

Сивуха Т.В., Ковалевська А.В.

ННІ «Каразінська школа бізнесу»

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

СТРАТЕГІЯ В БІЗНЕС УПРАВЛІННІ: ІСТОРИЧНИЙ КОНТЕКСТ ТА КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ

Анотація. Робота присвячена дослідженню концептуальних рамок стратегії як категорії в бізнес управлінні. Був проаналізований історичний контекст розвитку терміну та межі його практичного тлумачення в світових практиках бізнесу. В результаті дослідження була запропонована оригінальна класифікація різних визначень стратегії в господарській діяльності світовими фахівцями за характеристиками ієрархії стратегії, фокусу розвитку суб'єкту бізнесу та базової функції, яку виконує стратегія в рамках зазначеного терміну. Представлене авторське розуміння концептуальних основ та структурних рамок стратегії в діяльності українських та світових підприємств, а також перспектив розвитку та застосування інструменту стратегії в майбутньому.

Ключові слова: стратегія, бізнес управління, стратегічний підхід, стратегія підприємства, ієрархії стратегії, фокус стратегії, функція стратегії.

Syvukha Taras, Kovalevska Alla

Karazin Business School

V.N. Karazin Kharkiv National University

STRATEGY IN BUSINESS ADMINISTRATION: HISTORICAL CONTEXT AND CONCEPTUAL FRAMEWORKS

Summary. The purpose of the work is to research conceptual frameworks of strategy as a specific category in business administration field. The worldwide business environment requires managers and business owners understanding not only of advantages and disadvantages of their own products or services, a corporate structure and a profile of potential target customers, but also understanding of how they can use these advantages and offset the disadvantages in different internal and external market conditions in order to predict possibilities of expanding the economic activity of the business in the conditions of increasing demand or to create a “defense plan” in the case of crisis situation. At the same time, strategy relies on strategic thinking and strategic planning, adequate analysis of the weaknesses and strengths of the business entity, the system for organization of strategic management at the enterprise. Strategy interprets as an independent, multidimensional, complex and knowledge-intensive category in the business management system. The research investigates a historical context of the term conceptual development and the limits of its practical interpretation in the worldwide business practices. As a result of the research work, the author proposes original classification approach of various definitions of strategy in business activities by the world scholars based on characteristics of the strategy hierarchy, the focus of business entity development, and the basic function performed by the strategy within the specified approach. Understanding, defining the peculiarities and specifics of the formation and implementation of business strategy, prerequisites for choosing an enterprise development plan are the most important steps in the strategic selection phase. All of this forms a single system of strategic approach for running the company and managing its development. The author offers to reflect on conceptual frameworks and structural features of strategy in the business activities of Ukrainian and world enterprise units as well as the prospects of scientific development and empirical application of strategy as a management tool nowadays and in the future.

Keywords: strategy, business administration, strategic approach, enterprise strategy, strategy hierarchies, strategy focus, strategy function.

Постановка проблеми. Сучасні умови ведення бізнесу вимагають від менеджерів та власників компаній розуміння не тільки переваг або недоліків власного продукту чи послуги, корпоративної структури і профайлу потенційної таргет-групи, але й те як можливо використовувати ці переваги та нівелювати недоліки в різних умовах розвитку внутрішнього та зовнішніх ринків, спрогнозувати можливість розширення діяльності підприємства в умовах збільшення попиту або мати “план оборони” на випадок кризової ситуації. Стратегія є категорією, яка допомагає аналізувати та пріоритетувати альтернативи шляхів розвитку внутрішньої системи організації компанії, її продуктів і послуг, вибору формальної поведінки на вже існуючих або нових ринках. Проблема полягає в тому, що на сьогоднішній день у світі

