

Еволюція підходів до ідентифікації змісту стратегії*

Г. О. ШВІНДІНАⁱ

У зв'язку з розвитком концепцій стратегічного менеджменту, який розпочався у 50 рр. ХХ сторіччя і продовжується досі, з'являються нові відкриття у сфері конкурентних стратегій. Кожний дослідник із стратегічного менеджменту абсолютизує свій власний підхід, і якщо проаналізувати публікації за останні два десятиріччя, то часто вони подібні між собою у використанні слів «новий підхід» чи «нова парадигма». Але не варто забувати, що всі нові дослідження були результатом натхнення працями попередників, які потрібно проаналізувати в історичній послідовності для того, щоб виявити закономірності у твердженнях, трактуваннях та застосуваннях стратегій сучасної організації. Автором проаналізовано розвиток підходів до трактування стратегії та запропоновано класифікацію підходів щодо визначення змісту стратегії. У роботі представлено трактування стратегії коопетиції як нового парадоксального погляду на стратегічне управління.

Ключові слова: стратегія, стратегічний менеджмент, ключові компетенції, конкуренція, еволюція, коопетиція.

УДК 005.21:005.342:005.332.4:005.56

JEL коди: L10, M10

Вступ. Поняття стратегії є центральним для основних концепцій стратегічного менеджменту, інноваційного управління, маркетингу та багатьох інших суміжних наукових сфер. Історія походження стратегії досить давня, а динамічний розвиток цієї предметної сфери розпочався із 50-х рр. ХХ століття, і наразі відбувається черговий вибух новітніх ідей та концепцій. Для того щоб зрозуміти закономірності формування стратегії організації промислового підприємства чи будь-якого закладу, необхідно зрозуміти, що у своєму становленні ми повторюємо цикли розвитку, які закордонні компанії вже залишили в минулому. Певне гальмування у сприйнятті нових поглядів у стратегічному управлінні викликано тим, що найбільш широко дослідження у цій сфері фінансуються у США, Європі та окремих азіатських країнах. В Україні публікації, звіти корпорацій, міжнародних інституцій з'являються з певною затримкою через обмеженість доступу до найкращих наукових публікацій, мовні бар'єри та бар'єри когнітивного дисонансу, тобто неприйняття ідей, які спрацьовують в іншому інституційному середовищі. Ця робота є намаганням пов'язати вже відомі концепції трактування стратегії із сучасними парадоксальними поглядами на стратегію.

Постановка проблеми. Пошук ефективних шляхів досягнення довгострокового та стійкого успіху організації перетворюється на постійну гонку у формуванні найефективніших інноваційних стратегій. Окремою проблемою є утримання життєздатності організацій упродовж тривалого періоду. Існуючі теорії стратегії та організації, які являли собою приклад для наслідування, втрачають свої позиції. Мова

ⁱ Швіндіна Ганна Олександрівна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри управління Сумського державного університету.

* Дослідження виконано у рамках програми Європейського Союзу Erasmus Mundus BACKIS (2012-2741 001-001 – ЕМА2).

© Г. О. Швіндіна, 2016.



не йде про конкурентоспроможність окремих суб'єктів господарювання, а йде про стійкість та майбутнє окремих галузей. Кожна нова теорія чи парадигма, даруючи новаторський зміст стратегії та стратегічного управління, руйнує попередні уявлення про завдання розвитку підприємств.

Науково-методологічну базу дослідження склали праці відомих науковців у сфері корпоративного управління, теорії управління та стратегічного менеджменту, таких як: А. Чандлер, П. Друкер, Г. Мінцберг, М. Портер, Е. Фрімен, Г. Хемел і К. Прахалад, Г. Чезброу, А. Брандербургер і Б. Налебафф та інших.

Окреме поле для дослідження належить оцінюванню конкурентоспроможності на основі виміру конкурентних переваг і серед вітчизняних учених необхідно відмітити Н. П. Тарнавську, Л. Л. Ковальську, Т. Б. Надтоку, Л. М. Малюгу, Н. І. Гражевську.

Базові постулати теорії розвитку ключових компетенцій стали основою для багатьох сучасних досліджень та робіт в галузі стратегічного управління. Істотний вклад в управління компетенціями зробили В. А. Верба, О. М. Гребешкова, Л. О. Ісмагілова, Л. М. Романюк та інші.

Теорія коопетиції розвинена такими зарубіжними вченими, як М. Бенгтсон, Д. Р. Гняваллі, Дж. Даніно, В. Законом, С. Коком, Ф. Ле Руа.

При цьому необхідно наголосити, що наукові досягнення у сфері коопетиції залишаються поза увагою вітчизняних учених.

Метою дослідження є виявлення, аналіз, узагальнення та класифікація підходів до трактування змісту поняття «стратегія» в межах теорії управління.

Результати дослідження. Слово «стратегія» має давньогрецьке походження (від давньогрецької *stratégia* < *stratos* – військо, *ago* – веду), що перекладається як «мистецтво полководця». Цей термін був широко вживаний у військовій справі. У своєму дослідженні історичного походження терміна «стратегія» Джефрі Брекер (Jeffrey Bracker) [1] віднайшов, що Сократ ще у V сторіччі до н. е. давав поради Нікомахиду (Розмова з Нікомахом про стратега та господаря), де Сократ закликав свого опонента побачити подібні риси бізнесу та військової справи, адже стратегія може бути застосована до будь-якого рівня управління. «Добрий господар [як і стратег] знає, що немає нічого такого вигідного, прибуткового, як перемога над ворогами в бою, і нічого такого не вигідного, збиткового, як поразка, і тому старанно буде шукати і готувати все для перемоги» – говорив свого часу Сократ [19].

