

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

УДК 658



С. Б. ДОВБНЯ,

*доктор економічних наук, професор,
завідуюча кафедрою економіки та підприємництва
ім. Т. Г. Беня,
Національна металургійна академія України*



О. О. ПИСЬМЕННА,

*асистент кафедри економіки та підприємництва
ім. Т. Г. Беня,
Національна металургійна академія України*

ЕВОЛЮЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ МАРКЕТИНГОВИХ КОНЦЕПЦІЙ

Визначено характерні риси стратегічного управління на сучасному етапі розвитку, які полягають у довгостроковості, врахуванні факторів зовнішнього середовища та націленості на створення інноваційних конкурентних переваг. Досліджено коеволюційний розвиток стратегічного менеджменту та маркетингових концепцій, визначено п'ять етапів онтогенезу стратегічного управління: продромальний, ембріональний етапи, етап первинного органогенезу, інноваційно-репродуктивний та гармонізаційний етапи. Зазначено синхронне удосконалення теоретико-методичних засад стратегічного управління на інноваційно-репродуктивному етапі та формування якісно нової концепції стратегічного менеджменту взаємодії на гармонізаційному етапі.

Ключові слова: стратегічне управління, еволюція, маркетингова концепція, конкурентна перевага, інноваційність, корпоративна соціальна відповідальність, партнерство.

Постановка проблеми. Інноваційно-стратегічна орієнтація управління в теперішніх умовах є об'єктивною необхідністю. Прерогативу

стратегічнозбудованій системі менеджменту забезпечує спрямованість на формування тривалих конкурентних переваг в умовах динамічних та перманентних змін середовища функціонування підприємств. Характерними ознаками ефективної стратегічної системи управління є забезпечення довгострокової керованості підприємства, адаптивності через врахування стану та тенденцій розвитку зовнішнього середовища й внутрішнього потенціалу, ідентифікація й розбудова ключових компетенцій і факторів успішності. Слід зауважити, що стратегічне управління як окрема самостійна область знань з'явилося відносно недавно в 60-ті роки ХХ століття [1, 2] і дотепер набуло значних концептуальних змін та на сьогодишньому етапі свого розвитку являє міждисциплінарну науку, що використовує компіляцію загальновідомих і інноваційних управлінських, економічних, соціологічних, психологічних і математичних методів та інструментів в напрямку забезпечення довгострокового сталого розвитку підприємства. Дослідження історико-економічних передумов, генези становлення стратегічного управління та існуючих трендів розвитку сучасного бізнес-середовища становить науковий базис для формування оригінального теоретико-методичного інструментарію провадження цієї діяльності в умовах підприємства, що забезпечить сталий розвиток суб'єкта господарювання.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Науковцями та практиками стратегічного управління та менеджменту в цілому І. Ансоффом, Р. Чандлером, К. Ендрюсом, М. Портером сформовано теоретичний базис, концептуальні засади цієї області знань. В подальшому відбувається доопрацювання теоретичних основ та розвиток методичних положень стратегічного управління, що відображено в працях Д. Нортон, Р. Каплана, Д. Аакера, А. Зуба, М. Локтіонова, О. Виханського, Г. Осовської, Л. Кіндрацької, В. Катькала та ін. На сучасному етапі розвитку бізнес-середовища набувають поширення ідеї Ч. Кима, Р. Моборна, М. Трейсі і Ф. Вірсеми, Г.Хамела та К. Прахалада, що визначають інноваційність та соціальність менеджменту як головну рушійну силу розвитку підприємств та організацій.

Останні публікації достатньо повно висвітлюють сучасні тенденції та вектор розвитку стратегічного управління, але слід зауважити, що з метою зменшення розриву між теоретичними основами та практичним впровадженням стратегічного менеджменту необхідним є теоретичне узагальнення досліджень науковців для подальшого обґрунтування методичного апарату практичної реалізації стратегії.

Формулювання цілей статті. Метою статті є дослідження еволюційних змін концептуальних засад стратегічного управління підприємством та визначення рушійних сил та перспектив його подальшого розвитку.

Виклад основного матеріалу. На теперішньому етапі розвитку стратегічного управління як науки характерні такі риси: 1) довгострокова перспектива; 2) врахування стану зовнішнього середовища; 3) створення конкурентних переваг.

