

І. Т. РАЙКОВСЬКА,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри бухгалтерського обліку та аналізу
за видами економічної діяльності,
Житомирський державний технологічний університет

Еволюція концепції стратегічного управління підприємством

Здійснено критичний огляд вітчизняної та зарубіжної літератури щодо еволюції розвитку концепції стратегічного управління задля з'ясування можливостей її реалізації на сучасному етапі розвитку економічних відносин. Доведено необхідність та важливість здійснення стратегічного управління діяльністю підприємства, що дозволить враховувати вплив факторів його внутрішнього та зовнішнього середовища.

Ключові слова: управління, стратегічне управління, стратегічне планування, система стратегічного вимірювання, управлінське рішення.

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку національної економіки висуває високі вимоги до оцінювання ефективності функціонування суб'єктів підприємницької діяльності. Повне і об'єктивне уявлення про економічний стан підприємства можна отримати лише за допомогою комплексного аналізу його господарської діяльності. На результати діяльності суб'єкта господарювання впливають фактори його внутрішнього та зовнішнього середовища. Внутрішнє середовище забезпечує виробничий потенціал підприємства, зовнішнє – є джерелом, яке живить його ресурсами для підтримки його виробничого потенціалу на відповідному рівні. Управління підприємством в ринкових умовах неможливе без планування господарської діяльності на всіх рівнях: стратегічному, тактичному, оперативному. Найважливішим є стратегічний рівень, на якому приймаються управлінські рішення, життєво важливі для подальшого розвитку підприємства. Тобто стратегічне управління спрямоване на своєчасну та правильну оцінку балансу між підприємством і зовнішнім середовищем, на визначення такого вектору діяльності підприємства у довгостроковій перспективі, який забезпечуватиме його стійке існування в умовах ринкової конкуренції. Актуальність дослідження обумовлена необхідністю аналізу історичного розвитку впровадження стратегічного управління в діяльність суб'єктів господарювання через неможливість довгострокового передбачення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні засади стратегічного управління розглядалися в працях відомих вчених – І. Ансоффа, К. Друрі, М. Десмонда, Б. Карлофа, Р. Келлі, М. Х. Мескона, М. Мінцберга, А. А. Томпсона, Д. Хана, Р. Холла. Дослідженням проблем впровадження стратегічного управління займалися такі провідні вчені й теоретики як Л. Аронова, О. І. Клімова, Ф. Марко, В. О. Онищенко, Л. О. Птащенко, К. І. Редченко, С. В. Сагова та інші. Результати досліджень питань розроблення ефективних моделей процесу стратегічного планування відображені в наукових працях таких вчених як В. А. Агафонова, Р. Акофф, І. Ансофф, Дж. Армстронг, Д. Белл, Г. Бенвеністе, В. Берден, Г. Волкер, Б. Є. Грабовецький, У. Кінг, Т. П. Любанова, В. І. Ляско, В. Д. Немцов, А. В. Шегди, З. Є. Шершньової та ін. Незважаючи на потужний науковий доробок вітчизняних і зарубіжних авторів у галузі стратегічного управління залишаються малодослідженими питання критичної оцінки суперечностей різних наукових поглядів з цієї проблематики. Тому вважаємо необхідним переосмислення наявних напрацювань та розробок й чіткого визначення особливостей етапів розвитку стратегічного управління на рівні підприємства.

Метою дослідження є аналіз формування та еволюції концепції стратегічного управління підприємством.

Виклад основного матеріалу дослідження. Перші концепції вимірювання і оцінювання діяльності підприємств, які з'явилися на початку XIX ст., а потім поширилися практично у всіх країнах з ринковою економікою, мали на меті контроль лише

фінансових показників. Вони були достатньо простими моделями, основаними на таких показниках як рентабельність використовуваного капіталу, чистий прибуток на одну акцію, коефіцієнт співвідношення між ринковою та балансовою вартістю підприємства, рентабельність акціонерного капіталу, рентабельність чистих активів, грошові потоки, прибуток до виплати відсотків, податків і дивідендів тощо [1; 2].

Практика вимірювання та оцінювання результатів бізнесу в різних регіонах світу змінювалася відповідно до розвитку економічних відносин, практики управління підприємствами та особливостей підготовки менеджерів. Так, системи оцінювання результатів діяльності соціально-економічних суб'єктів у Франції і англійських країнах еволюціонували у декількох різних напрямках. Наприкінці 30-х років ХХ ст. французький менеджмент вперше в світовій практиці запропонував систему показників, побудовану за принципом "приладової панелі" (tableau de bord), яка включала дві категорії показників: цільові та функціональні. Перша категорія показників (цільові показники) визначалася баченням топ-менеджментом стратегії розвитку підприємства. Другу категорію показників (функціональні показники) було введено у модель tableau de bord з міркувань істотності їх впливу на кінцеві (цільові) показники. Такий підхід французького менеджменту до вимірювання поточних та прогнозування майбутніх результатів діяльності підприємств сформувався завдяки тому, що менеджерську освіту міг отримати фахівець, який вже здобув базову технічну освіту.

