

5.3 Взаємозв'язок стратегії підприємства і впливу середовища як початкова передумова стратегічного управління

Як центральний елемент стратегічного управління, на думку більшості дослідників, поняття стратегії й її взаємозв'язок з впливом середовища вимагає детального розгляду, оскільки створює фундамент для дальшого дослідження теоретичних основ проектування системи стратегічного управління. Поняття стратегії походить від грецького *strategia* (1680-90 р.р.), що означає «діяльність генералів», - "generalship". Таким чином, історія виникнення терміну «стратегія» має воєнне коріння і визначає його як «науку планування та спрямування великомасштабних воєнних операцій, маневрування силами для надання їм найбільш вигідних позицій для вступу у сутичку з ворогом» [193, с. 17]. Крім частини воєнної науки, загальневизначення поняття звучить як «план, метод або послідовність маневрів для досягнення конкретної мети або результату» [194, с. 1880]. У науці та практиці управління поняття «стратегія» не існувало аж до другої половини двадцятого століття у зв'язку з відносною стабільністю бізнес-середовища і економічного зростання першої половини двадцятого століття.

Складні хаотичні зміни зовнішнього середовища другої половини двадцятого століття (60-70 р.р.) генерували необхідність гнучкого реагування на дані зміни з боку підприємств для ефективного їх функціонування [195, с. 8-11]. Інструментом, що забезпечував цю реакцію, стала стратегія. Хоча розуміння стратегії, дотичне до управління, необхідно трансформувати, досягнення конкурентної переваги залишається ключовим і незмінним її елементом: стратегія спочатку розглядалася як дія, вчинена стороною у відповідь на реальні чи прогнозовані дії конкурента [196, с. 348]. Дане трактування було повністю перенесене в теорію управління з воєнної науки в 50-і р.р. уперше в американській літературі. Згодом (60-70р.р.) тлумачення поняття розширилося і вже не було консенсусу в його визначенні.

Основоположники стратегічного планування G. Steiner (1979 p.) і I. Ansoff (1965 p.) підміняли чіткі визначення інтуїтивними уявленнями, розглядаючи стратегію, як набір правил для прийняття рішень про діяльність організації.

I. Ansoff вказує, що мета, як вищий рівень прийняття рішення, – це кінцевий бажаний результат, а стратегія – засіб його досягнення [197]. При цьому стратегія — поняття «важковловиме і дещо абстрактне» і що її розробка зазвичай не приносить фірмі ніякої безпосередньої користі. Крім того, вона дорого обходиться як за грошовими витратами, так і за витратами часу керівників. G. Steiner також не переслідує цілі ретельного та чіткого формулювання стратегії [196, з. 348]. Професор управління та автор журналу «The California Management Review» відзначив наступні ранні (1979 р.) визначення стратегії:

1. Діяльність вищої ланки управління компанії, яка забезпечує функціонування організації. Ця ємна концепція, головно притаманна науковому світу, включала цілі, місію, завдання програмні стратегії та і методи реалізації стратегій.

2. Ключові рішення про напрями діяльності: цілі та місія.

3. Відповідь на питання: «Що повинна робити організація?» або «Які наші цілі та як їх досягти?»

Сьогодні існує два основні підходи до визначення поняття стратегії - аспектний і системний. Аспектний однобічно розглядає стратегію як моноаспектне явище та за своєю результативністю, безперечно, поступається системному. Згідно аспектному підходу до визначення поняття стратегії, можна виділити п'ять позицій: план, модель (схема), позиція, перспектива, маневр. Згідно цих точок зору стратегією є

1. План: засоби переходу з поточного стану в бажаний.
2. Модель: схема дій на певний проміжок часу.
3. Позиція, яка відображає рішення запропонувати певні продукти або послуги на певних ринках.
4. Перспектива: мета, напрям, бачення бажаного стану компанії.
5. Маневр: цілеспрямована дія для досягнення конкурентної переваги, яка ґрунтується на секретності та обмані.