У той самий час періодом виникнення підходу до планування у довгостроковій перспективі можна назвати період із 400 до 320 р. до н. е. Саме в цей період, як вважають, з'явилася відома книга Сунь Цзи «Мистецтво війни» [16]. Інші вчені стверджують, що сказати достовірно, коли з'явилася ця книга, неможливо. Цей стародавній китайський трактат був першим підручником із військової стратегії й тактики на той час та першою відомою спробою систематично сформулювати раціональні основні планування військових операцій. Відродження ідей Сунь Цзи відбулося завдяки публікації Чоу Хоу Ві (Chow Hou Wee) у 1991 р., за твердженням сингапурських учених [16]. На їх думку, Ч. Х. Ві зробив трактат максимально зрозумілим та адаптував давню концепцію до нових реалій. Завдяки його зусиллям нині ця книга стала необхідною для вивчення кожним сучасним стратегом.

У Європі термін «стратегія» був перекладений у XVIII столітті й використовувався лише для опису військових дій чи конфліктів до другої половини XX сторіччя. Отже, можемо резюмувати, що це поняття розвивалося у різних культурах і більшою мірою в межах військової справи.

Доречно згадати Джона Вон Неймана (John von Neumann) та Оскара Моргенстерна (Oskar Morgenstern), які у 1944 р. представили світові теорію ігор [14], де подали стратегію як «серію дій фірми, які прийнятих у відповідь на певну ситуацію». Саме ця книга значно вплинула на праці Джона Неша та уявлення дослідників про рівновагу у моделях, що пояснюють економічну поведінку суб'єктів. Ця теорія також змінила хід досліджень у порівняльній економіці, політичній науці, еволюційній біології, які згодом знову активізували розвиток методології стратегічного менеджменту.

Першим із наукових інститутів необхідно згадати Стенфордський дослідницький інститут, який організував передплату, випускаючи звіти для обмеженої кількості членів. За період із 1962 до 1970 р. ця послуга була дуже корисною для своїх клієнтів, які досліджували різні типи планів, що повинні бути підготовлені, та дискутували щодо процесу та інсайтів із методів аналізу. Одним із членів цього клубу був Девід Хассі (David Hussey) [9], який описав цю практику у своїй книзі і був свідком того, як ця практика послужила концентрацією думок щодо стратегії та стратегічного менеджменту. Основою для виокремлення стратегічного менеджменту було протиставлення його оперативному плануванню. Це стало своєрідною традицією у науковців, яке до цього часу практикується. На той час уже існували такі техніки як, аналіз дисконтного грошового потоку, геп-аналіз (Gap-analysis), і техніки технологічного прогнозування, але термін «корпоративне планування» завоював арену у 60-ті рр. XX ст. – частково через влучну назву, а частково через акцент на тому, що це підхід до загального менеджменту, що охоплює цілу організацію, який пов'язує і довгострокові, і короткострокові плани, та дозволяє менеджменту розробляти та впроваджувати стратегії, що приведуть організацію до іншого та невизначеного майбутнього.

Деякі з цих ідей відлунують у працях Пітера Друкера (Peter Drucker) щодо його твердження про неминучі зміни у майбутньому. Праця П. Друкера у 1954 р. «Практика менеджменту», яка була націлена на вивчення найважливіших функцій в американському суспільстві, виголошувала, що стратегія – це аналіз поточної ситуації та її зміна у разі потреби. При цьому належним чином потрібно співвідносити наявні та очікувані ресурси. Пізніше у книзі «Менеджмент: задачі, відповідальність, практики» П. Друкер [5] наголошує на тому, що зміни – це норма, і головна відмінність ефективних стратегій – це акцент на цінності для споживача та інноваційність. Отже, він виокремлює підприємницькі стратегії в такі чотири типи: 1) бути «найшвидшим за найвеликих», 2) «бити там, де їх немає», 3) екологічна ніша та 4) стратегія зміни економічних характеристик продуктів, ринку та індустрії (інноваційна стратегія). Але ці висновки з'явилися наприкінці XX століття як узагальнення підходів, що раніше існували, мова про які йтиме далі.

Альфред Чандлер (Alfred Chandler) у 1962 р. в праці «Структура та стратегія» стверджував, що стратегія детермінує основні довгострокові цілі підприємства, і задля досягнення цілей необхідні прийняття курсу дій та розподіл ресурсів [2]. Аналізуючи кейси з практики таких підприємств як, Du Pont, General Motors, Standard Oil of New Jersey та Sears, А. Чандлер наводить думку про те, що структура йде за стратегією, а не навпаки. Саме зміни у стратегії приводять до змін в організаційній структурі у відповідь на виклик зовнішнього середовища. Досліджуючи діяльність згаданих підприємств, А. Чандлер хронологізує зміни стратегії, конфлікти можливостей та організаційні інновації, якими він називає створення дивізіонних та мультидивізіонних структур. Більше того, А. Чандлер наголошує, що саме аналіз структури є ключовим елементом

розуміння стратегії. На кожний еволюційний виток у зовнішньому середовищі підприємство відповідає зміною в стратегії, що знаходить своє відображення у радикальному розвитку організаційної структури. Отже, адекватність адаптації організаційної структури визначає ефективність стратегії підприємства.