Ефективне стратегічне управління важко уявити без гармонійної та узгодженої дії всіх управлінських функцій, серед яких далеко не останнє місце посідає стратегічне вимірювання. Підприємства повинні вимірювати не тільки фінансові результати, продуктивність та інші традиційні параметри господарського механізму, які служать основою для оцінювання його життєздатності та прийняття поточних управлінських рішень, а й результати впровадження тих чи інших стратегій. Досить загальне та описове поняття "стратегія" при перетворенні з абстрактної ідеї у реальний проект обов'язково потребує вимірювання і оцінювання. Це потрібно як для визначення критеріїв вибору оптимальної стратегії з декількох альтернатив, аналізу ефективності розгортання і впровадження стратегії та результатів її реалізації.

Отже, система стратегічного вимірювання є невід'ємною частиною стратегічного управління, але науковці приділяли недостатньо уваги її визначенню. Наведемо деякі з них з метою з'ясування значимості стратегічного вимірювання для господарської діяльності підприємства. На думку проф. К. І. Редченка, система стратегічного вимірювання – це ідентифікація, розвиток, зв'язок, збирання та оцінювання вибраних показників результативності, безпосередньо пов'язаних із виконанням місії організації та досягненням її цілей [3, с. 51]. К. І. Редченко підкреслює, що у процесуальному аспекті вимірювання та оцінювання стратегій і стратегічних альтернатив виконується у три етапи незалежно від того, на якій стадії це відбувається, – стратегічного планування, розгортання стратегії, впровадження стратегії чи стратегічного контролю [3, с. 52]. На першому етапі збираються необхідні дані, на другому етапі ці дані аналізуються та оцінюються, а на третьому – отримані результати об'єднуються. Взагалі, така схема стратегічного вимірювання може використовуватись і при проведенні стратегічного планування, і при здійсненні стратегічного контролю за впровадженням стратегії.

Проф. С. З. Мошенський та проф. О. В. Олійник під системою стратегічного вимірювання бізнесу розуміють вимірювання, узагальнення та оцінювання показників результативності, які мають функціональний або стохастичний вплив на виконання місії підприємства та досягнення його цілей [4, с. 624]. Узагальнивши два напрями трактування, визначимо систему стратегічного вимірювання бізнесу як систему відібраних показників результативності, які пов'язані з виконанням місії та досягненням цілей підприємства.

Як окрема дисципліна стратегічний менеджмент виник в 1950-х і 1960-х рр., однак значний внесок у його остаточне формування і виникнення здійснили праці вчених 1940-х – початку 1950-х рр., зокрема А. Чендлера, І. Ансоффа, Ф. Селзніка та П. Друкера [5, с. 164].

Починаючи з 1920-х рр. стратегічний менеджмент пройшов наступні етапи розвитку (табл. 1).

