

## ВПЛИВ ПІДХОДІВ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ФОРМУВАННЯ ОСНОВНИХ ЗАВДАНЬ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ

### Постановка проблеми.

Функціонування організацій в умовах конкуренції зумовлює відмінності в їх економічних результатах. За такої ситуації розуміння джерел та механізмів набуття конкурентних переваг дає організації змогу отримувати підвищені норми прибутковості, забезпечує її тривале існування. Історія розвитку економіки засвідчує постійну зміну умов конкуренції, втрату конкурентних переваг одними організаціями та набуття іншими. Саме тому фокус наукових досліджень змістився з питань максимізації поточного прибутку на забезпечення сталих та довгострокових результатів організації, на її розвиток. Найбільш адекватною відповіддю на ці виклики постав процес формування сучасної теорії стратегічного управління, яка розглядає організацію в умовах динамічної зміни впливу ендогенних та екзогенних чинників та досліджує джерела та механізми набуття сталих довгострокових конкурентних переваг, що забезпечують ефективне поточне функціонування та розвиток організації.

Ключовим елементом всієї теорії стратегічного менеджменту є поняття «стратегії» організації, основним завданням якої є забезпечення процесу набуття організацією стійких конкурентних переваг. Загальновизнаним є зв'язок стратегії з конкурентними перевагами, проте залишається дискусійним питання механізму їх досягнення. Значною мірою це призвело до розвитку альтернативних поглядів на сутність стратегії та формування різних наукових підходів.

### Аналіз досліджень і публікацій.

Дослідженню змісту стратегії приділена значна увага закордонних та вітчизняних науковців. Концептуальні засади вивчення питання стратегії з позиції економіки та управління організацією були покладені Альфредом Чандлером, Ігорем Ансоффом. Значному переосмисленню поглядів на стратегію сприяли роботи Генрі Мінцберга, Річарда Коха, Майкла Портера. Крім того значний внесок в розвиток розуміння стратегії зробили Мескон М. Х., Альберт М., Хедоурі Ф., Томпсон А. А., Стрікленд А. Дж., Хемел Г., Прахалад С. К. та інші науковці.

Серед вітчизняних дослідників необхідно відмітити роботи Гордієнко П. Л., Примака Т. А., Шершньової З. Є., Фатхутдінова Р. А., Мартиненко М. М., Ігнат'євої І. А та інших.

Ранній етап розвитку стратегічного менеджменту характеризується антагонізмом у принципах формування стратегії, що знайшло відображення в дихотомії зміст-процес, протиставленні інтуїції та формалізації, ендогенного та екзогенного впливу чинників [1, с. 125, с. 182]. Згодом відбулася певна інтеграція підходів, яка сформувала еkleктичне бачення стратегії, яке визнає необхідність врахування різноманітних факторів але не дає тлумачення їх взаємоузгодженої дії.

Таким чином, відсутність єдності в розкритті джерел та механізмів формування сталих конкурентних пе-

реваг сприяло появі значної кількості тлумачень терміну «стратегія», що значно ускладнює його розуміння.

**Метою** статті є дослідження існуючих наукових підходів до стратегічного менеджменту для уточнення змісту терміну «стратегії» організації.

### Виклад основного матеріалу.

Початок розвитку стратегічного управління пов'язаний з виникненням ранніх прескриптивних шкіл стратегії, які зосереджувалися на формуванні стратегії. За таксономією Г. Мінцберга до прескриптивних відносяться школи дизайну, планування та позиціонування [2, с. 2]. Ці школи стратегії мають спільне бачення щодо джерел конкурентних переваг організації, які пов'язуються з можливостями зовнішнього середовища організації.

Згідно базових припущень школи дизайну стратегія повинна забезпечити відповідність внутрішніх та зовнішніх можливостей організації. Процес вироблення стратегії постає свідомим осмисленням у досить неформалізований спосіб слабких та сильних сторін організації у співвіднесенні з можливостями та загрозами зовнішнього оточення. Зрозуміло, що за такого підходу до стратегії на неї суттєво впливають суб'єктивні думки топ-менеджменту. Представники школи дизайну вважають, що стратегія - це визначення основних довгострокових цілей разом з відповідним планом дій та розподілом ресурсів для досягнення цих цілей [3, с. 90]. Таке тлумачення цілком сповідує ідею узгодженості наявних можливостей середовища з цілями, цілей з планами, планів з наявними обмеженнями в ресурсах. За такого розуміння стратегії пояснюється процедура забезпечення та формалізації прийнятої стратегії, але залишається по заувагою конкретні механізми дії самої стратегії.

