

3. Маркс К., Энгельс Ф. Сочинения. — М.: Издательство политической литературы, 1976. — 2 изд. — Т. 25. — Ч. 1. — 554 с.
4. Прокопенко И. И. Управление производительностью: практическое руководство / Прокопенко И. И. — К.: Техніка, 1990. — 319 с.
5. Пономаренко В. С. Механизм управления предприятием: монография / Пономаренко В. С. — Харьков, 2002. — 252 с.
6. Синк Д. С. Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение / Синк Д. С. — М.: Прогрес, 1989. — 528 с.
7. Тельнов Ю. Ф. Реинжиниринг бизнес-процессов. Компонентная методология. — 2-е изд., перераб. и доп. / Тельнов Ю. Ф. — М.: Финансы и статистика, 2004. — 320 с.
8. Шумпетер Й. А. Теория экономического развития / Шумпетер Й. А. — М.: Директ-медиа Паблишинг, 2008. — 400 с.

Стаття надійшла до редакції 02.09.2012 р.

УДК 65.01

**О. В. Востряков**, канд. екон. наук,  
доцент кафедри стратегії підприємств,  
ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»

### СТРАТЕГІЧНИЙ ПРОЦЕС НА ПІДПРИЄМСТВІ В КОНТЕКСТІ ТЕОРІЇ СТРАТЕГІЇ

На основі узагальнення концептуальних засад теорії стратегії та сучасного стратегічного менеджменту у статті розкрито суть, місце і роль стратегічного процесу на підприємстві як системної концепції, що визначає спрямований рух економічних організацій у напрямку досягнення ними стійких довгострокових конкурентних переваг.

На основе обобщения концептуальных основ теории стратегии и современного стратегического менеджмента в статье раскрыты суть, место и роль стратегического процесса на предприятии как системной концепции, определяющей направленное движение экономических организаций к достижению ими устойчивых долгосрочных конкурентных преимуществ.

On the basis of summarizing the conceptual foundations of the theory of modern strategy and strategic management in the article reveals the essence of the place and role of the strategic process in the enterprise as a system concept, which determines the directional movement of economic organizations to achieve their long-term sustainable competitive advantage.

**Ключові слова:** стратегія, стратегічний процес, підприємство, теорія стратегії, стратегічний менеджмент.

**Ключевые слова:** стратегия, стратегический процесс, предприятие, теория стратегии, стратегический менеджмент.

**Key words:** strategy, strategic process, enterprise, theory of strategy, strategic management.

**Актуальність і постановка проблеми.** Переважаюча на сьогодні тенденція переходу від стратегічного вибору (планування) до стратегічних змін (реагування) як суті успішної стратегії вимагає нового погляду на стратегічне управління як динамічний процес постійного пошуку нових засобів здобуття конкурентних переваг підприємства. Такий підхід обумовлює доцільність уточнення понять «стратегічне управління» та «стратегічний процес» на підприємстві.

У теорії стратегічного управління стратегію прийнято розглядати як за *суттю (змістом)*, так і за *процесом* її утворення. За суттю стратегія трактується як філософія (або концепція) розвитку підприємства, що намагається вижити та бути успішним на ринку. Інший погляд на стратегію виявляється через поняття

«стратегічного процесу», що є своєрідним проявом стратегічного управління на підприємстві з урахуванням його специфіки (принципів поведінки на ринку, обраного напрямку розвитку, прихильності до формалізації управлінських рішень тощо).

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Слід визнати, що протягом останніх років кількість публікацій з проблем розробки та реалізації стратегії економічних організацій зростає в геометричній прогресії. Опубліковано фундаментальні праці, в яких системно висвітлено генезис світової стратегічної думки, до яких ми відносимо монографії В.С. Катькала [1], А.П. Наливайка [2], В.В. Пастухоної [3], І.В. Смоліна [4] та ін. Широкого вжитку термін «стратегічний процес» набув після виходу в світ однойменної книги Г. Мінцберга, Дж. Б. Куїнна і С. Гошала [5], в якій в оригінальній манері представлено формування та реалізацію стратегії як сукупність складних, взаємопов'язаних і неподільних (на відміну від домінуючої в теорії стратегічного менеджменту позиції) процесів, у яких політика, цінності, культура та стилі управління організації визначають або обмежують вибір стратегічних рішень.