Таблиця 1

Еволюція розвитку концепції стратегічного управління підприємством

Етап розвитку	Період	Характеристика етапу	Основні ознаки та орієнтири
1	2	3	4
Поточне планування (бюджетування)	Кінець 1920-х – 1940 рр.	Цей етап припадає на період формування і значного розвитку корпоративного сектору в США, коли конкурентне середовище характеризувалося стабільністю і передбачуваністю. Перші спроби розроблення стратегічного менеджменту були пов'язані з розвитком бюджетного контролю. Розроблена методика бюджетування діяльності підприємства (Дж. МакКінсі) мала короткострокове спрямування та дозволяла синтезувати його операційні цілі з методами управління витратами.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Реагування на поточну ситуацію. 2. Оскільки підприємство є закритою системою, планування зорієнтоване в його середину, обмежується розробленням бюджетів (бюджетуванням) і поточних планів (оперативне і тактичне планування). 3. Домінування бюджетування та фінансового контролю як інструментів управлінського впливу. 4. Контроль і управління за "відхиленнями факту від плану". 5. Короткостроковість планів (до року). 6. Спрямованість плану на поточну прибутковість.
Довгострокове планування (екстраполяція)	1950–1960 рр.	Цей етап припадає на період активного розвитку економічних систем західних країн з високими темпами зростання ринків та високою передбачуваністю і стабільністю розвитку економіки. Вченими здійснювався пошук більш ефективних систем планування шляхом передбачення (екстраполяції) показників на наступні роки, складалась п'ятирічні бюджети.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Застосування елементів аналізу та контролю ситуації, що є зовнішньою для підприємства. 2. Використання екстраполяційного передбачення при плануванні, перехід до довгострокового планування. 3. Запровадження довгострокового планування, для якого уже виникли умови. 4. Планування від досягнутого рівня на основі екстраполяційних прогнозів з урахуванням дії факторів у минулому. 5. Оскільки підприємство стає відкритою системою, план має зовнішню та внутрішню спрямованість. 6. Спрямованість плану як на поточну, так і на майбутню прибутковість.
Стратегічне (зовнішньо-орієнтоване) планування	1960 рр. – кінець 1980 рр.	Виникнення стратегічного планування пов'язано з наростанням тенденції дестабілізації функціонування ринків, коли прогнозні планові показники значно розходилися з фактичними даними. Вченими здійснювався пошук систем, які послужили б інформаційною про підприємство та його зовнішнє середовище та дозволяли підвищити ефективність реакції підприємства на відповідні зміни. Склалися різні види бюджетів залежно від варіантів стратегії. Цілі організації замінювалися цілями бізнес-одиниць, задля досягнення яких складалась бюджети.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Опанування "стратегічного мислення", спрямованого на зменшення впливу загроз на діяльність підприємства та використання шансів, що сприяють успіху його діяльності. 2. Планування набуває стратегічного характеру, тобто передбачає "стратегічні відповіді" на дії конкурентів у категоріях "продукт – ринок". 3. Відхід від суто оптимістичного підходу при плануванні, тобто від уяви, що майбутнє має бути кращим за минуле. 4. Переважне значення концепції підприємства як "відкритої системи" порівняно з його концепцією як "закритої системи", що визначає пріоритет зовнішньо-орієнтованого планування. 5. Планування має довгостроковий характер.

Продовження табл. 1

1	2	3	4
Стратегічний менеджмент (класичний варіант)	1970 рр. – до сьогодні	Здійснювався пошук драйверів – складових зовнішнього середовища, які впливали на ефективність корпоративної стратегії та стратегії окремих бізнес-одиниць. Розвиткові стратегічного планування сприяли праці А. Чендлера, Дж. Гарднера, К. Уоррена, В. Скіннера, І. Ансоффа, Г. Мінцберга та ін.	<p>6. Поява стратегічного мислення: коли голова увага приділяється зменшенню загроз зовнішнього середовища і використанню його можливостей.</p> <p>7. Спрямованість планування на здобуття конкурентних переваг, отримання прибутків у майбутньому.</p>
Стратегічний менеджмент (класичний варіант)	1970 рр. – до сьогодні	Поступовий перехід від стратегічного планування до стратегічного менеджменту через виникнення явища “паралічу аналізу” – ситуації, коли відбувалося формування стратегічних планів, однак не вживалося жодних заходів для підвищення показників корпоративної. Для вирішення цієї проблеми було розроблено систему, яка передбачала не лише формування стратегії, а й порядок її реалізації, її оцінювання та контроль за її дотриманням. Компанія “General Electric” однією із перших у світі наприкінці 1980 рр. перейшла від використання системи стратегічного планування до системи стратегічного менеджменту, а вже у 1990 рр. ця система почала активно використовуватися більшістю корпорацій у всьому світі.	<p>1. Формування концепції стратегічного менеджменту, який, на додаток до стратегічного планування, передбачає також сукупність дій задля забезпечення швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища, що може супроводжуватися переглядом цілей і коригуванням загальних напрямів розвитку, а також здійснення відповідних стратегічних методів і моделей за допомогою розроблення відповідних стратегічних методів і моделей.</p> <p>2. Запровадження концепції “стратегічної поведінки”, яка передбачає використання механізмів впливу на зовнішнє середовище.</p> <p>3. Стратегічне планування охоплює всі підсистеми діяльності підприємства, передбачає їх зміну як реакцію на вимоги середовища, використовує всі досягнення попередніх етапів.</p>
Складні системи стратегічного менеджменту	1990 рр. – до сьогодні	Перехід до побудови складних стратегічних систем пов’язаний із відмовою від дарвінівського (лінійного) підходу до розуміння складності на користь підходу до розуміння сутності зовнішнього середовища підприємства. Для характеристики такої моделі конкурентного середовища у 1994 р. Авені було використано поняття “гіперконкуренція”, що визначається такими характерними рисами: 1) охопленням значної кількості сфер (витрат, якості, строків, інновацій, ринкових бар’єрів тощо); 2) багатогранністю (різні рівні, різні реакції на вирішення ситуації); 3) динамізм розвитку ринку.	<p>1. Перехід від лінійної до нелінійної складної моделі зовнішнього середовища, що передбачає його розгляд як складної динамічної системи, створює більш широкі можливості для корпоративного стратега, допомагає менеджерам отримувати більш високі прибутки.</p> <p>2. Формування стратегічного мислення працівників підприємства задля розуміння стратегії його розвитку.</p> <p>3. Планування має стратегічний характер.</p> <p>4. Розроблення науковими цілю низки деталізованих концепцій стратегічного менеджменту в розрізі об’єктів його дослідження – стратегічного менеджменту цінності, стратегічного маркетингового менеджменту, стратегічного фінансового менеджменту, стратегічного менеджменту електронного бізнесу, стратегічного менеджменту операцій, стратегічного ритейл-менеджменту, стратегічного інформаційного менеджменту тощо.</p>

