

УДК 65.012.32.009.12

DOI: 10.31891/2307-5740-2018-266-1-222-229

ЮРЧЕНКО Ю. О.

Київський національний університет будівництва і архітектури

## ЕВОЛЮЦІЯ ПРАКТИКИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

*У роботі на основі проведеного аналізу представлений опис еволюції та становлення теорії та практики стратегічного управління, охарактеризовані основні стадії. У статті описана сутнісна еволюційна характеристика стадій стратегічного управління, узагальнені їх досягнення та обмеження.*

*Ключові слова: бюджетування, стратегічне планування, стратегічні рішення, стратегічне управління.*

YURCHENKO Y.

Kyiv National University of Construction and Architecture

## EVOLUTION OF STRATEGIC MANAGEMENT PRACTICE

*The aim of the research is to analyze and summarize the evolution of the practice of strategic management. The article based on the results of the conducted analysis of current theoretical and practical approaches provides summary of the evolutionary stages of strategic management practice. From an evolutionary point of view, it is believed that the strategic management development passed four stages: budgeting, long-term and strategic planning, strategic management. The article briefly describes the mentioned stages, their essence, strengths and weaknesses, which encouraged transfer to a new evolutionary stage, as well as key milestones and persons, who developed the main concepts. As a conclusion it can be noted that strategic management is the most developed part of management and represents an area of scientific and practical knowledge about strategic aspects of enterprise management - about principles, methods, tools, methodology and means of effective achievement of the goals of enterprise development in the long-term perspective. The emergence of strategic management and recognition of it as an independent direction of management was objective evolutionary by nature and happened because of the emergence of uncertainty and increased unpredictability and dynamism in the economy. At the same time, the role and importance of strategic management over the past decades has increased significantly, as strategic management has proven its efficiency and effectiveness as a management concept. The strategic management embodies the best elements of all previous management systems, that is, it involves budgeting, use of extrapolation trends to assess more stable factors, application of strategic planning elements, and improvements needed to make and correct strategic decisions that appear in real-time.*

*Key words: budgeting, strategic decisions, strategic management, strategic planning.*

В сучасних умовах функціонування будівельних підприємств, які характеризуються нестабільністю, динамічністю, складністю кон'юнктури ринку та істотним загостренням конкурентної боротьби, постає необхідність впровадження науково обґрунтованого підходу до стратегічного управління з метою розроблення та обґрунтування стратегій організаційно-економічного розвитку.

Метою статті є дослідження та узагальнення еволюційних стадій становлення стратегічного управління, їх особливостей, сильних сторін та обмежень, що є важливим для розуміння сутності концепції стратегічного управління.

Науково-теоретична база стратегічного управління представлена в роботах вітчизняних та зарубіжних вчених Д. Аакера, І. Ансоффа, Дж. Барні, К. Боумана, В. Верби, Т. Головка, Р. Гранта, Б. Карлоффа, Ж.-Ж. Ламбена, Г. Мінцберга, А. Наливайка, К. Омае, М. Портера, Дж. Стоунхауса, А. Дж. Стрікланда, Д. Тіса, А. А. Томпсона, Д. Хассі, А. Чандлера, Д. Шендель, З. Шершньової, К. Ендрюсаті ін.

На сьогодні стратегічне управління є динамічною, найбільш досконалою сферою теорії та практики управління, що швидко розвивається і що виникла унаслідок підвищення складності, динамізму, непередбаченості та невизначеності зовнішнього середовища.

У історичному аспекті виникнення та становлення стратегічного управління як самостійної прикладної сфери теоретичних знань мало об'єктивний характер та було обумовлене виникненням невизначеності та розвитку економіки, починаючи з другої половини ХХ століття.

Термін «стратегічне управління» був введений та розвинений американськими економістами на межі 1960–70 рр. для того, щоб розмежувати поточне управління на рівні виробництва і управління на вищому рівні [1, с.45].