У 1957 р. Ігор Ансофф (Igor Ansoff), який також брав участь у підготовці звітів Стенфордського дослідницького інституту, пропонує матрицю вибору стратегії у своїй статті і вперше дає визначення диверсифікації як вибору нового ринку для нового продукту, найбільш ризикованої стратегії, що може бути як виграшною, так і програшною у разі неродинної диверсифікації. У 1965 р. І. Ансофф видає свою працю «Корпоративна стратегія», стає основоположником аналітичного підходу до формування стратегії, згодом одержує неформальний титул «батька стратегії», зокрема числі завдяки книзі «Стратегічний менеджмент», виданій у 1979 р., і також завдяки емпіричним дослідженням 1983–1990 рр. у різних галузях різних країн світу, які підтвердили правильність його гіпотез успішної поведінки фірми за певних умов зовнішньої турбулентності.

Уже в 1965 р. І. Ансофф стверджував таке: 1) важко, якщо неможливо продовжувати зростання; 2) попередньо існуючі стратегії більше не успішні; 3) прибутковість та зростання – не поєднані; 4) майбутнє – дуже невизначене та 5) зовнішнє середовище несе несподіванки [9].

Уже згаданий Девід Хассі був учнем І. Ансоффа і став свідком змін у стратегічному мисленні після появи відомої книги Елвіна Тоффлера (Alvin Toffler) «Шок майбутнього» у 1970 р. Ця праця додає нових аргументів до теорії турбулентності, при цьому дослідження Е. Тоффлера робить свій внесок в розвиток ідей про адхократичні структури, їх різноманітність та швидкозмінне теперішнє і ще більш швидкозмінне майбутнє.

Пізніше у своїх працях та лекціях І. Ансофф [9] описує стратегічний менеджмент як нову роль для головних менеджерів, що дуже відрізняється від попередніх ролей. Нова роль вимагає від менеджерів комбінувати креативну та директивну ролі в плануванні та керівництві адаптацією фірми до переривчастого і турбулентного майбутнього. Ця роль вимагає підприємницької творчості в створенні нових стратегій для фірми, конструюванні нових організаційних здібностей та керування трансформацією фірми до її нової стратегічної позиції. І саме комбінація цих трьох фірмозмінювальних діяльностей стала відомою як стратегічний менеджмент. І. Ансофф припускає, що альтернативною назвою для стратегічного менеджменту може стати «дисципліноване підприємництво».

Концепція стратегічного планування Рассела Акоффа (Russel Ackoff) пов'язала стратегію з типом рішень, які важко змінити згодом, і робить акцент на адаптації, як відгуку на зміну (стимулювання), здатного вплинути на ефективність системи. При цьому Р. Акофф виокремлює пасивну та активну адаптації. Стратегія, за Р. Акоффом, передбачає використання двох типів реакції, а саме зміни поведінки в умовах, що змінюються (пасивна адаптація), та впливу системи на зовнішнє середовище таким чином, щоб наблизити теперішню ефективність системи до бажаної в майбутньому (активна адаптація) [17].

Отже, завдяки Р. Акоффу продовжуються суперечки між експертами із соціального дарвінізму та дослідниками інноваційних стратегій до цього часу. Деякі експерти сьогодні стверджують, що адаптація не є стратегією взагалі, оскільки стратегія – це завжди проактивні дії із зміни зовнішнього середовища.

Необхідно зазначити те, що саме Р. Акофф запропонував розділення планування на реактивне, проактивне та інтерактивне. Найбільший інтерес становить інтерактивне планування, адже саме його беруть за основне визначення сучасної стратегії, оскільки цей тип планування передбачає складання сценарію бажаного майбутнього та вибору або винайдення шляхів із його досягнення з максимальним ступенем близькості до задуманого [17]. Практика таких фірм, як Apple, Microsoft та інших, підтверджує успішність формування пропозиції для ще не існуючого ринку, а потім ініціювання та розвиток ринку завдяки цілеспрямованому впливу компанії.

На окрему увагу заслуговує те, що Р. Акоффом запропонований інший алгоритм прийняття стратегічних рішень, який відрізняється від попередніх.

Класичний підхід, що сформувався завдяки А. Чандлеру, П. Друкеру, І. Ансоффу та іншим дослідникам, полягає у прийнятті рішень у такій послідовності: формування місії та бачення → аналіз зовнішнього та внутрішнього середовищ → розроблення стратегії → її реалізація.

Натомість Р. Акофф пропонує починати з формулювання *безладу*, а потім переходити до планування ідеалізованої системи, планування засобів, ресурсів та виконання плану і контролю. Не зважаючи на те, що Р. Акофф називає безладдям існуючі фактори-бар'єри на напрямку розвитку організації, нам здається цікавим такий підхід, оскільки він збігається з факторним аналізом турбулентного середовища, яким займався Р. Ансофф у 80-ті рр. ХХ ст.

Як бачимо з таблиці 1, дослідники акцентують увагу на певних рисах стратегії, які ідентифікують її серед інших термінів менеджменту. Якщо узагальнити, то це певні дії (акцентування на активній взаємодії із зовнішнім середовищем), це певний аналіз (довгостроковий характер, невизначеність, багатофакторність), це певний набір правил (іншими словами, політика, яка також довгострокова), це певні рішення, це певні зміни, це певний патерн поведінки.

