

УДК 330.332

Коваленко М.О.  
аспірант

Класичного приватного університету

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ ЕФЕКТИВНИХ СТРАТЕГІЙ

В статті зазначено, що економічний розвиток України можливий лише за умови ефективного використання стратегій та стратегічного управління, як на рівні підприємств та організацій, так і на рівні галузі, регіону, країни, з метою забезпечення як економічного розвитку національної економіки країни. Проведено ґрунтовний аналіз різноманітних підходів до поняття «стратегія», виділені підходи з позиції середовища підприємства, майбутнього стану, комплексного плану та потужного інструмента. Запропоновано авторське визначення поняття «стратегія». Автор трактує дану категорію як інструмент та спосіб за допомогою яких виявляються пріоритети, проблем і ресурси, та напрямки руху в довгостроковому періоді для досягнення основної мети.

**Ключові слова:** стратегія, економічна стратегія, стратегія підприємства, стратегія галузі, стратегія держави.

### Kovalenko M.O. THEORETICAL FOUNDATIONS FOR DEVELOPING EFFECTIVE STRATEGIES

The article states that economic development of Ukraine is possible only with the effective use of strategies and strategic management both at the level of enterprises and organizations and at the level of industry, region, country, in order to ensure economic development of the national economy of the country. A thorough analysis of various approaches to the concept of "strategy" is carried out; approaches from the position of the enterprise environment, the future state, integrated plan, and powerful tool are selected. The author's definition of the concept of "strategy" is proposed. The author interprets this category as a tool and method that help to identify priorities, problems and resources, and long-term directions for achieving the main goal.

**Key words:** strategy, economic strategy, strategy of enterprise, strategy of industry, state strategy.

У сучасних умовах господарювання інтеграція України у світовий простір, відбувається то прискореними темпами, то, навпаки, сповільненими. Україна має всі шанси бути успішною державою, але вона повинна бути здатна своєчасно, в потрібний момент мобілізувати всі необхідні ресурси, як то інтелектуальний, трудовий, людський і так далі потенціал. Для того, щоб розвиток економіки, був ефективним, він має бути спланованим. Повинна бути розроблена стратегія економічного розвитку, яка буде здатна, за умов її реалізації, вивести країну на найвищі світові рейтинги за економічними і соціальними показниками.

**Постановка проблеми.** Суб'єктом економічної стратегії може бути як людина, чи підприємство, так і ділове об'єднання, галузь, держава, міждержавне економічне об'єднання, а побудова ефективної стратегії для даних суб'єктів господарювання має бути поставлена в основу стратегічних наукових досліджень. В свою чергу, дані наукові дослідження повинні забезпечувати системний інтегральний підхід до аналізу побудованих на цих методологічних засадах процесів та розробці практичних рекомендацій на основі цих наукових здобутків.

Економічний розвиток України можливий лише за умови ефективного використання стратегій та стратегічного управління, як на рівні підприємств та організацій, так і на рівні галузі, регіону, країни, з метою забезпечення як економічного розвитку національної економіки країни, так і підвищення якості життя населення. Тому саме цьому напрямку присвячено дане дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні та практичні дослідження стосовно розробки ефективних стратегій стали предметом досліджень багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених. Багато з концепцій, що складають основу сучасного розуміння стратегії розвитку, було розроблено ще в першій половині ХХ століття. І. Ансофф; А. Чандлер, К. Ендрюс дали перші визначення ос нових положень стратегічного управління. Після появи перших праць з цього напрямку, був етап величезної кількості стратегічних інструментів та концепцій, етап розробки різних поглядів на сам термін стратегія, які

дуже часто навіть суперечили один одному. Втім, слід зазначити, які все ще застосовуються для аналізу. Стратегії соціально-економічного розвитку регіонів розробляли В. Гриньова, М. Новикова, Я. Побурко. Проблеми стратегічного соціального розвитку України, вивчали такі вчені, як В. Геєць, Я. Жаліло, В. Кущенко, С. Пакулін, У. Садова, М. Соколов, М. Хвесик та інші. Втім, погляди вчених не мають спільного вектора з приводу поняття «стратегія» на сучасному етапі.

**Метою даної статті** є аналіз тлумачень поняття «стратегія» з метою запропонувати їх узагальнююче, прийнятне з точки зору сучасного законодавства авторське поняття у зв'язку із тим, що на сьогодні існує багато думок з приводу тлумачення даного поняття, і багато з них навіть протирічать одна одній.