Довгостроковість – найперша й типова характерна риса стратегічного управління, об'єктивна необхідність якої ґрунтується на неможливості забезпечити сталий розвиток на тлі ситуаційних рішень. Тільки чітко вибудована лінія поведінки, визначення конкретного вектору розвитку та позиціонування підприємства на ринку дозволяють реалізовувати ефективну господарську діяльність. Для підприємства це означає необхідність постійного моніторингу бізнес-середовища та визначення тенденцій щодо його змін в майбутньому для обґрунтування управлінських рішень, що призведуть до зростання економічних вигід. Так, наприклад, оцінка продуктового портфелю та життєвого циклу товарів одночасно з оцінкою життєвого циклу інновацій дозволяє прийняти обґрунтовані рішення щодо диференціації продукції та забезпечення фінансової реалізації таких намірів.

Врахування факторів зовнішнього середовища – друга визначальна риса стратегічного управління як такого. Об'єктивна необхідність полягає в тому, що підприємства є відкритими системами, що виявляють високий рівень залежності від стану ринку продукції, ринку праці, інноваційних змін техніко-технологічної складової та розвитку суспільства в цілому. Класична дихотомія зовнішнього середовища на макро- і мікроскладову дозволяє оцінити загальні тенденції, що найчастіше мають більш тривалий часовий лаг впливу на діяльність підприємства в правовій, економічній, соціальній та технологічній сферах (макросередовище) та визначити безпосередній вплив контактних груп (споживачі, постачальники та конкуренти), що в більш короткій часовій перспективі чинять вплив на діяльність підприємства (мікросередовище). При чому підприємство може неопосередковано чинити вплив на мікросередовище як частина конкурентного середовища.

Формування стійких конкурентних переваг є єдиним дієвим способом забезпечення виживання підприємства в умовах динамічної зміни зовнішнього середовища. Тверді детерміновані ключові фактори успішності підприємства ідентифікують його на ринку, створюють основу та визначають способи конкурентної боротьби.

Актуальність та об'єктивна необхідність побудови управління підприємством з урахуванням вищезазначених характерних рис є результатом генези умов господарювання підприємств. Формування наукових засад стратегічного менеджменту як виокремленої предметної області управлінської думки започатковано в працях А. Чандлера, К. Ендрюса, І. Ансоффа в 60-ті

роки ХХ століття, що пов'язано з необхідністю побудови раціональнозпроектованої аналітичної конструкції довгострокового планування в умовах четвертого технологічного укладу, розвитку масового та серійного виробництва. Проте слід зауважити, що історичні та економічні передумови створення парадигми стратегічного управління було закладено ще наприкінці ХІХ століття в умовах концентрації капіталу, монополізації виробництва, розвитку банківського сектору в економічній сфері та наявних тенденцій до покращення умов праці й підвищення якості життя в соціальній. Таким чином, об'єктивна необхідність в стратегічному управлінні є наслідком розвитку конкурентного середовища, що обумовлено революційними змінами виробничих сил та виробничих відносин, а також апостеріорною еволюцією маркетингових концепцій.

Як вже було зазначено, характерною рисою стратегічного управління є інтерактивність, тобто врахування стану зовнішнього середовища, що в умовах ринкової економіки насамперед пов'язана з задоволенням потреб споживачів та суспільства як результату ефективної взаємодії суб'єкта господарювання з іншими контрагентами в фінансово-економічній, техніко-технологічній, правовій сфері тощо. Особливе значення та пріоритетність маркетингової складової перед іншими пропагується Р. Нортонем і Д. Капланом в Системі збалансованих показників, Р. Лінчем та МакНейром у Піраміді ефективності [3]. Тобто всі історичні та економічні процеси в суспільстві в результаті відбиваються на зміні потреб споживачів і еволюційних змінах ринку, що виявляється в поетапному розвитку маркетингових концепцій. В таких умовах доречним є розгляд онтогенезу стратегічного управління у тісному взаємозв'язку з еволюцією маркетингових концепцій (таблиця 1).