Так званий патерн (з англійської – зразок, модель) стає ключовим елементом аналізу в праці Генрі Мінцберга (Henri Mintzberg) у 1978 р., в якій він стверджує таке: «стратегія взагалі та реалізована стратегія зокрема визначаються як патерн у потоці рішень» [12]. Під рішенням Г. Мінцберг розуміє зобов'язання діяти, а також зобов'язання в ресурсах. При цьому розрізняє стратегію та стратегічні зміни, відносячи до останніх відповідь організації на зміни у середовищі. Це ще один аргумент для думки, що адаптація до зовнішніх змін – це ще не стратегія.

Пізніше Г. Мінцберг видає свою працю, в якій розвиває інтегруючу концепцію розуміння стратегії з позиції «П'яти пі» – це план, прийом, патерн, позиція, перспектива та їх взаємодія [13].

З появою праць Майкла Портера з'явився рух у дослідженні конкурентних переваг, адже саме вони, за його твердженням, забезпечують успіх у конкурентній боротьбі. У своїй праці «Конкурентна перевага» (з'явилась у 1980 р., була перекладена російською мовою у 2005, з термінологічними помилками) Портер концентрує увагу на тому, що конкуренція – це основний фактор, який визначає, чи стане компанія успішною, чи ні, і, отже, досліджує лише так звані конкурентні стратегії. Із цього моменту в стратегічному менеджменті закріплюється розділення на корпоративні, конкурентні та операційні стратегії. Ця книга була визнана як номер 9 із 10 найбільш впливових книг у менеджменті в ХХ столітті.

Отже, за М. Портером, конкурентна стратегія – це наміри компанії зайняти конкурентну ринкову позицію в галузі, при цьому її мета – досягти стійкої та вигідної

позиції, що дозволить компанії протистояти напору тих сил, які визначають конкурентну боротьбу в галузі.

Таблиця 1

Узагальнення поглядів на зміст поняття «стратегія»
[узагальнено автором на основі 1, 2, 4, 6, 7, 12, 16, 18, 19, 20]

Дата	Автор, джерело	Визначення стратегії
1944	Джон вон Нейман та Оскар Моргенстерн	Стратегія – це серія <i>дій</i> фірми, прийнятих у відповідь на певну ситуацію
1954	Пітер Друкер	Стратегія – це <i>аналіз</i> поточної ситуації та її зміна, у разі потреби, на основі співвідношення ресурсів наявних і бажаних.
1962	Альфред Чандлер	Стратегія – це <i>детермінатор</i> основних довгострокових цілей підприємства, і задля досягнення цілей необхідні прийняття курсу дій та розподіл ресурсів
1965	Ігор Ансофф	Стратегія – це <i>правило</i> прийняття рішень, детермінованих шкалою продукт – ринок, вектором зростання, конкурентними переваги та синергією
1974	Рассел Акофф	<i>План</i> тоді є стратегічним, коли більший термін його дії і складніше його <i>змінити</i> , та чим більше організаційних функцій він охоплює. Стратегічне планування стосується до <i>рішень</i> , спрямованих на тривалі дії та віддалений результат, який важливо змінити.
1978	Генрі Мінцберг	Стратегія може бути розглянута як <i>набір постійної поведінки (патерн)</i> , за допомогою якої організація закріплює себе у середовищі на певний час, а стратегічні зміни можуть бути розглянуті як відповідь організації на зміни у середовищі, обмежені рушійною силою бюрократії та прискорені чи уповільнені лідерством
1980	Майкл Портер (редаговано автором)	Конкурентна стратегія – це [діяльність] компанії із <i>досягнення</i> стійкої та вигідної <i>позиції</i> , яка дозволить компанії <i>протистояти</i> напору рушійних сил конкуренції або <i>змінити</i> їх <i>структуру/ступінь впливу</i> в інтересах компанії
1984	Едвард Р. Фрімен	Стратегія – це система стратегічних програм, що відповідають інтересам стейкхолдерів, у ході досягнення організаційної місії
1991	Ігор Ансофф	Стратегія – це дисципліноване <i>підприємництво</i> , що являє собою комбінацію трьох фірмозмінювальних діяльностей: створення нових стратегій, конструювання нових організаційних здібностей та керування трансформацією фірми до зайняття нею нової стратегічної позиції
1991	Авінаш К. Діксіт та Баррі Дж. Налєбафф	Стратегія – це мистецтво взаємодії із конкурентами, в ході якої розробляється найкраща відповідь на дію конкурентів, які водночас діють так само
1993	Куїмбаторе Крішнарао Прахалад та Гері Хемел	Стратегія – це відповідність та розтягнення між баченням менеджментом основної лінії лідерства компанії (амбіції) та ресурсами. Стратегія – це боротьба за інтелектуальне лідерство за рахунок ідентифікації та посилення ключових компетенцій організації
1998 (оригінал), 1999 (переклад)	Пітер Дойль	Стратегія – це комплекс рішень, що приймаються менеджментом, із питань розміщення ресурсів підприємства та досягнення довгострокових <i>конкурентних переваг</i> на цільових ринках

Інше визначення стратегії М. Портер дає через призму п'яти рушійних сил ринку. Конкурентна стратегія повинна бути розроблена на основі всебічного розуміння правил конкурентної боротьби, які й визначають привабливість чи прибутковість того чи іншого бізнесу. Кінцева мета конкурентної стратегії полягає в тому, щоб оволодіти цими правилами, а також – в ідеалі – бути здібними змінювати їх в інтересах компанії [20].