не існує єдиного понятійного визначення або концептуального підходу для окреслення рамок терміну “стратегії”, етапів її формування та маркерів ефективності. Це є комплексне та багаторівневе поняття, яке потребує окремого осмислення при плануванні майбутньої діяльності підприємства, що робить це дослідження досить актуальним для розвитку українського та світового бізнесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемі визначення концептуальних рамок стратегії як окремого терміну в бізнес управлінні були присвячені роботи Л. Фрідмана, М. Портер, Дж. Кея, Дж. Феррейра, Е. Майнарда, П. Ковтуна. У цих роботах проаналізовано концептуальну сутність стратегії як інструменту господарської діяльності, методу корпоративного управління і плану дій компанії в контексті ринкової конкуренції.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Український та світовий бізнес сектори перебувають на етапі нового розвитку в умовах трансформації глобалізаційних процесів та постінформаційної революції. Стратегія є першим інструментом, до якого звертаються підприємці та менеджери для ведення господарсько-економічної діяльності в нових для себе умовах. Проте багатовимірність тлумачення терміну стратегії в сучасних умовах потребує додаткового дослідження історичного контексту розвитку категорії, порівняльного аналізу вже запропонованих визначень та розробки системи класифікації для окреслення концептуальних рамок поняття.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження розвитку терміну стратегія як окремої категорії в сучасному управлінні бізнесом.

Виклад основного матеріалу. Стратегія як слово і термін бере свій початок в епоху Античності, де «Стратегія (stratēgia)» в першу і єдину чергу перекладається з давньогрецької мови як «мистецтво військового лідерства», що виражається в багаторівневому плануванні для досягнення однієї або декількох цілей в умовах невизначеності [1, с. 10]. У цьому розумінні стратегії як «мистецтва генеральського командування» також може включати декілька додаткових процесуальних категорій як тактика, оборона, логістика, тощо. У західноєвропейських та слов'янських мовах слово стратегія набуло найбільш широкого вжитку лише у XVIII сторіччі, де за Лоуренсом Фрідманом з Лондонського королівського коледжу першочергово воно позначало «всебічний спосіб намагатися досягти політичних цілей, включаючи загрозу або фактичне застосування сили в діалектиці волі» [2, с. 35], що звичайно стосувалося виключно військових конфліктів, а також в деякому сенсі і державної політики, в якому взаємодіяли супротивники.

До господарсько-економічної діяльності стратегія як окрема категорія приходить лише на початку XX сторіччя в контексті аналізу галузевої конкуренції. Починаючи з 30-х років XX сторіччя в американському бізнес-середовищі був розвинутий замисел стратегії як мистецтва управлін-

ня ресурсами, що в подальшому спровокувало концептуальний поштовх для окреслення принципів та підходів стратегічного планування, оцінювання і управління як цілком окремої та самостійної науки про стратегію [3, с. 15].

Вивчення та узагальнення різноманітних джерел інформації дозволяє скласти таблицю 1 в якій відображено основні етапи зміни категорії «стратегія» у минулому, а також показати відмінності у розумінні суті практичного тлумачення стратегії, її функцій та напрямів розвитку.

В економічній та фаховій бізнес літературі термін «стратегія» починає свій теоретико-концептуальний розвиток з 1930-х років, де ряд науковців від Честера Барнарда і до Річарда Румельта пропонували власні моделі аналізу стратегічного підходу та шляхи імплементації стратегії розвитку компанії в організаційному контексті. Аналіз різноманітних джерел інформації дозволяє зібрати різні підходи щодо визначення стратегії та її концептуальних рамок в таблиці 2, а також порівняти їх за критеріями:

1. Ієрархії стратегій, тобто ранжування пріоритетності стратегій, а також їх взаємозв'язок на підприємстві:

– корпоративна – визначає генеральну лінію розвитку компанії за її напрямками діяльності в цілому;

– конкурентна – відповідає за розвиток окремих сфер діяльності (стратегічні одиниці) на підприємстві;

– функціональна – акцентується на управлінні та розвитку кожному функціональному напрямку діяльності;

– операційна – вузькоспеціалізований план дій для головних структурних підрозділів суб'єкту господарювання.