**Виклад основного матеріалу.** Серед класичних підходів до визначення поняття «стратегія» [1], думка, що стратегія є детальним, всебічним, комплексним планом, що призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації і досягнення її цілей, або як набір правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності. Англійський авторитетний діловий довідник [2] подає таке визначення: «стратегія – дія або послідовність дій, спрямованих на досягнення довгострокового ефекту, що визначає здатність компанії досягати поставлених цілей».

Можна зустріти визначення стратегії, як ділової концепції, як перспективи, як програми конкретних дій, тощо. Досить креативним є визначення стратегії вченим С.Ю. Сімарановим [3] який розрізняв два види стратегій, перший – «товар-гроші – товар» і другий – «гроші – товар – гроші». Але в даному випадку під стратегією автор мав на увазі лише концепцію «маркетингу», і перша з цих концепцій це концепція орієнтації на продукт, а у другому випадку концепція орієнтації на маркетинг.

У той же час, дані визначення «стратегії» так чи інакше прив'язані до мікрорівня, стратегіям підприємств і організацій. Метою ж нашого дослідження є розробка стратегій розвитку, функціонування, управління галуззю або ж економіки країни в цілому. Але ж, ми бачимо, що поняття «страте-

гія» досить часто спрощено розуміється як план дій, розрахований на довгостроковий період. Між тим, існує багато значень цього терміну в інших науках, таких як психологія, медицина, теорія ігор, проектування, військовій справі. І вже воєнними теоретиками було показано, що дане поняття слід розуміти значно ширше. Можна погодитись, що всі вищезгадані тлумачення поняття «стратегія» на самому ділі є поняттями «економічної стратегії фірми». Для того, щоб розглядати та досліджувати стратегії розвитку галузі або економічні стратегії держави, слід перш за все уточнити дані поняття.

Аналізуючи підходи сучасних, на сам перед вітчизняних вчених, та іноземних вчених, можна виділити ряд напрямків щодо визначення поняття «стратегії», а саме:

- перший напрямок – «стратегія» це позиція у середовищі підприємства, шляхи його розвитку, програма дій для підприємства, тощо, окремі представники даного напрямку представлені в таблиці 1. Втім, як ми вже зазначили раніше, «стратегію» не можна розглядати лише на мікрорівні.

- другий напрямок – «стратегія» це модель майбутнього стану, набір правил для прийняття рішень, окремі представники даного напрямку представлені в таблиці 2.

- третій напрямок – «стратегія» це комплексний план, рішення, які приводять до розроблення принципових планів, окремі представники даного напрямку представлені в таблиці 3.

- четвертий напрямок – «стратегія» це потужний інструмент, програма дій, поєднання сил та ресурсів,

окремі представники даного напрямку представлені в таблиці 4.

Отже, ми бачимо багато різних підходів до трактування поняття «стратегія», кожний із напрямів розглядає один із аспектів цього багатогранного поняття.

Цікавим є комплексний підхід Г.Минцберга [22], який вважає, що стратегія, як складна категорія, вимагає декількох визначень, та є сукупністю п'яти визначень, п'яти "П":

- стратегія – план, напрям розвитку;
- стратегія – принцип поведінки, дотримання певної моделі поведінки;
- стратегія – позиція, розташування певних товарів на конкретних ринках;
- стратегія – перспектива, основний спосіб дії організації;
- стратегія – прийом, особливий маневр з метою обдурити, заплутати, перехитрити конкурентів.

Втім, критично аналізуючи вище перераховані визначення, які є по суті, близькі, слід не погодитися з ідентифікацією стратегії як деякого плану або програми, оскільки планування є одним із етапів управління, в той час як стратегія повинна вказувати напрямок розвитку організації, на основі якого і необхідно формувати плани і програми.

Якщо ж розглядати стратегію з позиції макрорівня, то перш за все слід звернути увагу на визначення «стратегії» в економічному словнику за редакцією С. Мочерного, де зазначається, що: економічна стратегія – це «довгостроковий курс економічної політики, який передбачає вирішення великомасштабних економічних і соціальних завдань» [23]. Але,

