

І. В. Смолін, д-р екон. наук, професор
кафедри стратегії підприємства,
О. Я. Дрінь, здобувач,
ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»

ПОЛІФОРМІЗМ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА В ДИФЕРЕНЦІЙОВАНИХ УМОВАХ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО СЕРЕДОВИЩА

Анотація. Ідентифіковано форми організаційних стратегій, запропоновано порядок їх вибору залежно від рівня нестабільності зовнішнього середовища, прогностичних здатностей розробників, інформаційного і бюджетного забезпечення стратегічного процесу та суб'єктивного баченні рівня передбачуваності змін середовища і придатності стратегічних методологій для практичного застосування в конкретних умовах господарювання.

Ключові слова: стратегія, стратегічне управління, зовнішнє середовище, передбачуваність змін.

Постановка проблеми. За майже шестидесятирічну історію становлення і розвитку стратегічної методології створено потужну наукову базу, яка складається з великої кількості різноманітних концепцій формування і реалізації стратегій, придатних до використання за різних умов середовища.

Якщо перші адепти стратегічного підходу в управлінні, А. Чандлер, Т. Левітт, І. Ансофф, Б. Хендерсон, тільки започаткували концептуальні основи стратегічного планування як базової методології формування стратегії в умовах динамічних, але передбачуваних змін у зовнішнього середовища, то подальший його розвиток пов'язаний з багатоплановістю теоретичних розробок і варіативністю їх прикладного трактування. Ці обставини обумовили нагальну необхідність систематизації концепцій стратегічного розвитку. Найбільш помітними були дослідження Г. Мінцберга і П. Уденбурга, які майже одночасно запропонували класифікацію наукових підходів до формування стратегії організації.

Вагомість і змістовність великої кількості досліджень свідчить не тільки про науковий інтерес до проблем стратегічної ідеології, а й про відчутну потребу з боку суб'єктів ринкового простору щодо використання їхніх результатів в практиці управління підприємствами. Тому з'явилися нові наукові підходи, адаптовані до реальних умов непередбачуваності змін середовища, зокрема концепція стратегічного підприємництва Х. Віссеми, яка відрізняється поєднанням менеджменту, психології і сфери підсвідомих уявлень підприємця. За цих обставин стратегія розвитку підприємства буде мало чим подібною до результату впровадження методології стратегічного планування, з її визначеними параметричними характеристиками. Зрозуміло, що різноманітність стратегічних методологій обумовлює відповідну варіативність і засобів представлення стратегій. Якщо відкинути метафоричне походження цього терміну і вважати стратегію продуктом функції

планування, який деталізується і коригується в процесі її здійснення, форма представлення стратегії стає чи не найголовнішою умовою її реалізації, а їх типізація актуальною науково-прикладною проблемою.

Аналіз публікацій по темі дослідження. В науковій літературі зі стратегічного управління окрім концептуальних проблем розробки змісту стратегій широко висвітлюються питання послідовності їх формування, активно обговорюються засоби визначення місії, прийоми здійснення стратегічного аналізу та його місця в структурованому процесі обґрунтування напрямів стратегічного розвитку. Останнім часом, визнаючи проблему нереалізованості значної кількості розроблених стратегій, науковці звернулись до з'ясування засобів і методів впровадження стратегій у практику діяльності підприємств. Проте їхній систематизації і конкретизації заважає відсутність наукового бачення форм представлення стратегій. Як правило, форматизацію стратегії пов'язують з етапами їх розробки — визначенням місії, цілі, завдань, здійсненням стратегічного аналізу, обґрунтуванням альтернативних варіантів стратегічного розвитку та їх оцінюванням, формуванням системи заходів досягнення стратегічної мети. Але такий порядок і, як наслідок, структурування розробленої стратегії, здебільшого відповідає методології стратегічного планування і аж ніяк не може бути застосованим при використанні методології стратегічного підприємництва або інших неформалізованих концептуальних стратегічних підходів.

Важливою проблемою формування стратегії, яка знайшла опосередковане відображення в науковій літературі, є визначення доцільного рівня складності розробленої стратегії. Але позиції авторів не мали доказової бази і зводились до емоційної дилеми — складною чи простою має бути стратегія. Так, свого часу У. Ешбі зазначав, що складне і змінюване зовнішнє організаційне середовище потребує складних і детальних стратегій [1], представник школи моделювання К. Ендрюс наполягав на стратегії як комплексі простих інформаційних ідей [2], а Р. Паскаль, прибічник школи навчання, критикував американців за їх спрощене розуміння суті стратегії.

