

**ЗМІСТОВНА СУТНІСТЬ ПОНЯТТЯ “СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА”:  
СУПЕРЕЧНОСТІ ПОГЛЯДІВ**

*Представлено критичний огляд існуючих у фаховій літературі підходів до визначення терміну “стратегія”, що дає можливість уточнити і поглибити його сутність і обґрунтувати сучасну модель стратегічного управління підприємством*

**Постановка проблеми.** Поняття стратегії посідає центральне місце в теорії і методології стратегічного управління. Стратегія є однією з основних складових стратегічного управління, а її вибір і реалізація становлять суть такого управління. За свою відносно коротку 50-річну історію теорія і методологія стратегічного управління підприємствами стала одним з найбільш динамічно розвинутих і найсуперечливіших розділів управлінських і соціальних наук. Це можна пояснити тим, що предмет цієї сфери наукових знань, який полягає в дослідженні природи і механізмів забезпечення довгострокового стійкого ринкового успіху в бізнесі, має ключове значення для розуміння рушійних сил економічного росту не тільки окремих підприємств, а й усього суспільного розвитку.

Еволюція наукового розуміння сутності стратегії підприємств була пов'язана як зі змінами в практиці стратегічного управління, так і з розвитком профільної наукової дисципліни. Виходячи зі змісту основних емпіричних положень існуючих наукових шкіл стратегії, можна визначити, що на кожному з етапів цього еволюційного розвитку вироблялися відповідні його обставинам дефініції, які міцно увійшли в управлінську термінологію (у якій, доречі, не існує загальноприйнятих тлумачень поняття «стратегія» – авт.).

Важливим науковим завданням слід вважати не лише виявлення і систематизацію основних змістовних характеристик поняття «стратегія підприємства», а і формування, на цій основі, сучасної узагальненої концепції, яка би відповідала потребам суспільства, що розвивається в умовах швидких змін.

**Аналіз останніх наукових досліджень та публікацій.** У процесі розвитку ринкової економіки в Україні перед вітчизняними підприємствами постає проблема вибору пріоритетних напрямків діяльності. Підприємства, які змогли вирішити завдання виживання у конкурентному середовищі, одержали можливість та одночасно постали перед потребою формування стратегії подальшого розвитку.

Стратегічне управління виникло на початку 60-х рр. ХХ ст. Його основоположниками були: А. Чандлер, К. Ендрюс, Ж. Бовер, К. Крістенс, І. Ансофф та ін. Подальший розвиток ідей стратегічного менеджменту спостерігаємо у працях М. Портера, А.А. Томпсона та А.Дж. Стрікланда, К. Омайє, П. Друкера, Б. Карлоффа, Г. Мінцберга, К. Боумана та ін. авторів.

Розгляд ідей стратегічного управління активно продовжувався російськими вченими, серед яких варто виділити Н.В. Шеховцеву, О.С. Віханського, Р.А. Фатхутдінова, В.С. Єфремова. Вагомий внесок у теорію стратегічного управління здійснили також вітчизняні вчені, зокрема, З.Є. Шершньова, С.В. Оборська, А.П. Наливайко, Н.В. Куденко, В.Ф. Оберемчук, В.А. Васильченко, Т.І. Ткаченко, І.А. Бланк, В.А. Белошапка, Г.В. Загорій та ін.

Незважаючи на потужний науковий доробок вітчизняних та зарубіжних авторів у галузі стратегічного управління та наявність різнобічних тлумачень, щодо поняття “стратегія”, залишаються малодослідженими питання критичної оцінки суперечностей різних наукових поглядів з цієї проблематики. Тому вважаємо необхідним провести переосмислення наявних напрацювань та розробок чіткого визначення зазначеного поняття.

**Мета дослідження.** Аналіз ряду літературних джерел засвідчує, що серед спеціалістів в галузі стратегічного управління існують різні, іноді і протилежні за змістом підходи до визначення поняття “стратегія”. Більш того, останнім часом деякі дослідники взагалі ставлять під сумнів необхідність розробки на підприємствах стратегії

через її негнучкість, інертність, неспроможність протистояти темпам змін в суспільстві і бізнес-середовищі. На наш погляд, в основі такої позиції лежить неправильне розуміння змістовної сутності цього поняття, що, в свою чергу, може призвести організацію до небажаних наслідків. Тому, метою статті є критичний огляд і класифікація існуючих в літературі підходів до визначення терміну “стратегія”, що дасть можливість уточнити і поглибити його сутність і обґрунтувати сучасну модель стратегічного управління підприємством.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** А. Чандлер, автор однієї з піонерних робіт в галузі стратегічного управління вважав, що стратегія – “це визначення основних довгострокових цілей і задач компанії та вироблення напрямку дій, розподіл ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей” [39, с. 23]. Дане визначення, зроблене ще у 1962 році, як показує практика, представляє собою класичний погляд на саму сутність стратегії підприємства. Зокрема, тут слід наголосити на трьох важливих аспектах діяльності підприємства, які і сьогодні є ключовими параметрами будь-якої корпоративної стратегії.