Таблиця 1

Тлумачення «стратегії» із позиції середовища підприємства

N	Автор	Тлумачення
1	Гончарук В.А.	Під стратегією розуміється «комплекс політичних установок підприємства і перспективних програм дій, в рамках яких планується досягнення мети» [4, с. 18].
2	Л.І. Євєнко	Стратегія – «конкретні шляхи розвитку підприємства, виходячи з динаміки зовнішнього середовища за допомогою формулювання довгострокових цілей, пошуку ресурсів для їх досягнення і планування конкретних дій на перспективу» [5].
3	Линх Р.П.	Стратегія визначається як «довгострокова програма дій, що пропонує такий розподіл ресурсів, який забезпечує позиціонування компанії відповідно до сильних її сторін, створення конкурентних переваг, організаційну стабільність і рентабельність» [5].
4	М. Портер	Стратегія – аналіз внутрішніх процесів та взаємодій між різними складовими організації для того, щоб визначити як і де додається цінність, позиціонування організації щодо галузевого середовища [7].
5	З. Шершньова	Стратегія – це конкретизована у певних показниках позиція в середовищі, яку займає підприємство, це своєрідний погляд на внутрішнє і зовнішнє середовище і спроба знайти шляхи ефективного пристосування до зовнішніх, неконтрольованих фірмою факторів, а також проведення необхідних змін елементів та їхніх комбінацій внутрішнього середовища [8].

Таблиця 2

Тлумачення «стратегії» із позиції майбутнього стану

N	Автор	Тлумачення
1	Г. Ансофф	Стратегія – набір правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності [9]
2	Айвазян С., Балкінд О., Басніна Т.Д.	Стратегія – сукупність взаємопов'язаних рішень, що визначають пріоритетні напрямки ресурсів і зусиль підприємства по реалізації його місії [10].
3	Градов А.П.	Під стратегією прийнято розуміти набір правил і прийомів, за допомогою яких досягаються основні цілі розвитку тієї чи іншої системи. [11].
4	Б. Карлоф	Стратегія – узагальнююча модель дій, необхідних для досягнення встановлених цілей шляхом координації і розподілу ресурсів компанії [12].
5	Маркова В.Д., Кузнецова С. А.	Стратегія визначається як «... генеральна програма дій, що виявляє пріоритети проблем і ресурси для досягнення основної мети. Вона формулює головні цілі і основні шляхи їх досягнення таким чином, що підприємство отримує єдиний напрямок руху» [13].
6	Хасбі В.	Формулює стратегію як «загальний напрямок дій, якого керівник організації має намір дотримуватися для досягнення цілей компанії» [14].
7	Л. Швайка	Стратегія – це узагальнена модель майбутнього стану економіки та планових дій щодо його досягнення, яка встановлює основні напрями, цілі та пріоритети діяльності, визначає критичні ресурси та необхідні нововведення, містить засоби реалізації пріоритетів та індикатори досягнення планованого результату [15].

Таблиця 3

## Тлумачення «стратегії» із позиції комплексного плану

N	Автор	Тлумачення
1	К. Андриус	Стратегія – цілеспрямовані рішення, які визначають і розкривають цілі компанії; приводять до розроблення принципів планів і політик організації, які спрямовані на досягнення цілей; визначають рамки ділової активності компанії і тип людської та економічної організації; визначають природу економічного та неекономічного вкладу, який компанія намагається зробити задля своїх власників, працівників, клієнтів і громадськості [9].
2	Козловский В.А., Маркина Т.В., Макаров В.М	Стратегія – це план, створений для виконання місії” [16].
3	Дж.Б. Куін	Стратегія – спосіб поведінки або план, який інтегрує основні цілі організації, допомагає спрямовувати та розміщувати ресурси унікальним чином, який заснований на відносних внутрішніх перевагах і недоліках організації, очікуваних змінах в оточенні та пов’язаних з ними діями конкурентів [9].
4	А. Мескон	Стратегія – комплексний план, сформований для здійснення місії організації та досягнення її цілей [9].
5	А. Томсон, А. Стрікленд	Стратегія – план управління фірмою, спрямований на зміцнення її позицій, задоволення споживачів і досягнення поставлених цілей [17].
6	А. Чандлер	Стратегія – встановлення основних довгострокових цілей і намірів організації, а також напрямку дій і ресурсів, які необхідні для досягнення цілей [9].
7	С. Чистов	Стратегія – це детальний, усебічний комплексний план, спрямований на втілення місії організації, галузі (держави) [18].

Таблиця 4

## Тлумачення «стратегії» із позиції потужного інструмента

N	Автор	Тлумачення
1	В.Ф. Бистров	Стратегія – програма дій, що базується на оцінці підприємницького середовища і положення підприємства на ринку [19].
2	Грабовский Р.	Стратегія – з’єднання сил і ресурсів підприємства для досягнення обраних цілей [20, с. 21]
3	І.В. Костюк.	Визначає стратегію як «сукупність дій визначення способу передбачити майбутнє, визначити можливі шляхи негативного впливу на країну і заходи для його запобігання, а також розроблення методів для досягнення вищого показника економічного та соціального рівня розвитку [9]
4	Б. Мізюк	Стратегія – це складний і потенційно потужний інструмент, за допомогою якого сучасне підприємство може протистояти швидким і непередбачуваним змінам середовища [21, с. 10]

дане визначення не стосується ані стратегії підприємств та організацій, ані стратегій на рівні галузей чи регіонів.