Виробнича концепція маркетингу притаманна для ринку продавця, коли попит рівний, або нижчий за пропозицію. Незначний попит обумовлений низькою платоспроможністю покупців, що призводить до необхідності зниження ціни продавцями. Таке зменшення ціни можливе за умов скорочення витрат виробника, тому економічна думка сконцентрована на внутрішніх проблемах підприємств, оптимізації витрат. Розвиток підприємств та удосконалення їх техніко-технологічної бази призводить до підвищення якості продукції, з одного боку, та до зростання добробуту працівників, з іншого. Працівники як члени суспільства виступають споживачами продукції, тому на тлі зростання якості життя відбувається розвиток ринку та перехід до товарної, або продуктової концепції маркетингу. Для цього періоду характерний продромальний період становлення стратегічного управління, тобто менеджмент сконцентрований всередині підприємства, але вже зароджуються посилення для планування на період більше року – інвестування в техніко-

технологічні інновації з довгим терміном окупності з метою підвищення продуктивності (зменшення витрат на основі дії ефекту масштабу) та забезпечення належної якості товарів, що виробляються.

Таблиця 1

Етапи розвитку стратегічного управління

Онтогенез стратегічного управління [1]	Концепція маркетингу [3, с.91]	Часовий горизонт	Наукове підґрунтя
1. Бюджетування та фінансовий контроль [1, с.7] (продромальний етап)	Концепція удосконалення виробництва (виробнича концепція)	Кінець XIX ст. – 20 рр. XXст.	А. Маршалл, Ф. Тейлор, Л. та Ф. Гілберт, А. Файоль, М. Вебер, В. Парето
	Концепція удосконалення товару (товарна концепція)	20 рр. XX ст. - 30 рр. XX ст.	Д. Шендел, К. Хаттен, Г. Форд, Й. Шумпетер
2. Довгострокове планування [1, с.7] (ембріональний етап)	Концепція інтенсифікації комерційних зусиль (збутова концепція)	30 рр. XX ст. - 50 рр. XX ст.	Дж. М. Кейнс, М. Фоллет, Е. Мейо, Д. Мак-Грегор, А. Маслоу
3. Стратегічне планування і управління [1, с.7] (етап первинного органогенезу)	Концепція маркетингу	50 рр. XX ст. – 70 рр. XX ст.	І. Ансоф, К. Ендрюс, А.Чандлер
4. Корпоративна соціальна відповідальність (інноваційно-репродуктивний етап)	Концепція соціально-етичного маркетингу	70 рр. XX ст. - дотепер	М. Портер, М. Трейсі, Ф. Вирсема, Р. Нортон, Д. Каплан, Г. Хамел, К. Прахалад, К. Чан, Р. Моборн
5. Екосистема (гармонізаційний етап)	Концепція взаємодії	90 рр. XX ст. - дотепер	Дж. Мур, Е. Нілі, К. Адамс, М. Кеннерлі, Дж. Чампі

Подальша науково-технічна перебудова, інтернаціоналізація виробництва, поглиблення світового поділу праці висувають перед підприємствами нові вимоги щодо збуту товару та вимагають агресивного маркетингу. В такій ситуації менеджмент підприємства всі більше орієнтований на довгострокове планування, що відповідає ембріональній стадії стратегічного управління та вирішує проблеми перевиробництва і розвитку комунікацій з

зовнішнім середовищем, що призводить до розвитку методичних підходів до планування в області інвестицій.

В 50-60-ті рр. світова економіка входить в фазу активного розвитку, підтримана базисом, створеним Планом Маршала, з певним уповільненням темпів зростання в 70-ті рр. Проте загалом слід відзначити зростання ВВП, активізацію фінансового сектору, зростання добробуту населення. Це призводить до насичення ринку та підвищення вимог до продукції з боку споживачів, для цього періоду притаманні процеси кастомізації. Поштовхом для переходу до концепції маркетингу стало розуміння, що підприємства, концентруючись на ринку та продукті, випускають з поля зору не менш суттєві складові зовнішнього середовища. Саме в цей час створюється наукова школа стратегічного управління, що характеризується вищезазначеними характеристиками тривалої перспективи, інтерактивності та спрямованості на створення конкурентних переваг. Цей період становлення стратегічного управління можна вважати етапом первинного органогенезу через започаткування теоретико-методичного базису стратегічного менеджменту А. Чандлером, К. Ендрюсом, І. Ансофом.

