

УДК005.336.658.9

Носова Т. І.

Донецький національний університет економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського

## ЕВОЛЮЦІЙНА ТРАНСФОРМАЦІЯ КАТЕГОРІЇ «СТРАТЕГІЯ» ПІДПРИЄМСТВА В ЗАЛЕЖНОСТІ ВІД РОЗВИТКУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Досліджено еволюційну трансформацію категорії «стратегія» підприємства. Сформовано основу стратегічного управління інтелектуальним потенціалом торговельного підприємства та розкрито сутність змісту категорії «стратегія підприємства» як джерела стратегічного управління торговельним підприємством.

**Ключові слова:** інтелектуальний потенціал, потенціал підприємства, стратегія підприємства, стратегічний розвиток, торговельне підприємство.

**Постановка проблеми.** Значна кількість економічної літератури присвячена питанню – обґрунтування стратегії, незважаючи на потужний інтерес до питання, залишається не аргументованим запропонованим теоретичні та методологічні розробки щодо формування основ стратегічного управління інтелектуальним потенціалом торговельного підприємства та не дають в повній мірі чітко окреслити стратегічний напрям розвитку, оскільки велика кількість сформованих концепцій для впровадження стратегії підприємства орієнтована на корпоративний рівень управління. Міцний розвиток торговельного підприємства можливий лише за умови ефективного управління не лише ресурсами підприємства, а його вартістю, тобто компетенціями, можливостями, здібностями.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Впродовж останнього десятиліття проблема стратегічного управління активно розглядається дослідниками, залишається відкритим питання щодо розуміння змісту категорії «стратегія». Існуюче різноманіття визначень «стратегія» є свідченням того, що цьому поняттю зарубіжні та вітчизняні автори приділяють значну увагу, серед яких слід виділити А. Стрікленда, А.А. Томпсона, Б. Карлофа, Г. Міцберга, Г. Хемела, Дж. М.Е. Портера, П.Ф. Друкера, І.А. Ігнат'єву, С.В. Оборську, З.Є. Шершньову, О.С. Виханського, Р.А. Фатхутдінова та багатьох інших. Запропоновані науково-методичні розробки по визначенню стратегії носять достатньо вузький характер, що ускладнює процес прийняття ефективних управлінських рішень.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Тобто можна зробити висновок, що ефективна реалізація стратегічного розвитку підприємства в мінливому зовнішньому середовищі залежить від потенційних можливостей, використання яких визначає результативність поставлених завдань розвитку та цілей, що обумовлює формування основ стратегічного управління інтелектуальним потенціалом.

**Мета статті.** Тому постає актуальним розкриття сутності змісту категорії «стратегія підприємства» як джерело стратегічного управління торговельним підприємством.

**Виклад основного матеріалу.** Слово «стратегія» походить від давньогрецьких слів «stratos» – «армія» та «agos» – «я керую». Відповідно, поняття «стратегія» первинно тлумачили як мистецтво або наука ведення воєнних дій. Свідченням цього є давньокитайський трактат про військове мистецтво «Сунь-Цзи», датований V ст. до н. е. [1, с. 23]. А вже починаючи з 60-х років поняття міцно увійшло до галузі управління.

«Піонер» в галузі стратегічного управління І. Ансофф вважає, що стратегія – «це систем-

ний підхід, що забезпечує складній організації збалансованість і загальний напрям зростання [2, с. 68]», «стратегія – складна і потенційно потужна зброя, за допомогою якої сучасна фірма може протистояти мінливим умовам [2, с. 49]», «стратегія – перелік правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності [2, с. 68]». У своєму визначенні вчений виділяє головні характеристики поняття, а саме збалансованість, системність, складність, довгостроковий характер, набір правил.

У своїй роботі [2] І. Ансофф розкриває групи правил, які використовуються під час стратегічного управління, а саме: а) правила, які використовуються під час оцінки результатів діяльності підприємства в перспективі; б) правила, по яким складаються відносини підприємства з його зовнішнім середовищем; в) правила, по яким встановлюються відносини і процедури всередині підприємства; г) правила, по яким підприємство веде свою повсякденну діяльність, які називаються основними оперативними прийомами [2, с. 46]. Тобто вчений зміст категорії «стратегія» розкриває крізь призму ієрархічної піраміди, оскільки чітко поставлені мета та завдання для корпоративного та оперативного рівнів управління.

