

УДК: 336

**Козак Л. В.,***кандидат економічних наук, доцент кафедри фінансів Національного університету "Острозька академія"*

## **ФІЛОСОФСЬКА КОНЦЕПЦІЯ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ЧИННИК ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ ПОЗИЦІЮВАННЯ**

*У статті здійснено оцінку теоретико-методологічних підходів трактування філософської концепції стратегії, визначено її вплив на формування інших складових стратегічного набору підприємства, зокрема стратегій позиціонування.*

**Ключові слова:** стратегія, місія, бачення, стратегічні цілі, філософія функціонування підприємства.

*В статье произведено оценку теоретико-методологических подходов философской концепции стратегии, определено ее влияние на другие составляющие стратегического набора предприятия, в частности стратегий позиционирования.*

**Ключевые слова:** стратегия, миссия, видение, стратегические цели, философия функционирования предприятия.

*In the article the theoretical and methodological approaches to interpretation of philosophical concept of strategy have been evaluated. The influence of this concept on the forming of other components of enterprise strategic mix, particularly positioning strategy, has been determined.*

**Key words:** strategy, mission, vision, strategic aims, operation of business philosophy.

**Постановка проблеми.** Прискорення глобалізації економічних процесів призвело до ускладнення і зростання невизначеності та нестабільності зовнішнього середовища підприємств, до загострення конкуренції на внутрішньому та зовнішньому ринках. Світова практика ведення бізнесу, починаючи з другої половини ХХ ст., підтверджує тезу, що в умовах ринкової економіки, підприємства досягають успіху, коли їм вдається передбачати зміни у конкурентному середовищі і відповідно вживати запобіжні або адаптивні заходи щодо них. Саме стратегічне управління ґрунтується на вивченні відносин "середовище – підприємство" та підтримці їх взаємодії та балансу. Сьогодні основні засади і підходи стратегічного менеджменту запозичені переважно з розробок зарубіжних учених і практики американських, японських і європейських корпорацій. Наукових до-

сліджень, адаптованих до особливостей функціонування вітчизняних підприємств, недостатньо, що й зумовило вибір теми дослідження.

**Аналіз останніх наукових досліджень та публікацій.** Опісля проведеної розширеної конференції з питань стратегічного управління (травень 1971 р., м. Пітсбург в США), цей напрям у теорії та практиці менеджменту стає відокремленим регулярним теоретичним дослідженням. Стратегічне управління прийшло на зміну так званому стратегічному плануванню, що дало змогу подолати його недоліки та обмеження, зокрема такі як фокусування на прийнятті оптимальних стратегічних рішень, використання в прогнозуванні лише економічних та технологічних змінних. Сучасні підходи щодо формування стратегій, зокрема маркетингових, досить широко висвітлені у працях відомих зарубіжних авторів, таких як Д. Аакер, І. Ансофф, К. Келлер, Ф. Котлер, Ж.-Ж. Лаблен, М. Портер, Р. Фатхудимов та ін., а також вітчизняних вчених, зокрема О. В. Василенка, Н. Куденко, О. Б. Мізюка, І. Решетнікової, А. О. Старостіної, З. Є. Шершньової. Їх зусиллями створений міцний теоретико-методологічний фундамент дослідження означеної проблематики, вирішено багато її методичних та прикладних аспектів. Проте окремі питання цієї багатогранної проблеми досліджені не достатньо. Зокрема, різнобічними залишаються навіть визначення сутності цієї категорії. Одні автори пропонують розглядати стратегію як певний основний (генеральний) план дій, інші як набір правил та засобів для досягнення певних результатів, як чинник, що надає можливість організації визначити власну мету (місію) існування, врахувати ступінь впливу та визначити механізми взаємодії із зовнішнім середовищем, ефективно розподілити ресурси та здобути конкурентні переваги. В цьому контексті вважаємо, що означена дефініція потребує додаткового вивчення.

**Мета та завдання дослідження.** Метою дослідження є оцінка теоретико-методологічних підходів трактування філософської концепції стратегії підприємства, визначити її вплив на формування інших складових стратегічного набору, зокрема стратегій позиціонування.

**Виклад основного матеріалу.** Етимологічно слово стратегія походить від грецького "strategia" ("stratus" – військо, "ago" – веду) і вживалось як військовий термін. Під стратегією розуміли мистецтво найвищого військового керівництва, що полягало у підготовці і досягненні перемоги у війнах. Вважається, що таким чином мислили та успішно використовували стратегію Олександр Македонський, римський диктатор Юлій Цезар та інші видатні воєначальники античності. Пізніше термін почав широко вживатися політиками. Стратегія означала планування зовнішньої політики держави, визначення напрямків міждержавних відносин, утворення військово-політичних союзів тощо.