У цілому ж, окремі суперечливі погляди щодо доцільного рівня складності стратегії не набула форми змістовної дискусії, що і дозволило Г. Мінцбергу констатувати: «В стратегічному менеджменті навряд чи піднімалась проблема складності: наскільки комплексною, детальною, всебічною, загальною ми хотіли б бачити стратегію і за яких умов» [3, с. 292].

Мета дослідження. Визначити можливі форми представлення стратегій підприємства та розробити механізм їх вибору відповідно до умов зовнішнього середовища і внутрішніх можливостей та усвідомлених організаційних схильностей.

Викладення основного матеріалу. Загальновизнаною вважається точка зору, що стратегічного планування, як одна з методологій стратегічного підходу в управлінні (за термінологією Г. Мінцберга — перша «школа стратегій»), сформувалось у результаті трансформації принципів довгострокового планування під впливом ускладнення змін зовнішнього організаційного середовища. У свою чергу подальша ускладнююча трансформація середовища призвела до втрати чіткості і конкретності планових стратегічних завдань, які були заміщені обґрунтуванням можливих напрямів стратегічного розвитку на основі нових, менш регламентованих методологій формування організаційних стратегій. Отже, розвиток зазначений методологій відбувається під впливом трансформації зовнішніх умов, а їхнє ефективне застосування залежить від суб'єктивних можливостей конкретної організації передбачувати майбутні зміни в середовищі. Саме тому принциповим є по-

ложення щодо вибору організацією стратегічної методології відповідно до зовнішніх і внутрішніх факторів розвитку.

Існуючі стратегічні методології мають спільну методологічну основу — планування стратегічного управління, зміст якого має системний характер і забезпечує формування перспективних цільових рішень, що поєднують:

- вибір адекватної зовнішньому і внутрішньому організаційному середовищу стратегічної методології, яка має забезпечити досягнення стратегічних цілей;
- обґрунтування змісту стратегічних напрямів розвитку організації, характеру стратегічних дій і засобів їх реалізації, що формують змістовну основу її стратегії;
- визначення прийнятної для практичного застосування форми стратегії, що відповідає доцільному рівню конкретизації, параметризації, варіативності та іншим ознакам, які складають організаційну основу її розробки і представлення.

Можливість існування різних форм представлення стратегії обумовлює виправданість застосування терміну поліформізм (від древньогрецької *πολύμορφος* — різноманітність). Як правило, його застосовують в біології, де він означає здатність деяких організмів існувати в станах з різною внутрішньою структурою або різних зовнішніх формах. Відомий біолог Е. Форд поліформізмом назвав явище існування всередині виду двох і більше його форм.

Виправданість і доцільність використання терміну поліформізму відносно організаційних стратегій обумовлені об'єктивною необхідністю існування різних форм стратегій у диференційованих умовах середовища. Мова іде про забезпечення відповідності форми стратегії і її змістовної структури, що є складовою розуміння поняття форми, умовам середовища, в якому має бути реалізована дана стратегія.

На перший погляд, визначення форми представлення стратегії залежить виключно від пріоритетної методології розробки стратегії. Ретельне дослідження «шкіл стратегій» наче підтверджує цю гіпотезу — кожна методологія обумовлює ті чи інші особливості представлення результатів стратегічного процесу, а прибічники відповідної школи здебільшого займають принципову позицію відносно своїх опонентів. При цьому зазначені особливості, як правило, не мають рівня конкретизації, придатного до виокремлення відповідних організаційних стратегічних форм.

Іншою перепорою визначення форми стратегії відповідно до обраної методології її формування є неоднозначність виключної пріоритетності однієї з існуючих методологій. Не вдаючись до детального висвітлення цієї проблеми, зазначимо, що ми поділяємо позицію Г. Мінцберга, який писав, що в антагонізмі між різними стратегічними школами «проявляється вплив академічних авторів і консультантів: саме вони задають стиль мислення в цій сфері, ... керівники організацій — не можуть дозволити собі подібної розкоші» [3, с. 306]. І далі: «створення стратегії завжди передбачає комбінування різноманітних підходів різних шкіл» [3, с. 306].

Отже, неможливість і недоцільність дотримання «методологічної чистоти» при побудові організаційної стратегії не дозволяє говорити про прямий наслідковий зв'язок між формою стратегії і її методологічним базисом. Безумовно, застосовані методології впливають на форму побудови стратегії, але існують і пріоритетні для використання форми, які визначаються не лише зовнішніми умовами, а й внутрішніми факторами, в тому числі і суб'єктивними уявленнями розробників стратегії. Тому процес визначення методологій формування стратегії та придатної для її практичного використання форми, має обопільним характер і передбачає покро-

кове наближення до індивідуально вибудованого образу створюваної стратегії, який формується під впливом багатьох чинників.