В 70-80 рр. відбувається подальший розвиток науково-технічного прогресу з домінуванням наукомістких та ресурсозберігаючих технологій. Об'єктивними умовами роботи підприємств стає вичерпання традиційних екстенсивних факторів зростання, загострення екологічних проблем та дефіцит енергетичних ресурсів. В такій ситуації стратегічне управління переходить на новий етап свого розвитку для якого характерне спрямування менеджерської уваги саме на створення сталих конкурентних переваг. Для цього періоду характерний найбільш продуктивний етап щодо формалізації методичного інструментарію стратегічного управління. Саме в цей період М. Портером сформульовані стратегії конкурентної боротьби, розвинуті М. Трейсі та Ф. Вірсемою, розроблена матриця GE/McKinsey, методи PIMS та SPACe аналізу, система збалансованих показників Р. Нортон та Д. Каплана [4-11]. В той же час відбувається перехід до економіки знань, коли інтелектуальний капітал стає ключовим стратегічним фактором розвитку підприємства та відводить на другий план маркетингову та фінансову складову. Крім того, дефіцит ресурсів та зростання уваги до екологічних проблем призводить до формування корпоративної соціальної відповідальності підприємств як невід'ємної частини менеджменту та переходу до концепції соціально-етичного маркетингу.

Аналіз стану економічних процесів та управління підприємствами в теперішніх умовах дозволяє зазначити особливості стратегічного управління, які запропоновано класифікувати за мега-, мезо- та мікрорівнем (рис.1). Так, до

загальних особливостей розвитку бізнес-середовища (мегарівень) віднесено глобалізаційні процеси, загальну інформатизацію та комп'ютеризацію, динамічність змін зовнішнього середовища.



Рис. 1. Особливості стратегічного управління в сучасних умовах

Оцінка тенденцій розвитку бізнес-середовища дозволяє визначити особливості організацій (мікрорівень) в хронологічному аспекті, які полягають

в зміні масштабу діяльності, відокремленням управлінських функцій від основних операцій, рівнем освіченості працівників, ступенем автоматизації виробничих процесів тощо. Таким чином, сучасна організація по багатьом аспектам відрізняється від організації минулого, при чому слід окремо підкреслити прискорення таких змін - найбільш суттєві якісні перетворення відбулися у другій половині ХХ сторіччя та мають місце у сьогоденному економічному просторі. Це обумовлено, перш за все, стрімким розвитком інформаційних технологій, що дозволяють прискорити та формалізувати процеси, забезпечити якісний рівень обґрунтування управлінських рішень на основі ретельного аналізу великих масивів інформації.

Конкретний інструментарій, що забезпечує втілення зазначених змін у практику підприємств в значній мірі зумовлений національними та соціокультурними особливостями управління, які різняться для американської, японської та західноєвропейської моделей. В умовах гуманізації управління такі соціокультурні особливості є базисом для побудови системи стратегічного управління персоналом в цілому.

Узагальнення особливостей розвитку стратегічного управління в сучасних умовах (рис. 1) дозволяє детермінувати їх наступним чином:

- 1) стратегічний контекст управління на засадах соціальноповідального менеджменту;
- 2) інноваційна спрямованість менеджменту;
- 3) підвищення ролі та значущості людського капіталу в забезпеченні сталого розвитку підприємства.

З урахуванням цих особливостей відбувається удосконалення теоретичного базису стратегічного управління. Так, М. Трейсі та Ф. Вірсема [7] підкреслюють, що підприємство має створювати цінність для споживача, що можливо шляхом операційної досконалості, лідирування по продукту або тісного зв'язку з клієнтами, що є розвитком ідей М. Портера.

Г. Хамел та К. Прахалад [8] стверджують, що успішність підприємства забезпечує інтелектуальне лідерство та передбачення потреб споживачів на 5-15 років наперед, розвиток компетенцій, що дозволять задовольнити визначені потреби, а також розвиток взаємодії зі споживачами.

Інноваційність як ключовий фактор успішності визначають К. Чан та Р. Моборн [9]. Автори зазначають, що компанії мають орієнтуватися не на задоволення існуючих потреб, а створювати нові інноваційні продукти – «блакитні океани», що дозволяє уникнути конкурентної боротьби на існуючих ринках.

Широкого поширення набувають технології стратегічного планування та реалізації стратегії на засадах Збалансованої системи показників [10]. Такий

підхід передбачає формування стратегічних карт – діаграм, що дозволяють задокументувати стратегічні цілі підприємства та оцінити їх взаємний вплив і взаємозалежність за такими напрямками як фінанси, маркетинг, внутрішні бізнес-процеси, навчання та розвиток персоналу.