З часом термін стратегія почали застосовувати й економісти. Перша половина ХХ ст. характеризувалась в основному екстенсивним розвитком виробництва. Популяризація багатьма вченими та дослідницькими компа-

ніями концепції економії на масштабі призвів до того, що під стратегією почали розуміти ефективне управління ресурсами. Глобалізація економічних процесів, збільшення впливу високотехнологічних транснаціональних компаній у 80-х – початку 90-х років минулого століття, загострення конкуренції, зрілість та перенасичення більшості ринків, змусив економістів переглянути традиційні на той час підходи до розуміння стратегії. В цей час стратегічне мислення визнається як єдиний ефективний підхід до управління підприємством у ринкових умовах, а сама стратегія починає трактуватись з двох концептуальних позицій: філософської та організаційно-управлінської.

На думку З. Є. Шершньової, у межах філософської концепції стратегію можна розглядати як певну систему управлінських принципів, якими має керуватися організація, зокрема “позицію, спосіб життя, що не дає зупинитися на досягнутому, а орієнтує на постійний розвиток; інтегральну частину менеджменту, що дозволяє усвідомити майбутнє; процес мислення, “інтелектуальні вправи”, які потребують спеціальної підготовки, навичок і процедур; відтворювану цінність (система цінностей) організації, що дає змогу досягти найкращих результатів активізацією діяльності всього персоналу” [7, с. 235-235]. У цьому контексті автор дає таке тлумачення означеного поняття: “Стратегія є найважливішим елементом самовизначення підприємства чи організації. У такому контексті вона тісно пов’язана з характеристиками та особливостями організаційної культури, має, як правило, усі її переваги й недоліки, дає змогу більш ґрунтовно формулювати соціальні стратегії загалом і елементи соціальних напрямків у стратегіях іншого типу” [7, с. 235].

Один із родоначальників у галузі стратегічного управління І. Ансофф трактує стратегію як “один з декількох наборів правил для прийняття рішень щодо поведінки організації” [1, с. 165]. На думку автора, ці правила стосуються критеріїв результативності компанії, засобів та методів їх визначення, характер взаємовідносин між окремими елементами внутрішнього та зовнішнього середовища. На відміну від оперативного управління, стратегія визначає лише загальні напрями щодо того, як буде розвиватись підприємство у майбутньому, і слугує основою для розробки конкретних довгострокових проектів та пошуку перспективних можливостей, тобто це філософська концепція щодо діяльності підприємства.

Відомі представники американської школи менеджменту М. Мескон, М. Альберт та Ф. Хедоурі дають майже ідентичне тлумачення політиці підприємства, яка, на їх погляд, “являє собою загальне керівництво для дій та прийняття рішень, яке полегшує досягнення цілей” [5, с. 288]. Проте автори відносять політику до категорії тактичних важелів управління підприємством, яка формується на основі вже визначеної стратегії. У цьому контексті політика, за влучним висловом Штейнера та Майнера, розглядається як своєрідний “Кодекс законів”, який визначає напрями дій для

досягнення стратегічних цілей підприємства. Основне призначення політики – це запобігання прийняттю "короткозорих" (тобто ефективних лише в короткостроковому періоді) управлінських рішень та забезпечення постійності стратегічних цілей підприємства.

Оскільки тлумачення філософської концепції стратегії та політики є доволі близькими, то в практиці бізнесу часто підмінюють ці поняття, а серед вчених ведення дискусія про їх первинність. Досліджуючи підходи та послідовність розробки військових та корпоративних стратегій В. М. Колпаков доходить висновку, що "Стратегія виходить із політики, обслуговує її. Стратегія розробляється і реалізується на основі замовлень політиків" [9]. Тут доречним є і таке зауваження щодо стратегій нижчого порядку. Наприклад, реалізуючи власну маркетингову стратегію, підприємство формує комплекс маркетингу, який, як відомо, формується на основі товарної, цінової, збутової та комунікаційної політик. Своєю чергою, реалізуючи цінову політику, підприємство обирає адекватні зовнішньому середовищу та його цілям стратегії цінового позиціонування. Тобто означені поняття зустрічаються на кожному етапі формування стратегії підприємства і використовуються по чергово. Вважаємо, що суперечності у цьому контексті відсутні, оскільки загальна корпоративна політика, як сукупність певних управлінських принципів, має інституціональний характер та закріплює на тривалий час типові умови господарювання, характер взаємовідносин між різними суспільними групами, що зацікавлені в його діяльності підприємства, включаючи споживачів, конкурентів, власний персонал, інвесторів чи державу тощо. Політика вказує на знаряддя регулювання та формування цих стосунків, тобто у вужчому розумінні це сукупність засобів (інструментів) та методів для реалізації певних інтересів підприємства задля досягнення визначених цілей у певному соціальному середовищі, як внутрішньому, так і зовнішньому. Саме тому низка вчених включають політику до сукупності елементів стратегічних пріоритетів підприємства.

