

УДК 658.012.32

О. М. Петухова,  
д. е. н., доцент, завідувач кафедри фандрайзингу та логістики,  
Національний університет харчових технологій, м. Київ  
О. В. Ставицький,  
асистент кафедри фандрайзингу та логістики,  
Національний університет харчових технологій, м. Київ

## ЕВОЛЮЦІЯ ТЕОРІЇ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

O. Petukhova,  
Doctor of Economics Science, Associate Professor, Head of the Department of Fundraising and Logistics,  
National University of Food Technologies, Kyiv  
O. Stavytskyi,  
assistant of the Department of Fundraising and Logistics,  
National University of Food Technologies, Kyiv

### EVOLUTION OF THEORY OF STRATEGIC MANAGEMENT

У статті досліджується генезис теорій стратегічного управління, починаючи від теорії стратегічного планування, до теорії стратегічного управління, а також економічна сутність поняття стратегічного управління. У роботі проаналізовано різні трактування і визначення сутності управління з метою виявлення підходів до розкриття змісту управління. Увага зосереджується на основних історичних етапах щодо змісту стратегічного управління та його еволюційного розвитку.

The article examines the genesis of theories of strategic management, from strategic planning theory, the theory of strategic management and economic essence of the concept of strategic management. The paper analyzes the different interpretations of the definition and nature of management to identify approaches to disclosure of content management. Attention is focused on the major historical and economic approaches to content and strategic management of evolutionary stages of its development.

*Ключові слова: еволюційний процес, концепція стратегічного управління, підприємство, стратегічне управління, стратегія.*

*Key words: evolutionary process, the concept of strategic management, enterprise, strategic management, strategy.*

#### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

У статті зроблено спробу дослідження з точки зору еволюції найбільш відомих концепцій, які використовуються як основи з стратегічного управління. Слід зауважити, що історично, еволюції системних концепцій управління підприємством (управління) і власне підприємство протікали незалежно. Ця обставина привертала увагу багатьох зарубіжних і вітчизняних дослідників. З часів А. Сміта економісти прагнули показати, що повністю децентралізована економічна система, яка координує тільки ринковими цінами, може і повинна бути ефективною. Ми маємо намір слідувати цій ідеї, маючи, однак, на увазі, що, згідно викладеної нижче еволюції управлінських кон-

цепцій, стратегічне управління є лише одним із видів діяльності з управління підприємством. Слідуючи цим поданням, еволюцію системних концепцій стратегічного управління ми розглянемо через призму еволюції теорії стратегічного управління підприємством.

#### АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Стратегічне управління є базовою основою при плануванні розвитку організації в довгостроковому періоді. Особливу роль у посиленні значущості стратегічного управління відіграють постійні зміни навколишнього середовища, зміни поведінки конкурентів. Методологія аспектів стратегічного управління розглядалася

багатьма закордонними і вітчизняними авторами. Необхідно відзначити, що в основі системи стратегічного управління закладені загальні принципи системи управління підприємством. Теоретичні та практичні аспекти управління є дискусійними питаннями, незважаючи на те, що базуються на досить розроблених методологічних аспектах, що пов'язано зі складністю і багатогранністю даного процесу. Методологія системи управління була визначена лише в ХХ столітті, незважаючи на те, що практика менеджменту та його методичний апарат формувалися не одне століття. Деякі автори вважають, що основу управління складають два основні підходи — методологічний та хронологічний. Методологічний підхід [2, с. 426—457; 4, с. 15—17; 5, с. 20—52; 6, с. 10—16] пов'язаний з науковими школами, які розглядають стратегічне управління як процес. Прихильники хронологічного підходу розглядають стратегічне управління через призму вивчення питань еволюції організацій і управлінських систем [3, с. 31—39; 7, с. 68—76].

Необхідно відзначити, що в роботах основоположників І. Ансоффа, К. Боумана, У. Глук, Л. Джауха, Г. Мінцберга, Д. Пірса, М. Портера, А. Стріклена, А. Томпсона, Р. Форестера, Д. Хігінса, та ін. простежується генезис від теорії стратегічного планування, до теорії стратегічного управління. Крім того, особливістю теорії стратегічного управління є те, що серед її засновників є не тільки теоретики, а й практики.