На інноваційно-репродуктивному етапі створюється методичний інструментарій провадження стратегічного управління, відбувається розбудова ієрархічної системи стратегічного менеджменту, що передбачає формування стратегічного контексту підприємства, починаючи з місії, візії, цінностей, включаючи загальнокорпоративну стратегію та завершуючи стратегіями функціональних підрозділів; розвивається методичний інструментарій стратегічного цілеполювання та стратегічного аналізу, набуває подальшого розвитку класифікація стратегічних альтернатив інноваційного розвитку підприємства, відбувається формалізація технологій та інструментів реалізації стратегії.

Зазначимо, що в основу існуючих систем стратегічного управління підприємств покладено теоретико-методичний наробок саме інноваційно-репродуктивного етапу, однак останнім часом має місце новий етап розвитку маркетингової та управлінської думки, що є наступним кроком до дієвої імплементації корпоративної соціальної відповідальності в практику підприємств. Так, спостерігаємо перехід до маркетингової концепції взаємодії та партнерських відносин, що передбачає безперервний процес спільного створення інноваційних продуктів виробниками і споживачами для отримання взаємної цінності і вигоди. Така розширена модель партнерських відносин між підприємством та зовнішнім середовищем знаходить відображення у новітніх технологіях стратегічного менеджменту.

Так, Е. Нілі, К. Адамс та М. Кеннерлі [12] виступають з критикою традиційної системи збалансованих показників через концентрацію уваги на обмеженому колі зацікавлених сторін, що обмежує адаптивність та мобільність стратегії. Авторі зазначають, що задоволення потреб всіх зацікавлених сторін (акціонерів, інвесторів, фінансових установ, клієнтів, посередників, постачальників, суспільства, працівників, профспілок, регуляторних органів тощо) є стрижневим елементом стратегічного управління.

Розширення взаємодії з зовнішнім середовищем пропагується Дж. Чампі [13] шляхом формування нового підходу до процесного управління через побудову трикутника кросс-інжинірингу, або Х-інжинірингу (процеси, пропозиції, учасники). Такий трикутник не заперечує існуючі принципи реінжинірингу бізнес-процесів, але суттєво доповнює їх. Так, запропонована розширена типізація процесів – першої вершини трикутника - на внутрішні («для себе»), зовнішні («для споживачів») та вхідні (від постачальників

ресурсів). Друга вершина – пропозиції – за своєю сутністю являє собою процес ідентифікації конкурентної переваги підприємства, що може бути цінною для споживача та забезпечувати сталий розвиток підприємству, тобто забезпечувати партнерські співвідносини. Третя вершина – учасники – представляє собою споживачів, постачальників та партнерів (тотожно визначенню зацікавлених сторін Е.Нілі), що, на думку Дж. Чампі, мають бути задіяні повністю або частково в процесі перебудови діяльності підприємств на засадах процесного підходу.

Найбільш чітко основні відмінності гармонізаційного етапу становлення стратегічного управління окреслено Дж. Муром в книзі «Смерть конкуренції» [14]. Підкреслюючи визначальну роль новаторства та інноваційності в забезпеченні перспективної ефективності підприємства, автор зазначає, що сталий розвиток підприємства можливий виключно на засадах побудови партнерських відносин зі споживачами та постачальниками: «Найбільш ефективні організації розвивають нові ділові вигоди, здійснюючи економічну коеволюцію через розуміння економічного і соціального базису (екосистема) і шукаючи потенційні об'єкти нововведення як партнери» [14, с.2].

Таким чином, в теперішній час спостерігаємо синхронний розвиток стратегічного управління в напрямку удосконалення технологій та інструментів провадження цієї діяльності в умовах підприємств з урахуванням стану зовнішнього середовища (інноваційно-репродуктивний етап) та формування якісно нового теоретичного базису стратегічного управління з поглибленням сутності соціальновідповідального менеджменту до побудови партнерських взаємовигідних відносин (гармонізаційний етап).

Висновки і перспективи подальших розвідок. Дослідження коеволюційного розвитку маркетингових концепцій та онтогенезу стратегічного управління дозволило науково обґрунтувати історико-хронологічну генезу й основні етапи становлення стратегічного менеджменту, що включають продромальний та ембріональний етапи (формування передумов та посилянь для створення парадигми стратегічного управління, започаткування довгострокового планування), етап первинного органогенезу (визначення та наукове обґрунтування предметної області стратегічного управління), інноваційно-репродуктивний етап (формування теоретико-методичного інструментарію, формалізація концепції та опрацювання сучасних інноваційних технологій й інструментів стратегічного менеджменту), гармонізаційний етап (створення якісно нового розуміння стратегічного управління та соціальної відповідальності суб'єктів господарювання з розширенням та поглибленням взаємодії з зацікавленими сторонами спрямованого на партнерських засадах).