У рамках першого підходу формування стратегії передбачає насамперед визначення місії підприємства та його стратегічних цілей. Формування місії є основним етапом визначення філософії функціонування підприємства, усвідомлення власного сьогодення та майбутнього, є основною настановою процесу мислення та прийняття різного роду управлінських рішень, як поточних, так і перспективних. Місію здебільшого трактують як основну мету організації, що визначає "чітко виражену причину її існування" [5, с. 262], "довгострокову орієнтацію на якийсь вид діяльності та відповідне місце на ринку" [7, с. 214], яка "деталізує статус фірми та забезпечує напрями й орієнтири для визначення цілей та стратегій на різних організаційних рівнях" [3, с. 18]. Правильно обґрунтована та сформульована місія має визначальне значення для діяльності організації, оскільки формує погляди вищого керівництва щодо стратегічних планів фірми; знижує ризик прийняття необґрунтованих, суперечливих основному напрямку

діяльності, рішень; об'єднує колектив працівників та слугує стимулом до сумлінного виконання їх обов'язків; допомагає менеджерам середньої ланки визначати власні завдання та цілі, поєднуючи таким чином стратегії та політики нижчих рівнів із напрямом розвитку всієї компанії.

Оскільки місія, як правило, являє собою короткий вислів, то її часто вважають основним рекламним гаслом підприємства. Зрозуміло, що роль та значення місії для підприємства виходять далеко за межі звичайного рекламного оголошення, спільне лише те, що вона має добре запам'ятовуватись, сформульована простими реченнями та бути зрозумілою власним працівникам та всім зацікавленим соціальним групам у зовнішньому середовищі. Місія вузькоспеціалізованих підприємств здебільшого містить такі три елементи: формулювання, які потреби споживачів задовольняє підприємство; цільовий сегмент ринку, тобто яка група осіб буде об'єктом обслуговування; дії, технології, які пояснюють, як буде створена та розповсюджена споживча цінність. Диверсифіковані компанії, з відомих причин, ширше формулюють місію, не наголошуючи на перших двох вищезазначених складових, проте третій елемент у ній завжди присутній.

Місію дуже часто пов'язують з такими категоріями, як візія або бачення, і це не тільки є особистий погляд керівників найвищого рівня на перспективу розвитку підприємства, але й сукупність концептуальних чинників, що відрізняють та ідентифікують організацію в зовнішньому середовищі та визначають її соціальну значимість. "Чітко сформульоване стратегічне бачення – необхідна передумова стійкого стратегічного лідерства", – наголошують А. А. Томсон та А. Дж. Стрікланд [6, с. 214]. Вона справді є філософією існування будь-якої організації чи підприємства, домінуючими ознаками якої в сучасних умовах є підприємництво, спрямоване на створення суспільно значимих цінностей.

На основі місії та позиції підприємства у зовнішньому середовищі формується система стратегічних цілей підприємства. Згідно із сучасною неокласичною економічною теорією основна стратегічна ціль будь-якого підприємства є отримання нормальної (конкурентної) норми прибутку на вкладений капітал. За критерій ефективності виступає його максимізація як форма раціональності, що передбачає вибір найкращого варіанта серед усіх доступних альтернатив. Концепція максимізації прибутку не дає відповідь на багато питань реального підприємництва, тому її основні положення нині зазнають значної критики. З ростом суспільного добробуту під сумнів ставиться не тільки такий критерій ефективності, але сама необхідність економічного зростання як головного індикатора соціального прогресу. Соціальні переваги переходять від кількісних параметрів визначення рівня життя до якісних і, відповідно, цей чинник справляє суттєвий вплив на стратегічні пріоритети підприємств.

Друга половина ХХ ст. характеризується сплеском інтересу до вза-

емостосунків різних галузей знань (економіка, соціологія, право, етика тощо), пов'язаним із турботою інтелектуалів про можливі негативні наслідки неконтрольованого економічного розвитку. Дослідники сучасного капіталізму занепокоєні невпинним процесом руйнації етичних норм та цінностей, що піддає сумніву існування гуманістичних цінностей загалом, забрудненням довкілля, наслідками генної інженерії та такими проблемами людства, як бідність, безробіття тощо. Все частіше лунає думка про те, що ринкові підходи неспроможні подолати майбутні проблеми людства.

