

Smerichevskiy, S., Chumak, O., and Komandrovskaya, V.  
"Konseptualni oriientyry u stratehichnomu uprav-  
linni pidpriemstvamy derzhavnoi formy vlasnosti"  
[Conceptual Guidelines in Strategic Management of  
State-owned Enterprises]. In *Economics, management  
and administration in the coordinates of sustainable de-*

*velopment*, 531-544. Riga: Baltija Publishing, 2021.  
DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-157-2-28>  
Smith, M. K. "Kurt Lewin: groups, experiential learning and  
action research". The Encyclopedia of Informal Educa-  
tion. June 2001. [www.infed.org/thinkers/et-lewin.htm](http://www.infed.org/thinkers/et-lewin.htm)  
Stadnyk, V. V. Iokhna M. A. *Menedzhment* [Management].  
Kyiv: Akademydav, 2007.

УДК 338.242-027.5.1.3-2  
JEL: D23; D29; M10; M29  
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-6-117-121>

## КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА

©2022 ЧЕПЕЛЮК М. І.

УДК 338.242-027.5.1.3-2  
JEL: D23; D29; M10; M29

### Чепелюк М. І. Концептуальні засади формування системи стратегій підприємства

У статті розглянуто особливості формування системи стратегій підприємства. Проаналізовано погляди вчених на поняття «стратегія» та її складові елементи. На засадах класичного, комплексного, філософського, організаційно-управлінського, системного та раціонально-проактивного підходів до класифікації стратегій та шкіл стратегій Г. Мінцберга автором було запропоновано можливі варіанти підходів до формування системи стратегій підприємства. Визначено поняття «системи стратегій» і «формування системи стратегій» та їх складових елементів. До встановлених аспектів формування системи стратегій підприємства було такі: конкуренції, цільовизначення, навчання, культурний, аналізу, змін, вибору, прийняття рішень. На основі аналізу визначень з теорії стратегічного менеджменту було виокремлено такі ключові поняття, як «стратегічні рішення», «стратегічні цілі», «стратегічні альтернативи», «стратегічний вибір» і «стратегічний інструментарій», на яких побудоване подальше дослідження. Проактивний підхід формування системи стратегій зосереджується на плануванні майбутнього. Основою цих стратегій є передбачення загроз, викликів і можливостей у бізнес-середовищі. На основі аналізу шкіл стратегій Г. Мінцберга було зосереджено увагу на трьох з перелічених шкіл, на основі яких виділено базисні складові для формування системи стратегій підприємства – це культура, знання та зовнішнє середовище. Можна стверджувати, що унікальна культура є неповторним ресурсом організації. Культура сприяє отриманню унікальних результатів, їй характерна каузальна невизначеність, що робить її важкою для розуміння та копіювання. Наявність в організації комплексу знань і технологій визначає унікальність цієї організації та її здатність займатися конкретним видом діяльності на певному рівні якості. Зовнішнє середовище готує організацію адекватно реагувати на зовнішні швидкі зміни та рушійні сили, адаптуватися до них, якісно долати ворожість середовища.

**Ключові слова:** стратегія, система стратегій, формування системи стратегій, знання, культура, цілеполягання, проактивний підхід, типи стратегій, стратегічні цілі.

Рис.: 1. Бібл.: 15.

**Чепелюк Маргарита Ігорівна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри міжнародного бізнесу та економічного аналізу, Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця (просп. Науки, 9а, Харків, 61166, Україна)

E-mail: [chepeliuk.margo@gmail.com](mailto:chepeliuk.margo@gmail.com)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1949-4747>