Спочатку теоретики західної та вітчизняної шкіл вважали планування центральною частиною стратегії організації. Як план, стратегія визначає спосіб

реалізації цілей компанії. Цього найбільш поширеного сьогодні підходу дотримуються Гордієнко П.Л., Бандурін А.В., Азріліян А.Н., Гольдштейн Г.Я.

Вони розглядають стратегію як загальний комплексний план, який забезпечує здійснення місії та досягнення господарської мети організації [198; 199, с. 9; 200, с. 675; 201, с.13-15].

Як модель дій, стратегія є принципом поведінки або ритмом, що виникає в процесі ухвалення багатьох рішень, які узгоджують реальність з поставленими цілями. План може бути нездійсненим, але модель поведінки повинна бути забезпечена у будь-якому випадку. Наприклад, компанія може дотримуватися стратегії слідування за лідером або регулярного просування дорогого товару. Даного підходу дотримувалися Ф. Котлер, К. Andrews і Градов А.П..

Ф. Котлер дає наступне визначення: «Стратегія – узагальнююча модель дій, необхідних для досягнення поставленої мети шляхом координації та розподілу ресурсів компанії. Тобто стратегія є набором правил для ухвалення рішень, якими організація керується в своїй діяльності. Логіка рішення задачі» [202, з. 78].

К. Andrews представив своє легендарне визначення стратегії в книзі «Концепція корпоративної стратегії». "Корпоративна стратегія – це модель (схема) ухвалення рішень компанії, яка визначає та виявляє її цілі, завдання, виробляє принципову політику і плани досягнення цих цілей, і визначає межу видів діяльності компанії, вигляд організаційної структури компанії поточний і плановий, і природу економічних і неекономічних вкладів, які вона збирається привнести власникам, працівникам, клієнтам і суспільству». Цей автор вперше заклав основи сучасної класифікації стратегій (1980 р.), виділивши в різні категорії корпоративну стратегію, як визначника видів діяльності компанії, і стратегію бізнесу, яка визначає підстави отримання конкурентної переваги для певного виду діяльності.

Градов А.П. трактує поняття як «набір правил і прийомів, за допомогою яких досягаються основоположні цілі розвитку тієї або іншої системи» [203].

Як позиція, стратегія відображає положення організації, тобто її зв'язок зі

своїм оточенням: компанія може дотримуватися стратегії цінової або нецінової конкуренції. М. Porter вважає, що стратегія є створенням – за допомогою різноманітних дій – унікальної та цінної позиції [204]. В кінці 80-хх початку 90-хх він сприяв подальшому формуванню поняття стратегії, як основи конкуренції, розробивши поняття конкурентної стратегії в її сучасному трактуванні. М. Porter [204, 205] вказував, що суть конкурентної стратегії полягає в створенні відмінних рис і в «навмисному виборі відмінного від конкурентів поєднання видів діяльності для створення унікальної цінності». При цьому, стратегія спрямована на створення конкурентної позиції, диференціацію компанії в очах споживачів, створення додаткової цінності поєднанням видів діяльності, відмінних від конкурентів. Він визначає конкурентну стратегію як «комбінацію цілей компанії і шляхів їх досягнення (політик)». Таким чином, автор вкладає в поняття стратегії як позицію, так і план.

Як перспектива – місії і напрями - стратегія є баченням того, що компанія хоче досягти. Даного підходу дотримуються В. Tregoe і J. Zimmerman, а також М. Robert і Виханський О.С.

У 80-і – 90-і рр. концепція G. Steiner одержала своє продовження в працях В. Tregoe і J. Zimmerman, а також М. Robert, котрі висунули схожі тлумачення поняття «стратегії» як «перспективи» за своєю суттю. Стратегія згідно «Стратегії вищого управління» В. Tregoe і J. Zimmerman (1980 р.) - компанія Kerper-Tregoe, Inc. - є «рамками, які скеровують рішення, що визначають сутність і напрямки організації» [206]. Стратегія зводиться до необхідності вибору асортименту продукції та ринків її реалізації – рішення, які ґрунтуються на одній з «рушійних сил» бізнесу. М. Robert має схожий підхід до стратегії в праці «Стратегія ясно і просто», де він аргументує, що існують два основні питання: «стратегічне управління» та «стратегічне мислення», які зводяться до рішень щодо чотирьох факторів: продукти та послуги, сегменти ринку, покупці, географічна територія [207].