По-перше, будь-яке підприємство, яке націлене на тривалий розвиток, повинно визначати довгострокові цілі розвитку, які мають бути більш-менш структурованими та стабільними. Зміни в довгострокових орієнтирах мають відбуватися лише під дією зовнішніх обставин або в результаті якісних змін внутрішнього потенціалу підприємства.

По-друге, намічений довгостроковий курс розвитку має конкретизуватись у вигляді деяких програм, тактичних ходів, які частіше за все орієнтуються на короткострокову перспективу, а тому і підлягають коригуванню, що дозволяє забезпечувати більшу ефективність реалізації стратегічних цілей розвитку підприємства.

Третій елемент понятійної триади А. Чандлера – ресурсне забезпечення стратегічних рішень, на наш погляд, виступає в якості обмежуючого фактора реалізації стратегії підприємства. Дійсно, знаходження деякого балансу між цілями і програмами, які забезпечуватимуть стратегічний розвиток з одного боку, і розподілом обмежених корпоративних ресурсів, з іншого боку, призване реалізувати один з найголовніших принципів стратегічного управління – його оптимальність.

Інше ключове визначення було зроблене у 1971 році К. Ендрюсом [41], який до класичної дефініції А. Чандлера додав поняття “відмітної компетенції” і розумів стратегію, як встановлення ідеальної аналітичної мети, для досягнення якої здійснюється ідентифікація складових: ринкових можливостей підприємства, його загальної компетенції та ресурсів, власних цінностей та прагнень, підтвердження зобов'язань підприємства перед суспільством та його членами [29, с. 18].

Таким чином, стратегія за К. Ендрюсом розглядається в традиційному розумінні представників наукової школи дизайну, як засіб забезпечення відповідності внутрішніх сил і можливостей підприємства зовнішнім потребам.

Значний вплив на поглиблення і розширення меж розуміння стратегії зробив І. Ансофф і, в першу чергу, у напрямку розвитку концепції приведення внутрішнього потенціалу підприємства у відповідність з мінливістю його зовнішнього середовища на основі синергетичного підходу.

“Стратегія – це системний підхід, який забезпечує складній організації збалансованість і загальний напрямок росту” [2, с. 47].

“Стратегія – складна і потенційно потужна зброя, за допомогою якої сучасна фірма може протистояти

мінливим умовам" [2, с. 49].

Як бачимо, І. Ансофф не намагається представити занадто широке визначення стратегії, і водночас апелює до таких невід'ємних характеристик цього поняття, як системність, складність, довготерміновість, збалансованість, загальна спрямованість росту, адаптивність до зовнішніх умов тощо.

Визначаючи стратегію, передусім, як "певний набір правил для прийняття довгострокових рішень", він дає їх розшифровку, відзначаючи наявність чотирьох різних груп правил стратегічного розвитку підприємства:

1. Правила, використовувані при оцінці результатів діяльності підприємства в сучасному і в перспективі. Якісний бік критеріїв оцінки зазвичай називають орієнтиром, а кількісний зміст – завданням.

2. Правила, по яким складаються відносини підприємства з його зовнішнім середовищем, що визначають, які види продукції і технології воно буде розробляти, куди і кому продавати свою продукцію, яким чином досягати переваги над конкурентами. Цей набір правил називається продуктово-ринковою стратегією чи стратегією бізнесу.

3. Правила, по яким встановлюються відносини і процедури всередині організації. Їх нерідко називають організаційною концепцією.

4. Правила, по яким підприємство веде свою повсякденну діяльність, які називаються основними оперативними прийомами [2, с. 46].

Виходячи з вищезначеного можна стверджувати, що І. Ансофф вперше вибудував ієрархічну основу побудови стратегії від загальнокорпоративного (визначення стратегічних орієнтирів і завдань) і конкурентного (розробка бізнес-стратегії) рівнів до ланки оперативних стратегій і тактик.

У даному напрямку слід навести цікавий науковий підхід, який було викладено Р. Уїтінгтоном у статті "Що таке стратегія і що вона означає". Він запропонував чотирьохвимірну змістовну класифікацію стратегій [47]:

1. Класична стратегія формується як раціональний процес на основі попередньо проведених розрахунків. В цьому випадку формування стратегії відокремлене від її реалізації.

2. Еволюційна стратегія формується як еволюційний процес, тобто являється продуктом взаємодії ринкових сил, при якій виграє найбільш ефективний і економічний господарюючий суб'єкт.

3. Процесуальна стратегія формується як поступальний процес, тобто формування стратегії народжується в ході суперечок і обговорень, а іноді лише після них, оскільки часто людям трудно домовитись.

4. Системна стратегія формується під дією соціальної системи, частиною якої вона повинна являтися. Можливості вибору виходять за рамки вузького кола корпоративних стратегій і обмежуються культурними і інституціональними особливостями більш широких верств суспільства.