**Невирішені частини загальної проблеми.** Визначена предметна сфера залишається надзвичайно дискусійною. На подальше вивчення очікують питання теоретичного, методологічного та прикладного характеру, серед яких: розв'язання протиріч сучасного стратегічного менеджменту як наукової дисципліни; розвинення методологічних засад і методичного інструментарію стратегічної поведінки підприємств; виявлення нових джерел конкурентних переваг у наддинамічних умовах функціонування сучасних компаній; формування дієвих управлінських механізмів і технологій, здатних забезпечити ефективну реалізацію стратегічних цілей, зокрема у посткризовий період, та ін.

**Мета дослідження.** Враховуючи складність у комплексність проблем у сфері стратегічного менеджменту, в даній статті зосередимо увагу на розкритті суті, місця та ролі стратегічного процесу в контексті розвитку теорії стратегії.

**Результати дослідження.** Для сучасного підприємства першочергового значення набуває не просто питання розробки та формулювання стратегії, а перш за все — проблема створення та запуску дієвого механізму реалізації стратегічних рішень. Вирішення цього завдання реалізується за допомогою стратегічного процесу — циклічного процесу формулювання, розробки та реалізації стратегії підприємства, що характеризується спрямованістю на створення відмінних характеристик організації або підвищення рівня її компетентності в спільноті подібних суб'єктів певної діяльності. Виходячи з наведеного логічно визнати, що стратегічний процес: 1) спрямований на реалізацію стратегічної ідеї (місії, візії, цілей і завдань) організації; 2) має своїх клієнтів (як зовнішніх — держава, споживачі, постачальники, інші підприємства і організації, так і внутрішніх — власники, менеджмент, працівники), для яких створюється певна цінність; 3) здійснюється у певній послідовності (стратегічний аналіз, стратегічний вибір і реалізація стратегії) та має циклічну природу внаслідок переглядуваності цілей розвитку та способів їх досягнення.

Головна ідея концепції стратегічного процесу полягає у формуванні внутрішньофірмового механізму безперервного та динамічного процесу виявлення, продукування, використання та оновлення джерел конкурентних переваг і відповідного уточнення стратегії, які дозволять: у короткостроковому періоді (до 3-х років) досягти підприємству заданих цільових показників діяльності, у середньостроковій перспективі (від 3-х до 10-ти років) досягти стратегічних цілей підприємства, а в довгостроковій (понад 10 років) — забезпечити виживання підприємства.

Розглядаючи стратегічний процес за послідовністю його здійснення на підприємстві необхідно визначати три ключові етапи [6]: стратегічний аналіз, стратегічний вибір, реалізація стратегії (рис. 1).

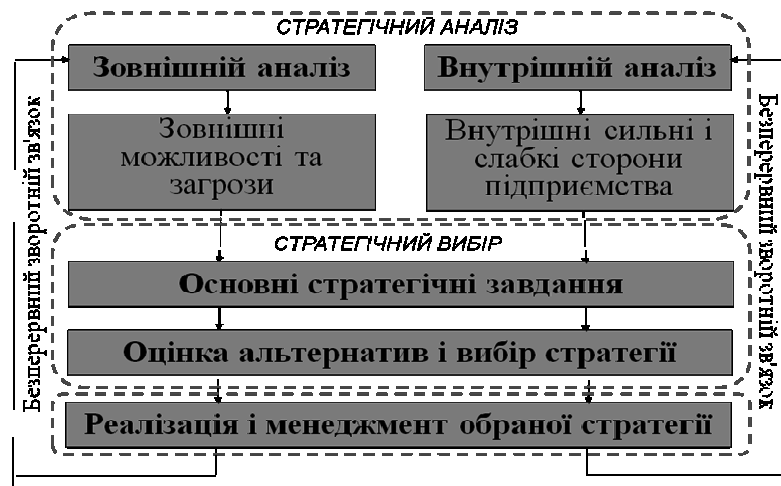


Рис. 1. Концептуальна схема стратегічного процесу на підприємстві

Метою *стратегічного аналізу* є збір інформації про стан і динаміку внутрішнього середовища підприємства та його оточення. Внутрішній аналіз — це ретельне дослідження внутрішніх процесів і структур підприємства з метою визначення сильних і слабких сторін організації. Зовнішній аналіз націлений на вивчення мікро- і макросередовищ підприємства.