Круглов М.І. погоджується, що стратегія – «системний підхід до вирішення проблем розвитку і функціонування підприємства, що забезпечує збалансованість його діяльності і визначає головні напрямки його розвитку [3, с. 122]». Такої ж точки зору дотримується російський вчений Виханський О.С.: стратегія – «це довготерміновий якісно визначений напрям розвитку організації, що стосується сфери, засобів і форми її діяльності, системи взаємин всередині організації, а також позиції організації в навколишньому середовищі, що приводить організацію до її цілей [4, с. 88].

У наведених визначеннях наголошується, що підприємство як відкрита система взаємодіє з зовнішнім та внутрішнім середовищем з метою досягнення своїх цілей. Група вчених на чолі з Р.А. Фатхутдіновим, А. Гершуном, М. Горським, В.А. Белошапкою, Г.В. Загорій, П.Л. Гордієнко, А.Г. Поршневим, Р. Річардсоном і М. Томпсоном розглядають стратегію як план дій, який спрямований на реалізацію стратегічних намірів підприємства.

Гершун А. наголошує, що «стратегія – це план, що інтегрує в деяке узгоджене ціле такі компоненти: головні цілі організації; політику (цінності, філософію, ідеологію); застосовувані дії» [7, с. 20]. Р. Грант зазначає, що «стратегія – це планування способів, за допомогою яких організація або індивід можуть досягти поставлених цілей» [5, с. 33]. Томпсон М. і Річардсон Р. у своїй роботі [6, с. 73] опираються на два ключових моменти

для розкриття змісту категорії «стратегія»: по-перше – стратегічні цілі (те, що стратегія прагне досягти), по-друге – план дій (спосіб, за яким буде досягнуто цілі). Тобто, розглядаючи стратегію як план, виокремлюються її головні характеристики як комплексність, системність, детальність, проте процес формування стратегії підприємства не завжди носить прямолінійний характер, доволі часто – це стрімкий динамічний процес, який доволі складно спрогнозувати у сучасній економіці.

Прихильники розгляду поняття «стратегія» за її особливістю «стратегічний напрям розвитку» визначають напрям по-різному: напрям діяльності, генеральний напрям, шлях розвитку, обсяг діяльності, генеральний курс. Так, Гершун А. пише «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» [7, с. 20]. В той час, як Клейнер Г.Б. наголошує, що «стратегія має стати «ниткою часу», яка зв'яже минуле і майбутнє, одночасно визначаючи шлях до розвитку» [8, с. 4].

Об'єднуючи поняття можна сказати, що стратегія – це інструмент майбутнього, вона не може показати повну картину того, що буде в перспективі, тому вона накреслює перспективний напрям розвитку в залежності від поточного стану управління підприємством. «Процес розробки стратегії не завершується якою-небудь негайною дією. Звичай він завершується встановленням загальних напрямків, просування по яких забезпечить ріст і закріплення позицій фірми [2, с. 46]». Доволі велика кількість вчених схиляється до думки, що головна особливість стратегії – це встановлення цілей та засобів її реалізації (головних, стратегічних, майбутніх і т. п.). У такому випадку стратегія представляє собою інструмент вибору засобів реалізації стратегічних намірів підприємства за для реалізації головної мети діяльності.

Американський вчений Чайл Дж. підтримує точку зору, що «стратегія – це сукупність фундаментальних або принципово важливих рішень відносно цілей і засобів підприємства [9, с. 5]». Аналогічну точку зору підтримує Гурков І.Б. «стратегія – процес формування довгострокових цілей і вибору шляхів їх досягнення [10, с. 10]». «Стратегія – розрахована на перспективу система заходів, яка забезпечує досягнення конкретних, намічених компанією заходів [12, с. 110]», так визначає поняття вітчизняний науковець Герчикова І.Н.

З позиції А. Чендлера, «стратегія – це встановлення основних довготермінових цілей та намірів організації, а також напрямів дії і ресурсів, які необхідні для досягнення цих цілей» [12, с. 112]. Група вчених – М. Мескон, М. Альберт і Ф. Хедоурі – розглядають стратегію, «як детальний всебічний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації і досягнення її цілей» [13, с. 58].

Доволі близькими за змістовним характером є такі визначення: 1) «стратегія – набір правил та прийомів, за допомогою яких досягаються цілі розвитку підприємства» [11, с. 115]; 2) «стратегія – система рішень і дій, спрямованих на досягнення довгострокових цілей людини або організації» [10, с. 7]. Отже, розкриття змісту стратегії крізь призму «встановлення цілей» визначає, що процес визначення цілей носить якісний і кількісний характер, який підприємство намагається модифікувати на випадок виникнення альтернативних ситуацій щодо корегування його головної мети.