Відправною точкою становлення стратегічного управління вважається проведення у травні 1971 року у Піттсбурзі, США, міжнародної конференції, присвяченої питанням стратегічного управління, на якій у 14 розгорнутих доповідях були представлені досягнення у сфері розвитку стратегічного підходу до управління західними та східними компаніями, а також визначено основні перспективні напрямки та вектори розвитку стратегічного управління. Деякі економісти вважають 1973 рік як початок регулярного теоретичного дослідження та практичного впровадження теорії стратегічного управління у діяльність компаній. Саме з цього часу стратегічне управління як теоретико-практичний методологічний напрямок почав інтенсивно та неупинно розвиватись, неодноразово довівши свою ефективність. Паралельно з науковими дослідженнями одночасно почалося практичне застосування розроблених теоретичних положень

стратегічного менеджменту в практиці управління гігантами світової економіки, наприклад General Electric, Coca Cola, IBM. На сьогодні, стратегічне управління є не лише галуззю теоретичних, практичних, науково-методичних та прикладних знань, окремим курсом програми MBA для вищого керівництва, а мистецтвом, що є запорукою успіху функціонування та розвитку підприємств [1, с. 54].

Виникнення теорії та практики стратегічного управління є закономірним наслідком еволюції та існування певних передумов, що викликали необхідність посилення стратегічного характеру практики управління. Зокрема, можна виділити наступні фактори, що виступили передумовами становлення стратегічного управління [2, с. 47]:

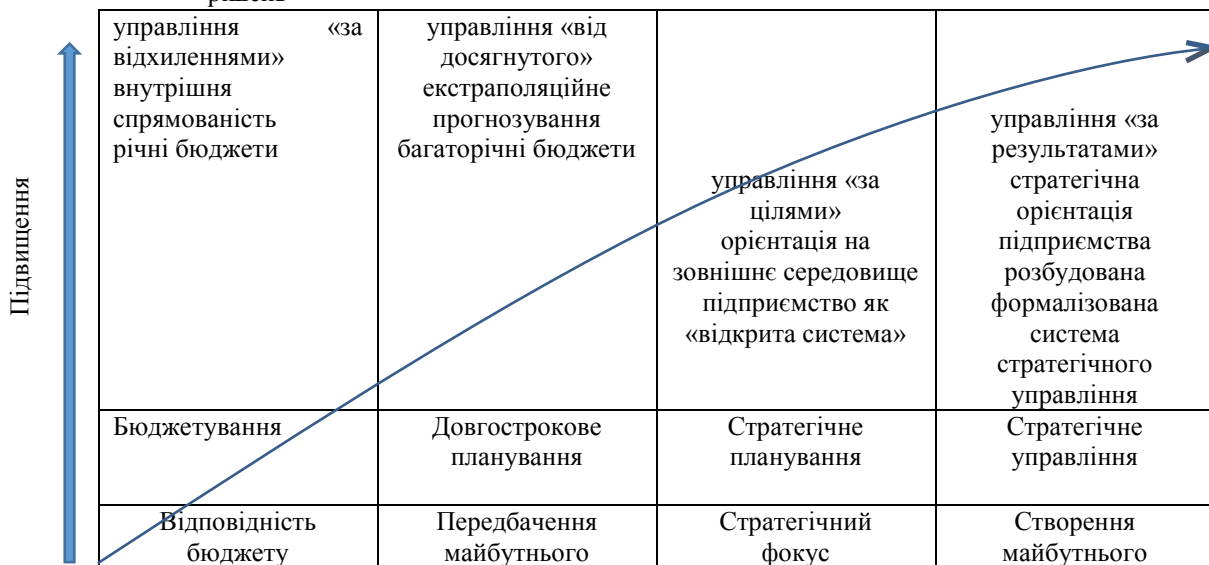
- швидке та невпинне зростання кількості завдань, що викликані змінами у внутрішньофірмовому та зовнішньому середовищі, більшість з яких були принципово новими та їх неможливо було вирішити на основі існуючого інструментарію теорії та практики управління;
- розширення географічних меж національних економік, що викликане глобалізацією економіки та розширення меж ринків;
- посилення динамізму, непередбаченості та нестабільності зовнішнього середовища;
- загострення та інтенсифікація конкурентної боротьби;
- швидке та невпинне розгортання науково-технічного прогресу;
- диверсифікація та виникнення нових видів діяльності;
- підвищення вимог до професійно-кваліфікаційного рівня та виникнення необхідності у постійному професійно-кваліфікаційному вдосконаленні.

З еволюційної точки зору вважається, що становлення стратегічного управління пройшло чотири етапи: бюджетування, довгострокове і стратегічне планування, стратегічне управління, розгляд яких є важливим для розуміння сутності концепції стратегічного управління [1–3].