Мікросередовище становить ту сферу діяльності, в якій бізнес підприємства є конкурентоспроможним. Макросередовище містить ряд механізмів впливу як на організацію, що функціонує в даній галузі, так і на всю галузь у цілому. За допомогою інформації, зібраної під час проведення зовнішнього аналізу, визначають, які фактори надають нові можливості, а які являють собою загрози для життєдіяльності підприємства.

Після того як визначені внутрішні сильні і слабкі сторони організації, а також можливості та загрози з боку зовнішнього середовища, постає важке завдання *вибору стратегії*, що дозволяє конструктивно використовувати її сильні сторони і нові можливості та успішно долати слабкі сторони і загрози. На основі цих даних складаються альтернативні варіанти, які підходять для досліджуваної організації. При цьому особлива увага приділяється тому, яким чином кожна альтернатива співвідноситься з стратегічними завданнями організації. Далі кожна альтернатива оцінюється по ряду критеріїв. І нарешті, робиться відповідний стратегічний вибір.

Останній етап стратегічного процесу включає схвалення обраної стратегічної альтернативи та її *практичну реалізацію*.

Цей етап є більш складним процесом, ніж стратегічний аналіз і вибір. Він передбачає виконання стратегії, і тут, у свою чергу, велика роль менеджменту підприємства. При реалізації стратегії необхідно враховувати наступні важливі моменти:

- ✓ адекватність ресурсної бази підприємства;
- ✓ готовність культури та структури підприємства до прийняття наміченої стратегії;
- ✓ готовність менеджменту до змін, які можуть знадобитися для здійснення стратегії;
- ✓ матеріально-технічне обґрунтування рішення про напрям розвитку підприємства;
- ✓ готовність підприємства на виробничому рівні здійснювати запропоновану стратегію і вирішувати питання якості;
- ✓ географічне позиціонування підприємства та його місце на міжнародному ринку;
- ✓ вплив стратегії на внутрішніх і зовнішніх учасників бізнесу, а також на взаємини підприємства з суспільством.

Успішне здійснення стратегічного процесу на підприємстві дозволяє підприємству отримувати дієву стратегію, що забезпечує підприємству набуття стійких конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

Дослідниками визначаються ряд передумов розгортання стратегічного процесу на підприємстві [7], зокрема:

- стратегічний процес виникає тільки тоді, коли у підприємства є *стратегічні цілі* — «бажані кінцеві стани, які задані підприємству». Кінцевий стан може бути або не бути кількісно вираженим, може бути прив'язаним до певного періоду або необмеженим у часі. У всіх випадках важливим є наявність мети у свідомості керівництва підприємства;

- стратегічний процес спирається на *свідомі пошуки* кращих шляхів досягнення стратегічних цілей. Такі пошуки можуть ґрунтуватися або переважно на логіці, або на інтуїції, спиратися на детальні розрахунки або випадкові знахідки;

- стратегічний процес не зводиться до намірів (планів, програм, заяв). Саме реально *вчинені дії* у їх співвідношенні з заздалегідь передбаченими ходами характеризують зміст процесу стратегічного управління.

Як визначають дослідники [7], корисний метод описання практики стратегічного процесу на підприємстві запропонували у 1999 р. два голландських дослідники — Боб де Віт (Bob de Wit) і Рон Мейер (Ron Meyer). Вони зазначили, що більшість стратегічних рішень наближаються до «парадоксів» [8]. При цьому всі реальні стратегічні рішення спираються на наступні явні і неявні припущення керівництва підприємства про: організаційне призначення (обслуговує підприємство лише інтереси акціонерів чи також інших «стейкхолдерів»); міжнародний контекст (чи сприймають менеджери ринок як глобальний або як локальний); контекст галузі (чи сприймають менеджери еволюцію галузі (ринку) як неконтрольований процес або як процес, яким можна маніпулювати); контекст «конкурентного оточення» (*network level strategy*) (чи бачать менеджери свої компанії як повністю автономні утворення, або як взаємозалежні організації); рівень корпоративної стратегії (чи бачиться підприємство як об'єднання бізнесів або як єдина система з корпоративним центром, де зберігаються основні «компетенції»); рівень конкурентної стратегії (чи ведеться основна боротьба за частку на ринку або за доступ до унікальних ресурсів); організаційні зміни (чи уявляють менеджери можливість різкої організаційної ломки своєї фірми або припускають подібну ломку безнадійною справою); контекст лідерства (чи вірить керівництво, що воно здатне направляти рух компанії, чи розвиток підприємства — це еволюційний процес самоорганізації); формування стратегії (чи є стратегія формалізованим аналітичним процесом розробки рішень або стратегія — це набір дій, що виникають спонтанно, в ході експериментування); стратегічне мислення (наскільки дії вищого керівництва підприємства спираються на логіку, або інтуїція відіграє основну роль).