UDC 338.242-027.5.1.3-2  
JEL: D23; D29; M10; M29

### Chepeliuk M. I. Conceptual Principles of Forming a System of Enterprise Strategies

The article considers the features of the formation of a system of enterprise strategies. The views of scholars on the concept of «strategy» and its constituent elements are analyzed. On the basis of classical, complex, philosophical, organizational-managerial, system, and rational-proactive approaches to the classification of strategies and the schools of strategies of H. Mintzberg, the author proposes possible options for approaches to forming a system of enterprise strategies. The concepts of «strategy systems» and «formation of a system of strategies» are defined along with the constituent elements. The defined aspects of the formation of the enterprise's system of strategies are as follows: competition, goal determination, training, cultural, analysis, change, choice, decision-making. Based on the analysis of definitions from the theory of strategic management, such key concepts as «strategic decisions», «strategic goals», «strategic alternatives», «strategic choice» and «strategic instrumentarium» were identified, upon which further research be built. A proactive approach to forming a system of strategies focuses on planning for the future. The basis of these strategies is to anticipate threats, challenges and opportunities in the business environment. Based on the analysis of H. Mintzberg's strategy schools, attention was focused on three of the listed schools, on the basis of which the basic components for the formation of a system of enterprise strategies were identified – these are culture, knowledge, and the external environment. It can be argued that a unique culture is a unique resource of the organization. Culture contributes to obtaining unique results, it is characterized by causal uncertainty, which makes it difficult for understanding and copying. The presence in the organization of a complex of knowledge and technologies determines the uniqueness of this organization and its ability to engage in a specific type of activity at a certain level of quality. The external environment prepares the organization to adequately respond to external rapid changes and driving forces, to adapt to them, and to qualitatively overcome the hostility of the environment.

**Keywords:** strategy, strategy system, formation of a system of strategies, knowledge, culture, goal-setting, proactive approach, types of strategies, strategic goals.

Fig.: 1. Bibl.: 15.

**Chepeliuk Marharyta I.** – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of International Business and Economic Analysis, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (9a Nauky Ave., Kharkiv, 61166, Ukraine)

E-mail: [chepeliuk.margo@gmail.com](mailto:chepeliuk.margo@gmail.com)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1949-4747>

Сучасний бізнес функціонує в умовах жорсткої нестабільності, змін, трансформацій, адаптується до зовнішніх чинників, переживає такі кризові явища, як війна та пандемія, діє в часи інформатизації та диджиталізації. При цьому характеризується високим динамізмом, активізацією структурних зрушень, загостренням конкурентної боротьби. Це, безперечно, впливає на якість формування та реалізації обраних стратегій. Обрана система стратегій допомагає підприємству знайти свій раціональний шлях розвитку та створити найважливіші переваги в його функціонуванні.

Вітчизняна та зарубіжна економічна й інша спеціальна література містить велику кількість робіт зі стратегічного управління. Такі відомі вчені, як І. Ансофф, А. Томпсон, Дж. Стрікленд, М. Портер, М. Хамель, О. Віханський, З. Шершньова, С. Оборська порізно визначають поняття «стратегія». Однак динаміка реальних економічних процесів та нові кризи в суспільстві піднімають актуальність дослідження формування системи стратегій на новий рівень, що потребує дослідження.

З огляду на результати вивчення літературних джерел за окресленою проблематикою *метою* статті є розгляд процесу формування системи стратегій підприємства на основі існуючих концепцій.

На сьогодні загальноприйнятого стандарту щодо змісту стратегії та її структури так і не існує, що ще раз підтверджує складність, багатоплановість і неоднозначність трактування поняття. Сучасні дослідники категорії «стратегія підприємства» в загальному її визначенні сходяться, хоча при розшифруванні окремих її складових займають різні позиції.

В економіці вперше термін «стратегія» використав професор Альфред Чандлер (Гарвардська школа бізнесу) як визначення основних довгострокових цілей і завдань організації, прийняття курсу дій і розміщення ресурсів, необхідних для виконання цих цілей [1].

Б. Карлофф визначає стратегію як узагальнювальну модель дій, необхідних для досягнення встановлених цілей шляхом координації та розподілу ресурсів компанії [2]. К. Ендрюс – як процес визначення довгострокових цілей або встановлення ідеальної аналітичної мети [3]. І. Бланк – як формування системи довгострокових цілей діяльності підприємства і вибору найефективніших шляхів їх досягнення [4]. Або, як пропонує Р. Грант, стратегія – це планування способів, за допомогою яких організація чи індивід може досягати поставлених цілей [5].