Отже, дискусія стосовно того, що таке стратегія, продовжується, автори різних підходів пропонують власне наповнення напрямку стратегічних дій із точного попадання чи відповідності (“match”, “fit”): можливості організації – вимоги зовнішнього середовища, цілі – ресурси, конкурентні переваги – очікування споживача.

Однією з пропозицій є концепція Е. Фрімена (Edward Freeman), який пропонує розглядати стратегію як відповідність інтересам стейкхолдерів, якими є всі групи чи індивідууми, які впливають чи відчувають вплив від діяльності організації. Це вплинуло на хід розвитку стратегічного менеджменту, і до цього часу вчені трактують стратегію як діяльність із досягнення конкурентних переваг через конфігурацію ресурсів та компетенцій із метою задовольнити очікування стейкхолдерів.

Розуміння стратегії як еволюційної адаптації, яка передбачає, що успішні фірми – це ті, що більш швидко адаптуються до швидкозмінного середовища, – більше не спрацьовує починаючи з 90-тих років XX ст., на думку стратегів та вчених. Пошук нової парадигми стратегії привів К. К. Прахалада (С. К. Prahalad) та Г. Хемела (Gary Hamel) до формулювання стратегії як «розтягнення» у контрасті до загальноприйнятої «відповідності» цілей та ресурсів [7]. Аналіз діяльності японських компаній, таких як Mazda, Matsushita, Canon, Komatsu, та порівняння їх стратегій із компаніями США та Європи дозволило вченим виявити таке поняття, як «розтягнення» – це бачення одразу багатьох феноменів конкурентного середовища: конкуренція не є конфронтацією, а є *тимчасовим* змінним оточенням, крім того є факти прискорення життєвого циклу виробництва продукції, існують тісно пов'язані між собою функціональні команди, відбувається фокус на ключових компетенціях, організовані стратегічні альянси з постачальниками, ініційовані програми із залучення працівників до управління і т.д.

Таким чином, стратегія більше не є патерном у потоці рішень чи «великим планом», чи «відповідністю» – це розтягнення між баченням менеджментом основної лінії лідерства компанії (амбіції) та ресурсами. Розходження між зазіханнями та поточними ресурсами долається за допомогою різних прийомів, таких як конвергенція ресурсів, фокусування, екстракція і позичання (леверидж), змішування та балансування ресурсів, рециркулювання та коопетиція, прикриття і відродження ресурсів. Розглянувши безліч варіантів залучення додаткових ресурсів та знаходження компетенцій, К. К. Прахалад та Г. Хемел намагаються змінити бачення на стратегічний процес у цілому, пропонуючи відійти від жорсткого директивного зведення ресурсно-цільового бюджету до новаторського пошуку нових шляхів мислення й виробництва.

У своєму погляді на природу стратегії вчені дійшли парадоксальних висновків, які представили як нову парадигму у такому вигляді (табл. 2).

Ми навмисно зупинились у порівняльній таблиці 1 у XX столітті, оскільки у 90-х рр. розпочинається новий бурхливий сплеск розвитку концепцій, які йдуть паралельними шляхами без суперечень одна одній, і кожна отримує своїх прихильників та практичне застосування. Можна згадати концепцію глобальних ланцюгів цінності, теорію гіперконкуренції, модель відкритої інновації і багато інших.

Таблиця 2

Нова парадигма стратегії, запропонована Г. Хемелом та К. К. Прахаладом у 1996 р. [8]

Не лише	А також
Конкурентний виклик	
Реінжиніринг процесів	Регенерування стратегій
Організаційна трансформація	Галузева трансформація
Конкуренція за частку ринку	Конкуренція за частку можливостей
Пошук майбутнього	
Стратегія як навчання	Стратегія як забування
Стратегія як позиціонування	Стратегія як передбачення
Мобілізація майбутнього	
Стратегія як відповідність (fit)	Стратегія як розтягнення (stretch)
Стратегія як розподіл ресурсів	Стратегія як акумуляція ресурсів та леверидж
Потрапити до майбутнього	
Конкуренція всередині існуючої галузевої структури	Конкуренція за формування майбутнього галузевої структури
Конкуренція за лідерство продукту	Конкуренція за лідерство ключових компетенцій
Максимізація частки нових продуктів-«хітів»	Максимізація частки навчання на новому ринку
Мінімізація періоду виходу на ринок	Мінімізація періоду глобального визнання

Але на окрему увагу заслуговує теорія коопетиції, що розглядає стратегію як мистецтво взаємодії із конкурентами, в ході якої розробляється найкраща відповідь на дію конкурентів, які водночас діють так само. Ця ідея була запропонована авторами Авінашем К. Діксітом (Avinash K. Dixit) та Баррі Дж. Налєбаффом (Barry J. Nalebuff) у 1991 р. [4] і потім розвинена в концепцію коопетиції А. Брандербургером та Б. Дж. Налєбаффом у 1996 р. Як ми бачимо з визначення, і самі автори це визнають, – теорія ігор стала однією з вихідних для розвитку концепції коопетиції.