Описаний підхід до стратегічної рефлексії дозволяє проводити аналіз на всіх рівнях — спряженість уявлень менеджерів усередині підприємства, склад і спряженість ментальних моделей всередині галузей (стратегічних груп, секторів економіки), порівняння між національними бізнес-системами.

Однією з визначальних характеристик стратегічного процесу на підприємстві виступають стратегічні дії. В літературі є колосальна кількість типологій стратегічних дій підприємства. При цьому практично відсутні загальні ознаки віднесення дій саме до групи стратегічних. Можна стверджувати, що ознаки стратегічності дій підприємства доречно розглядати по трьох напрямках: 1) характеристики ініціаторів та виконавців стратегічних дій; 2) рівень стратегічних дій; 3) характер стратегічних дій.

Щодо *характеристики ініціаторів та виконавців* стратегічних дій необхідні ознаки зводяться до наступного: а) прямого відношення виконавців (або, принаймні, ініціаторів) даних дій до цілей (пріоритетів) підприємства (сприяти або суперечити даними цілям); б) обумовленість вольовими рішеннями (таким чином, відмова від будь-яких дій, що нав'язані обставинами, наприклад, підтримання існуючого

стану, що вимагає великих зусиль, ніж «слідкування за течією», також можна вважати формою стратегічних дій); в) істотних змін у відносинах підприємства з його ключовими стейкхолдерами, включаючи власний менеджмент.

*Рівні стратегічних дій* можуть відрізнятися не тільки за ієрархією їх ініціаторів (що є популярним підходом, зокрема у класифікації стратегій підприємства), але у першу чергу за характером об'єкта докладання управлінських зусиль (об'єктів управління), а саме: управління капіталом; управління активами; управління операціями. Виокремлення рівнів стратегічних дій дозволяє розрізнити їх «номенклатуру» і порівнювати розмах стратегічних змін у підприємств різної величини.

*Характер і спосіб формування стратегічних дій* визначається тим, яким чином менеджмент підприємства передбачає можливий наступ стану «критичної невідповідності» між бажаннями ключових стейкхолдерів і результатами діяльності організації. Така невідповідність може або передбачатися менеджментом, і тоді мова йде про попереджувальні (проактивні стратегічні дії); або менеджмент може поставити перед фактом відкритого незадоволення ключових стейкхолдерів (бойкот з боку споживачів, страйк, активістські дії акціонерів), і тоді доводиться приймати вже так звані «реактивні», найчастіше запізнелі дії. На практиці завжди спостерігається певне поєднання «проактивних» і «реактивних» дій (що яскраво описано Генрі Мінцбергом при визначенні трьох типів стратегій у компанії).

Протягом багатьох років Генрі Мінцберг і його колеги спостерігали, як у компаніях формувалися стратегії. На основі отриманих ними даних, а також ґрунтуючись на результатах соціологічних досліджень ними були ідентифіковані три типи стратегій: 1) навмисні (або заплановані) стратегічні дії; 2) нездійснені стратегії, які були визначені (сплановані), але ніколи не утілені в життя за різних причин: такі стратегії не отримували достатньої підтримки, або взагалі були відхилені, тому що виявилися занадто дорогими або більше не адекватними змінам зовнішнього і внутрішнього середовищ підприємства; 3) стратегії на стадії становлення, які з'являються без того, щоб бути явно сформульованими або попередньо призначеними. Ці стратегічні дії з'являються через взаємодію різних учасників як нове ненавмисне замовлення протягом довгого часу.