На нашу думку, для того, щоб комплексно оцінити концептуальні розходження (і чи вони взагалі існують) між різними науковими дефініціями поняття "стратегія", необхідно дати відповідь на наступні ключові питання:

1. Що є базовим поняттям (або дією), яке закладається у розуміння стратегії підприємства? (Що розуміється?)

2. Які інструменти реалізації закладені у визначенні стратегії підприємства? (Як реалізувати?)

3. Який загальний результат очікується від реалізації стратегії? (Навіщо потрібна?)

Отже, не претендуючи на абсолютну об'єктивність та бездоганність щодо висвітлення цих питань, розглянемо деякі, найбільш розповсюджені, наукові дефініції поняття "стратегія" за літературними джерелами з точки зору їх відповідності вищезначеним питанням (табл. 1).

Як бачимо, серед провідних зарубіжних і вітчизняних фахівців не існує однозначності у висвітленні поставлених нами проблемних питань. Зокрема, можна стверджувати про доцільність виділення декількох різноспрямованих підходів щодо розуміння вченими базового поняття (змісту) стратегії підприємства, які можна об'єднати таким чином:

1. *Стратегія як план розвитку.* Стратегію часто описують, як логічний, поетапний процес, результатом якого стає розробка офіційного планового документу, який являється певним керівним положенням щодо реалізації довгострокових намірів підприємства. Такий підхід щодо визначення змістовної сутності стратегії виявився більш розповсюдженим серед сучасних російських і українських вчених, що можна пояснити двоюко:

По-перше, певні науковці тяжіють до екстраполяції в сучасні умови планових основ управління довгостроковим розвитком господарюючих суб'єктів, сформованих ще за часів командно-адміністративної системи.

По-друге, на пострадянському просторі виявляється значна прихильність вчених науковим надбанням стратегічних шкіл дизайну і планування.

Зокрема, цю позицію у своїх визначеннях змісту стратегії поділяють російські вчені А.Г. Поршнев, З.П. Румянцева, Н.А. Саломатін [35], Р.А. Фатхутдінов [37], А. Гершун, М. Горський [10], а також вітчизняні науковці В.А. Белошапка, Г.В. Загорій [5], П.Л. Гордієнко [11], О.І. Ковтун [21].

"Стратегія – генеральний план дій, який визначає пріоритети стратегічних задач, ресурси і послідовність кроків по досягненню стратегічних цілей" [35, с. 133].

"Стратегія – це план, що інтегрує в деяке узгоджене ціле такі компоненти: головні цілі організації; політику (цінності, філософію, ідеологію); застосовувані дії" [10, с. 20].

"Стратегія – це комплексний план діяльності підприємства, який розробляється на основі творчого науково обґрунтованого підходу і призначається для досягнення довгострокових глобальних цілей підприємства" [11, с. 9].

Водночас, відзначається зменшення популярності планової концепції стратегії підприємства серед зарубіжних вчених, особливо у 1990-2000рр., а саме поняття "стратегія" сучасні прибічники цього підходу не замикають в рамках суто "планового документу".

Так, Р. Річардсон і М. Томпсон вважають, що "будь-яка стратегія, незалежно від сфери застосування повинна мати дві ключові складові: стратегічні цілі (тобто, те чого стратегія передбачає досягти) і план дій (тобто засіб, за допомогою якого пропонується досягти намічених цілей)" [46, с. 73]. Таким чином, автори справедливо наголошують на тому, що стратегію необхідно розглядати, як мінімум, у двох площинах: як процес цілевизначення, і як плановий засіб реалізації цілей у довгостроковому періоді.

Відомий американський вчений Р. Грант відмічає, що "на самому загальному рівні стратегія – це планування способів, за допомогою яких організація або індивід можуть досягти поставлених цілей" [12, с. 33]. Перевагою даного визначення, на наш погляд, є те, що автор розглядає стратегію в динаміці, визначаючи її як плановий процес, який визначає способи досягнення цілей організації.

Прибічники планової парадигми стратегії підприємства у своїх визначеннях відображають головні ознаки такого плану, головними з яких слід вважати: детальність, всеосяжність, комплексність, системність тощо.

Слід зазначити, що в дійсності формулювання стратегії не завжди виявляється раціональним і лінійним процесом, яким його намагаються представити окремі теоретики і практики управління.

2. *Стратегія як перспективний напрям розвитку.* Прихильники цього підходу вкладають у зміст розуміння стратегії загальне твердження про те, що вона "пов'язана з виробленням довгострокового напрямку руху і визначенням масштабу діяльності компанії" [44, с. 42]. При цьому базове поняття стратегії, як загального напрямку стратегічного розвитку підприємства трактується по-різному: напрям руху; напрям діяльності; напрям розвитку; масштаб діяльності; генеральний напрям; генеральний курс; шлях розвитку; констатація наміру; перспектива [44; 45; 23; 32; 14; 8].