### МЕТА ДОСЛІДЖЕННЯ

З теорії розвитку підприємства витікає, що при розгляді цього процесу найчастіше спираються на одну з можливих його моделей, а також на один з елементів цього явища, у певних межах концепції стратегічного управління, які розвиваються представниками різних наукових шкіл. При цьому прихильники кожної з концепцій загострюють увагу на різних сторонах механізму досягнення організацією довгострокового стратегічного успіху. Автори підкреслюють важливість подолання обмежень шкіл стратегічного управління, а також діяти у відповідності за ситуацією використовуючи переваги різних концепцій. Оскільки теоретичні розробки стратегічного управління взаємодоповнюються, розглядаючи різні сторони механізму досягнення організацією довгострокового успіху в розвитку, їх інтеграція дозволить охопити весь спектр стратегічних елементів, які формують вплив на підприємство в процесі його розвитку.

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Змістовною основою стратегічного управління і головним його компонентом є стратегія. Безліч досліджень в цій галузі привело до появи численних підходів не тільки до визначення стратегії, але і до процесу її визначення та розробки. З початку 60-х рр. минулого століття це поняття широко застосовується фахівцями в галузі з позицій теорії та практики управління підприємством як набір правил, яким буде керуватися підприємство при прийнятті управлінських рішень. Стратегію переглядають і як загальний комплексний план, який забезпечить виконання місії і поставлених цілей підприємства.

Слід зазначити, що чіткого поділу між різними науковими школами не існує, і наукові праці різних дослідників можна відразу віднести до декількох напрямів. Загальною тенденцією є поняття "стратегія" та її розуміння, яке змінювалося на ряду з ускладненням зовнішнього середовища.

Історичний огляд існуючих наукових думок до визначення сутності стратегічного управління показує, що у працях як зарубіжних, так і вітчизняних дослідників існує багато думок щодо сутності стратегічного управління (табл. 1).

Спроби об'єднання напрямів різних наукових шкіл отримали розвиток у вигляді класифікації стратегій. Діючи в відповідності з власною точкою зору, кожен автор пропонує свою класифікацію стратегій управління підприємством. При цьому однакові стратегії можуть розглядатися в групах різних класифікаційних ознак.

Такий підхід, на наш погляд, пов'язаний з креативністю самого процесу стратегічного управління, при якому використовують альтернативність різних стратегій, а також різноманітність ракурсів їх застосування. Разом з тим має значення виділення класних ознак. Однією з найбільш продуктивних в даний час є класифікація стратегій в залежності від об'єкта стратегічного управління, де розрізняють:

- Корпоративна стратегія (стратегія підприємства в цілому);
- Бізнес-стратегія, ділова або конкурентна стратегія (стратегія окремого підрозділу підприємства або його бізнес процесів);
- Функціональна стратегія (стратегію функціональної зони господарювання або його функціональних служб).

На нашу думку, ця класифікація є найбільш універсальною з методичної точки зору, тому

Таблиця 1. Розвиток наукових підходів до визначення змісту стратегічного управління