Джерело: систематизовано та доповнено автором на основі [5; 6, 7]

Поточне планування та бюджетування, що базується на контролі та управлінні “за відхиленнями”, є характерною особливістю управління. Спільною рисою поточного планування та бюджетування є їхня короткостроковість (на один рік) і внутрішня спрямованість без урахування зовнішніх умов функціонування підприємства: ринків, конкуренції, стану економіки, демографії, науково-технічного прогресу тощо. Але водночас це їхній основний недолік, що не дає змоги забезпечувати надійний розвиток фірми.

У період 1920–1930 рр. в Україні, як і в усьому колишньому СРСР, розроблення п’ятирічних планів розвитку господарства призвело до своєрідного “планового буму”, що сприяло формуванню методології планування: балансового методу, застосування техніко-економічних нормативів і варіантних наближень тощо. За допомогою системи централізованого планування вся економіка трансформувалась у “єдину фабрику” чи корпорацію [8, с. 10]. За таких умов окремому підприємству не треба було опікуватися розробленням довгострокових цілей та заходів для їх досягнення. Незважаючи на існування п’ятирічних планів розвитку народного господарства основною формою планування у СРСР протягом десятиліть фактично були річні техпромфінплани. Несамостійність радянських підприємств у передбаченні та плануванні майбутнього стримувала пошук більш ефективних методів виробництва та управління, орієнтувала на використання методу управління “за відхиленнями” від централізовано заданих (іноді недосяжних) параметрів. Це дає змогу ототожнювати бюджетування та поточне планування на централізованих підприємствах радянського типу.

Поточне планування та бюджетування пройшли певний шлях розвитку, позбавляючись притаманних їм недоліків і обмежень. Так, незмінні плани-кошториси поступово було замінено гнучкими бюджетами з інтервальними значеннями допустимих показників з ретельним обґрунтуванням значень за кварталами та місяцями. Бюджет став першим втіленням планів організації як у цілому, так і за окремими її підрозділами. У США в 1960-х роках значного поширення набули такі форми як “програмне бюджетування”, яке орієнтувалося не на організацію, а на певний проект або програму, а також так звані “О-бюджети”, які змушували кожний структурний підрозділ організації незалежно від показників, досягнутих у звітному році, доводити необхідність свого існування та включення до планового бюджету на наступний рік. У таких варіантах система бюджетування використовується й нині.

Розвиток економіки та окремих підприємств призвів до формування складних систем виробничого й управлінського типу, що вимагало більш тривалих передбачень наслідків прийнятих рішень, а відтак зумовило перехід до довгострокового планування [8, с. 10–11].

Довгострокове планування, що передбачає використання досить жорстких моделей та методів, базується на гіпотезі про можливість людини передбачати та контролювати майбутнє.

Об’єктивними причинами необхідності та можливості розширення планового горизонту за межі року були такі: для країн із централізовано-плановою економікою – необхідність формування планового “стрижня”, який забезпечуватиме керівність будь-якого об’єкта в економіці, разом з адміністративними важелями; для підприємств, що функціонували в ринковій економіці, – наявність незаповнених ринків і низька конкуренція, що створювало можливості для розвитку підприємств [8, с. 11].

Довгострокове планування стало застосовуватися у СРСР з 1920-х рр., а у країнах з ринковою економікою – з 1960-х рр. Саме планування відіграло неабияку роль у досягненні відчутних результатів у таких розвинених ринково орієнтованих країнах як Франція, Великобританія на Заході та Індонезія, Тайвань та Схід [8, с. 13].