Сполучення стратегій різних типів для окремого підприємства у співвідношенні з усередненою ситуацією у галузі або стратегічній групі обумовлює специфіку стратегічних дій на підприємстві.

Необхідно зазначити, що процес формування та реалізації стратегії на підприємстві зумовлює отримання нових знань, компетенції, динамічні здатності, які виступають джерелами створення нових конкурентних переваг. На наш погляд, ці результати стратегічного процесу можуть бути представлені в певній ієрархії (рис. 2).



Рис. 2. Ієрархія результатів стратегічного процесу на підприємстві

Розкриємо сутність основних результатів стратегічного процесу на підприємстві.

*Знання.* Збереження старих знань, їх уточнення, розвиток та продукування нових щодо різних сфер господарювання підприємства в межах прийнятої стратегічної траєкторії виступають базисним результатом стратегічного процесу та виступають підґрунтям формування необхідних компетенцій.

*Компетенції* підприємства як система специфічних навичок і вмій до реалізації тих функцій, які необхідні для виготовлення продукції або надання послуг згідно найвищих стандартів, що висуваються ринком та клієнтами підприємства.

*Динамічні здатності* віддзеркалюють потенціал підприємства в інтегруванні, створенні та реконфігурації його компетенцій задля відповідності мінливому середовищу [9, с. 148]. Доведення до рутинного рівня здатності підприємства до накопичення, використання, оновлення та продукування нових компетенцій підприємства є запорукою створення важко відтворювальних характеристик підприємства, захист яких забезпечує його відмітність у конкурентному середовищі.

*Конкурентні переваги* є результатом послідовної трансформації попередніх продуктів стратегічного процесу (знань, компетенцій і динамічних здатностей).

Описаний підхід до визначення результатів стратегічного процесу на підприємстві ґрунтується на засадах ресурсної теорії фірми.

Найбільш загальний та аргументований підхід до характеристики стратегічного процесу на підприємстві в контексті генезису поглядів на суть стратегії та способи її формування представлений у книзі Г. Мінцберга, Б. Олстренда і Дж. Лемпела «Школи стратегій. Стратегічне сафарі: екскурсія по нетрях стратегічного менеджменту» [10]. Автори виділяють десять наукових шкіл, що відрізняються за логікою та характером процедур розроблення стратегії. Перші три з них (школа дизайну; школа планування; школа позиціонування) мають розпорядчий характер. Представники *школи дизайну*, що домінувала у 1960-ті роки (а дві наступні виникли на її основі), розглядають стратегію як процес неформального конструювання, проектування, моделювання. У межах *школи планування*, розквіт якої припав на 1970-ті рр., стратегія розглядалася як відносно незалежний процес формального планування. Прихильники *школи позиціонування*, яка заявила про себе в 1980-ті рр., зосередилися не на плануванні стратегії, а на її змісті. Своє найменування «школи позиціонування» вона отримала тому, що її послідовники в якості найважливішого завдання розглядали принципи вибору стратегії відповідно до позиціонування фірми на ринку.

Наступні шість шкіл (школа підприємництва; когнітивна школа; школа навчання; школа влади; школа культури; школа зовнішнього середовища) розглядають, головним чином, окремі специфічні аспекти формулювання стратегії. Їх послідовники роблять акцент на дослідженні реальних процесів розробки стратегій. Прагнучи пов'язати стратегію з реальною поведінкою підприємства, вони намагалися розглядати стратегію як результат передбачення майбутнього, осяяння, що дозволяє менеджеру прийняти ризик. Таким чином, стратегія пов'язувалась з процесами, що відбуваються у свідомості менеджера. Найпослідовніше ця позиція розроблялася *когнітивної школою*, яка обрала своєю методологічною основою когнітивну психологію і на цій основі намагалася проникнути у свідомість стратега. Зокрема, представники *школи навчання* вважали, що стратегія повинна розроблятися крок за кроком у міру розвитку, самонавчання організації. Представники *школи влади* розглядали стратегію як процес переговорів між конфліктуєчими групами всередині організації або між організацією і зовнішнім середовищем.