№	Автор	Рік	Визначення стратегії
1	А. Чандлер	1962 р.	Стратегія як метод встановлення довгострокових цілей організації, програми її дій і пріоритетних напрямків по розміщенню ресурсів
2	Гарвардська школа бізнесу	1965 р.	Стратегія як метод визначення конкурентних цілей, організація
3	М. Портер	1980-1985 рр.	Стратегія як спосіб реакції на зовнішні можливості і внутрішні сильні і слабкі сторони
4	І. Ансофф, Д. Стейнер, П. Лоранж, та ін.	1965-1977 рр.	Стратегія, як спосіб встановлення цілей для корпоративного, ділового і функціонального рівнів
5	Г. Мінцберг	1987 р.	Стратегія як послідовна, погоджена та інтегрована структура управлінських рішень
6	Багато авторів	1987-1989 рр.	Стратегія як спосіб визначення економічних і неекономічних переваг, які організація має намір надати основним зацікавленим групам
7	Г. Хамель	1989 р.	Стратегія як спосіб розвитку ключових конкурентних переваг організації
8	А. Томпсон	1995 р.	Стратегія як набір дій і підходів по досягненню за даними показників діяльності
9	А.П. Градов	1990-ті рр.	Стратегія як набір правил і прийомів, за допомогою яких досягаються цілі розвитку підприємств
10	В.А. Белошапка, Г.В. Загорій	1990-ті рр.	Стратегія пов'язана із розробкою стратегії, яка є об'єднаним планом, який зв'язує всі складові елементи підприємства і різні аспекти його діяльності
11	О. Віханський	1990-ті рр.	Стратегія як управління організацією, яка спирається на людський потенціал як на її основу, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів
12	В.С. Єфремов	Початок 2000-х рр.	Стратегія як спосіб дій, який зумовлює цілком визначену і відносно стійку лінію поведінки в досить тривалому інтервалі
13	А.П. Наливайко	2000-ні рр.	Стратегія яка визначає набір напрямів діяльності (цілей і способів їх досягнення) для забезпечення стійкої відмінності та прибутковості

Розроблено авторами.

що дозволяє врахувати і згрупувати різні види стратегій.

Під час аналізу виникнення та подальшого розвитку наукових поглядів на концепції стратегічного управління підприємством дозволяє виділити чотири етапи розвитку теорії стратегічного управління (табл. 2), кожен з етапів може бути розглянутим як окрема концепція.

Враховуючи викладене вище, зміна елементів, що характеризують кожен з часових відрізків, викликано еволюцією рівня знань у процесі становлення наукової думки із стратегічного управління, процес еволюції можна відобразити наступним чином (табл. 3.)

Обраний підхід до дослідження еволюції стратегічного управління та його взаємодії з

Таблиця 2. Етапи розвитку парадигми і основні концепції стратегічного управління

№	Етапи розвитку парадигми	Найменування концепції	Основні характеристики концепції
1	1900-1950 роки	Бюджетування, управління за відхиленнями	Контроль за відхиленнями, розробка річного бюджетів і поточних планів, реагування на ситуацію, що склалася, планування, орієнтоване у середину організації
2	1950-1960 роки	Довгострокове планування, управління «від досягнутого» з елементами передбачення майбутнього	Прогнозування зростання, управління складністю, планування на довгострокову перспективу (5-10 років) на основі екстраполяції тенденцій, використання елементів аналізу ситуації, що склалася на підприємстві і у зовнішньому середовищі, орієнтація на виконання довгострокових планів
3	1960-1990 роки	Стратегічне планування, управління «по цілям» з орієнтацією на зовнішнє середовище	Концентрується на аналізі зовнішнього середовища і визначенні стратегічних цілей. Наявність «стратегічного мислення», увага приділяється не тільки довгостроковому прогнозуванню, а поглибленому вивченню ринку, конкурентів, потреб споживачів. У плануванні використовується програмно-цільовий метод
4	1990 роки – по теперішній час	Стратегічне управління (стратегічний менеджмент) Стратегічне планування, що пронизує всі системи підприємства	Орієнтація на майбутнє і підготовка майбутнього. Ключові стратегічні рішення приймаються швидко і незалежно від циклу планування. Випереджуюче управління по відношенню до встановлення стратегічних орієнтирів діяльності підприємства

**Таблиця 3. Еволюція стратегічного управління як самостійної галузі дослідження та управлінської практики**

Параметри	Бюджетування і контроль	Довгострокове планування	Стратегічне планування	Стратегічне управління
Припущення	Минуле повторюється	Тенденції зберігаються-екстраполяція	Нові явища, тенденції передбачувані	Часткова передбачуваність по слабких сигналах
Тип змін	Повільні реакції підприємства	Порівняємо з реакцією підприємства		Швидкі реакції підприємства
Процес	Циклічний			Реальний час
Основа управління	Контроль відхилень, комплексне управління	Передбачення зростання, основ і можливостей	Зміна стратегічних орієнтирів	Облік розвитку ринку і зовнішнього середовища
Акцент в управлінні	Стабільність	Передбачення	Дослідження	Творчість

технологічними циклами в економіці дозволяє нам встановити взаємопроникнення механізмів стратегічного управління в процеси розвитку підприємств і з'ясувати причину зміни поглядів на підприємство, що спостерігалися в цей період в економічній теорії.