Школа планування наслідує базове припущення про відповідність внутрішніх та зовнішніх можливостей організації, проте процес формування стратегії розкриває чітко формалізованим, структурованим та деталізованим. Прихильники даного підходу трактують стратегію як план, а процес її формування як довгострокове планування [4, с. 23; 5, с. 26]. Подібне трактування стратегії зберігається в сучасній вітчизняній літературі з планування та маркетингу, де процес розробки стратегічних планів включає в себе функцію встановлення цілей [6, с. 27; 7, с. 61; 8].

Необхідно зазначити що велика кількість дослідників прямо або побічно використовують категорію «мета» для визначення стратегії, проте лише представники шкіл дизайну та планування визначають мету, як складову стратегії (Ансофф І., Стейнер Г., Дж. Маєр, Примака Т. А., Уткін Е. А., Гершун О., Горський М.).

Представники інших напрямків відстоюють положення про те, що процес визначення цілей (мети) передує процесу визначення стратегії. Роль стратегії — це закріплення найбільш ефективного способу (механізму) досягнення поставленої мети. Тому не є дивними зміни стратегій у часовому проміжку, бо вплив внутрішніх та

зовнішніх чинників, які визначають оптимальний спосіб досягнення мети, має стохастичний характер. Таким чином зміна умов буде впливати на зміну способу.

Зазнало критики й інше припущення школи планування щодо стратегії як плану. Так Генрі Мінцберг представляє розробку плану як процес декомпозиції та доводить, що формування стратегії є процесом творчого синтезу. Таким чином, планування створює не стратегію, а лише програму впровадження вже наявної стратегії, виконуючи функції забезпечення та контролю формування та реалізації стратегії. За такої точки зору усуваються наявні протиріччя між плануванням та формуванням стратегії [2, с. 279, с. 290].

Зовнішнє середовище має провідне значення і в школі позиціонування, проте відбувається виокремлення конкурентного галузевого впливу. Рівень інтенсивності конкуренції на галузевому ринку залежить від конкурентної сили споживачів та постачальників, від тиску безпосередніх галузевих конкурентів та можливих товарів-субститутів. Згідно поглядів представників цієї школи стратегія — це позиціонування організації щодо галузевого середовища [9, с. 83].

Головний механізм формальних стратегій школи позиціонування полягає в уникненні прямої конкуренції із сильними суперниками та інвестування у сфери, де рівень прибутковості високий, а конкуренція менша. Таке розуміння стратегії є досить статичним, бо не враховує аналогічної поведінки конкурентів, які теж орієнтуються на підвищенні норми прибутку та спрямовують зусилля на освоєння таких сегментів ринку.

Крім того сталою залишається структура розподілу ринку за частками наявними конкурентами. Матриця М. Портерта не враховує агресивних дій конкурентів, спрямованих на зміну ринкових позицій, тобто випускає з поля зору важливий чинник конкурентної боротьби, який фактично присутній на будь-якому ринку. Недоліком школи позиціонування є досить вузьке розуміння ринкової ситуації, яка орієнтована на великий бізнес та сталі умови зовнішнього середовища [10].

Слід зауважити, що школи дизайну та планування широко використовують для визначення стратегії положення розподілу ресурсів [4, с. 23; 5, с. 26]. Переважна більшість дослідників цих шкіл розглядають ресурси цілісно, однорідними, їх розподіл здійснюється лише кількісно, без структурних застережень. Крім того не пояснюється в чому полягає різниця у використанні ресурсів у стратегічній діяльності та у оперативній.

Загалом зміст стратегічного управління за прескриптивними підходами зводиться до оптимальної пасивної адаптації внутрішніх організаційних факторів до екзогенного впливу. Головними обмеженнями цих шкіл є залежність від можливості досконалого розуміння зовнішнього оточення та його тривалої стабільності, тому в умовах динамічних змін ринкового середовища набуті стратегічні переваги мають короткотерміновий характер.

Групу дескриптивних підходів до стратегії складають школи підприємництва, когнітивна, навчання, влади, організаційної культури та зовнішнього середовища. За винятком школи зовнішнього середовища, дескриптивні школи спрямовані на вивчення ендегенних факторів впливу на стратегію організації [1, с. 116]. В межах цих шкіл фокус досліджень було перенесено на

неекономічні чинники: підприємницьке передбачення, когнітивне пізнання, розвиваюче навчання, влади, культуру, організаційні зміни. Проте представлені чинники розглядаються з позиції непрямого впливу на зміст стратегії шляхом формування сприятливих умов у внутрішньому середовищі організації для виникнення стратегії. Інструментом формування необхідних умов є відповідна корекція процесів групової динаміки. Загалом дескриптивні підходи спрямовані на контекст процесу формування стратегії організації.