Слід також підкреслити думку Г. Мінцберга, який розглядає стратегію як «модель потоку рішень: плану, палітри, позиції, перспективи і концепції» [1, с. 57]. Тобто, він вважає, що план – це основа моделі прийняття управлінських рішень у зовнішньому середовищі. Дж.Б. Руїнна наголошує, що «стратегія – модель або план, що об'єднує головні цілі організації, політику і послідовність дій в єдине ціле, допомагає розміщувати і спрямовувати ресурси унікальним і неповторним чином, оснований на відносних перевагах і недоліках організації, очікуваних змінах в оточенні та пов'язаних з ними діями конкурентів» [14, с. 40]. Наведе ствердження можна ототожнити з позицією А. Чендлера, який також підтримує точку зору щодо ефективного використання ресурсів підприємства з метою досягнення цілей підприємства та отримання конкурентних переваг на ринку.

З позиції конкурентної концепції А. Томпсон і А. Стрикленд зазначають, що «стратегію краще за все розглядати як комбінацію із запланованих дій і швидких рішень по адаптації до нових досягнень промисловості та новій диспозиції на полі конкурентної боротьби» [15, с. 20]. Підтримуючи точку зору Томпсона А. та Стрикленда А., американець Б. Хендерсон розуміє стратегію як «навмисний пошук плану дій, які будуть сприяти розвитку конкурентної переваги компанії і стануть його невід'ємною частиною» [16, с. 141].

На особливу увагу заслуговує точка зору українського науковця Міщенко А.П., оскільки стратегія визначається як «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» [17, с. 11]. Вважаємо таке визначення змістовним та актуальним для сьогоденного розвитку галузі торгівлі в Україні.

Заслужують на увагу також визначення вчених М.М. Мартиненко та І.А. Ігнат'євої, які сутність стратегії розвивають через єдність «стратегічних цілей та намірів», а саме «стратегія – це набір специфічних правил та орієнтирів, дотримання яких дає змогу керівництву організації провести об'єднання усіх напрямків управлінської діяльності (процес синергізму) та підпорядкувати їх процесу досягнення спільних цілей. За своїм призначенням ці правила визначають: ставлення організації до зовнішнього середовища, об'єднання функціональних областей ключових результатів та їх взаємодії в процесі досягнення цілей, переходу від зовнішніх стратегій до внутрішніх стратегій» [18, с. 28].

Сучасна постіндустріальна економіка вимагає нових концепцій управління, оскільки старі не мають можливості в повній мірі задовольнити потреби управління. Значимо, що найважливішим під час стратегічного управління є привабливість галузі, якщо підприємство хоче бути успішним в довгостроковій перспективі, йому потрібно ретельно підходити до вибору вигідного ринку. Тобто кожне торговельне підприємство, перш за все повинно дослідити чим є привабливою галузь для споживача, та перетворити свою унікальну цінність в довгострокову стратегію.

Тому вважаємо доцільним виділити підхід М. Портера, який, виділяючи ідею цінності, пропонує розглядати «стратегію як аналіз внутрішніх процесів та взаємодій між різними складовими організації для того, щоб визначити, як і де дода-

ється цінність. При цьому стратегія – це позиціонування організації щодо галузевого середовища» [19, с. 87].

Таким чином, дослідження теоретико-методичних підходів до визначення сутності категорії «стратегія» надало можливість визначити її головні особливості (рис.1).



Рис. 1. Особливості категорії «стратегія» підприємства

Шершньова З.Є. та Оборська С.В у своїй роботі [20], на наш погляд, досить змістовно виділили характеристики «стратегії» підприємства:

1) дає визначення основних напрямів і шляхів досягнення цілей виживання і розвитку організа-

ції в довгостроковій перспективі на основі концентрації зусиль на певних пріоритетах [20, с. 47];

2) є способом установлення взаємодії підприємства з зовнішнім середовищем [20, с. 102];

3) формується на основі узагальненої, не завжди повної і достатньої інформації [20, с. 102];

4) постійно уточнюються в процесі діяльності, чому сприяють налагоджені зворотні зв'язки [20, с. 47];

5) має складну внутрішню структуру [20, с. 47];

6) є основою для розробки стратегічних планів, проєктів і програм [20, с. 47];

7) є основним змістовним елементом діяльності вищого керівництва [20, с. 102].