Більшість зарубіжних та вітчизняних вчених змушені зараз констатувати, що максимізація прибутку не може бути єдиним критерієм розвитку підприємства. Автор низки досліджень у галузі стратегічного менеджменту Р. М. Грант у своїй книзі "Сучасний стратегічний аналіз" наголошує: "Прибуток для бізнесу – все рівно як дихання для життя. Без дихання життя неможливе, але воно не являється ціллю життя. Прибуток – важливий для корпорації, але не є причиною її існування" [2, с.70]. Саме тому в сучасному стратегічному менеджменті домінує багатоцільовий підхід, а за критерій ефективності береться вдала їх субоптимізація.

Постановка цілей переводить стратегічне бачення розвитку підприємства в площину практичного його застосування. "Поняття цілей тут використовується для позначення конкретних результатів бачення, характеру та рівня амбіцій (мається на увазі ринкові амбіції підприємства, – дод. автором), так і в якості критерію для оцінки можливих успіхів реалізації тої чи іншої стратегії", – наголошує Б. Карлоф [4, с. 87]. Цілі вказують, який рівень задоволення інтересів (потреб) споживачів та інших зацікавлених соціальних груп має досягнути підприємство, створюють сприятливі, з точки зору організації, мотиваційні мотиви для цих груп, спрямовують персонал на досягнення бажаних результатів діяльності. Отже, основною характеристикою стратегічних цілей є їх результативність.

Згідно зі стандартом ISO 9000:2000, результативність – це ступінь реалізації запланованої діяльності і досягнення запланованих результатів, а ефективність – це співвідношення між досягнутим результатом і використаними ресурсами [8]. З метою забезпечення ефективного процесу реалізації стратегії, цілі мають відповідати таким критеріям: бути науково-обґрунтованими, реальними, досяжними, піддаватись конкретному вимірюванню, обмеженими певними термінами виконання [5, 6, 7].

Суттєвим чинником, який впливає на формування конкретного змісту стратегічних цілей, є власні зобов'язання підприємства та обмеження для їх прийняття. Що стосується останнього, то це певні правила прийняття рішень, які виключають деякі варіанти, тобто обмежують свободу його вибору підприємства. Зазвичай, це правові обмеження, технічні, технологічні, морально-етичні норми та правила, традиції та цінності, що склалися в суспільстві тощо. Власні зобов'язання стосуються тих обіцянок та обмежень, що добровільно бере на себе підприємство перед споживачами,

персоналом, суспільством і які також є механізмом контролю результативності його діяльності. Наприклад, вищі вимоги, ніж передбачено законодавством, щодо екологічності власної продукції, соціальні гарантії працівникам понад вимоги профспілок тощо. Як наголошувалось вище, реалізація власних зобов'язань та обмежень у прийнятті стратегічних рішень здійснюється за допомогою різного роду політик, які формують сукупність певних управлінських принципів підприємства та мають інституціональний характер.

Систему власних стратегічних пріоритетів та цілей кожне підприємство формує самостійно, проте з нашої точки зору їх можна поділити на такі три групи: економічні та неекономічні або суспільно-економічні (табл.1).

*Таблиця 1*  
*Класифікація стратегічних цілей підприємства*

<b>Види цілей</b>	<b>Соціальні групи, інтереси яких задовольняються</b>	<b>Результативність</b>
Економічні	Задоволення інтересів власників капіталу	Забезпечення конкурентної норми віддачі капіталу в довгостроковому періоді. Оптимальне використання ресурсів підприємства. Забезпечення прийнятних темпів росту підприємства.
	Задоволення інтересів споживачів	Виробництво конкурентоспроможної продукції. Задоволення смаків та вподобань цільових покупців найефективнішим способом.
Суспільно– економічні У тому числі:		
соціальні	Задоволення інтересів працівників підприємства	Створення ефективного колективу, здатного вирішувати різноманітні проблеми організації та реагувати на зміни у зовнішньому середовищі. Покращення корпоративного іміджу та взаємовідносин із цільовим ринком та референтними групами.
	Задоволення інтересів соціально-незахищених верств населення	Покращення стану соціально-незахищених верств населення. Покращення корпоративного іміджу та взаємовідносин із цільовим ринком та референтними групами.