"Стратегія – це генеральний напрям дій організації, слідування якому в довгостроковій перспективі повинно призвести її до поставленої мети" [8, с. 222].

"Стратегія – це шлях компанії, що складається з декількох етапів і який вона повинна пройти від свого теперішнього стану до того цільового стану, який ми

плануємо і передбачаємо» [10, с. 20].

“Стратегія має стати “ниткою часу”, яка зв’язує минуле і майбутнє, одночасно визначаючи шлях до розвитку” [19, с. 4].

У наведених визначеннях об’єднуючим лейтмотивом є визнання того (на відміну від планової концепції), що жодна стратегія не може, в силу своєї сутності, дати детальної картини майбутнього, – єдине що вона може – це визначити загальний, перспективний і якісний напрям руху організації від теперішнього стану до цільового майбутнього стану. З цього приводу І. Ансофф писав: “Процес розробки стратегії не завершується якою-небудь негайною дією. Зазвичай він завершується встановленням загальних напрямків, просування по яких забезпечить ріст і закріплення позиції фірми» [2, с. 46].

Як зазначає М. Армстронг у своїй книзі “Стратегічне управління людськими ресурсами”: “Стратегію можна розглядати як перспективу в процесі визначення ключових стратегічних питань і факторів успіху, при цьому стратегічні рішення, що приймаються повинні бути направлені на створення значного і довгострокового впливу на поведінку і ефективність компанії” [3, с. 39]. При цьому автор наголошує на тому, що стратегія “визначає напрям руху компанії з урахуванням конкретного зовнішнього оточення з метою створення стійкої конкурентної переваги” [3, с. 38].

3. *Стратегія як цілевизначення.* За думкою багатьох вчених центральним поняттям, яке відображає змістовну сутність категорії “стратегія” є питання встановлення цілей підприємства, які визначаються, як довгострокові [39; 20; 26]; стратегічні [46]; головні [30]; іноді – абстрактні [1].

М. Ковені та ін. у роботі [20] писав: “Успішна стратегія повинна являти собою просту і послідовну серію довгострокових цілей і задач, які базуються на чіткому розумінні зовнішнього середовища і об’єктивній оцінці наявних і необхідних для виконання поставлених задач ресурсів” [20, с. 47]. Таке трактування стратегії відображає цільовий підхід у стратегічному управлінні.

Водночас, процес цілевизначення на підприємстві завжди має бути забезпечений засобами їх реалізації, і тому у багатьох літературних джерелах наголошується на подвійному змісті стратегії.

“Стратегія – це сукупність фундаментальних або принципово важливих рішень відносно цілей і засобів підприємства” [43, с. 5].

“Стратегія – процес формування довгострокових цілей і вибору шляхів їх досягнення» [26, с. 10].

Виходячи з викладеного слід відзначити, що розуміння стратегії як процесу встановлення довгострокових цілей необхідно розглядати у нерозривній єдності з її важливою сутнісною характеристикою, як засобу реалізації цілей”.

4. *Стратегія як засіб реалізації цілей.* В даному трактуванні стратегію можна охарактеризувати як загальний алгоритм, систему заходів, інструментів, рішень щодо вибору альтернативної моделі поведінки підприємства у зовнішньому середовищі, реалізація якої повинна привести організацію до досягнення поставленої перед нею комплексної концептуальної стратегічної мети (цілей).

Найбільш загальне визначення у цьому напрямі зробив І. Ансофф, зазначивши наступне: “Стратегія є набором правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності” [2, с. 46].

Російський вчений І.Н. Герчикова також обмежується загальним визначенням, стверджуючи що “стратегія – розрахована на перспективу система заходів, яка забезпечує досягнення конкретних, намічених компанією заходів” [9, с. 110].

Здається буде доцільним навести ще декілька близьких за змістовним наповненням загальних визначень, як відображають занадто спрощений підхід до розуміння базових характеристик стратегії.

“Стратегія – набір правил та прийомів, за допомогою яких досягаються цілі розвитку підприємства” [40, с. 115].

“Стратегія – система рішень і дій, спрямованих на досягнення довгострокових цілей людини або організації” [13, с. 7].

Отже, концепція стратегії, як засобу досягнення цілей

виходить з того, що в процесі цілевизначення формуються кількісні і якісні параметри господарської діяльності, які підприємство намагається досягнути в довготерміновій перспективі, а стратегія встановлює яким чином, за допомогою яких концептуальних (загальних) альтернативних дій можливе досягнення цієї мети.

5. *Стратегія як модель взаємодії із зовнішнім середовищем.* Найбільш прогресивна і реалістична, на наш погляд, змістовна концепція стратегії відображає процесний підхід до її розуміння, як адаптивної поведінки, а більш формалізовано, як концептуальної (тобто такої, яка стосується найважливіших, життєво необхідних аспектів і напрямів діяльності та розвитку) індикативної (рекомендованої) моделі адаптивної поведінки (траєкторії руху) підприємства в нестабільному і мінливому зовнішньому середовищі на довгострокову перспективу, яка повинна забезпечувати його сталий розвиток.