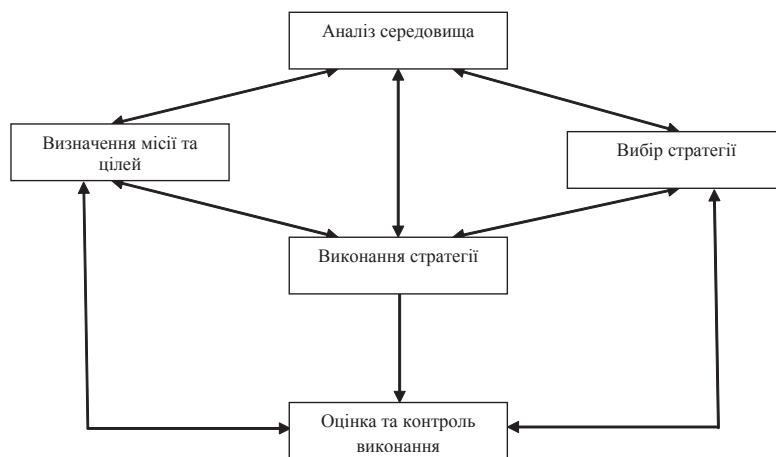
Розкривши сутність змістовного аспекту стратегічного управління, проведемо більш детальне дослідження його процесу. Кожне підприємство, приступаючи до стратегічного управління, сподівається досягти поставлених перед ним цілей. Але, на практиці, не всі починання закінчуються успішно. Вся проблематика в тому, що підприємства маючи стратегічні напрацювання, не завжди надають їм певний і усвідомлений вид. Така ситуація характерна для багатьох вітчизняних підприємств.

Розглянемо детально сутнісне наповнення і важливість кожного з цих елементів. У сучасній теорії управління розробці стратегії підприємства відводиться своє певне місце. Класичне уявлення процесу стратегічного управління, по М.Х. Мескону, включає в себе розгляд його як цілого, що складається з кількох складових, які взаємодіють між собою.

Професор О.С. Віханській в своїх роботах визначає його наступним чином: "Стратегія

підприємства це одна з ключових складових стратегічного управління. Вибір стратегії і її реалізація складають основну частину стратегічного управління." [1, с. 24]. При цьому під стратегічним управлінням розуміється таке управління організацією, яка спирається на людський потенціал як основу організації, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, здійснює гнучке регулювання і своєчасні зміни в організації, що відповідають виклику з боку оточення і дозволяють домагатися конкурентних переваг, що в сукупності в результаті дозволяє організації виживати і досягати своєї цілі в довгостроковій перспективі [1, с. 42—44]. О.С. Віханській пропонує наступну структуру стратегічного управління, зображену на (рис. 1).

Таким чином, перш ніж приступити до процесу формування стратегії діяльності підприємства в умовах ринку необхідно виконати певну роботу для оцінки середовища, з яким взаємодіє підприємство, визначити місію та цілі підприємства. Потім на підставі інформації, отриманої з аналізу навколишнього середовища, цілей і стратегічного потенціалу, наявного у даного підприємства здійснюється вибір найбільш кращої з усіх



**Рис. 1. Структура стратегічного управління**



можливих альтернативних стратегій, а також методи контролю її виконання та оцінки її ефективності.

Наявність у підприємств потенційних стратегічних ресурсів і можливостей є предметом стратегічного управління, яке спрямоване на перетворення їх в реальні фактори успіху. Шлях від потенційних можливостей до реальних переваг над конкурентами, які гарантують успішний розвиток підприємства, лежить через складну процедуру розробки і оцінки необхідної стратегії управління підприємством.