На початку ХХ століття у теорії та практиці корпоративного управління використовувалось бюджетування (поточне планування), сутність якого полягала у розробленні короткострокових (річних) бюджетів – поточних планів діяльності, в якому чітко визначено заплановані майбутні витрати для різних цілей та джерела їх покриття, включаючи організаційно-економічні відносини всередині підприємства та зовнішніми організаціями, такими як фінансово-кредитні установи. На основі моніторингу виконання бюджетів здійснювався контроль та управління «за відхиленнями». Визначальними характеристиками цього етапу практики корпоративного управління є [1–3]:

- короткостроковий характер (розроблення на один рік без розгляду довгострокової перспективи функціонування, а тим більше розвитку підприємства);
- внутрішня спрямованість (підприємство розглядалося як замкнута система без врахування зовнішнього середовища функціонування підприємства – загальноекономічних умов, ринку, конкуренції тощо);
- контроль виконання бюджетних показників та на цій основі запровадження управлінських дій «за відхиленнями»;
- реагування на поточну ситуацію функціонування підприємства;
- домінування використання бюджетування та фінансового контролю в якості інструментів управлінського впливу.

Ефективність прийняття стратегічних рішень



Ціннісна орієнтація системи

Рис. 1. Еволюція стратегічного управління

Перед розглядом обмежень та позитивних сторін слід зазначити, що бюджетування, як і будь-яка теоретико-практична концепція, є продуктом свого часу, що розроблений для забезпечення успішності функціонування підприємства як відповідь на поточні умови та середовище функціонування підприємства.

На початку XX століття зовнішнє середовище не було таким динамічним та дозволяло підприємствам розвиватися тими темпами, що визначалися можливостями його внутрішнього середовища, а управління могло бути здійснено без істотного врахування впливу зовнішнього середовища та бути спрямоване на вирішення внутрішніх проблем підприємства на основі використання внутрішніх механізмів регулювання, що дають змогу запобігати виникненню відхилень та виправляти їх.

Важливою подією того часу була публікація праці Джеймса МакКінзі (1889–1937), професора обліку витрат в школі бізнесу в Чиказькому університеті, "Бюджетний контроль" (1922 рік), яка вважається початком ери сучасного бюджетного бухгалтерського обліку, та заснування ним всесвітньовідомої консалтингової фірми у 1926 році McKinsey & Co, яка пізніше стала впроваджувати на практиці та вдосконалювати принципи стратегічного управління.

У цілому, поточне бюджетування мало певні переваги, зокрема [1–3]:

- з точки зору витрат сприяло зменшенню використання та контролю за фінансовими ресурсами на основі економного використання всіх видів ресурсів та резервів підприємства та орієнтації всіх підрозділів підприємства на досягнення запланованих показників;

- чітко описує витрати та джерела їх покриття та забезпечує фінансову дисципліну у короткостроковій перспективі;

- сприяє здійсненню ретельного аналізу внутрішньої організації підприємства;

- є засобом контролю на основі виявлення відхилень у функціонуванні підприємства та кількісного оцінювання досягнення короткострокових цілей;

- чітко визначає місце, роль, обов'язки, відповідальність та внесок кожної структурної одиниці, забезпечуючи їх координацію та спрямовуючи їх діяльність на досягнення конкретно визначених результатів.

Разом з тим бюджетуванню були властиві певні обмеження, включаючи короткостроковий характер та переважно внутрішню спрямованість на підприємство із дуже незначним врахуванням стану зовнішнього середовища. У використанні суто бюджетування закладена загроза розвитку підприємства, оскільки в основі бюджетування закладене припущення про те, що минуле повторюється у майбутньому. Саме тому використання лише бюджетно-фінансових методів не забезпечить розвиток підприємства та може в кінцевому підсумку поставити під загрозу довгострокове функціонування підприємства, оскільки головним завданням менеджерів є поточний прибуток та структура витрат.