Основою довгострокового планування протягом 1950–1960 рр. були екстраполяційні прогнози (побудовані на різних математичних моделях), що враховували фактори, які сприяли зростанню підприємства або обмежували його можливості. Найчастіше такими обмежувальними факторами вважалися наявні у підприємства фінансові ресурси та доступні для нього джерела зовнішнього інвестування та кредитування. Таке планування майже не відрізнялося від традиційного бюджетування, тільки розрахунки велись на більш тривалий час.

Формальні процедури довгострокового планування виникли внаслідок розвитку процесу бюджетування, який застосовується та вдосконалюється на підприємствах усьо-

го світу впродовж кількох десятиліть. В окремих країнах у довгостроковому плануванні, основаному на передбаченні перспектив розвитку, використовувалися різні варіанти екстраполяції, а згодом і більш складні моделі очікуваного економічного зростання, можливостей розвитку ринків тощо.

Стратегічне планування. У 1960-х роках у США та більшості країн Західної Європи почався “бум стратегічного планування”, оснований на домінуванні концепції підприємства як “відкритої системи” на мікрорівні, а також на розвитку прогнозування та індикативного планування на державному рівні. У цей період виникла потреба у розробленні реальних і надійних планів майбутнього розвитку підприємств з урахуванням поточної ситуації, у визначенні перспектив на основі альтернатив розвитку, в орієнтації передусім на ринкові та фінансово-економічні показники: обсяги реалізації та доходу (підприємства та індивіда), прибутків, рентабельність капіталовкладень, ефективність тощо. Підприємство ставало більш залежним від попиту споживачів у визначенні перспектив розширення та подальшого існування. Розв’язання цих проблем зумовило перехід від довгострокового до стратегічного планування, яке за основними ознаками було більш гнучким.

Так, Дж. А. Стайнер визначив фактори, що сприяли розвитку стратегічного планування протягом 1960–1980 рр.: зростання розмірів підприємств завдяки підвищенню комплексності та диверсифікації діяльності; науково-технічний прогрес; розвиток зв’язків з іншими підприємствами; зростання конкуренції на внутрішніх і зовнішніх ринках внаслідок їх заповнення; розвиток методології та інструментарію планування; наявність необхідної оргтехніки та кваліфікованих кадрів; лідирування підприємств, які більше уваги приділяли стратегічному плануванню [9].

Багато авторів публікацій з проблем менеджменту наголошували на зміні у сприйнятті дійсності власниками та керівниками підприємств: від оптимістичного погляду в майбутнє, яке обіцяло широкі можливості розвитку, до реалістичного розуміння того, що майбутнє не за всіма параметрами краще за минуле.

Шершньова З. Є. акцентує увагу на тому, що стратегічне планування – це адаптивний процес, за допомогою якого здійснюються регулярне розроблення та корегування системи формалізованих планів, перегляд змісту заходів щодо їх виконання на основі безперервного контролю та оцінювання змін, що відбуваються зовні та всередині підприємства. Стратегічне планування охоплює систему довго-, середньо- та короткострокових планів, проектів і програм, однак головний змістовий наголос при цьому робиться на довгострокових цілях та стратегіях їх досягнення [8, с. 18]. Спочатку стратегічне планування обмежувалося визначенням цілей та стратегій їх досягнення, тобто визначенням стратегічної поведінки підприємства в системі “продукт – ринок”.

Важливою умовою ефективного процесу стратегічного планування є вміння управлінця мислити стратегічно. Але незважаючи на стратегічну сутність і спрямованість розвитку підприємства планування його діяльності може бути короткостроковим. Але тактичні кроки в процесі функціонування підприємства не забезпечують уникнення наслідків прорахунків, допущених у результаті короткострокового планування.

Отже, метою запровадження стратегічного планування є дослідження перспективного стану підприємства, виявлення тенденцій і закономірностей його розвитку, а також ситуацій (факторів), які можуть позитивно чи негативно вплинути на кінцеві показники його діяльності. Тому погоджуємося з позицією З. М. Бурик щодо особливостей стратегічного планування: адаптивний характер, широкий часовий горизонт, підкріплення стратегічного плану дослідженнями і фактичними даними, стратегічною базою даних [10].

Ступінь масштабності стратегічного планування залежить від наявності ресурсів та часу в менеджерів у процесі прийняття рішень. Не існує чітко визначених правил стосовно того, наскільки всеосяжним повинен бути стратегічний план, на який період часу він повинен бути розрахований, які основні етапи повинні бути включені до процесу його розроблення.

Послідовність кроків, здійснюваних у процесі розроблення та досягнення цілей і завдань, визначених стратегічним планом, залежить від конкретного підприємства.