Відповідно до поглядів прихильників *школи культури*, стратегія залежить від культури організації, а процес її формулювання є колективним процесом. Теоретики *школи зовнішнього середовища* вважають, що формулювання стратегії є реактивним процесом і визначається як реакція на зміни у зовнішньому середовищі.

Школа, яка названа Г. Мінцбергом та його колегами *школою конфігурації*, являє собою підхід, у межах якого спостерігається спроба об'єднати завдання всіх попередніх — процес формулювання стратегії, її зміст, організаційну структуру та її

оточення. Вона спирається на принципи і методи організаційного розвитку, виводячи з них закономірності стратегічних змін: стратегія розглядається як процес трансформації.

Наведені у [11] тенденції розвитку шкіл стратегії доводять послідовне домінування трьох прескриптивних шкіл (рис. 3): спочатку школи дизайну, а пізніше — шкіл планування (1970-ті рр.) та позиціонування (1980-ті рр.). З тих пір популярність школи планування дещо знизилась, проте школа позиціонування залишається доволі впливовою. У 1990-х рр. сфера стратегічного управління набула помітної еkleктичності, що позначилось в оформленні інших шкіл стратегії (рис. 4). Останніми роками зростаючу увагу привертає макропідхід школи влади, предметом вивчення якого є партнерства, союзи, колективні стратегії тощо. Але дійсний сплеск інтересу викликали дві інші школи — навчання (об'єкт уваги — «організації, що навчаються» і «ключові компетенції») і конфігурації (фокус уваги — стратегічні трансформації).