2. Фокус розвитку компанії, на якому повинна бути сконцентрована стратегія – внутрішній або зовнішній вектори росту підприємства;

3. Базова функція, яку повинна виконувати стратегія в рамках запропонованого концепту або визначення:

– «визначення цілей / мети» розвитку суб'єкту бізнесу;

Таблиця 1

Розвиток «стратегії» як окремої категорії в бізнес управлінні в XX сторіччі

Період розвитку	Практичне тлумачення терміну
«Період становлення» (1930–1950-ті)	Розвиток поняття стратегії як можливості та навички ефективного управління ресурсами підприємства.
«Корпоративний період» (1960-ті роки)	Стратегія компанії прирівнюється до внутрішнього корпоративного планування та структурного розвитку підприємства.
«Інвестиційний період» (1970-ті роки)	При розробці та імплементації стратегії компанії робиться акцент на диверсифікації та плануванні інвестиційного та фінансового портфелю підприємства.
«Поведінковий період» (1980–1990-ті роки)	У розрізі розробки стратегії компанії характерний фокус на поведінковий підхід. Стратегія базується на цінностях (на розриві між тими цінностями, що є тими, які потрібні задля забезпечення майбутнього розвитку суб'єкту бізнесу) та корпоративній культурі, що завжди відображає цінності власника і співробітників компанії. В цей період стратегію є тим інструментом, який дозволяє досягти нової моделі поведінки кожного співробітника (у відповідності до «потрібних» цінностей) і забезпечує бажаний розвиток підприємства в контексті досягнення моделі управління компанії, позиції на ринку, тощо.
«Маркетинговий період» (2000-ні і дотепер)	Стратегічне планування робить головний акцент на розвитку продукту/послуги, бренд-менеджменту та наукомісними маркетинговим дослідженням ринків країн, що розвиваються (Африка, Близький Схід, Латинська Америка, Південна Азія тощо).

Джерело: складено автором на основі [1; 5]

**Результати дослідження категорії «корпоративна стратегія»
в бізнес управлінні та організаційному контексті**

Автор (Рік)	Визначення	Критерії порівняння		
		Ієрархія стратегії	Фокус розвитку	Базова функція
Честер Барнард (Гарвардський університет) (1938)	Стратегія – це важлива умова для ефективності організації, яка є зовнішньою точкою зору, яка підкреслює актуальність цілей проти умов навколишнього середовища. Стратегія є першим показником для основних довгострокових цілей компанії та визначення напрямів дій.	Корпоративна	Зовнішній	Визначення цілей/мети
Пітер Друкер (Університет Нью-Йорку) (1954)	Стратегія – це аналіз існуючої ситуації та її змін, коли це необхідно, включаючи знаходження відповідних ресурсів або чітке уявлення, які саме ресурси необхідні.	Корпоративна	Внутрішній	Реакція План дій
Альфред Чандлер (Массачусетський технологічний інститут) (1962)	Стратегія є визначальним показником для основних довгострокових цілей фірми та окресленням пріоритетних напрямів дій та способів розподілу ресурсів, необхідних для здійснення цілей підприємства.	Корпоративна	Внутрішній	Визначення цілей/мети Структура
Ігор Ансофф (Університет Карнегі-Меллон) (1965)	Стратегія – це правило для прийняття управлінських рішень обґрунтованих обсягом товару, ємністю ринку, вектором зростання, конкурентною перевагою та синергією.	Корпоративна	Зовнішній	Реакція
Томас Дж. Макніколс (1977)	Стратегія вбудована у розробку політики (policy): вона містить низку рішень, що відображають основні цілі діяльності компанії, способи використання зовнішніх можливостей та внутрішніх ресурсів для досягнення цих цілей.	Корпоративна	Внутрішній	Структура План дій
Джефрі Бракер (Державний університет Джорджії) (1980)	Стратегія має дві ключові характеристики: ситуаційний аналіз або аналіз зовнішніх умов, що визначає позицію компанії на ринку та правильне використання ресурсів компанії для досягнення поставлених цілей.	Корпоративна	Зовнішній Внутрішній	Реакція План дій
Майкл Портер (Гарвардський університет) (1 – 1980; 2 – 1985)	1. Стратегія – це вибір компанії щодо ключових змінних рішень, таких як ціна, просування, кількість та якість товару / послуги. Для того, щоб мати задовільні результати роботи, компанія повинна бути правильно розміщена у своїй сфері / індустрії.	Корпоративна	Зовнішній	Структура
	2. Стратегія – це набір наступальних чи оборонних дій, щоб створити захисну позицію в галузі, успішно впоратися з конкурентними силами і таким чином отримати більш високу віддачу від зовнішніх інвестицій та залучених внутрішніх ресурсів.	Корпоративна	Зовнішній	План дій
Брюс Хендерсон (Гарвардський університет) (1989)	Стратегія – це цілеспрямоване використання уяви та логіки для реагування на зовнішнє середовище, щоб в результаті була створена конкурентна перевага для компанії.	Корпоративна	Зовнішній	Реакція
Кеннет Ендрюс (Гарвардський університет) (1991)	Стратегія – це схема врегулювання в компанії, яка визначає та розкриває її цілі та завдання, виробляє основні політики та плани досягнення цих цілей та визначає масштаби бізнесу, до якого компанія має залучатись, враховуючи тип економічної та людської діяльності підприємства, а також характер економічних та неекономічних вигод для неї, створених для стейкхолдерів і службовців.	Корпоративна	Внутрішній	Структура
Джей Барні (2001)	Стратегія – це теорія підприємства про те, як успішно конкурувати. Теорія розглядається як фактор результативності, на який впливає стратегія, оскільки можна вважати, що успішно конкурувати означає мати задовільну результативність.	Корпоративна	Зовнішній	Реакція
Річард Румельт (Університет Каліфорнії, Лос-Анджелес) (2011)	Стратегія та її формулювання виходять з проблем внутрішнього і зовнішнього середовища. «Хороша стратегія» має фундаментальну структуру – ядро. Ядро складається з трьох частин: (1) діагноз, який визначає або пояснює характер проблеми; (2) керівна політика для вирішення проблеми; (3) узгоджені дії, спрямовані на реалізацію головної мети компанії.	Корпоративна	Зовнішній Внутрішній	Реакція Структура