екологічні	Задоволення інтересів суспільства у захисті довкілля	Покращення довкілля. Покращення корпоративного іміджу та взаємовідносин із цільовим ринком та референтними групами.
морально-етичні	Задоволення інтересів суспільства у поширенні гуманістичних цінностей	Запровадження етичних норм взаємодії із зовнішнім середовищем. Покращення корпоративного іміджу та взаємовідносин із цільовим ринком та референтними групами.
релігійні	Задоволення інтересів суспільства в поширенні духовності	Пошук гармонії із Всесвітом. Покращення корпоративного іміджу та взаємовідносин із цільовим ринком та референтними групами.

Сучасний підхід до формування системи цілей будь-якої організації ґрунтується на теорії зацікавлених груп, вперше сформульованій Р. Фріменом. Згідно з теорією, цілі підприємства мають випливати з балансу несумісних цілей соціальних груп, зацікавлених у тих чи інших результатах його діяльності. Підприємство перед цими групами несе відповідальність і має задовольнити потреби кожної з них. Як зазначалось вище, прибуток не є основним результативним показником оцінки ефективності стратегії, проте задоволення інтересів власників капіталу є одним із найважливіших аспектів менеджменту ХХІ століття. Розвиток та удосконалення різноманітних фінансових інструментів значно сприяє мобільності капіталу, тому утримувати його в межах одного підприємства стає все важче. Звідси, забезпечення конкурентної норми віддачі капіталу в довгостроковому періоді та прийнятних темпів росту підприємства, на думку інвесторів, є основною умовою реалізації фінансової стратегії.

Дещо суперечливою щодо забезпечення рівня прибутковості капіталу є реалізація іншої економічної цілі підприємства – задоволення інтересів споживачів. Конкурентні переваги підприємство може набути лише задовольняючи цільових покупців найефективнішим способом, тобто краще ніж конкуренти, а це потребує додаткових витрат. Проте без виконання цієї умови ставиться під сумнів існування підприємства взагалі. Саме тому низка фахівців вважає маркетинговий підхід у формуванні стратегічних пріоритетів підприємства найбільш прийнятним.

Систему суспільно-економічних стратегічних цілей підприємства пов'язують із концепцією корпоративної соціальної відповідальності бізнесу, яка передбачає залучення соціальних, гуманістичних та екологічних аспектів у його діяльність на засадах добровільності як власний внесок у забезпечення сталого розвитку суспільства. Як показано в таблиці, сприяючи вирішенню важливих соціальних проблем, підприємства отримують значну економічну вигоду. Статус організації, яка турбується про своїх



працівників, сприяє захисту довкілля, виробляє екологічно-чисту продукцію, здійснює власний внесок у подолання проблем бідності тощо стає одним із головних рушіїв стимулювання попиту. Нині соціальна відповідальність стає однією із головних економічних цінностей підприємства, а суспільно-корисні витрати розглядають як прямі інвестиції в створення його корпоративного іміджу, у налагодження дружніх та сприятливих стосунків з державними органами, населенням та іншими зацікавленими особами. Таким чином, ефективну стратегічну концепцію підприємства можна сформувати лише при умові гармонійного поєднання означених складових.

**Висновки.** Узагальнюючи вищесказане, ми можемо стверджувати, що філософська концепція стратегії підприємства – це сукупність певних принципів і правил взаємовідносин із усіма зацікавленими соціальними групами, заснованих на своєрідній системі цінностей і переконань, яка приймається ним добровільно. Ця концепція є основною настановою процесу мислення та прийняття різного роду управлінських рішень, визначає перспективу розвитку та перелік концептуальних чинників, що відрізняють та ідентифікують організацію в зовнішньому середовищі, підкреслюють її соціальну значимість. Вона відіграє ключову роль у формуванні стратегічного набору підприємств, зокрема стратегій позиціонування.

### Література:

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – СПб: Питер Ком, 1999. – 416 с.
2. Грант Р. М. Современный стратегический анализ. 5-е изд. / Пер. с англ. под ред. В. Н. Фунтова. – СПб.: Питер, 2008. – 560 с.
3. Довгань Л. Е., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління: навчальний посібник. – К.: ЦУЛ, 2009. – 440 с.
4. Карлоф Б. Деловая стратегия: Пер. с англ. / Науч. ред. и авт. послесл. В. А. Приписное. – М.: Экономика, 1991. – 239 с.
5. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. – М.: Дело, 2000. – 704 с.
6. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа, 12-е издание: Пер. с англ. – М.: Вильямс, 2006. – 928 с.
7. Шершнева З. С. Стратегічне управління: Підручник. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.
8. МС ISO 9000: 2000 Системы менеджмента качества. Термины и определения (Quality management systems – Fundamentals and vocabulary). – Введ. 01.01.2001. – К.: Изд-во стандартов, 2000. – 34 с.
9. Rek.Mak.com.ua.