Школа зовнішнього середовища бачить провідний спосіб формування стратегії в процесі ситуаційної адаптації до можливих змін параметрів екзогенних чинників. Найвагомими критичними зауваженнями до положень цього напрямку є досить туманне визначення екзогенних чинників та найпасивніша роль організації та її керівників серед усіх розглянутих підходів, яка не передбачає можливих дій по впливу на елементи зовнішнього середовища. Необхідно зауважити, що будь-які дії організації на ринку іншими організаціями-конкурентами можуть сприйматися як вплив зовнішнього середовища. Таким чином, можна спостерігати досить значне ігнорування факторів конкуренції та необхідності конкурентних переваг, що з сучасного розуміння механізму стратегії є помилковим.

Пасивність взаємодії із зовнішнім оточенням, незмінність та стала прогнозованість факторів впливу на організацію є головними обмеженнями шкіл стратегії для ефективної адаптації до динамічних змін та стохастичного впливу чинників.

Вирішити проблему стійкого функціонування та проактивної адаптації до динамічних умов намагаються представники ресурсного підходу до стратегії. В межах ресурсного підходу визнається вплив екзогенних чинників на організацію, проте більш вагомими вважається дія ендегенних факторів. На відміну від дескриптивних шкіл стратегії розглядається прямий безпосередній вплив ендегенних чинників на формування стратегії.

Головний постулат ресурсного підходу полягає в тому, що всі фірми неоднорідні і ця неоднорідність може бути стійкою, бо конкретні фірми володіють унікальними ресурсами та здібностями, які є джерелами економічних рента та формують сталі конкурентні переваги [10]. Під рентою представники цього напрямку досліджень розуміють доходи, що перевищують їх нормальний середній рівень на ринку.

Головним принципом забезпечення стійкості конкурентних переваг є застосування механізмів ізоляції рідкісних та цінних ресурсів в межах організації. Ресурси з такими властивостями мають важливе значення, але в дійсності вони відносно рідко зустрічаються. Набагато більше ресурсів здатні формувати тимчасові конкурентні переваги [11, с. 60].

В межах концепції динамічних здібностей процес набуття сталих конкурентних переваг пов'язується з формуванням та акумулюванням організаційних здібностей. Вони є активно діючим чинником, що забезпечує стабільність конкурентної переваги організації за рахунок постійного процесу інтенсивного відтворення тимчасових переваг. Особливість має і механізм ізоляції, який полягає в неможливості відтворення організаційних здібностей, бо вони виникають в процесі взаємодії унікальної сукупності внутрішніх факторів та пов'язані

з колективними неявними знаннями та досвідом. Цей вид ресурсу неможливо ефективно перерозподілити через ринок, бо неможливо чітко ідентифікувати його носіїв, зв'язки та джерела виникнення [12, с. 179].

Найбільш широко дослідженими в межах динамічної концепції є підприємницькі організаційні здібності, які спрямовані на формування ринково-інноваційної конкурентної переваги та забезпечують формування ренти Шумпетера [11, с. 59].

Необхідно підкреслити, що з погляду ресурсного підходу стратегія є інструментом досягнення певної мети. Проте на відміну від інших шкіл стратегії за ресурсного підходу мета має стійку загальну рамкову форму, яка полягає в досягненні сталих конкурентних переваг, здатних генерувати ренти. В залежності від джерел, механізмів набуття та форми ренти відбувається конкретизація виду та змісту конкурентної переваги (технологічна, інноваційна, підприємницька, маркетингова, наявність унікального обладнання та ін.).

З позиції ресурсного підходу особливий характер має і кінцевий економічний результат стратегії, який має форму сталих рентних доходів. Така позиція пояснюється тим, що для фірми можливе створення прибутків без створення рент, оскільки результат у формі прибутку віддзеркалює тільки перевищення суми доходів над витратами. Проте рента за своєю суттю є прибутком понад середню норму, який отримується стабільно протягом певного періоду і засвідчує наявність стійких конкурентних переваг [13]. Таким чином, окремі випадки отримання організацією високих прибутків не можуть розглядатися як достатній результат стратегії та не є свідченням наявності сталих конкурентних переваг.

Слід зазначити, що на відміну від шкіл стратегії ресурсна концепція передбачає можливість як пасивних, так і активних дій менеджменту та власників організації відносно конкурентів на ринку. Крім того, наявність динамічних здібностей, можливостей їх акумуляції та розвитку дозволяє здійснювати проактивну реакцію організації на майбутні зміни та навіть активно впливати на майбутні умови конкуренції шляхом інноваційно-підприємницької активності. Таке бачення ринкової поведінки більш адекватно віддзеркалює фактичні дії організацій у конкурентній боротьбі та пропонує ширший набір можливих стратегій.