Джерело: складено автором на основі [4; 5; 6]

– формулювання формальної “реакції” (поведінки) на зовнішні запити або виклики конкурентного середовища;

– аналіз та формування “плану дій” щодо питань розвитку або алокації ресурсів компанії;

– стратегія як самостійна “структура” суб’єкту господарювання.

З ретроспективного дослідження розвитку терміну, який представлений в таблиці 2 можна зробити висновки, що існує доволі велика кількість різноманітних визначень стратегій підприємства, кожна з яких пропонує власні методологічні рамки. Проте, можна стверджувати, що всі концептуальні підходи, що актуальні для світової науки про господарювання, відкрито або імпліцитно, розглядають стратегію як невід’ємну частину корпоративного рівня ієрархії, що дає чітке розуміння того факту, що ефективна дія стратегії підприємства можлива при умовах загального розвитку компанії, а не її окремих стратегічних одиниць або операційних дій. Останнє можливо віднести до системи тактик підприємства при просуванні генерального плану компанії.

Досліджуючи класифікацію стратегій для внутрішнього та зовнішнього розвитку можна чітко виокремити три групи дослідників. Перша група – Ігор Ансофф, Майкл Портер та Брюс Хендерсон, які бачать стратегію в контексті взаємодії компанії із зовнішнім середовищем, конкурентною боротьбою та позиціонуванням на ринках. Друга група – Пітер Друкер, Альфред Чадлер та Кеннет Ендрюс наголошують на чіткому взаємозв’язку стратегії компанії з розвитком її корпоративної структури, розподілом ресурсів та ефективному внутрішньому функціонуванні. Третя група – Честер Барнард, Джефрі Бракер та Річард Румельт наголошують на амбівалентній ролі стратегії для внутрішнього та зовнішнього розвитку підприємства, де правила взаємовідносин із зовнішнім середовищем і розвиток внутрішніх можливостей суб’єкту бізнесу мають бути поєднані в рамках одного плану.

Проте більшість дослідників розходяться в спільній думці щодо базової функції стратегії підприємства, тобто який саме аспект аналізу та розробки стратегії є першочерговим для суб’єкту бізнесу. Серед запропонованих визначень одне чітко вказує, що план дій розвитку підприємства є головним функціоналом стратегії; функція визначення цілей/мети компанії – один фахівець дотримується цього підходу; реакція на навколишнє середовища суб’єкту господарюванню як базова функція стратегії визначається трьома концептами; структура як першочерговий фокус стратегії обґрунтовується двома визначеннями.