Отже, стратегія охоплює процес цілеутворення та є засобом координації цілей і ресурсів, що ототожнює її із засобом досягнення цілей підприємства.

Іншим концептуальним підходом є визначення стратегії як набору правил для прийняття рішень.

У моделі формування стратегії І. Ансоффа запроваджується поняття цілей замість неявних цінностей вищого керівництва. І. Ансоф описав весь

процес планування у вигляді формалізованої блок-схеми, яка докладно описує список факторів, що враховуються у процесі прийняття рішень. Усі вони пов'язані один з одним і розставлені у пріоритетному порядку [6].

Хороша стратегія передбачає узгодженість цілей та інтерпретації на всі рівні компанії. Стратегічні цілі підприємства є основою та відправною точкою для планування та прийняття рішень, визначають систему мотивації та є основним критерієм для оцінки успішності діяльності підприємства [6].

Деякі науковці розглядають стратегію як план (модель, програму, курс) дій, виконання яких дасть змогу досягти поставленої мети. Комплексний підхід, згідно з яким стратегія – це програма функціонування підприємства в зовнішньому середовищі, взаємодії з конкурентами, реалізації інтересів акціонерів, зміцнення конкурентних позицій підприємства.

М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі розглядають стратегію як детальний всебічний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації та досягнення її цілей [7].

Г. Мінцберг і Дж. Куїнн з'ясували, що стратегія є не тільки планом, але й комплексом рішень і дій, а також є не послідовністю виконання запланованого, а, скоріше, відправною точкою [8]. Вчені наводять дефініції стратегії в розрізі п'яти аспектів, розглядаючи її як план, принцип поведінки, позицію, перспективу або прийом.

І. Ансофф формулює стратегію як «набір правил прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності» [6].

Можна розглядати стратегію як унікальну характеристику організації, що висвітлює її сильні сторони через набір певних складових. Так, М. Туленков визначає стратегію як установлену на досить тривалий період сукупність норм, орієнтирів, напрямків, сфер, способів і правил діяльності, що забезпечують зростання та високу конкурентоспроможність організації, які зміцнюють позиції на ринку, підвищують здатність до виживання в умовах конкуренції [9]. За Г. Штайнером і Дж. Майнером, «стратегія – це формулювання місії організації, її намірів та цілей, політики, програми та методів здобутків» [10]. К. Омає у своїй книзі «Мислення стратега» відмітив, що стратегія забезпечує визначення заходів, які націлені безпосередньо на розвиток сильних сторін організації по відношенню до конкурентів.

М. Портер зазначав, що головною та найбільшою помилкою, яку часто роблять стратеги, – це боротьба з конкурентами в одній ніші. «Копіювання дій конкурентів – це провал із точки зору стратегії». Саме тому ціль компанії – не стати найкращою у своїй галузі, не стати номером 1 чи 2. А стати унікальними – знайти таку пропозицію цінності, що конкурентів просто не залишиться [11].

Майкл Портер наголошує, що стратегією не є: цілі, візія, реструктуризація, злиття та поглинання, альянси та партнерства, технології, інновації, аутсорсинг і навчання. Стратегія – це унікальна пропозиція цінності, ланцюжок створення цінності, який відрізняється від конкурентів, чіткі компроміси та визначення того, чим компанія не буде займатися, дії, які узгоджуються між собою та взаємно підсилюють ефект, постійність позиціонування [11].

Отже, стратегія повинна бути унікальною, тобто єдиною у своєму роді, що підходить тільки для цього підприємства. Це означає, що в її розробці враховано чинники, що є значущими саме цьому підприємству, і реалізація саме цієї стратегії забезпечить йому отримання стійких конкурентних переваг. Тому варто відмітити, що критерій унікальності має бути одним із основних у формуванні різних варіантів стратегій.

Існує ряд моделей, що враховують при формуванні стратегії стадію життєвого циклу підприємства. Так, З. Шершньова та С. Оборська вважають, що в сучасній літературі мають місце дві основні концепції стратегії: філософська й організаційно-управлінська [12].

