курс розвитку фірми, спосіб досягнення цілей, який вона визначає для себе і альтернативних варіантів керуючись власними міркуваннями в межах своєї політики	З. С. Шершньова	[14, 236]
Розвиток та позиція підприємства у навколишньому середовищі		
довгостроковий якісно визначений напрямок розвитку підприємства, який стосується сфери, засобів і форми його діяльності, системи взаємовідносин всередині підприємства, а також позиції підприємства в навколишньому середовищі, який приведе підприємство до цілі	О. С. Віханський	[3, 88]
завоювання господарюючим суб’єктом власного місця і ролі на ринку товарів	О. І. Волков та ін.	[16, 131]
комбінація із запланованих дій і швидких рішень для адаптації фірми до нової ситуації, до нових можливостей отримання конкурентних переваг і нових загроз послаблення її конкурентних позицій	Л. Г. Зайцев, М. І. Соколова	[4, 134]

На наш погляд, трактування поняття “стратегія”, що віднесені до першої та другої груп, дають змогу зрозуміти суть стратегічної поведінки підприємства. Але, водночас, існує імовірність формування цілей, які реально неможливо досягнути в результаті зміни впливу факторів, і нерозуміння або невміння виробляти заходи, спрямовані на досягнення поставлених цілей, у динамічному середовищі. Тому вважаємо більш повними визначення, віднесені до третьої групи.

Розглянувши вищевикладені трактування поняття “стратегія”, вважаємо за доцільне розуміти стратегію підприємства як розраховану на перспективу систему дій, яка передбачає вироблення спеціальних стратегічних заходів, спрямованих на досягнення цілей і реалізацію завдань із урахуванням можливостей підприємства та впливу внутрішніх і зовнішніх факторів.

У процесі формування стратегії слід ураховувати особливості виду, напрямків діяльності підприємства й ієрархічну будову стратегії, що означає взаємозв’язок і підпорядкованість стратегій. Тому для обґрунтування ролі та місця стратегії в розвитку підприємства важливого значення набуває декомпонування її відповідно до призначення, функцій та рангу. Стосовно характеристики видів стратегій у літературі існують різні точки зору.

Так, І. Ансофф, відповідно до його розуміння стратегії як набору правил, виділяє такі чотири групи [1, с. 68]:

- 1) правила, які використовують для оцінювання результатів діяльності підприємства (якісну сторону критеріїв оцінювання називають орієнтиром, а кількісний зміст – завданням);
- 2) правила, за якими здійснюють взаємовідносини підприємства із зовнішнім середовищем (цей набір правил називають продуктово-ринковою стратегією або стратегією бізнесу);
- 3) правила, за якими встановлюють взаємовідносини та процедури на підприємстві (їх ще називають організаційною концепцією);
- 4) правила, за якими підприємство здійснює свою поточну діяльність (основні оперативні прийоми).

Залежно від напрямку діяльності в економічній літературі виділяють дві групи стратегій [4; 5]:

- зовнішні, які реалізують безпосередньо в зовнішньому середовищі підприємства;
- внутрішні, які реалізують всередині підприємства та пов'язані із зовнішнім середовищем опосередковано.

В. О. Василенко і Т. І. Ткаченко [2], О. І. Ковтун [7], А. А. Томпсон і А. Дж. Стрікленд [12] та інші вчені подають більш детальний поділ стратегій залежно від профілю підприємства й організаційного рівня їх формування. На багатопрофільних, багатогалузевих, диверсифікованих підприємствах розробляють корпоративну, конкурентні (ділові), функціональні, операційні стратегії. Вивчення наукових праць відомих вчених дало змогу виявити велику кількість та складну ієрархію стратегій підприємства, що узагальнено та представлено на рис. 1.

Корпоративна стратегія визначає загальний шлях розвитку та набір основних напрямків діяльності багатопрофільного, багатогалузевого підприємства. Ця загальна стратегія в основному пов'язана із визначенням масштабів підприємства, кількості географічних і продуктових ринків, які воно обслуговує. Розрізняють стратегії концентрованого та інтегрованого зростання, стабілізації, скорочення.