Виханський О.С. піддає критиці трактування стратегії, як плану, із-за присутності детермінізму, не відповідного реаліям динамічного зовнішнього

середовища сьогодення, і визначає стратегію як «довгостроковий якісно визначений напрямок розвитку організації, який стосується галузі, засобів і форми її діяльності, системи взаємовідносин усередині організації, а також позиції організації в навколишньому середовищі, та який приводить організацію до її цілей» [208, с. 88]. Таке трактування терміну визначає спрямування у бік кінцевого бажаного стану, залишаючи свободу вибору поведінки підприємства залежно від зміни навколишнього середовища. У даному визначенні можна охарактеризувати стратегію як вибраний напрям, шлях подальшої поведінки в середовищі, функціонування в рамках якого повинне привести організацію до досягнення поставлених цілей.

Маневр – це прикриття або вправний прийом, тобто дії, націлені на те, щоб перехитрити своїх супротивників [209].

Хоча сучасні визначення стратегії значно відрізняються у різних авторів, існує безліч трактувань її широкого і двозначного поняття та не існує певного, остаточного визначення стратегії. В цьому дослідженні ми дотримуватимемося системного підходу. Такий підхід розглядає стратегію з різних сторін як багатоаспектне, структурне утворення і базується на більш повному, усесторонньому пізнанні та врахуванні її зв'язків, впливів, взаємодій, змін, що дає можливість найбільш точно і повно визначити її сутність.

Фатхутдінов Р.А. об'єднує першу і четверту з розглянутих аспектних позицій і визначає стратегію як програму, план, генеральний курс або напрям суб'єкта управління для досягнення ним стратегічних цілей в будь-якій області діяльності [210, с. 7].

М. Мак-Дональд відзначає, що кожна концепція або техніка забезпечує тільки фрагмент загальної картини і не можна покладатися на яку-небудь з них як на єдиний спосіб визначення стратегії [211].

Формулювання Henry Mintzberg в його праці 1994 р. «Схід і захід стратегічного планування» вказує, що поняття «стратегії» використовується в декількох різних значеннях: план, модель, позиція та перспектива [212].

Заклавши основи системного підходу до визначення поняття на відміну від

розглянутих вище авторів, які дають аспекtnі характеристики «стратегії», Н. Mintzberg стверджує, що стратегія виникає в процесі адаптації намірів і змінної реальності в результаті їх колізії. Перспектива, яка виникла спочатку, зрештою переходить в певну позицію, яку необхідно досягти за допомогою ретельного розробленого плану, з відображенням стратегії в моделі рішень і дій протягом певного часу. Цей шаблон (модель) рішень і дій визначається автором як «реалізована» стратегія.

Узагальнюючи основну частину сучасних тлумачень стратегії, виділимо її центральне ядро: «стратегія – це сукупність способів дії на об’єкт управління, направлена на його модифікацію згідно фіксованих цілей», де присутні два взаємозв’язані елементи: мета і спосіб її досягнення.

Керуючись системним підходом, розглянемо сутність першого з них. Існують два основні способи визначення сутності цілей вищого рівня організації: розгляд цілей організації як відособленої системи (загальносистемні цілі) і як узагальнених цілей учасників, які реалізуються через організацію [213]. При цьому цілі системи в цілому не завжди враховують інтереси учасників, а узагальнені інтереси останніх не завжди відображають інтереси системи в цілому та відповідають критерію досягнення максимальної конкурентної переваги підприємства, яке за сучасним підходам полягає в перевищенні середньогалузевого рівня рентабельності [193, с. 132-133, 214].

Оскільки підприємство є сукупністю індивідів, то можемо перенести властивості системи «індивід» на підприємство. Обидві системи мають структурну схожість: володіють внутрішніми ресурсами, діяльність обох перебуває під впливом сукупності зовнішніх і внутрішніх чинників і здійснюється з урахуванням критерію виживання системи та прагнення до максимальної ефективності її функціонування. Таким чином, цілі індивіда та підприємства матимуть схожу природу.