#### Висновки.

Проведений аналіз положень основних наукових підходів теорії стратегічного менеджменту до формування змісту стратегії засвідчив, що значна кількість науковців ототожнює стратегію з планом. Проте виконання планом функцій стратегії може відбутися тільки за умов прогнозованих змін ендогенних та екзогенних чинників. Загалом, планування спрямовано на забезпечення та контроль шляхом формалізації процедур вже обраної стратегії.

Школа дизайну запропонувала принцип узгодження дії факторів, але конкретного механізму дії стратегії не встановлює. Принцип узгодження застосовується тільки для системи внутрішніх організаційних процедур з прийняття рішення.

Здобутком школи позиціонування є виокремлення найбільш суттєвих ринкових чинників, які мають вплив на стратегію. Проте стратегія розглядається досить статично і в запропонованому виді можлива для застосу-

вання у лише в сталих галузях для організацій зі стабільними ринковими позиціями.

Дескриптивні школи зосереджують увагу тільки на контексті який впливає на процеси прийняття рішення щодо стратегії.

Проблему набуття сталих конкурентних переваг в динамічному середовищі досить широко розкриває ресурсний підхід. Він передбачає можливість прямого впливу організації на зовнішнє оточення та можливість дій на випередження змін. Найбільшим здобутком ресурсного підходу є розкриття взаємозв'язку джерел конкурентних переваг з механізмами отримання стійких підвищених доходів, що дає змогу уточнити зміст стратегії.

Стратегія організації являє собою стійкий структурний взаємозв'язок між джерелами конкурентних переваг, які ототожнюються з ресурсами та організаційними здібностями, і механізмом їх використання, що забезпечує досягнення стійкості конкурентної переваги та є основою для формування характерної для даної комбінації факторів форми ренти.

За цих умов завданням стратегічного менеджменту є проектування та оптимізація узгодженості комбінації конкретних варіантів змістовного наповнення кожного із запропонованих структурних елементів стратегії.

#### Література

1. Катяло В. С. Эволюция теории стратегического управления : монография / В. С. Катяло. — С.-Петербург. гос. ун-та, 2006. — 548 с.
2. Мінцберг Г. «Зліт та падіння стратегічного планування». / Генрі Мінцберг ; [Пер. з англ. К. Сисоева]. — К. : Видавництво Олексія Капусти (підрозділ «Агенції «Стандарт») — 2008. — 412 с.
3. Аникин Б. А. Высший менеджмент для руководителя : [учеб. пособие для студ. вузов] / Б. А. Аникин. — [2-е изд., перераб. и доп.] — М. : ИНФРА-М, 2001. — 144 с.
4. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. [Экспресс-курс] / Ф. Котлер.; [2-е изд.] / [пер. с англ. под ред. С. Г. Божук]. — СПб. : Питер, 2006. — 464 с. : ил. — (Серия «Деловой бестселлер»).
5. Дойль П. Маркетинг, ориентированный на стоимость / П. Дойль ; [пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского]. — СПб. : Питер, 2001. — 480 с. : ил. — (Серия «Маркетинг для профессионалов»).
6. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление : [монография] / Р. А. Фатхутдинов. — М. : ИНФРА-М, 2000. — 312 с.
7. Альтшулер И. Г. Стратегическое управление на основе маркетингового анализа. Инструменты, проблемы, ситуации : [монография] / Игорь Альтшулер. — Москва : Вершина, 2006. — 232 с.
8. Шталь Т. Теоретичні основи формування стратегії підприємства / Т. Шталь // Економічний аналіз. — 2008. — Випуск 2 (18). — С. 299–303.
9. Портер Майкл Э. Конкуренция. / Майкл Э. Портер ; [пер. с англ. О. Л. Пелявского, А. П. Уриханяна, Е. Л. Усенко, И. А. Шишикиной]. — М. : Издательский дом «Вильямс», 2005. — 608 с.
10. Катяло В. С. Теория стратегического управления: этапы развития и основные парадигмы / В. С. Катя-

кало // Вестник Санкт-Петербургского университета. — 2002. — Сер.8. — Вып. 2 (№16). — С. 3–21

11. Коллис Дэвид Дж. Корпоративная стратегия. Ресурсный подход / Дэвид Дж. Коллис, Синтия А. Монтгомери; [пер. с англ. Ю. Кострубов]. — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2007. — 400 с.

12. Шоулз Д. Д. Корпоративная стратегия: теория и практика / Джонсон Джерри Шоулз, Ки-

вен Уиттингтон Ричард; [7-е издание]: [пер. с англ. А. Ю. Заякина]. — М.: ООО «И. Д. Вильямс», 2007. — 800 с.

13. Байдала Н. М. Стратегічний потенціал як джерело конкурентної переваги та підґрунтя стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства / Н. М. Байдала // Науковий вісник НЛТУ України. — 2010. — Вип. 21.2 — С. 175–181.