Розглянувши класичні концепції, можна виділити основні конструкти стратегії як «визначення основних довгострокових цілей і завдань», «узагальнювальну модель дій», «процес визначення довгострокових цілей», «формування системи довгострокових цілей», «комплексний план», «систему досягнення цілей», «комплекс рішень і дій», «набір правил прийняття рішень», «спосіб прийняття рішень», «напрямок і масштаб дій», «унікальну пропозицію цінності», «певну ієрархію залежно від цілей», «сконструйовану систему взаємопов'язаних частин». Крім того, в сучасних трактуваннях стратегії акцентується увага на таких особливостях, як тривалість дій застосування, інструмент реакції на непередбачувані події в умовах конкуренції та активної взаємодії із зовнішнім оточенням.

Отже, можна виокремити такі риси стратегії:

- ✦ постійна орієнтація на розвиток;
- ✦ прагнення усвідомити майбутнє;
- ✦ спрямування на досягнення найкращих результатів;
- ✦ активізація діяльності всередині системи;
- ✦ стихійна або свідомо поява певного стилю поведінки;
- ✦ необхідність коригування та змін.

Серед класичних поглядів на стратегію у менеджменті існують різні напрямки, які розділяють загальні базові принципи, наведені вище, але, по-іншому розставляють дослідні акценти, виділяючи ті чи інші методологічні пріоритети. Такі напрямки називаються науковими школами, найбільш ґрунтовний аналіз яких представлений у роботі Г. Мінцберга, Б. Альстренда та Ж. Лампеля [13].

Автори виділяють десять наукових шкіл, які з різних точок зору розглядають процес формування системи стратегій підприємства. Ці школи, своєю чергою, поділяються на три групи. Перша група (школи дизайну, планування, позиціонування) мають рекомендаційний характер – їх прихильники описують, як повинні формуватися стратегії. Наступні група (школи підприємництва, когнітивна, навчання) розглядають специфічні аспекти процесу формування стратегії. Їх послідовники роблять акцент на дослідженні реальних процесів формування стратегій. Третя група (школи влади, організаційної культури, зовнішнього середовища) намагаються подолати невизначеність, пов'язану з поведінкою індивіда, і проаналізувати процес стратегічного управління з таких позицій: покроковий розвиток і самонавчання організації; процес узгодження дій між організацією та зовнішнім середовищем або конфліктуючими групами всередині організації; залежність стратегії від культури організації та необхідність колективного прийняття стратегії; визначення стратегії як реакції на зміну зовнішнього середовища [13]. Проте зосереджено увагу на трьох із перелічених шкіл, які стануть базисними у формуванні системи стратегій підприємства – це школа культури, школа знань і школа середовища.

Існують два альтернативні погляди на стратегію підприємства як на систему.

Так, Г. Б. Клейнер наводить два альтернативні погляди на стратегію підприємства як на систему: «стратегія розглядається як один із планових документів» або стратегія розглядається «як багатовимірною системою взаємозв'язків між складовими та рушійними силами стратегічного процесу та виробничої діяльності підприємства» [14].

Автор характеризує систему як самодостатню цілісність, що розвивається та змінюється у просторі та часі, володіє емерджентністю й унікальними властивостями, створену впорядкованою сукупністю елементів і зв'язків між ними, взаємодіючих між собою, зовнішнім середовищем і вхідними об'єктами досягнення поставленої мети, яка відображає ідею суб'єкта дослідження.

Систему стратегій можна охарактеризувати як ієрархію стратегічних цілей, які визначають якісний напрям розвитку підприємства, спрямовані на закріплення його позицій, задоволення споживачів та рух в умовах, що змінюються.

Формування системи стратегій – це процес, який відповідає принципам цілісності, єдності, комплексності, гнучкості, динамічності, інноваційності, виділення та поєднання ключових понять «стратегічні рішення», «стратегічні цілі», «стратегічні альтернативи», «стратегічний вибір» і «стратегічний інструментарій». На практиці застосовуються різні підходи до формування системи стратегій, які враховують етап розвитку підприємства. Їх відмітні особливості наведено на *рис. 1*.