Конкурентні стратегії (їх ще називають ділові, бізнес-стратегії), часто ототожнюють з товарно-ринковою, продуктово-ринковою, продуктово-товарною стратегією чи стратегією окремих продуктово-ринкових сегментів. Вони підпорядковані корпоративній стратегії, формуються для окремих видів діяльності, вказують можливі шляхи досягнення вибраного напрямку і забезпечують довгострокові конкурентні переваги окремої стратегічної одиниці бізнесу. Конкурентні стратегії відіграють ключову роль у досягненні певного рівня конкурентоспроможності підприємства, враховуючи його можливості та обмеження зовнішнього середовища.

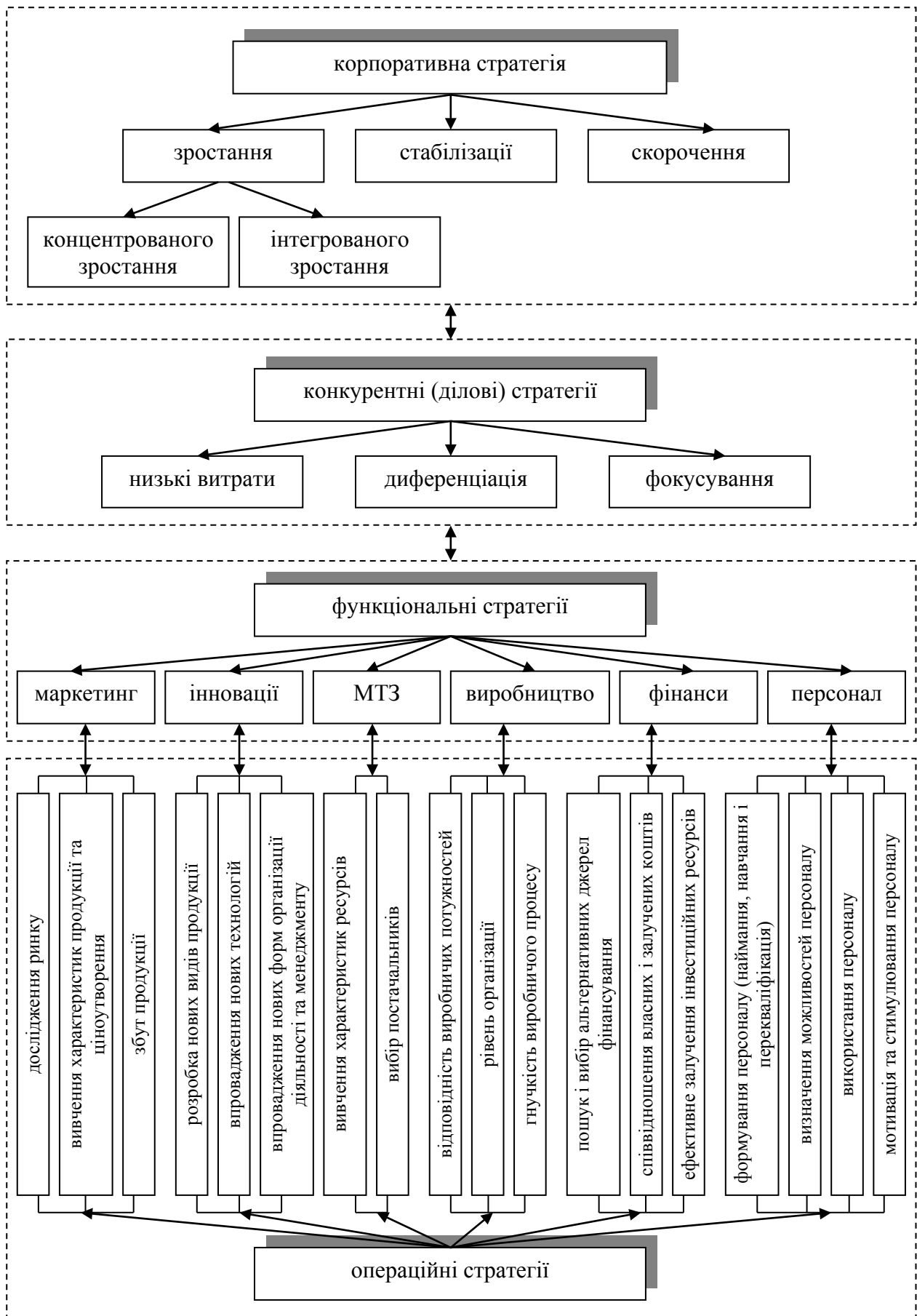


Рис. 1. Ієрархія стратегій

Корпоративну та конкурентну стратегії деталізують та підтримують за допомогою функціональних стратегій, які формують для кожного функціонального напрямку діяльності з метою розробки управлінських заходів для досягнення функціональних цілей підприємства. Вони є більш вузькими, визначають стратегічну орієнтацію усіх функціональних підсистем у процесі забезпечення, виробництва та реалізації продукції. Основними видами функціональних стратегій вважають виробничу, маркетингову (товарну), інноваційну, фінансову стратегії, стратегію управління персоналом тощо. Функціональні стратегії сприяють формуванню ефективного функціонального потенціалу підприємства при виконанні конкурентної стратегії.

Операційні стратегії передбачають вирішення стратегічних завдань, пов'язаних з досягненням цілей окремого підрозділу. Це більш вузькі стратегії, які займають найнижчий рівень в ієрархії стратегії підприємства. Їх розробляють всередині функціональних напрямів для вирішення стратегічно важливих оперативних завдань.

IV. Висновки. Таким чином, дослідження сутності поняття стратегія є важливим теоретичним завданням, вирішення якого сприятиме формуванню ефективної стратегії підприємства в сучасних умовах.

Якщо розглядати стратегію підприємства з боку конкурентного становища на ринку, то жодне підприємство не може бути лідером порівняно з конкурентами щодо усіх властивостей і способів збуту товару. Тому необхідно обирати стратегію, яка найкраще використовує сильні сторони діяльності підприємства, враховує особливості конкретної галузі промисловості та тенденції розвитку ринку, що буде метою наших подальших наукових досліджень.