Непередбачуваність, нестабільність і динамічність зміни умов господарювання, а також часом недостатньо повне уявлення керуючого складу про внутрішні проблеми і резерви підприємств визначили найбільшу важливість оцінки факторів зовнішнього і внутрішнього середовища діяльності підприємств як одного з етапів стратегічного управління та необхідності формування необхідної стратегії в реальних умовах розвитку економічних відносин в Україні.

## ВИСНОВОК

Можна відзначити про суттєві розходження у трактуванні різними науковцями етапів розвитку концепції стратегічного управління підприємством. Варіація підходів до теоретичних трактувань стратегічного управління як новий елемент бачення розвитку підприємства значно розширили методологічний інструментарій менеджменту, доповнили наукову течію управління, сформулювали нові принципи управління та визначили нові горизонти завдань і функції підприємства.

В основі моделі стратегічного управління представлений орієнтир стратегічних дій, який за допомогою реалізації стратегічного процесу трансформується в результат стратегічного управління. Під час реалізації стратегії підприємства потрібно задіяти всі структурні елементи, які входять до структури підприємства, а саме: управлінський, кадровий, виробничий, фінансовий та інші. Умовою виконання цієї моделі буде досягнення конкурентних переваг підприємства на ринку. Орієнтація підприємств на вирішення проблем довгострокового зростання і сталого розвитку передбачає використання моделей, методів і інструментів стратегічного управління. На погляд авторів, інтеграція цих концептуальних підходів дозволить підвищити ефективність використання інструментарію стратегічного менеджменту.

## Література:

1. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация процесс: учебник. 2-е изд. — М.: "Фирма Гардарика", 1996.- 416 с.
2. Гапоненко А.Л. Стратегическое управление: учебник / А.Л. Гапоненко., А.П. Панкрухин. — 2-е изд. — М.: Изд-во ОМЕГА-Л, 2006. — 464 с.
3. Зайцев Л.Г. Стратегический менеджмент: учебник / Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова — Экономистъ. — 2005. — 416 с.
4. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: учебник / А.Т. Зуб. — 2-е изд., перераб. и доп. — ТК Велби, Изд-во Проспект, 2007. — 432 с.
5. Кузнецов Б.Т. Стратегический менеджмент: учеб. пособие / Б.Т. Кузнецов. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. — 623 с.
6. Лапин А.Н. Стратегическое управление современной организацией / А.Н. Лапин. — М.: ООО "Журнал "Управление персоналом", 2006. — 288 с.
7. Прокопчук Л.О. Стратегический менеджмент: учебник для вузов / Л.О. Прокопчук. — СПб.: Изд-во Михайлова В.А., 2004. — 511 с.

## References:

1. Vihanskij, O.S. and Naumov, A.I. (1996), *Management: chelovek, strategija, organizacija process* [Management: people, strategy, organization process], 2nd ed, Gardarika, Moscow, Russia.
  2. Gaponenko, A.L. and Pankruhin, A.P. (2006), *Strategicheskoe upravlenie: uchebnik* [Strategic Management: a tutorial], 2nd ed, OMEGA-L, Moscow, Russia.
  3. Sokolova, M.I. and Zajcev, L.G. (2005), *Strategicheskij menedzhment: uchebnik* [Strategic Management: a tutorial], *Jekonomist*, Moscow, Russia.
  4. Zub, A.T. (2007), *Strategicheskij menedzhment: uchebnik* [Strategic Management: a tutorial], 2nd ed, TK Velbi, Izd-vo Prospekt, Moscow, Russia.
  5. Kuznecov, B.T. (2007), *Strategicheskij menedzhment: ucheb. posobie* [Strategic Management: a tutorial], *JuNITI-DANA*, Moscow, Russia.
  6. Lapin, A.N. (2006), *Strategicheskoe upravlenie sovremennoj organizaciej* [Strategic management of the modern organization], *Zhurnal "Upravlenie personalom"*, Moscow, Russia.
  7. Prokopchuk, L.O. (2004), *Strategicheskij menedzhment: uchebnik dlja vuzov* [Strategic Management: a textbook for high schools], *Izd-vo Mihajlova V.A., St. Petersburg, Russia.*
- Стаття надійшла до редакції 19.01.2015 р.*