Перевагою такого розуміння, на наш погляд, є те що, на відміну від попередніх, ця концепція стратегії виключає детермінізм у зовнішньому середовищі, а сама стратегія передбачає адаптивну свободу, альтернативність економічного вибору учасників господарської діяльності з врахуванням ситуації, яка постійно змінюється і створює можливість передбачення майбутніх змін і забезпечення підготовленості до них.

Дана концепція ототожнює стратегію не тільки з планом, чи досягненням загальних довгострокових цілей, або з використанням певних абстрактних засобів і рішень, – вона відрізняється цілкомітою конкретизацією ключових зовнішніх факторів успіху підприємства, які мають бути в центрі уваги стратегії управління підприємством.

Результати дослідження вказують на неоднозначне трактування головних зовнішніх чинників, які мають стати основою стратегічного успіху підприємства, однак переважна кількість авторів вбачають їх у конкурентному оточенні.

Так, А. Томпсон і А. Стрикленд відмічають, що “стратегію краще за все розглядати як комбінацію із запланованих дій і швидких рішень по адаптації до нових досягнень промисловості та нової диспозиції на полі конкурентної боротьби” [33, с. 20].

Б. Хендерсон вдало пов’язує стратегію з процесом планування, окреслюючи при цьому конкретну мету створення такого плану – розвиток конкурентної переваги. “Стратегія – це навмисний пошук плану дій, які будуть сприяти розвитку конкурентної переваги компанії і стануть його невід’ємною частиною” [42, с. 141].

На думку творців теорії збалансованої оцінки бізнесу Р. Каплана і Д. Нортонна стратегія “описує, яким чином виробляти цінність для акціонерів, клієнтів і членів співтовариства взагалі. ... Стратегія – це вибір таких видів діяльності, в яких організація досягне досконалості, створивши стійку конкурентну перевагу на ринку” [17, с. 43].

Знані сьгодні вчені Л. Фаей і Р. Рендел, які доречі, є авторами одного з найпопулярніших курсів MBA по стратегічному менеджменту, відзначають два головні елементи, зміни у взаємовідносинах з якими є запорукою конкурентного успіху. Вони зазначають: “Стратегія – це засіб, за допомогою якого змінюються взаємовідносини організації з партнерами і конкурентами. За рахунок цього вона отримує конкурентні переваги” [38, с. 31].

Дуже точно, на нашу думку, віддзеркалює змістовну сутність і головні системоутворюючі складові, без яких не можливий стратегічний розвиток підприємства у жорстких ринкових умовах, визначення, сформульоване українським автором, А.П. Міщенко: “Стратегія – основа підвищення конкурентоспроможності фірми, сильної конкурентної позиції і формування такої організації, яка за допомогою удосконалювання структури управління і підвищення організаційної культури могла б успішно працювати у жорстких ринкових умовах” [28, с. 11].

Узагальнюючи викладене слід погодитись, що конкурентне оточення є надзвичайно важливою складовою зовнішнього мікросередовища, яке чинить визначальний вплив на стратегічну поведінку суб’єктів господарювання. Однак пов’язувати основний зміст стратегії тільки із засобами розвитку конкурентних переваг на ринку вважаємо дещо некоректним. В цьому контексті доцільним буде навести визначення, автори

якого відображають і інші не менш важливі зовнішні фактори, щодо яких необхідно розробляти адаптивну стратегію розвитку.

“Стратегія – визначення напрямку і масштабу діяльності організації у максимально можливій довгостроковій перспективі, що дозволяє узгоджувати ресурси компанії з мінливими умовами зовнішнього середовища і особливо з ринками, споживачами і клієнтами з метою задоволення потреб зацікавлених сторін” [45, с. 115].

Дане визначення Дж. Джонсона і К. Скоулза володіє рядом переваг. По-перше, при його формулюванні автори виходять з позиції того, що стратегія визначає загальний довгостроковий напрям розвитку підприємства саме у мінливому зовнішньому середовищі.

По-друге, зовнішнє середовище, яке є джерелом змін визначається як ринкове, яке об'єднує велику кількість учасників ринкових відносин, у тому числі і конкурентів.

По-третє, в узагальненому трактуванні інструментів пристосування до вимог зовнішнього середовища автори притримуються, в широкому сенсі, логіки ресурсного підходу в теорії стратегічного управління, закладаючи в основу стратегії здатність підприємства ефективно використовувати внутрішні ресурси, узгоджуючи їх з мінливими умовами зовнішнього середовища.

Доречі, щодо узагальнення конкретних засобів та інструментів реалізації стратегії різними авторами, було виявлено найбільшу прихильність їх відображення саме з точки зору ресурсного підходу. Виявлено, що багато вчених вбачають основою реалізації стратегії – координацію, оцінку і розподіл обмежених організаційних ресурсів [39; 6; 18; 3].