Разом з цим, існують первинні аспекти розробки стратегії. Формулювання стратегічної цілі потребує конкретизації в структурованих управлінських рішеннях, викладених у певній послідовності і адекватній формі. Тому «мріяти про творчу стратегію добре для професора в сфері стратегії в процесі його роботи. ... Усім же іншим має допомогти певна структура. Але структура — це тільки орієнтир відправна точка, на яку ми можемо нашаровувати всі хороші речі, які розхвалює Г. Мінцберг» [4, с. 107]. Автор цього емоційного висловлювання Р. Кох під «хорошими речами» мав на увазі різноманітні методологічні прийоми формування організаційної стратегії. У цілому ж, форма представлення майбутньої стратегії має бути в уявленні її розробників перш ніж будуть застосовані ті чи ті елементи окремих стратегічних методологій.

Схематично процес визначення методологій і форми стратегії представлено на рис. 1. Методології і форма стратегії, що перебувають у постійній каузальній взаємодії, залежать від об'єктивних організаційних умов діяльності і суб'єктивних бачень розробників. До об'єктивних обставин відносяться рівень нестабільності зовнішнього середовища, прогностичні здатності персоналу підприємства, інформаційне забезпечення стратегічного процесу. З урахуванням зазначених обставин приймається рішення стосовно можливого рівня передбачуваності змін середовища, який впливає на вибір адекватних методологій і придатної для використання форми представлення стратегії. Окремим коригуючим чинником виступає бюджет формування стратегії. Це об'єктивний параметр, який має суб'єктивне походження, оскільки його розмір визначається управлінським рішенням, оснований на з'ясуванні бюджетних можливостей підприємства.

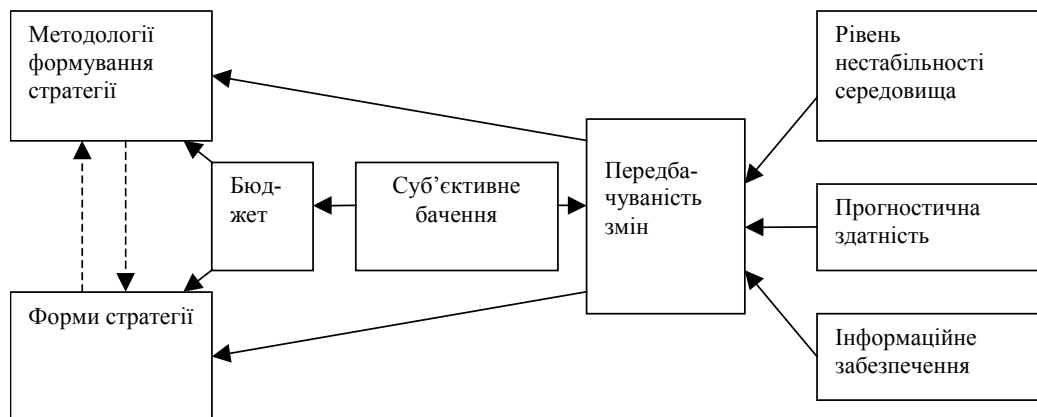


Рис. 1. Блок-схема визначення форми стратегії і методології її формування

Окремо слід сказати про суб'єктивні фактори формування стратегії. За влучним висловлюванням Р. Коха, «між мисленням і дією, між аналізом і спостереженням, між логічними моделями і досвідом, між теорією і інтуїцією існує симбіоз. У кінцевому рахунку, однак, рішення, як правило, приймаються на основі інтуїції. ... Якби це було не так, усі проблеми вирішувались за допомогою математики» [4, с. 108]. Тому суб'єктивне бачення рівня передбачуваності змін середовища, оцінювання достатності бюджетного забезпечення стратегічного процесу,

придатності стратегічних методологій і адекватності форм стратегії є визначальним, і таким, що формується на основі знання об'єктивних чинників.

Прийняття рішення щодо форми майбутньої стратегії має базуватися на ретельному вивченні можливих варіантів її диференціації (табл. 1).

Менш складними і не структурованими є вербальні форми стратегій. Вони не потребують значних витрат на розробку, не відрізняються тривалістю формування, але можуть зазнавати відчутних коригувань впродовж усього часу їх формування і реалізації.

Інтуїтивна форма стратегії має підсвідому основу і вибудовується завдяки індивідуальним уявленням керівника невеликого підприємства про характер зовнішнього оточення і власні внутрішні можливості.