Також п’ять аналізованих визначень роблять наголос на комбінації або рівності декількох функцій в контексті чіткого визначення індикаторів результативності (KPI – Key Performance Indicator), розумінні стратегічних переваг підприємства по відношенню до конкурентного середовища. З ретроспективи такої класифікації, стратегія виступає як комплексна категорія, яка має відповідати контексту розвитку суб’єкту бізнесу та меті, яка стоїть перед компанією.

Розуміння, визначення особливостей та специфіки формування і реалізації стратегії, передумов вибору плану дій розвитку підприємства є одним із найважливіших кроків на етапі стратегічного вибору. Все це формує єдину систему стратегічного підходу управління компанією та її розвитком.

На сьогоднішній день кожна світова або регіонально розвинута компанія, особливо ті, які орієнтовані на імпортно-експортні операції, має у загальній корпоративній структурі відділ стратегічного управління компанії. В практиці світового бізнес сектору стратегічний менеджмент за допомогою специфічних підходів стратегічного управління виконує більш чіткі функції та є невід’ємним елементом корпоративного управління в сучасних умовах ведення конкуренції та конструювання бачення майбутнього розвитку компанії. Управління стратегією представляється комплексом дій, спрямованих на реалізацію місії та цілей компанії в умовах динамічного бізнес-оточення, який дозволяє реалізувати раніше прийнятий план розвитку бізнесу. Це стосується лідерства, комунікації, позиціонування, корпоративної теорії, інновацій, тощо.

Висновки. Стратегія – не лише експертний погляд на тренди для прийняття корпоративних рішень, але окремий напрям діяльності компанії, що відповідає за процес формулювання місії та цілей розвитку суб’єкта господарювання, формування плану імплементації плану розвитку підприємства та маркування показників ефективності виконання цього плану, моделювання альтернативних сценаріїв розвитку подій в умовах внутрішньої кризи або викликів зовнішнього середовища, а також позиціонування її товарів / послуг / бренду відповідно до трендів у галузі та конкурентного оточення у довгостроковій перспективі, тощо. Стратегія базується на стратегічному мисленні та плануванні, адекватному аналізу слабких і сильних сторін суб’єкту бізнесу, системі організації стратегічного управління на підприємстві. В цьому ряді стратегія виступає як самостійна, багатовимірна, комплексна і наукоємна категорія в системі бізнес управління.

Список літератури:

1. Kay, J. Foundations of Corporate Success: How Business Strategies Add Value. *Oxford University Press*. 2003. 416 p.
2. Freedman, L. Strategy: A History. *Oxford University Press*. 2013. 767 p.
3. Ковтун О.І. Стратегія підприємства : Підручник. Львів : «Новий Світ – 2000», 2009. 680 с.
4. Mainardes, E.W., Ferreira, J.J., Raposo, L.M. Strategy and Strategic Management Concepts: Are They Recognised by Management Students? *E a M: Economie a Management*. 2014. Vol. 17, № 1. P. 41–63. doi: 10.15240/tul/001/2014-1-004
5. Bidault, F. Managing Joint Innovation: How to Balance Trust and Control in Strategic Alliances. *Palgrave Macmillan*. 2012. 313 p.
6. Porter, M. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. *Free Press*. 2008. 600 p.

References:

1. Kay, J. Foundations of Corporate Success: How Business Strategies Add Value. *Oxford University Press*. 2003. 416 p.
2. Freedman, L. Strategy: A History. *Oxford University Press*. 2013. 767 p.
3. Kovtun O.I. Enterprise strategy: Textbook. Lviv: "New World – 2000", 2009. 680 p.
4. Mainardes, E.W., Ferreira, J.J., Raposo, L.M. Strategy and Strategic Management Concepts: Are They Recognised by Management Students? *E a M: Economie a Management*. 2014. Vol. 17, № 1. P. 41–63. doi: 10.15240/tul/001/2014-1-004
5. Bidault, F. Managing Joint Innovation: How to Balance Trust and Control in Strategic Alliances. *Palgrave Macmillan*. 2012. 313 p.
6. Porter, M. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. *Free Press*. 2008. 600 p.