Проведений логічний аналіз змістовної сутності категорії «стратегія» підприємства надає можливість сформулювати власне бачення на основі синтезу його головних особливостей, а саме стратегія – це довгостроковий напрям розвитку підприємства орієнтований на досягнення міцного конкурентного положення за рахунок цінностей (знань, умінь, навичок, компетенцій) та ефективних управлінських рішень. Також вважаємо за доцільне навести основні еволюційні процеси трансформації поняття «стратегія» в залежності від системи управління підприємством, що надасть нам змогу більш детально підійти до питання формування системи стратегічного управління інтелектуальним потенціалом торговельного підприємства (рис. 2).

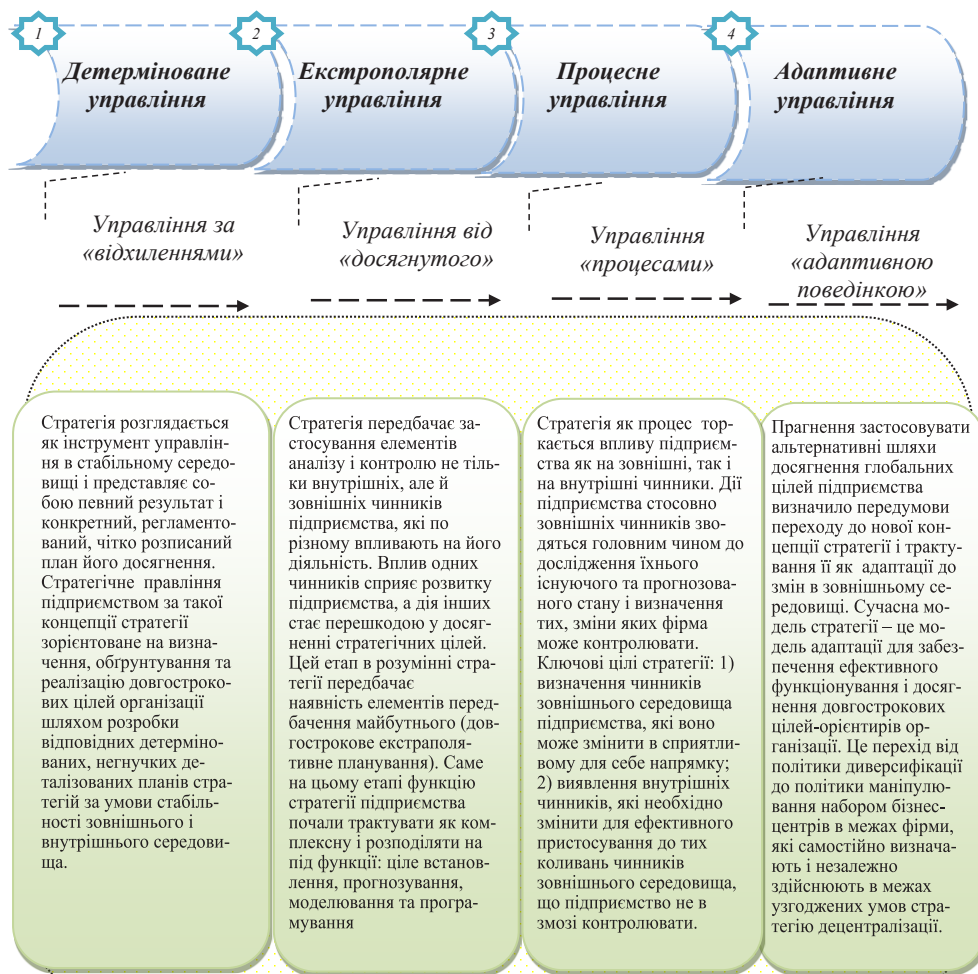


Рис. 2. Еволюційна трансформація категорії «стратегія» підприємства в залежності від розвитку системи управління підприємством

**Висновки і пропозиції.** Стратегія – це потужний інструмент зміцнення та розвитку потенціалу підприємства, а особливо інтелектуального, оскільки інтелектуальні ресурси є конкурентною стратегічною перевагою торговельного підприємства на рику. Правильно обрана стратегія управління інтелектуальним потенціалом виступає запорукою успішного функціонування підприємства у нестабільному зовнішньому середовищі. Стратегія управління інтелектуальним потенціалом надасть можливість вирішити ряд проблем торговельного підприємства, а саме сформувати міцний потенціал, переорієнтувати на реалізацію товарів групи А, розвинути маркетинг на підприємстві,

удосконалити структуру управління бізнес-процесами, що спричинить позитивний розвиток у довгостроковій перспективі.