На думку Джованні Батіста Даніно (Giovanni Battista Danino) та Джованні Падулі (Giovanna Padula) [3], стратегія коопетиції – це така міжфірмова стратегія, яка передбачає залучення конкурентних фірм до *спільного* створення цінності за рахунок *коопетиційної переваги* на базі управління частково спільними інтересами та структурою цілей.

На думку французького вченого Фредеріка Леруа (Frédéric Le Roy), стратегії об'єднання із конкурентами, які він називав також «колективними» або «агломератними», – невід'ємна частина стратегічного вибору в галузях, для яких характерні високий ступінь невизначеності, велика кількість гравців та великий потенціал зростання галузі. Вже у 2003 р. він відзначив парадоксальну природу стратегії об'єднання із конкурентами, яку згодом, наслідуючи вищезгаданих науковців, він називає коопетицією. Саме з цього періоду розпочинається зліт теорії коопетиції, формуються наукові школи в США та Європі, одна з яких – Французька школа коопетиції, яку очолює Фредерік Леруа в Університеті Монпельє.

Стратегії коопетиції з'явилися як адаптація агресивних конкурентних стратегій до вимог гіперконкурентного середовища, коли компанії-гравці об'єднують зусилля в намаганні зменшити невизначеність навколишнього гіперконкурентного середовища.

Коопетиційна стратегія як практика існування великих високотехнологічних компаній у США та Європі змінює уявлення про конкурентну боротьбу. Тепер у межах

коопетиційної моделі ми можемо сформулювати зміст стратегії таким чином: це відповідь на дію чи стан зовнішнього середовища *сумісними* із конкурентами зусиллями, при цьому суб'єкти, об'єднуючись у межах певної ланки ланцюга цінності, в інших ланках залишаються конкурентами.

Таким чином, урахувавши вищевикладене, можна виділити такі групи підходів до визначення стратегії:

1. Стратегія як координація вищого типу для складних відкритих ієрархічних систем. Ця група представлена такими дослідниками, як А. Чандлер, Р. Акоф, І. Ансофф, П. Друкер та іншими вченими, які розглядають стратегію як атрибут та синонім корпоративного управління.

2. Стратегія як пошук відповідності до викликів навколишнього середовища з одночасним отриманням переваги над опонентами. У межах цієї групи можна назвати:

- орієнтацію на конкурентні переваги М. Портера та праці його послідовників, серед яких П. Дойль, Г. Джонсон, К. Шольц, Р. Вітінгтон, Р.А. Фатхутдінов та інші.

- фокусування уваги на ресурсах та компетенціях. Виграють компанії, які мають перевагу у володінні унікальними ресурсами (Е. Пенроуз), унікальними компетенціями (Г. Хемел та К. К. Прахалад), перевагу у кількості одержаних знань, досліджень, запатентованих розробок та відкритості до інновацій (Д. Тіс);

3. Стратегія – це збалансована взаємодія з іншими акторами. Наприклад, збалансована взаємодія із стейкхолдерами (Е. Фрімен), з опонентами (А. Брандербургер та Б. Налєбафф). Вчені, які дотримуються цього підходу, черпають своє натхнення з теорії ігор Д. Неймана та О. Моргенстерна.

4. Стратегія – це парадокс. Це інтегральний погляд на стратегію, який вбирає в себе процесний, структурний підходи та різноспрямовані дихотомії у визначенні стратегії. Сюди необхідно віднести інтегральну концепцію Г. Мінцберга, стратегію як парадокс Г. Хемела та К. К. Прахалада, стратегію коопетиції, представлену в працях Деві Р. Гняваллі, Фредеріка Леруа та інших послідовників теорії коопетиції.

Висновки і перспективи подальших наукових розробок. У роботі здійснено узагальнення підходів до визначення змісту стратегії, зроблено історичний екскурс в історію розвитку стратегічного менеджменту. Глибоке вивчення оригіналів досліджень, які найбільшим чином вплинули на розвиток стратегічного управління за останні десятиліття, дозволило їх згрупувати за певними класифікаційними ознаками, відмінними від існуючих. Вважаємо недоцільним розрізняти школи стратегічного менеджменту за географічною ознакою (Стенфордська школа, Гарвардська школа і т.д.), оскільки дослідники обмінюються досвідом і знаннями та беруть до уваги різні аспекти стратегії у ході вибудови своїх методологічних підходів. Отже, ми пропонуємо групувати підходи до визначення стратегії за такими групами: 1) підхід як до координації вищого типу для складних відкритих ієрархічних систем; 2) як пошук відповідності до викликів зовнішнього середовища з одночасним одержанням переваги над опонентами; 3) стратегія як збалансована взаємодія з іншими акторами; 4) стратегія як парадокс.

Одним із найбільш цікавих, на наш погляд, новітніх підходів до побудови ефективних стратегій є модель коопетиції. У роботі наведене трактування стратегії коопетиції як нового парадоксального погляду на стратегічне управління. Зауважимо, що до цього часу в Україні були відсутні публікації з пояснення природи коопетиції, витоків її появи та подальших перспектив розвитку. Серед інших напрямків подальших досліджень необхідно назвати такі: з'ясування можливості застосування коопетиції на

теренах України, переваги та недоліки коопетиційної стратегії для вітчизняних промислових підприємств, можливість одержання переваг на міжнародних ринках за допомогою коопетиції. Ця стратегія є успішною у високотехнологічних галузях Європи, Азії та США, але можливість її відтворення у вітчизняних ринкових умовах викликає багато питань.