Розглянемо сутність цілей індивіда. Система цінностей, особисті смаки та світогляд індивіда визначають структуру сукупності його потреб за теорією ієрархії потреб Маслоу, де спочатку задовольняються потреби нижчого рівня з

подальшим виникненням потреб вищих рівнів [215]. У той же час потреби є факторами впливу внутрішнього середовища індивіда і входять до складу мотивів, які за визначенням [216, с. 57-59] є рушійною силою до формування цілей і способів їх досягнення - стратегій, - за розглянутими вище сучасними трактуваннями. Мотиви, які складаються з внутрішніх факторів – потреб і зовнішніх чинників – спонукань, з урахуванням індивідуальних здібностей чи внутрішніх ресурсів та обмежені або підсилені волею суб'єкта, формують цілі й стратегії індивіда. За теорією мотивації дія, викликана чинником (мотивом) здійснює відповідний вплив на фактор, що її спричинив, і, отже, може бути визначена як дія у відповідь або реакція на вихідний вплив (Рис. 1.1).



Рис. 1.1. Формування особистих цілей і стратегій індивіда

Нехай індивід відчуває спрагу – фізіологічну потребу нижчого рівня – яка є мотивом до постановки цілі угамування спраги. Даний мотив (причина) спричиняє дію «угамування спраги» (наслідок), яку можна розбити на декілька піддій і підцілей. У даному прикладі наслідок - угамування спраги – повністю або частково нейтралізує причину – спрагу. Таким чином можемо визначити мету та стратегію індивіда як скоректовану на особистісний чинник реакцію на поточний або прогнозований вплив внутрішніх і зовнішніх факторів індивіда (мотивів).

З доведеного вище, суть цілей і стратегій систем «індивід» і «підприємство» схожі (Рис. 1.2). Проте, при урахування особистісного фактора

– індивідуальних необумовлених уподобань засновників – його вплив на конкурентну перевагу підприємства в процесі формування цілей і стратегій останнього неоднозначний і, отже, сформовані таким чином цілі не можуть однозначно відповідати критерію максимізації конкурентної переваги підприємства. Отже, для побудови системи стратегічного управління, яка б забезпечувала максимальну конкурентну перевагу, необхідно зменшити пріоритет особистісного фактора, а саме, інтереси засновників не повинні бути домінуючими при формуванні цілей і стратегій підприємства.



Рис. 1.2. Формування цілей і стратегій підприємства

Традиційний підхід передбачає наявність невизначеної складової мети, - необумовленого пріоритету суб'єкта, та часто приводить до помилок в формуванні цілей вищого рівня керівництва. В даний час більшість авторів при розгляді сутності цілі підприємства часто визначають її як вираження свободи волі суб'єкта під впливом обмежень зовнішнього і внутрішнього середовища [196; 197; 198; 218, с. 81-86; 212; 217, с. 24-26; 218, с. 72-74; 219, с. 106-110]. Однак для формування цілей за критерієм максимізації узагальненого показника ефективності підприємства і конкурентної переваги, як його фактора, «мета» для підприємства не повинна повністю ґрунтуватися на необумовлених уподобаннях чи свободі волі власників/засновників. Опираючись на даний висновок запропонуємо уточнене визначення стратегії як «випереджувальної дії» на

поточний і прогнозований вплив середовища».

Крім розгляду сутності стратегії, для формування системи стратегічного управління необхідний також аналіз основних типів використовуваних стратегій управління. Список всіх використовуваних стратегій був би великий, таким чином, виникає потреба в класифікації стратегічних альтернатив. Зважаючи на відсутність загальноприйнятої класифікації типів стратегій нижче буде наведено два домінуючі підходи, використовувані американською та вітчизняною школами, і запропонований підхід до визначення типів стратегій при їх розгляді як випереджувальних реакцій.

Американська школа [220] формує стратегію трьох видів: загальну, бізнес і функціональну.