“Стратегія – узагальнююча модель дій, необхідних для досягнення поставлених цілей шляхом координації і розподілу ресурсів компанії” [6, с. 172].

“Стратегія – це узагальнююча модель дій, необхідна для досягнення поставлених цілей шляхом координації і розподілу ресурсів компанії” [18, с. 156].

Водночас, ряд вчених справедливо наголошують на необхідності не простого розподілу ресурсів, а їх ув'язування і відповідності зовнішнім умовам, що змінюються.

М. Армстронг відмічав: “Стратегія – це констатація наміру, який визначає засоби для досягнення цілей, пов'язаного з довгостроковим розподілом значних ресурсів компанії, з гнучкою відповідністю цих ресурсів і здатностей особливостям зовнішнього оточення” [3, с. 39].

Українські вчені В.О. Василенко і Т.І. Ткаченко ще більше розширили трактування стратегії на основі ресурсно-компетенційного підходу. “Стратегія являє собою таке поєднання (відповідність) ресурсів і навичок (у стратегічному управлінні під навичками слід розуміти компетенції – авт.) організації, з одного боку, і можливостей, і ризику, що виходять з навколишнього середовища, з іншого боку, що діють у сьогоденні і майбутньому, при яких організація сподівається досягти своєї основної мети” [7, с.10].

Стратегія підприємства завжди повинна бути націлена на отримання певного результату, який очікується від її реалізації, а результативність є одним з найважливіших принципів стратегічного управління. Саме тому, в процесі дослідження наукових інтерпретацій поняття “стратегія” важливого значення набуває критична оцінка загального результату, який вкладається різними вченими у визначення змісту цієї економічної категорії.

Як показали дослідження, переважна більшість науковців результатом реалізації стратегії вбачають якісні зміни параметрів господарської діяльності підприємства. Багато вчених, на нашу думку, занадто спрощено трактують результат реалізації стратегії, як досягнення поставленої мети або цілей. “Стратегія – якісна послідовність дій та станів, які використовуються для досягнення цілей підприємства” [34, с. 34]. Дещо оригінальним і більш змістовним у цьому напрямку є погляд російського вченого, відомого консультанта в галузі стратегічного управління О.М. Долгорукова: “Стратегія – це набір принципів й ініціатив вищого керівництва, який дозволяє досягти мети з мінімальними втратами чи перевизначити ціль” [15, с. 360].

Як вже відмічалось, велика кількість вчених першочергову увагу приділяють конкурентному контексту стратегії, а тому і головним результатом її реалізації вважають отримання підприємством стійких конкурентних переваг.

Деякі автори вважають, що результатом впровадження стратегії підприємства має бути: забезпечення збалансованості [2]; встановлення загального напрямку розвитку [2; 28]; адаптованість (відповідність) мінливим зовнішнім умовам [2; 24; 16]; виконання місії підприємства [4]; забезпечення довгострокової ефективності і прибутковості [3; 29]; існування і розвиток підприємства в майбутньому [35; 10]; прийняття стратегічного рішення [25]; досягнення ринкового успіху [36; 28].

Доводиться констатувати, що деякі з наведених результативних параметрів, які під різним кутом відображають призначення стратегії є занадто абстрактними, загальними і, навіть, суперечливими.

Так, на думку російських вчених В.Д. Маркової і С.А. Кузнецової стратегія лежить “...в основі вироблення і прийняття стратегічних рішень, що впливають на майбутній стан підприємства...” [25, с. 6]. Вважаємо, що дане трактування дещо обмежене, адже у стратегічному процесі прийняття рішення є лише проміжним етапом, якому передують стратегічна діагностика, а потім слідує реалізація і контроль виконання виробленого стратегічного рішення.

Не можна погодитись з твердженням, що метою стратегії є виконання місії підприємства, на чому наголошують В.А. Баринов і Г.В. Осовська.

“Стратегія – це модель взаємодії всіх ресурсів, яка дозволяє організації найкращим чином виконувати її місію і досягати стійких конкурентних переваг” [4, с. 20].

“Стратегія – це детальний всебічний комплексний план, призначений для здійснення місії організації і досягнення її мети” [31, с. 115].

Як відомо, місія в стратегічному управлінні визначається як загальна мета чи стратегічний базис розвитку будь-якого господарюючого суб'єкта. Виконати місію в принципі неможливо, оскільки вона задає не ціль, а напрямку руху. Тому більш коректним, на наш погляд, було би говорити про необхідність “слідування обраній організації місії”, що цілком можливо завдяки правильно сформованій моделі стратегічної поведінки.

З огляду на проведене дослідження сучасних наукових інтерпретацій ключового поняття «стратегія», вважаємо за необхідне ще раз наголосити на багатогранній і досить суперечливій сутності та змістовному наповненні цієї економічної категорії. Зважаючи на усі виявлені переваги і приховані обмеження різних наукових дефініцій слід погодитись з тим, що в сучасних умовах підвищеної турбулентності і мінливості зовнішніх умов господарювання це поняття слід розглядати комплексно і системно.