Література

1. *Bracker, J.* The historical development of the strategic management concept [Electronic resource] / Jeffrey Bracker // Academy of management review. – 1980 – N 5(2). – P. 219–224. – Accessed mode : <http://ruby.fgcu.edu/courses/writchie/geb4890/resources/GEB-4890-02.pdf>
2. *Chandler, A.* Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise / Alfred Chandler. – Massachusetts Institution of Technology: The Mit Press. – 1962, 1990. – 465 p.
3. *Dagnino, G. B.* Coopetition strategic: towards a new kind of interfirm dynamics [Electronic resource] / Giovanni Battista Danino, Giovanna Padula // The European Academy of Management. – Stockholm : Second annual conference-innovative research in management. – 2002. – 29 p. – Accessed mode : www.ecsocman.hse.ru/data/977/644/1219/coopetition.pdf
4. *Dixit, A. K.* Thinking strategically: the competitive edge in business, politics, and everyday life / Avinash K. Dixit, Barry J. Nalebuff. – Norton Paperback. – 1991, reprinted in 1993. – 393 p.
5. *Drucker, P.* Management: tasks, responsibilities, practices [Electronic resource] / Peter Drucker. Revised Edition. E-Book, provided by the Peter F. Drucker Literary Trust. – 1973, 1974 and 2008. – Accessed mode : <http://youth-portal.com/wp-content/uploads/2014/10/Peter-F-Drucker-Management-Rev-Ed.pdf>.
6. *Freeman, R. E.* Strategic Management: a Stakeholder Approach / R. Edward Freeman. – Boston : Pitman. – 1984. – 276 p.
7. *Hamel, G.* Strategy as stretch and leverage / Gary Hamel, Coimbatore Krishnarao Prahalad // Harvard business review. – 1993. – N 71 (2). – P. 75.
8. *Hamel, G.* Competing for the Future / Gary Hamel, Coimbatore Krishnarao Prahalad. – Harvard Business Press. – 1996. – 534 p.
9. *Hussey, D. E.* Strategic management: from theory to implementation / David E. Hussey. – Taylor & Francis. – 2007. – 633 p.
10. *Johnson, G.* Exploring Corporate Strategy Text & Cases / G. Johnson, K. Scholes, R. Whittington. Pearson Higher Education. – 2008. – 622 p.
11. *Le Roy, F.* Rivaliser et coopérer avec ses concurrents: le cas des stratégies collectives «agglomérées» / Frédéric Le Roy // Revue française de gestion. – 2003. – N 2. – P. 145–157.
12. *Mintzberg, H.* Patterns in strategy formation / Henry Mintzberg // Management science. – 1978. – N 24 (9). – P. 934–948.
13. *Mintzberg, H.* The strategy concept: Five Ps for strategy / Henry Mintzberg // California management review. – 1987. – N 30 (1). – P. 11–24.
14. *Neumann, J. V.* Theories of Games and Economic Behavior / John von Neumann, Oskar Morgenstern. – 2nd Edition. Princeton University Press. – 1947. – p. 79–84.
15. *Prahalad, C. K.* The core competence of the corporation / Coimbatore Krishnarao Prahalad, Gary Hamel // Harvard Business Review. – 1990. – May-June. – P. 79–90.
16. *Tan, S. J.* Sun Tzu on Battlegrounds and Strategies: Seven Propositions for Successful Market Targeting and Penetration Strategies for SMEs / Soo Juan Tan, Khai Sheang Lee, Guan Hau Lim // AAM Journal. 1998. – Vol. 3. – N 1. – P. 86–98.
17. *Акофф, Р.* Акофф о менеджменте / Рассел Акофф ; пер. с англ. ; под ред. Л. А. Волковой. – Санкт - Петербург, 2002. – 448 с.
18. *Дойль, П.* Менеджмент: стратегия и тактика / Питер Дойль ; пер. с англ. ; под ред. Ю. Н. Каптуревского. – Санкт–Петербург: Питер, 1999. – 560 с.
19. *Ксенофонт.* Воспоминание о Сократе ; пер. с др.-греч. С. И. Соболевского. Авторский сборник М. : Издательство «Наука». Серия: Памятники философской мысли, 1993. – Режим доступа : <http://knigi.link/antichnaya-filosofiya-knigi/razgovor-nikomahidom-strategie-10773.html>

Г. О. Швиндіна.

Еволюція підходів до ідентифікації змісту стратегії

20. *Портер, М.* Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / Майкл Е. Портер ; пер. с англ. Е. Калининой. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 715 с.

Отримано 01.09.2016 р.

Эволюция подходов к идентификации содержания стратегии

АННА АЛЕКСАНДРОВНА ШВИНДИНА*

** кандидат экономических наук, доцент кафедры управления,
Сумский государственный университет,
ул. Р.-Корсакова, 2, г. Сумы, 40007, Украина,
тел.: 00-380-542-687879, e-mail: shvindina.hannah@gmail.com*

Развитие концепций стратегического менеджмента, которое началось в 50 гг. XX столетия и продолжается до сих пор, преподносит новые открытия в области конкурентных стратегий. Каждый исследователь в области стратегического управления абсолютизирует свой подход, и если проанализировать публикации за последние два десятилетия, то часто они схожи между собой в использовании слов «новый подход» или «новая парадигма». Но не стоит забывать, что все эти новые исследования были результатом вдохновения работами предшественников, которые нужно проанализировать в исторической последовательности для того, чтобы выявить закономерности в утверждениях, трактовке и использовании стратегий современной организации. Автором проанализированы подходы к трактовке стратегии и предложена классификация подходов по определению содержания стратегии. В работе представлена трактовка стратегии коопетиции как нового парадоксального взгляда на стратегическое управление.