Подальше поширення принципів економічної та соціальної взаємодії як базису розвитку підприємств вимагатиме формалізації теоретичного концептуального базису партнерського стратегічного менеджменту та опрацювання методичних підходів імплементації стратегічних намірів й інновацій з врахуванням необхідності забезпечення взаємовигідного співробітництва всіх учасників соціально-економічних процесів.

Список використаної літератури

1. Довбня С. Б. Стратегія підприємства. Частина 1: Навч. Посібник / С.Б. Довбня, А.О. Найдовська, М.М. Хитько. – Дніпропетровськ: НМетаАУ, 2011. – 71 с.
2. Катькало В.С. Эволюция теории стратегического управления / В.С. Катькало; Высшая школа менеджмента СПбГУ. – 2 изд. – СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента»; Издат.дом С.-Петерб. Гос. Ун-та, 2008. – 548 с.
3. Луций К.М. Еволюція концепцій маркетингу як відображення тенденцій розвитку ринкової економіки / К.М. Луций // Науковий вісник Ужгородського національного університету. – №5. – 2015. – С. 90-93.
4. Городничев А. Сравнительный анализ современных моделей анализа и оценки результатов деятельности предприятий, основанных на КПД / А. Городничев // Аудит и финансовый анализ. – №4. – 2006. – С. 72-79. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.auditfin.com/fin/2006/4/Gorodnichev/Gorodnichev%20.pdf>
5. Стратегия. Harvard Business Review: 10 лучших статей. – Альпина Паблишер. – 2016. – 288 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.management.com.ua/books/view-books.php?id=1865>.
6. Шульгіна Л.М. Інноваційний розвиток підприємств: формування стратегій: монографія / Л.М. Шульгіна, В.В. Юхименко; Нац. техн. ун-т України «КПІ». – К.: Univest PrePress, 2015. – 212 с.
7. Трейси М. Маркетинг ведущих компаний. Выбери потребителя, определи фокус, доминируй на рынке / М. Трейси, Ф. Уайерсема. – М.: ИД «Вильямс», 2007. – 207 с.
8. Хамел Г. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня / Г. Хамел, К. К. Прахалад. – М.: «Олимп-Бизнес», – 2014. – 288 с.
9. Чан Ким У. Стратегия голубого океана / У. Чан Ким, Р. Моборн / Пер. с англ. – М.: НИРРО, 2005. – 272 с.
10. Каплан Р. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р. Каплан, Д. Нортон. – М.: Олимп-Бизнес. – 2006. – 304 с.

11. Шпотов Б. О современных теориях конкурентных преимуществ и отраслевого лидерования. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.cfin.ru/management/leading_theories.shtml

12. Нили Э. Призма эффективности. Карта сбалансированных показателей для измерения успеха в бизнесе и управления им /Э. Нили, К. Адамс, М. Кеннерли. – М.: Баланс-Клуб. – 2003. – 400 с.

13. Примак И. Реинжиниринг: теперь без разрушений?/ И. Примак // Управление компанией. – 2007. – №7. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.management.com.ua/cm/cm086.html>

14. Moore J. E. The death of competition: leadership and strategy in the age of business ecosystem / J. E. Moore; Book Review and Commentary by H. Rubenstein, 1996. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.herbrubenstein.com/articles/THE-DEATH-OF-COMPETITION.pdf>

References

1. Dovbnya, S.B., Najdovs`ka, A.O., Xyt`ko M.M. (2011), *Strategiya pidpry`yemstva* [Strategy of enterprise]. Chasty`na 1: Navch. Posibny`k, NMetaAU, Dnipropetrovs`k, Ukraine, 71 p.

2. Katkalo, V.S. (2008), *Evolyutsiya teorii strategicheskogo upravleniya* [The theory of strategic management evolution], Vysshaya shkola menedzhmenta, Sankt-Peterburg, Russia, 548 p.

3. Lucy`j, K.M. (2015), “Evolution of marketing concept as reflection of market economy development trend”, *Naukovy`j visny`k Uzhgorods`kogo nacional`nogo universy`tetu*, vol.5, pp. 90-93.

4. Gorodnichev, A. (2006), “Comparative analysis of modern models of analysis and estimation of enterprises activity results based on efficiency factor”, *Audit i finansovyy analiz*, vol. 4, pp. 72-79.