Загальна (корпоративна) стратегія здійснює вибір між ринками, продуктами та послугами, видами діяльності, в яких працюватиме компанія, орієнтуючись на розвиток і координацію цього портфеля бізнесів [221,222, 223]. Вона, як-правило, визначається в контексті місії та цілей компанії, розглядаючи наступні питання:

1. Загальні питання управління, такі як місія, цілі компанії, види діяльності (бізнеси), способи інтеграції та управління бізнесами.
2. Локалізація конкуренції: сфера здобуття конкурентної переваги.
3. Розвиток синергії за допомогою спільного використання ресурсів (включаючи персонал і фінансові ресурси) різними бізнес-одинацями, і використання бізнес-одинаць для виконання інших корпоративних проєктів.
4. Практика управління – рішення щодо управління бізнес-одинацями – централізоване або автономне (децентралізоване).

Конкурентна (ділова або бізнес-) стратегія впливає на конкурентів і конкуренцію, визначає для окремого бізнесу базу, на основі якої він конкуруватиме [224, с. 64-81; 225, с. 51-54]. Найбільш вагомими розробками в даній області належать М. Porter [225], який виділив три конкурентні стратегії: цінове лідерство, диференціація та фокусування, що застосовуються на рівні бізнес-одинаць для створення конкурентної переваги.

Функціональні стратегії – це вибрані для компанії операційні методи та заходи, спрямовані на збільшення цінності товару: ризикові стратегії, технологічні стратегії, маркетингові стратегії і т.д.

У роботах вітчизняних авторів представлена як розглянута вище класифікація зі суттєвими доповненням щодо складу індивідуальних стратегій кожного виду, так і класифікація зі ще одним видом оперативних стратегій [193, с.6-28]. Даний підхід вперше був запропонований Гольдштейном Г.Я. і передбачає формування стратегії на найнижчому рівні управління, що, на думку автора даного дослідження, виходить за рамки стратегічного управління, оскільки є тактичними діями підприємства.

Разом з тим, більшість російських і українських авторів, включаючи Виханського О.С., Бандуріна А.В., Єфремова В.С. дотримуються базової трьохвидової класифікації стратегій. Виханський О.С. розширив і уточнив групу стратегій вищого рівня, які він визначив як «базисні» залежно від стану елементів: продукт, ринок, галузь, положення фірми всередині галузі (кількість видів здійснюваної діяльності), технологія [208, с. 90-102]. Стратегія вищого керівництва включає наступні групи стратегій:

1. Стратегії концентрованого зростання
2. Стратегія інтегрованого зростання
3. Стратегія диверсифікованого зростання
4. Стратегія скорочення

Оскільки індивідуальні зарубіжні та вітчизняні джерела [220] наводять недостатньо деталізовану та повну класифікацію існуючих видів стратегій, для подальшого аналізу потрібне узагальнення на основі як рівня ухвалення рішення про стратегію, так і бази формування стратегії (ринок, товар, вигляд діяльності і т.д.) (Рис. 1.3).

Розглядаючи стратегію як випереджувальну реакцію на вплив середовища, приведемо існуючі корпоративні та бізнес стратегії до елементарних складових, які є факторами конкурентної переваги. М. Porter виділив два фактори конкурентної переваги – лідерство у витратах і диференціація, які змінюють

показник рентабельності як індикатора конкурентної переваги [225]. Однак, при постійних значеннях даних двох факторів, якщо підприємство змінює такі елементи як ринок і вид товару, то це також є чинником конкурентної переваги для підприємства в цілому (Рис. 1.4).