Ключевые слова: стратегия, стратегический менеджмент, ключевые компетенции, конкуренция, эволюция, коопетиция.

*Mechanism of Economic Regulation, 2016, No 3, 66–77
ISSN 1726-8699 (print)*

The Evolution of the Approaches to Identification of the Strategy Content

HANNA O. SHVINDINA*

** C.Sc. (Economics), Associate Professor, Department of Management,
Sumy State University,
R.-Korsakova Str., 2, Sumy, 40007, Ukraine,
phone: 00-380-542-687879, e-mail: shvindina.hannah@gmail.com*

Manuscript received 01 September 2016

The strategic management concepts development had started in 50-ties of XX century and still brings new discoveries in the field of competitive strategies. Every strategy specialist absolutizes his or her own approach in the field of strategic management. Many recent publications have a lot in common in using “new approach” or “new paradigm” expressions. But we should remember that new approaches are built as a result of inspiration by the previous researchers. These approaches must be analysed in a historical order to reveal patterns in the statements, interpretation and using of strategy at modern organization. Author analysed the approaches to interpretation of strategy, the classification of the approaches to identify strategy was offered. In the paper the cooptition strategy as new paradoxical view on the strategic management was presented.

Keywords: strategy, strategic management, core competence, competition, evolution, cooptition.

JEL Codes: L10, M10

Tables: 2; References: 20

Language of the article: Ukrainian

References

1. Bracker, J. (1980), The historical development of the strategic management concept. *Academy of Management Review*, 5(2), 219–224, <http://ruby.fgcu.edu/courses/writchie/geb4890/resources/GEB-4890-02.pdf> (In English)
2. Chandler, A. (1962, 1990), *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Massachusetts Institution of Technology: The Mit Press. (In English)
3. Dagnino, G. B., & Padula, G. (2002, May), Coopetition strategic: towards a new kind of interfirm dynamics. In *The European Academy of Management*. Stockholm, Second annual conference-innovative research in management, 29, ecsocman.hse.ru/data/977/644/1219/coopetition.pdf (In English)
4. Dixit, Avinash K. (1991), *Thinking strategically: the competitive edge in business, politics, and everyday life*. Norton Paperback, reprinted in 1993. (In English)
5. Drucker, P. (1973, 1974 and 2008), *Management: tasks, responsibilities, practices*. Revised Edition. E-Book, provided by the Peter F. Drucker Literary Trust, <http://youth-portal.com/wp-content/uploads/2014/10/Peter-F-Drucker-Management-Rev-Ed.pdf> (In English)
6. Freeman, R. Edward (1984), *Strategic Management: a Stakeholder Approach*. Boston, Pitman. (In English)
7. Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1993), Strategy as stretch and leverage. *Harvard business review*, 71(2), 75–84. (In English)
8. Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1996), *Competing for the Future*. Harvard Business Press. (In English)
9. Hussey, D. E. (2007), *Strategic management: from theory to implementation*. Taylor & Francis. (In English)
10. Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R. (2008), *Exploring Corporate Strategy Text & Cases*. Pearson Higher Education. (In English)
11. Le Roy, F. (2003), Rivaliser et coopérer avec ses concurrents: le cas des stratégies collectives «agglomérées». *Revue française de gestion*, (2), 145–157. (In English)
12. Mintzberg, H. (1978), Patterns in strategy formation. *Management Science*, 24(9), 934–948. (In English)
13. Mintzberg, H. (1987), The strategy concept I: Five Ps for strategy. *California Management Review*, 30(1), 11–24. (In English)
14. Neumann, J. V., & Morgenstern, O. (1947), *Theories of Games and Economic Behavior*. 2nd Edition. Princeton, New Jersey. (In English)
15. Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990), The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*. May-June, 79–90. (In English)
16. Tan, S. J., Lee, K. S., & Lim, G. H. (1998), Sun Tzu on Battlegrounds and Strategies: Seven Propositions for Successful Market Targeting and Penetration Strategies for SMEs. *AAM Journal*. 1998, Vol. 3, 1, 86–98. (In English)
17. Ackoff, R. (2002), *Ackoff o menedzhmente [Ackoff about Management]*. Translation edited by L. Volkova, Saint-Petersburg: Piter. (In Russian)
18. Doyle, P. (1999), *Menedzhment: strategija i taktika [Management: strategy and tactics]*. Translation edited by Yu. N. Kapturevsky, Saint Petersburg: Piter. (In Russian)
19. Ksenofont. *Memoires about Socrates [Vospominanie o Sokrate]* (1993). Translation from Greek by S. Sobolevsky. Moskow, Nauka, <http://knigi.link/antichnaya-filosofiya-knigi/razgovor-nikomahidom-stratege-10773.html> (In Russian)
20. Porter, M. (2005), *Konkurentnoe preimushchestvo: Kak dostich visokogo rezul'tata i obespechit' ego ustojchivost' [Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance]*. Translation by E. Kalinina, Moscow, Alpina Business Books. (In Russian)