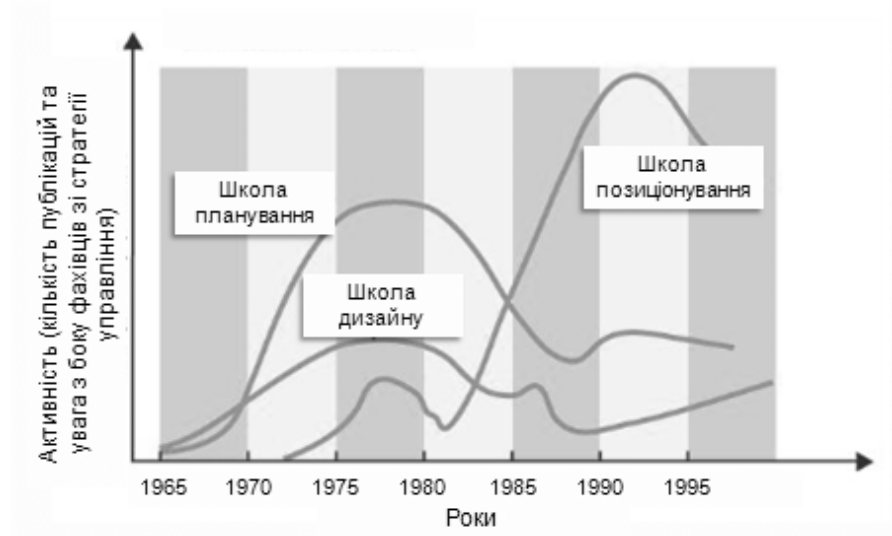


Рис. 3. Еволюція прескриптивних шкіл стратегії

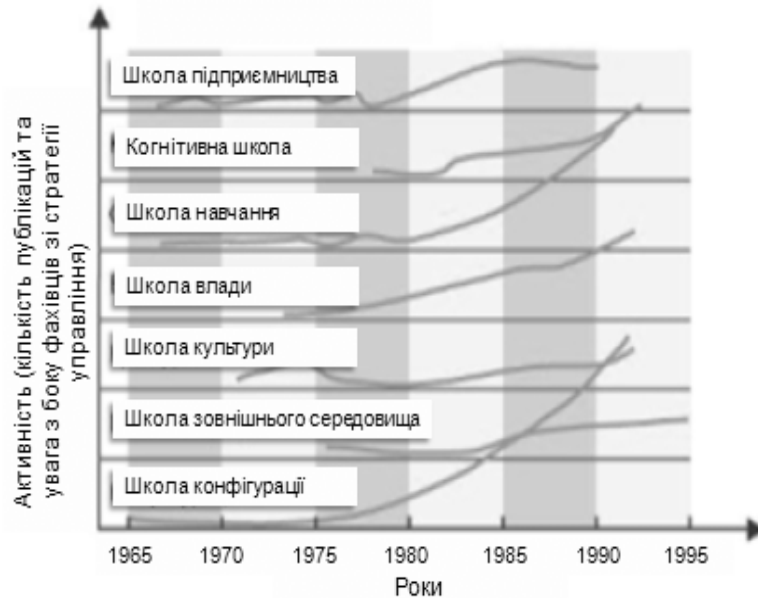


Рис. 4. Еволюція дескриптивних шкіл стратегії

Сучасне значення цих шкіл розрізняється. Одні з них добре зарекомендували себе і утримують надійні позиції для аналізу діяльності компаній, що належать до «традиційних» галузей. Інші демонструють ефективність своєї методології у знову створюваних, інноваційних галузях бізнесу. Треті більше підходять для проектування стратегічних змін у безприбуткових організаціях чи організаціях муніципального управління і т.д. Тому навряд чи було б доцільним намагатися ранжувати школи та напрями стратегічного менеджменту за ступенем важливості або ефективності у відриві від реального контексту організаційних проблем, у якому вони виникли і що впливає на їх розвиток. Важливіше навчитися застосовувати потрібні й ефективні методи з усього арсеналу, сформованого різними школами, для вирішення завдань стратегічного управління, що виникають в конкретних організаціях на певний момент часу.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Викладені вище результати ідентифікації ключових положень стратегічного процесу на підприємстві в контексті теорії стратегії дозволяють стверджувати, що побудова ефективного стратегічного процесу вимагає не тільки розроблення та впровадження відповідних стратегічних змін в організації, а також розуміння логіки та законів теорії стратегії підприємства, зокрема в умовах високої непередбачуваності бізнес-середовища. Тому у науковому аспекті уявляється перспективним подальше розвинення теоретичних та прикладних засад стратегії підприємства та стратегічного управління як системних концепцій, що описують розвиток економічних організацій у напрямку досягнення ними стійких довгострокових конкурентних переваг.

### Література

1. Катькало В. С. Эволюция теории стратегического управления: монография / В.С. Катькало; С-Петербург. гос. ун-т, Высшая школа менеджмента СПбГУ. — СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента»; Издат. дом С.-Петерб. гос. ун-та, 2008. — 548 с.
2. Наливайко А. П. Теория стратегий предприятия. Современный стан та напрямки розвитку: Монографія. / А.П. Наливайко. — К.: КНЕУ, 2001. — 227 с.
3. Пастухова В. В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність / В.В. Пастухова. — К.: КНТЕУ, 2002. — 302 с.
4. Смолін І. В. Стратегічне планування розвитку організації / І. В. Смолін. — К.: КНТЕУ, 2004.
5. Минцберг Г., Куинн Дж. Б., Гошал С. Стратегический процес / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. — СПб.: Питер, 2001. — 688 с.
6. Д. Кэмпбелл, Дж. Стоунхаус, К. Хьюстон Стратегический менеджмент: Учебник / Пер. с англ. Н. И. Алмазовой. — М.: ООО «Издательство Проспект», 2003. — 336 с.
7. Гурков И. Б. Интегрированная метрика стратегического процесса — попытка теоретического синтеза / И. Б. Гурков // Российский журнал менеджмента. — Т. 5. — 2007. — № 2.
8. De Wit, B., Meyer, R. Strategy Synthesis: Resolving Strategy Paradoxes to Create Competitive Advantage. 2<sup>nd</sup> edition. — London: Thomson Learning, 2005.
9. Тис Д. Дж., Пизано Г., Шуен Э. Динамические способности фирмы и стратегическое управление предприятием // Вестник С.-Петербургского университета. Сер. Менеджмент. — 2003. — № 4. — С. 133—183.
10. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий / Пер. с англ. Под ред. Ю. Н. Каптуревского. — СПб.: Издательство «Питер», 2000. — 336 с.
11. Введение в стратегический менеджмент. Бизнес-образование без границ. Видеокурс лекций MBA Start [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://www.slideshare.net/dbrain/ss-4358304>

Стаття надійшла до редакції 28.09.2012 р.