I. Загальна стратегія							
1.1. Стратегія управління масштабом							
1.Сфокусованого зростання 1.1.Проникнення 1.2.Розвиток ринку 1.3.Розвиток товару 1.4.Нарощування		2.Диверсифікація 2.1.Централізована 2.2.Горизонтальна 2.3.Конгломеративна		3.Інтеграція 3.1.Пряма вертикальна 3.2.Зворотна вертикальна 3.3.Горизонтальна		4.Скорочення 4.1.Ліквідація 4.2.Структурне скорочення 4.3.Тимчасове зниження витрат 4.4. Збирання врожаю.	
1.2. Стратегія міжнародного бізнесу							
1. Входу в міжнародний бізнес 1.1. Експорт 1.2. Франчайзинг 1.3. Ліцензування 1.4. Спільне підприємство 1.5. Зарубіжні філіали.				2. Управління конкурентоспроможністю в міжнародному бізнесі 2.1. Транснаціональна 2.2. Глобальна 2.3. Мультинаціональна 2.4. Міжнародна			
II. Бізнес-стратегія							
1. Диференціація		2. Скорочення витрат		3.Фокусування 3.1. Зниження витрат 3.1.Диференціація		4.Змішана	
III. Функціональна стратегія							
1. Маркетингу	2. Інноваційна	3. Фінансова	4. Виробнича	5. Кадрова	6. Екологічна	7. Соціальна	8. Політична
IV. Оперативна стратегія							
1. Функціональні підстратегії				2. Бізнес підстратегії			

Рис. 1.3. Аналіз основних типів використовуваних стратегій

Крім зміни ціни та якості продукту, існують інші способи досягнення конкурентної переваги підприємством: зміна ринку реалізації товару та зміна виду товару, що реалізується.



Рис. 1.4. Способи досягнення конкурентної переваги підприємством

Нехай підприємство виробляє товари X і Y. За М. Портером [225] можливі два способи досягнення конкурентної переваги – через стратегію диференціації або лідерства у витратах. Проте, якщо залишити постійними дані величини, то підприємство може отримати конкурентну перевагу шляхом впровадження товару X на новому ринку або почати виробництва сучаснішого товару Z замість або на додаток до існуючого асортименту. При цьому фірма отримає конкурентну перевагу не використовуючи ні стратегію диференціації, ні стратегію лідерства у витратах, що говорить про наявність більшого числа способів її досягнення.

Таким чином розглянемо змінні елементи – ринок, товар, якість, ціна (витрати) – як базу формування корпоративних і бізнес стратегій. Можна виділити п'ять типових стратегій (де кожна відповідає зміні одного з перерахованих елементів):

1. Скорочення витрат (ціни)
2. Перехід на виробництво нового товару (диверсифікація або розвиток товару)
3. Перехід на новий ринок (розвиток ринку, диверсифікація)
4. Припинення виробництва товару або вихід з ринку (структурне скорочення)
5. Диференціація

Ознакою типової стратегії вважатимемо наявність одного з факторів конкурентної переваги.

Різні варіанти поєднань типових стратегій дозволяють одержати як існуючі корпоративні та бізнес стратегії, так і широкий спектр варіантів стратегій поза межами розглянутої вище існуючої класифікації. Стратегії сфокусованого і диверсифікованого зростання формуються на підставі зміни таких елементів як ринок і товар, стратегія нарощування також змінює один з елементів якості або ціни (витрат). Корпоративні стратегії інтеграції та скорочення служать способом зниження витрат підприємства, тобто способом реалізації конкурентної стратегії скорочення витрат. Типова стратегія переходу на новий ринок передбачає входження підприємства на новий ринок, скорочення витрат передбачає лідерство в ціні. Таким чином, отримуємо новий вид корпоративної стратегії, яка передбачає поєднання двох способів отримання конкурентної переваги: вихід підприємства на новий ринок з одночасним зниженням витрат.

Все вищесказане дозволяє встановити, що поняття стратегії є ключовим в даному дослідженні, утворюючи його основу, і вимагає уточнення свого трактування з урахуванням взаємозв'язку з впливом середовища підприємства. Були розглянуті різні аспектні та системні точки зору на стратегію і запропоновано визначення стратегії як випереджувальної дії на поточний і перспективний вплив факторів зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства. Також проведений аналіз основних типів використовуваних стратегій підприємства, список яких розширений за рахунок запропонованих типових стратегій. Розглянуті сутність і типи стратегій дають підставу вести науковий пошук в області проектування системи стратегічного управління. Для цього на даному етапі необхідно визначити підхід до стратегічного управління в цілому і здійснити вибір базової моделі системи стратегічного управління.