Оскільки практика та теорія стратегічного управління інтелектуальним потенціалом не зайняла належного місця в системі управління, то торговельним підприємствам країни дуже важко використовувати інструменти стратегічного управління в умовах нестабільності, відсутності коштів, недобровільної конкуренції, тому вирішення цієї проблеми у майбутньому буде залежати від вже розробленого теоретико-методологічного забезпечення стратегії управління інтелектуальним потенціалом, що актуалізує наші подальші дослідження.

#### Список літератури:

1. Минцберг Г. Школы стратегий / Г. Минцберг, Б. Альстренд, Д. Лемпел. – СПб. : Изд-во «Питер», 2000. – 336 с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление : сокр. пер. с англ. / И. Ансофф. – М. : Изд-во «Экономика», 1989. – 520 с.
3. Круглов М.И. Стратегическое управление компанией / М.И. Круглов. – М. : Изд-во «Русская деловая литература», 1998. – 768 с.
4. Виханский О.С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. – Изд. 2-е [перераб. и доп.] / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М. : Фирма «Гардарика», 1996. – 416 с.
5. Грант Р.М. Современный стратегический анализ. 5-е изд. / Пер. с англ. под ред. В.Н. Фунтова. – СПб. : Питер, 2008. – 560 с.
6. Richardson, R. and Thompson, M. (1999) The Impact of People Management Practices on Business Performance: A literature review, Institute of Personnel and Development, London.
7. Гершун А., Горский М. Технологии сбалансированного управления. – М. : ЗАО «Олимп-бизнес», 2005. – 416 с.
8. Клейнер Г.Б., Тамбовцев В.Л., Качалов Р.М. Предприятия в нестабильной экономической среде: риски, стратегия, безопасность. – М. : Экономика, 1997. – С. 322.
9. Child, J. (1972) Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice, *Sociology*, 6(3), pp. 1-22.
10. Гурков И.Б. Стратегия и структура корпорации : учеб. пособие. – М. : Дело, 2006. – 320 с.
11. Экономическая стратегия фирмы : учеб. пособие / Под ред. А.П. Градова. – СПб. : Специальная литература, 1995. – 184 с.
12. Чендлер А. Стратегия и структура : пер. с англ. / А. Чендлер – М. : Изд-во «Мир», 1988. – 464 с.
13. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Пер. с англ. – М. : Дело. – 1992. – С. 257.
14. Quinn J.V. Strategies for change: logistical incrementalism / James Brian Quinn. – Homewood, IL, Dow Jones – Irwin, 1980. – 230 p.
15. 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.
16. Brace D Henderson, «The Origin of Strategy», *Harvard Business Review* (November-December 1989): 139-143.
17. Міщенко А.П. Стратегічне управління : навчальний посібник. – К. : «Центр навчальної літератури», 2004. – 336 с.
18. Мартиненко М.М., Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент. – К. : «Каравелла». – 2006. – С. 125.
19. Портер М. Международная конкуренция / Пер. с англ. – М. : Международные отношения. – 1993. – 896 с.
20. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління. – К. : КНЕУ, 1999. – С. 94-120.

**Носова Т. И.**

Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского

#### ЭВОЛЮЦИОННАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ КАТЕГОРИИ «СТРАТЕГИЯ» ПРЕДПРИЯТИЯ В ЗАВИСИМОСТИ ОТ РАЗВИТИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

##### Резюме

Исследована эволюционная трансформация категории «стратегия» предприятия. Сформирована основа стратегического управления интеллектуальным потенциалом торгового предприятия и раскрыта сущность содержания категории «стратегия предприятия» как источника стратегического управления торговым предприятием.

**Ключевые слова:** интеллектуальный потенциал, потенциал предприятия, стратегия предприятия, стратегическое развитие, торговое предприятие.

**Nosova T. I.**

Donetsk National University of Economics and Trade named after Michail Tugan-Baranovsky

#### EVOLUTIONARY TRANSFORMATION CATEGORIES «STRATEGY» COMPANIES DEPENDING ON THE DEVELOPMENT OF ENTERPRISE MANAGEMENT SYSTEM

##### Summary

Investigated the evolutionary transformation of the category of «strategy» of the enterprise. Formed the basis of the strategic management of intellectual potential of commercial enterprise and reveals the essence of the content of the category of «business strategy» as a source of strategic management of a commercial enterprise.

**Key words:** intellectual potential, potential of the enterprise, business strategy, strategic development, and trade company.