До факторів, що визначають особливості стратегічного планування та послідовність його реалізації, Протасова Л. В. включає такі: форма власності, умови функціонування підприємства, його галузева приналежність, ресурсний потенціал, рівень невизначеності зовнішнього середовища тощо [11].

Процес планування слід розглядати як одне ціле: прогнозування майбутнього, визначення цілей, формулювання поточних завдань, визначення програм дій, виконання планів та програм, контроль кінцевих та проміжних результатів, оцінювання рівня виконання передбачених планами заходів, забезпечення зворотного зв'язку з метою внесення коректив. Як зазначає Г. Уолкер, процес стратегічного планування повинен бути для керівника інструментом для управління процесом прийняття рішень; формувати обов'язки службовців і мотивувати їхні дії; стимулювати систему фінансового та операційного контролю; регулярно переглядатися у відповідності до непередбачених змін ринкової позиції [12, с. 259–260].

На думку більшості вчених (Т. Батеман [13, с. 119], Д. Белл [14, с. 676], В. Берден [15, с. 53], Т. П. Любанова [16, с. 75], В. І. Ляско [17, с. 16], В. Д. Немцов [18, с. 74]), складовими елементами процесу стратегічного планування є такі: місія організації; цілі організації; оцінка і аналіз зовнішнього середовища (можливості та загрози); оцінка внутрішніх можливостей підприємства (виявлення сильних та слабких сторін); аналіз стратегічних альтернатив; вибір стратегії; оцінка стратегії; реалізації стратегії; контроль виконання стратегії. О. Є. Кузьмін та О. Г. Мельник, окрім визначених вище, виділяють окремим етапом процесу стратегічного планування його інформаційне забезпечення [19, с. 67]. Вважаємо, що інформаційне забезпечення стратегічного планування (виділене в цій моделі як окремий крок) охоплює весь процес планування і, відповідно, немає потреби виділяти його як окремий етап.

Доречно зробити висновок про те, що запропоновані наведеними вище авторами моделі процесу стратегічного планування не забезпечують зворотний зв'язок між результатами реалізації стратегічного плану та поставленими на попередніх етапах цілями і завданнями. Слід чітко визначати можливі методи оцінювання та контролю отриманих результатів реалізації обраної стратегії, оскільки саме це дає можливість з'ясувати міру реалізації обраної стратегії. Якщо очікувані результати не забезпечують досягнення стратегічних цілей і завдань, проводиться повторний вибір стратегії. У свою чергу, Л. А. Швайка наголошує, що процес стратегічного планування має циклічний характер, завдяки цьому постійно забезпечується адаптація підприємства до зміни умов зовнішнього та внутрішнього середовища [20, с. 45].

Слід також відмітити, що процес стратегічного планування знаходиться в прямому взаємозв'язку з обраним типом побудови організаційної структури управління. Для керівництва підприємством важливим є питання розподілу повноважень та відповідальності всередині організаційної структури у відповідності з компетентністю керівних кадрів всіх рівнів управління, оскільки стратегічні плани не лише забезпечують узгодженість дій керівників, а також вимагають від учасників процесу планування врахування багатовекторності їхніх дій в усіх функціональних площинах підприємства.

Стратегічне управління. В кінці 60-х – початку 70-х рр. ХХ ст. американський вчений І. Ансофф, узагальнивши теоретичні передумови А. Чандлера, запропонував концепцію стратегічного менеджменту, на основі якої, виходячи з аналізу поточної ситуації та тенденцій розвитку зовнішнього середовища (у т. ч. конкуренції), формулювалися завдання довгострокового розвитку підприємства. При цьому одне з найважливіших місць відводилося розробленню довгострокових принципів прийняття та обґрунтування рішень, які визначали стратегічну ефективність функціонування підприємства [21].

У травні 1971 р. в Пітсбурзі (США) було проведено розширену конференцію з питань стратегічного управління, де в 14 розгорнутих доповідях було підбито підсумки розвитку стратегічного підходу до управління західними та східними компаніями, а також визначено основні напрями розвитку стратегічного управління. 1973 р. вважається початком регулярного теоретичного дослідження та практичного впровадження стратегічного управління. Відтоді цей напрям у теорії та практиці управління невпинно розвивається, дослідження в цій галузі провадяться в усьому

світі, більшість підприємств досягли успішності завдяки впровадженню системи стратегічного управління.

Передумовами, що визначають актуальність розроблення концепції стратегічного управління, є такі: інтеграційні процеси, що призвели до утворення фінансово-промислових груп; проблема реалізації стратегічних планів; глобалізація бізнесу (протистояти натиску транснаціональних корпорацій можливо лише аналогічними методами, тобто розробляючи стратегію діяльності в конкурентному середовищі); зростання ролі вищої ланки управління; посилення нестабільності зовнішнього середовища і, як наслідок, підвищення ймовірності непередбачуваних змін.