**Рис. 1.** Можливі варіанти підходів до формування системи стратегій підприємства

Формування стратегії, згідно з М. Портером, представляє собою «акт свідомого вибору різноманітного інструментарію, щоб забезпечити досягнення унікального поєднання ціннісних результатів» [11].

В умовах пандемії COVID-19 та війни в Україні уряди держав і підприємці стоять перед необхідністю забезпечити ціннісні результати відразу в кількох областях – соціальній, економічній, технологічній, геополітичній, безпековій тощо.

Проактивний підхід до формування системи стратегій зосереджується на плануванні майбутнього. Основою цих стратегій є передбачення загроз, викликів і можливостей у бізнес-середовищі. Крім того, ці стратегії допомагають визначити й уникнути можливих небезпек до того, як вони фактично виникнуть. Таким чином, проактивні стратегії допомагають прогнозувати майбутнє і, таким чином, досягати кращих результатів. До того ж, ці стратегії часто розглядають організацію в більш аналітичний спосіб, беручи до уваги різні фактори, такі як стан ринку, скарги клієнтів, нещасні випадки, непотрібні витрати, висока плинність робочої сили та претензії тощо.

Зазвичай підприємства, які зосереджуються на проактивному підході, більш ефективно здатні вирішувати проблеми та долати труднощі. Ті організації, які застосовують проактивний підхід, зосереджені на досягненні мети. У таких організаціях цілі призначаються, а прогрес час від часу переглядається. Ці організації оцінюють ринки, продукти та поведінку конкурентів і зосереджуються на інноваціях. Також вони зосереджуються на задоволенні клієнтів і регулярно отримують відгуки від клієнтів.

#### ВИСНОВКИ

Отже, понятійний апарат процесу формування системи стратегій підприємства було розглянуто на

засадах класичного, комплексного, філософського, організаційно-управлінського, системного, раціонально-проактивного походів, що дозволило визначити, що стратегія не може бути однаковою, вона має певні аспекти.

На основі аналізу визначень понять з теорії стратегічного менеджменту було виокремлено ключові поняття – «стратегічні рішення», «стратегічні цілі», «стратегічні альтернативи», «стратегічний вибір» і «стратегічний інструментарій», на яких побудоване подальше дослідження.

На основі аналізу шкіл стратегій Г. Мінцберга було зосереджено увагу на трьох з перелічених шкіл, на основі яких було виділено базисні складові для формування системи стратегій підприємства, – це культура, знання та зовнішнє середовище.

Можна стверджувати, що унікальна культура є неповторним ресурсом організації. Культура сприяє отриманню унікальних результатів, їй притаманна каузальна невизначеність, що робить її важкою для розуміння, не кажучи вже про відтворення – навіть її представниками. Знання активно підтримує розвиток ідей формування стратегії з урахуванням внутрішніх компетенцій підприємства та пропонує розвивати здібності людей, які працюють у організації, правильно осмислювати ситуацію, що складається, генерувати необхідні ідеї та виробляти правильні рішення. Наявність в організації комплексу знань і технологій визначають унікальність організації та її здатність займатися конкретним видом діяльності на певному рівні якості. ■