5. *Strategiya. Harvard Business Review: 10 luchshih statey* [HBR's 10 Must Reads on Strategy"]. (2016), Alpina Publisher, Moscow, Russia, 288 p.

6. Shul`gina, L.M., Yuxy`menko, V.V. (2015), *Innovacijny`j rozvy`tok pidpry`yemstv: formuvannya strategij* [Innovative development of enterprises: forming of strategies], Univest PrePress, Kyiv, Ukraine, 212 p.

7. Treacy, M., Wiersema F. (2007), *Marketing veduschih kompaniy. Vyiberi potrebitelya, opredeli fokus, dominiruy na rynke* [The Discipline of Market Leaders: Choose Your Customers, Narrow Your Focus, Dominate Your Market], ID «Vilyams», Moscow, Russia, 207 p.

8. Hamel, G., Prahalad K. (2014), *Konkuriruya za buduschee. Sozdanie ryinkov zavtrashnego dnya* [Competing for the Future. Creating the markets of tomorrow], «Olimp-Biznes», Moscow, Russia, 288 p.

9. Chan Kim, U., Moborn, R. (2005), *Strategiya golubogo okeana* [Blue Ocean Strategy], HIPPO, Moscow, Russia, 272 p.
10. Kaplan, R., Norton D. (2006), *Sbalansirovannaya sistema pokazateley. Ot strategii k deystviyu* [The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action], Olimp-Biznes, Moscow, Russia, 304 p.
11. Shpotov, B. (2001), “About the modern theories of competitive advantage and branch leading”, available at: http://www.cfin.ru/management/leading_theories.shtml (Accessed 24 April 2017).
12. Nili, E., Adams, K., Kennerli, M. (2003), *Prizma effektivnosti. Karta sbalansirovannyih pokazateley dlya izmereniya uspeha v biznese i upravleniya im* [Balanced scorecard for business success measuring and management], Balans-Klub, Dniepropetrovsk, Ukraine.
13. Primak, I. (2007), “Reengineering: without destructions now?”, *Upravlenie kompaniy*, vol 7, available at: <http://www.management.com.ua/cm/cm086.html> (Accessed 24 April 2017).
14. Moore, J. (1996), *The death of competition: leadership and strategy in the age of business ecosystem* [Book Review and Commentary by Herb Rubenstein, President, Sustainable Business Group By], available at: <http://www.herbrubenstein.com/articles/THE-DEATH-OF-COMPETITION.pdf> (Accessed 24 April 2017).

Dovbnya S., Doctor of Economic Science, Professor; Pysmenna O., Assistant, National metallurgical academy of Ukraine

Strategic management evolution in the context of development of marketing conceptions

The main characteristics of strategic management on the modern stage of its development are certain, that consist in long-termness, taking into account of factors of environment and aiming at creation of innovative competitive advantages. Co-evolution development of strategic management and marketing conceptions is investigated, five stages of ontogenesis of strategic management are certain: prodromal and embryo stages, stage of primary organogenesis, innovative-reproductive and harmonization stages. The synchronous improvement of theoretical and methodological principles of strategic management on the innovative-reproductive stage and forming qualitatively of new conception of strategic management of co-operation on the harmonization stage is marked.

Key words: strategic management, evolution, marketing concept, competitive advantage, innovation, corporate social responsibility, co-operation

Довбня С.Б., д.э.н., профессор; Письменная О.О., ассистент, Национальная металлургическая академия Украины

Эволюция стратегического управления предприятием в контексте развития маркетинговых концепций

Определены характерные черты стратегического управления на современном этапе развития, которые заключаются в долгосрочности, учете факторов внешней среды и нацеленности на создание инновационных конкурентных преимуществ. Исследовано коэволюционное развитие стратегического менеджмента и маркетинговых концепций,

определено пять этапов онтогенеза стратегического управления: продромальный, эмбриональный этапы, этап первичного органогенеза, инновационно-репродуктивный и гармонизационный этапы. Отмечено синхронное усовершенствование теоретико-методических принципов стратегического управления на инновационно-репродуктивном этапе и формирование качественно новой концепции стратегического менеджмента взаимодействия на гармонизационном этапе.

Ключевые слова: стратегическое управление, эволюция, маркетинговая концепция, конкурентное преимущество, инновационность, корпоративная социальная ответственность, партнерство