Перехід до стратегічного управління дозволив подолати розглянуті далі обмеження стратегічного планування.

1. Стратегічне планування сфокусовано на прийнятті оптимальних стратегічних рішень, тоді як стратегічний менеджмент пов'язаний із досягненням стратегічних результатів: виходом на нові ринки, впровадженням нових товарів і/або нових технологій.
2. Стратегічне планування – аналітико-прогнозний процес, а стратегічний менеджмент – процес організаційний, де в певному варіанті поєднуються всі функції управління, кожна з них має розвиватися стратегічно.
3. У стратегічному плануванні використовуються економічні та технологічні фактори, а в у менеджменті враховуються ще й організаційні, психологічні, соціологічні та політичні фактори. Відтак стратегічне планування відповідає на запитання “що робити?”, а стратегічний менеджмент, який включає стратегічне планування як невід’ємну функцію, – на запитання “як?”, “коли?” і “хто це буде робити?”.
4. Стратегічний менеджмент складається із взаємопов’язаних процесів: формулювання стратегій; розвитку ділових здібностей компанії; управління впровадженням стратегій [22].

Таким чином, у сучасних умовах широкого використання набула класична концепція стратегічного менеджменту, а також її удосконалена модель у вигляді складних стратегічних систем, що є реакцією на поширення явища гіперконкуренції та результатом розуміння вченими зовнішнього середовища підприємства як складної динамічної системи.

Висновки та перспективи подальших досліджень. На підставі проведеного дослідження можна зробити такі висновки.

По-перше, етапи розвитку системи стратегічного управління, які змінюють один одного, відображають зростання рівня нестабільності зовнішнього середовища й зниження рівня передбачуваності майбутнього. Отже, виникнення та практичне використання методів стратегічного управління можна розглядати як реакцію на ускладнення управлінських завдань.

По-друге, вихідною ідеєю, що відображає сутність концепції стратегічного управління, є ідея про необхідність врахування взаємозв’язку та взаємовпливу зовнішнього і внутрішнього середовища при визначенні цілей підприємств. Стратегії в такому разі виступають як інструменти досягнення цілей, а для реалізації стратегій необхідно, щоб усе підприємство функціонувало у стратегічному режимі.

По-третє, дослідження теоретичних основ стратегічного управління дозволило визначити, що системою стратегічного вимірювання бізнесу є система відібраних показників результативності, які пов’язані з виконанням місії та досягненням цілей підприємства. На сьогодні загальний підхід до вимірювання ефективності бізнесу має певні недоліки, серед яких головним є вимірювання підприємствами лише фінансових показників та ігнорування нефінансових.

Список використаних джерел

1. Редченко К. Показательное несогласие: Balanced Scorecard и Tableau De Bord [Електронний ресурс]. – Режим доступа : <http://www.Management.com.ua>
2. Редченко К. І. Стратегічне вимірювання [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.cfin.ru/management/controlling>