Принципологічна форма стратегії має більший рівень змістовності, що виявляється у сформованих на основі досвіду правилах ведення бізнесу і взаємовідносин із зовнішнім і внутрішнім оточенням.

Більш поширеною і дослідженою є епістолярна форма стратегії. Вона часто застосовується при змістовно-поступальному викладенні стратегії і передбачає опис послідовно пов'язаних стратегічних цілей і завдань, вирішення яких має забезпечити досягнення визначеної стратегічної мети.

Таблиця 1

ІДЕНТИФІКАЦІЯ ФОРМ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА

За способом викладення	За рівнем змістовного усвідомлення	За характером параметричної етапізації	За рівнем концентрації параметричних характеристик	За рівнем варіативності параметричних характеристик
вербальна	інтуїтивна — С ₁			
	принципологічна — С ₂			
епістолярна	змістовно-поступальна — С ₃			
	параметрична	таргетовано-індикативна	індикативно-концентрована	варіативна — С ₄
				безальтернативна — С ₅
		індикативно-диверсифікована		варіативна — С ₆
				безальтернативна — С ₇
		таргетовано-інтерполятивна	інтерполятивно-концентрована	варіативна — С ₈
				безальтернативна — С ₉
		інтерполятивно-диверсифікована		варіативна — С ₁₀
				безальтернативна — С ₁₁

Епістолярно-параметричні форми стратегій є результатом застосування комплексу елементів стратегічного менеджменту з різним ступенем інтенсивності, конкретизації і варіативності кількісних цільових орієнтирів.

Так, за характером параметричної етапізації кількісні стратегічні орієнтири можуть бути таргетовано-індикативними, тобто, мати чітко визначені кінцеві параметри, так і таргетовано-інтерполятивними, коли досягненню цільових параметрів розвитку передуює контроль послідовно-періодичного їх виконання.

За умов більшої передбачуваності змін середовища і визначеної доцільності конкретизації цільових параметрів, стратегії може мати той чи той рівень диверсифікації підконтрольних параметрів і варіативності їх представлення відповідно до визначених обставин трансформації організаційного середовища.

Результатом наведеної ідентифікації форм стратегій є виокремлення їх одинадцяти різновидів (C_{1-11}), що мають змістовне наповнення у відповідності до ознак їх диференціації. Вибору придатної для практичного використання форми стратегії має передувати з'ясування рівня передбачуваності змін середовища (табл. 2).

Таблиця 2

МАТРИЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ РІВНЯ ПЕРЕДБАЧУВАНOSTІ ЗМІН СЕРЕДОВИЩА

Ознаки нестабільності середовища, Ср (д — динамічне, с — стохастичне, т — турбулентне)	Інформаційна забезпеченість, Із (з — значна, о — обмежена)	Прогностична здатність розробників, Пз (в — висока, н — низька)	Рівень передбачуваності змін середовища
Ср ^д	Ср ^д , Із ^з	Ср ^д , Із ^з , Пз ^в	високий
		Ср ^д , Із ^з , Пз ^н	високий, середній
	Ср ^д , Із ^о	Ср ^д , Із ^о , Пз ^в	високий
		Ср ^д , Із ^о , Пз ^н	високий, середній
Ср ^с	Ср ^с , Із ^з	Ср ^с , Із ^з , Пз ^в	високий, середній
		Ср ^с , Із ^з , Пз ^н	середній
	Ср ^с , Із ^о	Ср ^с , Із ^о , Пз ^в	високий, середній
		Ср ^с , Із ^о , Пз ^н	середній
Ср ^т	Ср ^т , Із ^з	Ср ^т , Із ^з , Пз ^в	середній, низький
		Ср ^т , Із ^з , Пз ^н	низький
	Ср ^т , Із ^о	Ср ^т , Із ^о , Пз ^в	середній, низький
		Ср ^т , Із ^о , Пз ^н	низький

Передбачуваність це суб'єктивна категорія, але рівень передбачуваності змін середовища в своїй основі залежить від ряду об'єктивних обставин, зокрема рівня нестабільності досліджуваного середовища. У науковій літературі є багато підходів щодо диференціації нестабільності. У нашому випадку не має принципового значення з'ясування переліку факторів, що відображають його рівень, а задача полягає у визначенні можливих рівнів нестабільності, від яких залежить вибір адекватної форми стратегії.

Першим з них є динамічне середовище, в якому відбуваються стрімкі трансформації, які мають ознаки тренду з незначними відхиленнями та диференційованою інтенсивністю.

Стохастичне середовище відрізняється великою кількістю різнонаправлених змін, що не мають значної амплітуди, але здатні суттєво впливати на діяльність суб'єкти у режимі випадковості.