#### **Висновки та перспективи подальших досліджень.**

На основі проведених досліджень вважаємо за можливе дати наступне загальне авторське визначення стратегії. *Стратегія – це абстрактно-цільова і ціннісно-орієнтована концепція довгострокового розвитку бізнесу, яка відображає когнітивну індикативну модель адаптивної поведінки підприємства у нестабільному і мінливому ринковому середовищі, що реалізується на основі планового процесу управління організаційними змінами шляхом забезпечення гнучкої відповідності внутрішніх ресурсів і компетенцій організації та її зовнішнього середовища.*

Отже, на нашу думку, сучасне наукове розуміння складного поняття “стратегія” має відповідати вимогам нестабільного зовнішнього середовища і автором пропонується виділяти чотири базисні характеристики:

1. Стратегія, як абстрактно-цільова і ціннісно-орієнтована філософська концепція довгострокового розвитку бізнесу, визначає загальні перспективи і встановлює концептуальні просторові орієнтири щодо майбутнього розвитку підприємства. У цьому напрямку стратегія формується вищим керівництвом як, до певної міри, абстрактне і нечітке бачення того цільового стану, до якого слід прямувати. Тут же закладаються базові

ціннісні установки (місія, організаційні цінності), які пізніше стають базисом для формування організаційної культури.

2. Стратегія, як когнітивна індикативна модель адаптивної поведінки підприємства у нестабільному і мінливому ринковому середовищі відображає цілком визначену лінію поведінки (траєкторію руху) підприємства щодо забезпечення виживання і стабільного розвитку в умовах невизначеності зовнішнього середовища. Формування стратегії відбувається на основі порівняння результатів стратегічної діагностики зовнішнього середовища і оцінки стратегічного потенціалу самого підприємства, як вибір найоптимальнішої стратегії з визначених альтернатив.

3. Стратегія, як плановий процес управління організаційними змінами знаходить відображення в тому, які тактичні засоби, рішення та дії приймає і реалізує організація для того, щоб перейти з поточного стану до зміненого стану, який сприятиме досягненню переваги над конкурентами.

4. Стратегія, як рушійна сила гнучкої відповідності внутрішніх ресурсів і компетенцій організації та її зовнішнього середовища забезпечує раціональний розподіл обмежених ресурсів (нарошування ключових компетенцій) для якнайкращого досягнення поставлених стратегічних цілей щодо встановлення динамічного балансу з ринковим середовищем.

Подальші дослідження в сфері стратегічного управління повинні бути спрямовані на поглиблення і удосконалення методичного інструментарію стратегічної діагностики, як вихідного етапу процесу стратегічного управління і планування.

#### Список використаної літератури:

1. *Анисимов О.С.* Методологический словарь для управленцев. – М.: ФГОУ "РосАКО", 2002. – 295 с.  
 2. *Ансофф И.* Стратегическое управление / Сокр. пер. с англ.; Науч. ред. и авт. предисл. Л.И. Евенко. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.  
 3. *Армстронг М.* Стратегическое управление человеческими ресурсами: Пер. с англ. под ред. Н.В. Гринберга. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 328 с.  
 4. *Баринов В.А.* Экономика фирмы: стратегическое планирование: Учебное пособие. – М.: КНОРУС, 2005. – 240 с.  
 5. *Белошапка В.А., Загорий Г.В.* Стратегическое управление: принципы и международная практика / Под ред. В.А. Белошапки. – К.: Абсолют-В, 1998. – 352 с.  
 6. *Боумэн К.* Основы стратегического менеджмента / Пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. – 175 с.  
 7. *Василенко В.А., Ткаченко Т.І.* Стратегічне управління. Навчальний посібник. – К.: ЦУЛ, 2003. – 396 с.  
 8. *Виханский О.С., Наумов А.И.* Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Экономистъ, 2006. – 670 с.  
 9. *Герчикова И.Н.* Менеджмент: Учебник. – М.: ЮНИТИ, 2002. – 504 с.  
 10. *Гершун А., Горский М.* Технологии сбалансированного управления. – М.: ЗАО "Олимп-Бизнес", 2005. – 416 с.  
 11. *Гордієнко П.Л.* Стратегічний аналіз: Навчальний посібник. – К.: Алерта, 2006. – 404 с.  
 12. *Грант Р.М.* Современный стратегический анализ. 5-е изд. / Пер. с англ. под ред. В.Н. Фунтова. – СПб.: Питер, 2008. – 560 с.  
 13. *Гурков И.Б.* Стратегия и структура корпорации: учеб. пособие. – М.: Дело, 2006. – 320 с.  
 14. *Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П.* Стратегічне управління: Навчальний посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 440 с.  
 15. *Долгоруков А.М.* Стратегическое искусство: целеполагание в бизнесе, разработка стратегем, воплощение. – М.: ООО "1С-Паблицинг", 2004. – 367 с.  
 16. *Зайцев Л.Г., Соколова М.И.* Стратегический менеджмент: Учебник. – М.: Экономистъ, 2002. – 416 с.  
 17. *Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П.* Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты. / Пер. с англ. – М.: ЗАО "Олимп-Бизнес", 2005. – 512 с.  
 18. *Карлофф Б.* Деловая стратегия. Концепция, содержание, символы/пер. с англ. Уфа: Академия менеджмента; М.: Экономика, 1993. – 287 с.  
 19. *Клейнер Г.Б., Тамбовцев В.Л., Качалов Р.М.* Предприятия в нестабильной экономической среде: риски, стратегия,