Таким образом, если, з одного боку, узагальнити вищенаведені формулювання, а, з іншого – взяти до уваги необхідність розширення поняття на макрорівень, то найбільш комплексним, прийнятним з точки зору законодавства, є трактування поняття «стратегії» як, інструменту та способу за допомогою яких виявляються пріоритети, проблем і ресурси, та напрямку руху в довгостроковому періоді для досягнення основної мети.

**Висновки з проведеного дослідження.** Отже, економічний розвиток України можливий лише за умови ефективного використання стратегій та стратегічного управління, як на рівні підприємств та організацій, так і на рівні галузі, регіону, країни, з метою забезпечення як економічного розвитку національної економіки країни. Тому, беручи до уваги різноманітність підходів до поняття «стратегія», в статті зроблено ґрунтовний аналіз та запропоновано авторське визначення поняття «стратегія». Автор трактує дану категорію як інструмент та спосіб за допомогою яких виявляються пріоритети, проблем і ресурси, та напрямки руху в довгостроковому періоді для досягнення основної мети. В подальшому, беручи до уваги, що більшість існуючих визначень спираються на мікрорівень, слід також визначитись із класифікацією стратегій та уточнити поняття «стратегія галузі» та «стратегія держави».

**БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. М.: Дело, 1998. 800 с.

- Kempner T. Penguin management handbook. London: Penguin Group, 1987. 576 p.
- Симаранов С.Ю. Стратегическое управление инновационной компанией // Управление инновациями. М.: АНХ, 1999. С. 24-35.
- Гончарук В.А. Маркетинговое консультирование. М.: Дело, 1998. 248 с.
- Евенко Л.И. Стратегия в акционерном обществе // Журнал для акционеров. 1996. № 7.
- Lynch R.P. The practical guide to joint ventures and corporate alliances: How to form, how to organise, how to operate. N.Y.: John Wiley&Sons, 1989. 336 p.
- Портер М. Стратегія конкуренції : пер. з англ. / М. Портер. – К.: Вид-во "Основи", 1998. – 236 с.
- Шершньова З.Є. Стратегічне управління : підручник / З.Є. Шершньова. – Вид. 2-ге, [перероб. та доп.]. – К.: Вид-во КНЕУ, 2004. – 699 с.
- Довгань Л.Є. Стратегічне управління: навч. посібн. / Л.Є. Довгань, Ю.В. Каракай, Л.П. Артеменко. – К.: Центр навч. літ-ри, 2009. – 440 с.
- Айвазян С.А., Балкінд О.Я., Баснина Т.Д. і др. Стратегии бизнеса. М.: КОНСЭКО, 1998. 492 с.
- Градов А.П. Экономическая стратегия фирмы: Учеб. пособие. СПб.: Спец. лит-ра, 2000. 589 с.
- Карлофф Б. Деловая стратегия : пер. с англ. / Б. Карлофф. – М.: Изд-во "Экономика", 1991. – 239 с.
- Маркова В.Д., Кузнецова С. А. Стратегический менеджмент. М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 1999. 288 с.
- Хасби Д. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. М.: Контур, 1998. 200 с.
- Швайка Л.А. Державне регулювання економіки: навч. посібн. / Л.А. Швайка. – К.: Вид-во "Знання", 2006. – 435 с.
- Козловский В.А., Маркина Т.В., Макаров В.М. Производственный и операционный менеджмент: Учебник. СПб.: Спец. лит-ра, 1998. 366 с.
- Томпсон А.А., Стрікленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для ВУЗов / Перевод с англ. М.: Банки и биржи, 1998. 576 с.

18. Чистов С.М. Державне регулювання економіки: навч. посібн. / С.М. Чистов, А.Є. Никифоров, Т.Ф. Куценко та ін. – К. Вид-во КНЕУ, 2000. – 316 с.
19. Быстров В.Ф. Основы маркетинга: Учебное пособие для экономических ВУЗов. СПб.: СПбГИЭА, 1996. 142 с.
20. Grabowski R. Unternehmensstrategien und Finanzen. Koeln: Wirtschaftsdienst, 1997. 167 s.
21. Мізюк Б.М. Стратегічне управління : підручник. – Вид. 2-ге, [перероб. та доп.]. – Львів: Вид-во "Магнолія плюс", 2006. – 392 с.
22. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий.- СПб.: Питер, 2000. 336 с.
23. Економічний словник-довідник (За ред. Мочерного С.В.). К.: "Femina". – 1995. – С. 88.