3. Редченко К. І. Стратегічний аналіз у бізнесі : [навч. посібник] / К. І. Редченко. – Львів : “Новий світ – 2000”, 2003. – 272 с.
4. Мошенський С. З. Економічний аналіз : [підручник для студентів економічних спеціальностей вищих навчальних закладів] / С. З. Мошенський, О. В. Олійник; за ред. д. е. н., проф., заслуженого діяча науки і техніки України Ф. Ф. Бутинця. – [2-ге вид., поп. і перероб.] – Житомир : ПП “Рута”, 2007. – 704 с.
5. Бруханський Р. Ф. Аналіз вимог системи стратегічного менеджменту до побудови стратегічно-орієнтованої системи бухгалтерського обліку / Р. Ф. Бруханський // Актуальні проблеми економіки, бухгалтерського обліку та аудиту. – Вісник ЖДТУ. – 2013. – № 2 (64). – С. 163–169.
6. Т. А. Дерев’янка, Н. В. Лепорська // Вісник національного університету “Львівська політехніка”. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – 2012. – № 722. – С. 333–337.
7. Сасенко М. Г. Стратегія підприємства : [підручник] / М. Г. Сасенко. – Тернопіль : “Економічна думка”. – 2006. – 390 с.
8. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : [підручник] / З. Є. Шершньова. – [2-е вид., доп. і перероб.] – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.
9. Steiner G. A., Steiner J.F. Business, Government and Society / G. A. Steiner, J. F. Steiner. – N-Y : McGraw-Hall, 1991.
10. Бурик З. М. Генеза понятійно-категоріального апарату стратегічного управління / З. М. Бурик // Публічне адміністрування: теорія та практика. – 2014. – Вип. 1 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Patp_2014_1_2.pdf.
11. Протасова Л. В. Деякі теоретичні аспекти стратегічного планування діяльності підприємств / Л. В. Протасова // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – № 4. – С. 216–220.
12. Walker G. Modern Competitive Strategy / G. Walker. – Boston : Irwin, 2001. – 290 p.
13. Bateman Thomas S. Management / Thomas S. Bateman, Scott A. Snell. – Chicago : Irwin, 1996. – 588 p.
14. Ball Donald A. International Business / Donald A. Ball, Wendell H. McCulloch. – Boston : Irwin, 1996. – 773 p.
15. Bearden William O. Marketing / William O. Bearden, Thomas N. Ingram, Raymond W. Lafarge. – Boston : McGraw-Hill, 2001. – 596 p.
16. Любанова Т. П. Стратегическое планирование на предприятии : [учебное пособие для вузов] / Т. П. Любанова, Л. В. Мясоедова, Ю. А. Олейникова. – [2-е изд., перераб. и доп.]. – М. : ИКЦ «МарТ»; Ростов н/Д : Издательский центр «МарТ», 2005. – 400 с.
17. Ляско В. И. Стратегическое планирование развития предприятия : [учебное пособие для вузов] / В. И. Ляско. – М. : Издательство «Экзамен», 2005. – 288 с.
18. Немцов В. Д. Менеджмент організацій : [навч. посібник] / В. Д. Немцов, Л. Є. Довгань, Г. Ф. Сініок. – К. : Тов “УВПК “ЕксОб”, 2007. – 392 с.
19. Кузьмін О.Є. Основи менеджменту / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – К. : Академ-видав, 2003. – 607 с.
20. Швайка Л.А. Планування діяльності підприємства : [навч. посібник] / Л. А. Швайка. – Львів : “Новий Світ – 2000”, 2004. – 268 с.
21. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. / Сокр. пер. с англ. ; Науч. ред. и авт. предисл. Л. И. Евенко. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.
22. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб : Питер Ком, 1999. – 416 с.

И. Т. РАЙКОВСКАЯ,
кандидат экономических наук, доцент,
доцент кафедры бухгалтерского учета
и анализа по видам экономической деятельности,
Житомирский государственный технологический университет

Еволюція концепції стратегічного управління підприємством

Выполнен критический обзор отечественной и зарубежной литературы на предмет эволюции развития концепции стратегического управления с целью определения возможностей ее реализации на современном этапе развития экономических отношений. Доказана необходимость и важность осуществления стратегического управления деятельностью предприятия, что позволит учитывать влияние факторов его внутренней и внешней среды.

Ключевые слова: управление, стратегическое управление, стратегическое планирование, система стратегического измерения, управленческое решение.

I. T. RAYKOVSKA
PhD (Economics), Associate Professor,
Associate Professor of Department of Accounting & Analysis
by Type of Economic Activity,
Zhytomyr State Technological University

Evolution of the Strategic Management Concept at Enterprise

A critical overview of the existing literature on evolution of the strategic management concept is given, to outline the possibilities of its realization in the current context.

It is shown that strategic management evolution underwent the following phases beginning with 1920s: current planning and budgeting, long-term planning, strategic planning, strategic management (the classical model), complex systems of strategic management. When studying the peculiarities of strategic management evolution phases, the main difference between long-term and strategic planning has been determined. Thus, in the long-term planning system, the managerial personnel suggest that the operating performance will improve in the long run compared to the previous results. In the strategic planning system, it is not assumed that the future should in any way be better than the past; this implies that analysis of the prospects of an enterprise is highly important, as it involves assessment of the tendencies, threats, opportunities, as well as emergencies that might affect its current performance.

Based on the analysis of theoretical foundations of strategic management, the concept of strategic measurement of business is interpreted as part of the system of selected performance indicators measuring the mission and objectives of an enterprise.

Factors behind the importance of the strategic management concept elaboration are outlined: integration processes, the problem of realization of strategic plans, business globalization, the increasing role of upper-level management, the growing instability of external environment.

Limitations of strategic planning are systematized, and it is argued they can be overcome through adopting the strategic management which conceptualization and practical application can be viewed as a reaction to sophistication of the managerial tasks. In this context, the necessity and importance of strategic management at enterprise level is proved; it enables for due consideration for the influence of factors originating from internal and external environment of an enterprise.

Keywords: management; strategic management; strategic planning; strategic measurement system; managerial decision.