безопасность. – М.: Экономика, 1997. – 20.  
*Ковени М.* Стратегический разрыв: Технологии воплощения корпоративной стратегии в жизни / Майкл Ковени, Деннис Гэнстер, Брайан Хартлен, Дейв Кинг; Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 232 с.  
 21. *Ковтун О.І.* Стратегія підприємства Навч. посібник. 2-ге вид., стереотип. – Львів: "Новий світ-2000", 2006. – 388 с.  
 22. *Корецький М.Х., Дегтяр А.О., Дацій О.І.* Стратегічне управління. Навчальний посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 240 с.  
 23. *Круглова Н.Ю., Крулов М.И.* Стратегический менеджмент. Учебник для вузов. – М.: Издательство РДП, 2003. – 464 с.  
 24. *Любанова Т.П., Мясоедова Л.В., Олейникова Ю.А.* Стратегическое планирование на предприятии: Учебное пособие для вузов. – М.: ИКЦ "Март"; Ростов н/Д: Издательский центр "Март", 2005. – 400 с.  
 25. *Маркова В.Д., Кузнецова С.А.* Стратегический менеджмент: Курс лекций. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 1999. – 288 с.  
 26. *Мартиненко В.П.* Стратегія життєздатності підприємств промисловості: Навчальний посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 328 с.  
 27. *Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента/Пер. с англ. – М.: Дело, 1992. – 702 с.  
 28. *Мищенко А.П.* Стратегічне управління: Навчальний посібник. – К.: "Центр навчальної літератури", 2004. – 336 с.  
 29. *Наливайко А.П.* Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку: Монографія. – К.: КНЕУ, 2001. – 227 с.  
 30. Основы менеджмента: Учеб. для вузов/ Д.Д. Вачугов, Т.Е. Березкина, Н.А. Кислякова и др.; Под ред. Д.Д. Вачугова. – 2-е изд. перераб. и доп. – М.: Высш. шк., 2005. – 376 с.  
 31. *Осовська Г.В.* Основы менеджмента: Навч. посібник для студентів вищих навчальних закладів. – К.: "Кондор", 2003. – 556 с.  
 32. Стратегічне управління: Навчальний посібник / За ред. В.В. Горлачука. – Миколаїв: Вид-во ПП "Шамрай", 2003. – 440 с.  
 33. *Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж.* Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / Пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.  
 34. *Тренив Н.Н.* Стратегическое управление: учебное пособие для вузов. – М.: Издательство "Приор", 2002. – 288 с.  
 35. Управление организацией: Учебник / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 735 с.  
 36. *Уткин Э.А.* Управление фирмой. – М.: Акалис, 1996. – 516 с.  
 37. *Фатхутдинов Р.А.* Стратегический менеджмент: Учебник. – 7-е изд., испр. и доп. – М.: Дело, 2005. – 448 с.  
 38. *Фэйз Лайм, Рэнделл Роберт.* Курс MBA по стратегическому менеджменту / Пер. с англ. – М.: Альпина Паблицер, 2002. – 608 с.  
 39. *Чандлер А.* Стратегия и структура. – М.: Мир, 1988. – 464 с.  
 40. Экономическая стратегия фирмы. Учеб. пособие / Под ред. А.П. Градова. – СПб.: Специальная литература, 1995. – 184 с.  
 41. *Andrews K.R.* The Concept of Corporate Strategy, Dow Jones – Irwin, Homewood, 1971.  
 42. *Brace D Henderson,* «The Origin of Strategy», Harvard Business Review (November-December 1989): 139-143.  
 43. *Child, J.* (1972) Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice, Sociology, 6(3), pp. 1-22.  
 44. *Faulkner, D. and Johnson G.* (1992) The Challenge of Strategic Management, Kogan Page, London.  
 45. *Johnson, G. and Scholes K.* (1993) Exploring Corporate Strategy, Prentice-Hall, Hemel Hempstead.  
 46. *Richardson, R. and Thompson, M.* (1999) The Impact of People Management Practices on Business Performance: A literature review, Institute of Personnel and Development, London.  
 47. *Whittington, R.* (1993) What is Strategy and Does it Matter?, Routledge, London.

ТРУХАН Олександр Леонідович – кандидат економічних наук, доцент, докторант кафедри економіки Житомирського державного технологічного університету

Наукові інтереси:

- стратегічне управління підприємствами;
- стратегічна діагностика