Турбулентним середовищем прийнято називати сферу діяльності, де відбуваються значні слабо передбачувані зміни, що мають якісно новий рівень і можуть впливати на стратегічне положення суб'єктів ринку.

Окрім рівня нестабільності середовища передбачуваність змін залежить від інформаційного забезпечення. Повнота інформації дає змогу поглибленого аналізу ретроспективні і поточних ринкові зрушення, здійснення варіативного сценарного прогнозування змін середовища.

Значимим чинником передбачуваності є кваліфікація і прогностичні здібності розробників стратегії, які дозволяють розширити коло методів і прийомів прогно-

зування, здійснити правильну оцінку рівня довіри до прогностичних характеристик середовища.

Поєднання зазначених чинників з відповідним рівнем диференціації їхніх параметрів за методом багатомірного матричного позиціонування дозволяє сформувати можливі оціночні конфігурації, що відповідають певному рівню передбачуваності змін середовища.

Визначений рівень передбачуваності — високий, середній чи низький — дозволяє сформувати пропозиції щодо адекватної форми стратегії, попередньо ідентифікованих в одинадцяти варіантах. При цьому додатковим чинником вибору може слугувати бюджетне обмеження на розробку стратегії, що може суттєво вплинути на комплексність і глибину стратегічного процесу на підприємстві (табл. 3).

Таблиця 3

**ВІДПОВІДНІСТЬ ФОРМИ СТРАТЕГІЇ РІВНЮ ПЕРЕДБАЧУВАНOSTІ ЗМІН СЕРЕДОВИЩА
І БЮДЖЕТНОМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЮ ЇЇ РОЗРОБКИ**

Форми стратегій	Рівень передбачуваності змін середовища			Бюджетне забезпечення розробки стратегії			
	високий	середній	низький	значне	помірне	обмежене	відсутнє
C1			+				+
C2			+			+	+
C3		+	+		+		
C4		+			+		
C5	+				+		
C6		+		+			
C7	+				+		
C8		+		+			
C9	+			+			
C10		+		+			
C11	+			+			

Особливо слід підкреслити, що форма представлення стратегії і навіть її структура мають виключно індивідуальні риси. Навіть форма викладення місії не може бути стандартизованою. Так, підприємства, що формують стратегію, як правило, викладають свою місію письмово. Як відомо, місія покликана покращити комунікацію, посилити ідентичність організації, покращити суспільну думку про себе. Організації з чітко окресленою ідентичністю намагаються її посилити, зробити ще більш креативною по відношенню до конкурентів. Якщо заяву про місію буде робити організація з невизначеною ідентичністю, вона буде змушена планувати здійснення значних організаційних змін, реальність яких буде сумнівною. В результаті, проголошення яскравої місії обернеться недовірою персоналу до вищого менеджменту і поширенням негативного розголосу про таку організацію. Тому форма і структура стратегії має відповідати не лише цільовій стратегічній орієнтації, а й реальному положенню організації в ієрархічній побудові конкурентного ринку.

Висновки. У практиці стратегічного управління можуть використовуватись різні за формою представлення стратегії, що відповідають стратегічним методологі-

ям і організаційному баченню їх адекватності. Оскільки розробка якісної стратегії передбачає використання елементів багатьох методологій, визначення придатної для прикладного застосування форми стратегії має бути в уявленні її розробників перш ніж будуть застосовані ті чи інші методологічні підходи.

Методології і форма стратегії перебувають у постійній причинно-наслідковій взаємодії і залежать від об'єктивних організаційних умов діяльності і суб'єктивних бачень розробників. До об'єктивних обставин вибору ідентифікованих форм стратегії належать рівень нестабільності зовнішнього середовища, прогностичні здатності персоналу підприємства, інформаційне забезпечення стратегічного процесу. Суб'єктивна складова вибору базується на індивідуальному баченні рівня передбачуваності змін середовища, оцінюванні достатності бюджетного забезпечення стратегічного процесу і придатності стратегічних методологій для практичного використання в конкретних організаційних умовах.

Література

1. *Ashby W.C. An Introduction to Cybernetics.* — London: Chapman and Hall, 1970
2. *Business Policy: Text and Cases*, 5th edition, Homewood, IL: Irwin, 1982
3. *Минцберг Г., Альстренд Б., Лэмпл Дж. Школы стратегий.* — СПб.: Питер, 2000. — 336 с.
4. *Кох Р. Стратегия. Как создать и использовать эффективную стратегию.* — СПб.: Питер, 2003. — 320 с.

Стаття надійшла до редакції 29.10.2012 р.