Література:

1. Ансофф И. Стратегическое управление / Сокр. пер. с англ. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
2. Василенко В. О., Ткаченко Т. І. Стратегічне управління підприємством: Навч. посіб. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 400 с.

3. Виханский О. С. Стратегическое управление: Учебник. – М.: Гардарика, 1998. – 296 с.
4. Зайцев Л. Г., Соколова М. И. Стратегический менеджмент: Учебник. – М.: Экономистъ, 2002. – 416 с.
5. Зуб А. Т., Локтионов М. В. Системный стратегический менеджмент: методология и практика: Монография. – М.: Генезис, 2001. – 752 с.
6. Карлоф Б. Деловая стратегия / Пер. с англ. – М.: Экономика, 1991. – 239 с.
7. Ковтун О. І. Стратегія підприємства: Навч. посіб. – Львів: “Новий світ – 2000”, 2006. – 388 с.
8. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. – М.: Дело ЛТД, 1994. – 702 с.
9. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегии / Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2001. – 336 с.
10. Немцов В. Д., Довгань Л. Є. Стратегічний менеджмент: Навч. посіб. – К.: ТОВ “УВПК “ЕксОб”, 2002. – 560 с.
11. Соловьев В. С. Стратегический менеджмент: Учебник. – Ростов-на-Дону: Феникс; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2002. – 448 с.
12. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учеб. для вузов / Пер. с англ. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
13. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент: Учебник. – М.: Дело, 2001. – 448 с.
14. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: Підручник. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.
15. Экономическая стратегия фирмы: Учеб. пособ. / Под ред. А. П. Градова. – СПб.: Специальная Литература, 1999. – 589 с.
16. Экономический атлас предприятия (фирмы) / Под ред. О. И. Волкова, В. Я. Позднякова, Е. П. Моргуновой. – М.: ИД ФБК ПРЕСС, 2002. – 192 с.
17. Chandler A. Strategy and Structure. – Boston, 1961.