#### БІБЛІОГРАФІЯ

1. Powell T. C. Research Notes and Commentaries the Philosophy of Strategy. *Strategic Management Journal*.

2002. Vol. 23. Iss. 9. P. 873–880.  
DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.254>
2. Карлофф Б. Деловая стратегия / пер. с англ. М. : Экономика, 1991. 239 с.
  3. Andrews K. R. *The Concept of Corporate Strategy*. Irwin: Homewood, 1987.
  4. Бланк И. Торговый менеджмент. Киев : Украинско-Финский институт менеджмента и бизнеса, 1997. 408 с.
  5. Грант Р. М. Современный стратегический анализ / пер. с англ. 9-е изд. СПб. : Питер, 2018. 672 с.
  6. Ансофф И. Стратегическое управление. М. : Экономика, 1989. 303 с.
  7. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / пер. с англ. М. : Дело, 1992. 702 с.
  8. Минцберг Г., Куинн Дж. Стратегический процесс / пер. с англ. СПб. : Питер, 2001. 688 с.
  9. Туленков Н. Ключевая позиция стратегического менеджмента в организации. *Проблемы теории и практики управления*. 2001. № 4. С. 47–51.
  10. Штайнер Дж., Майнер Дж. Политика и стратегия управления / пер. с англ. М. : Дело, 1998.
  11. Porter M. E. What is Strategy? *Harvard Business Review*. 1996. Vol. 74. Iss. 6. P. 61–78. URL: [https://iqfystage.blob.core.windows.net/files/CUE8taE5QUKZf8ujfYIS\\_Reading+1.4.pdf](https://iqfystage.blob.core.windows.net/files/CUE8taE5QUKZf8ujfYIS_Reading+1.4.pdf)
  12. Шершньова З. Є., Оборська С. В. Стратегічне управління : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 1999. 384 с.
  13. Минцберг Г., Альстренд Б., Лампель Ж. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегического менеджмента / пер. с англ. М. : Альпина Пабlisher, 2017.
  14. Клейнер Г. Б. Стратегия предприятия. М. : Дело, 2008 г. 586 с.
  15. Kraaijenbrink J. *Strategy Consulting (Elements in Business Strategy)*. Cambridge : Cambridge University Press, 2020. 75 p.

## REFERENCES

Andrews, K. R. *The Concept of Corporate Strategy*. Irwin: Homewood, 1987.

- Ansoff, I. *Strategicheskoye upravleniye* [Strategic Management]. Moscow: Ekonomika, 1989.
- Blank, I. *Torgovyy menedzhment* [Trade Management]. Kyiv: Ukrainsko-Finskiy institut menedzhmenta i biznesa, 1997.
- Grant, R. M. *Sovremennyy strategicheskoy analiz* [Contemporary Strategy Analysis]. St. Petersburg: Piter, 2018.
- Karloff, B. *Delovaya strategiya* [Business Strategy]. Moscow: Ekonomika, 1991.
- Kleyner, G. B. *Strategiya predpriyatiya* [Enterprise Strategy]. Moscow: Delo, 2008 г.
- Kraaijenbrink, J. *Strategy Consulting (Elements in Business Strategy)*. Cambridge: Cambridge University Press, 2020.
- Meskon, M. Kh., Albert, M., and Khedouri, F. *Osnovy menedzhmenta* [Fundamentals of Management]. Moscow: Delo, 1992.
- Mintsberg, G., and Kuinn, Dzh. *Strategicheskoy protsess* [Strategic Process]. St. Petersburg: Piter, 2001.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., and Lampel, J. *Strategicheskoye safari: ekskursiya po debryam strategicheskoy menedzhmenta* [Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management]. Moscow: Alpina Pablisher, 2017.
- Porter, M. E. "What is Strategy?" *Harvard Business Review*, vol. 74, iss. 6 (1996): 61-78. [https://iqfystage.blob.core.windows.net/files/CUE8taE5QUKZf8ujfYIS\\_Reading+1.4.pdf](https://iqfystage.blob.core.windows.net/files/CUE8taE5QUKZf8ujfYIS_Reading+1.4.pdf)
- Powell, T. C. "Research Notes and Commentaries the Philosophy of Strategy". *Strategic Management Journal*, vol. 23, no. 9 (2002): 873-880.  
DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.254>
- Shershnova, Z. Ye., and Oborska, S. V. *Stratehichne upravlinnia* [Strategic Management]. Kyiv: KNEU, 1999.
- Shtayner, Dzh., and Mayner, Dzh. *Politika i strategiya upravleniya* [Policy and Management Strategy]. Moscow: Delo, 1998.
- Tulenkov, N. "Klyuchevaya pozitsiya strategicheskoy menedzhmenta v organizatsii" [The Key Position of Strategic Management in the Organization]. *Problemy teorii i praktiki upravleniya*, no. 4 (2001): 47-51.