У процесі усунення вказаних обмежень виникла концепція довгострокового планування, що є наслідком подальшого розвитку процесу бюджетування та що базувалося на гіпотезі щодо можливості передбачення та контролю майбутнього на основі розширення горизонтів планування. Наприкінці 1950-х – початку 1960-х років характерними умовами господарювання американських компаній були високі темпи зростання товарних ринків, наявність незаповнених ринків та разом з тим достатньо відносно висока прогнозованість тенденцій розвитку національного господарства, а також виникнення техніко-математичного інструментарію обробки більших масивів даних на основі розвитку ЕОМ. Зазначені фактори зумовили необхідність розширення горизонту планування та створили передумови для становлення концепції довгострокового планування, що базувалося на ідеї складання прогнозу продажів підприємства на декілька років наперед на основі управління «від досягнутого», тобто використання екстраполяції тенденцій розвитку фірми, що склалися в минулому. Головний показник – прогноз збуту – базувався на екстраполяції продажів за попередні роки. Головними орієнтирами для підприємств були задані зверху обсяги виробництва, а не обсяги продажів, як у ринковій економіці, досягнення яких, як правило, обмежувалося обмеженими ресурсами. При такому підході широко використовувався розрахунок окупності капітальних вкладень, дисконтування витрат у часі. Основою довгострокового планування в ті роки було використання екстраполяційних прогнозів в якості інструментарію, що були побудовані на основі різних математичних моделей. Основний недолік довгострокового планування полягав у тому, що в його основі було закладене припущення про незмінність зовнішнього середовища, яке призвело до викривлення завдання планування за рахунок використання методу «планування від досягнутого». Елементом еволюційного розвитку бюджетування, що втілювався у довгостроковому плануванні, є не лише розширення часового горизонту планування, а й початок врахування зовнішніх чинників функціонування підприємства [1–3].

У період з 1960–1970 років панував період стратегічного планування, що базувався на управлінні «за цілями», з орієнтацією на зовнішнє середовище та ставленні до підприємства «як відкритої системи» на мікрорівні, а також використанні індикативного планування та прогнозування на державному рівні. Керівники підприємств відчули посилення залежності успішності підприємства від попиту споживачів. Серед чинників становлення та поширення концепції стратегічного планування виділяють наступні:

- зростання розмірів підприємств за рахунок підвищення складності та диверсифікації їх діяльності;

- інтенсифікація конкуренції на зовнішньому та внутрішньому ринках і посилення конкурентної боротьби;

- розвиток методології та інструментарію планування та посилення науково-технічного прогресу.

Необхідність вирішення зазначених чинників зумовила виникнення та перехід до стратегічного планування, яке за своїми визначальними характеристиками є більш гнучкою та адаптивною концепцією, яка передбачає регулярну розробку та корекцію системи формалізованих планів заходів з урахуванням результатів безперервного контролю та оцінювання змін внутрішнього та зовнішнього середовища. Мета стратегічного планування полягає у вдосконаленні реакції підприємства на динаміку ринку та поведінку конкурентів на основі систем довго-, середньо- та короткострокових планів, проектів і програм, включаючи довгострокові цілі та стратегії їх досягнення.

У системі стратегічного планування відсутнє припущення про те, що майбутнє неодмінно буде краще минулого і відхиляється припущення про можливість вивчення майбутнього шляхом використання методу екстраполяції. Основу стратегічного планування становить аналіз внутрішніх можливостей організації і зовнішніх конкурентних сил та пошуку шляхів використання зовнішніх можливостей з урахуванням специфіки організації. Мета стратегічного планування полягає у вдосконаленні реакції підприємства на динаміку ринку та поведінку конкурентів. Разом з тим у стратегічному плануванні все ще переносилися тенденції та параметри з минулого періоду [1–3].

На етапі поширення концепції стратегічного планування знаковою подією стала праця Альфреда Чандлера (1918–2007), професора Гарвардської школи бізнесу, «Стратегія і структура»: Глави з історії американського промислового підприємства" (1962 рік), в якій були сформульовані деякі ключові концепції сучасної теорії менеджменту, а також окреслені контури першої систематичної дослідницької програми стратегічного менеджменту.

У роботі «Стратегія і структура» розглядаються стратегії та організаційні структури великих компаній американського бізнесу, а також прослідковується їх еволюція в першій половині ХХ ст., на основі чого були зроблені певні практичні висновки. На основі стислого аналізу досить великого переліку фірм А. Чандлер приділив основну увагу історії становлення компаній Du Pont, General Motors, Standard Oil і Sears Roebuck, які на його думку є прикладами компаній, що дозволяють виявити достатньо загальні тенденції. А. Чандлер, як один із перших дослідників у сфері стратегічного менеджменту, надав власне визначення стратегії, яка, на його погляд, є детермінантом основних довгострокових цілей підприємства, затвердження плану заходів та розподілу ресурсів необхідних для досягнення поставлених цілей. Стратегія, якій А. Чандлер приділяв особливу увагу, стосувалася зростання ступеня диверсифікації виробництва, що спостерігалось в той час у великих підприємствах США, саме тому центральною темою книги є стратегічні зрушення від бізнесу, пов'язаного з випуском продукції одного типу, до диверсифікованого бізнесу [4, с. 13].

Для традиційних організацій першої половини ХХ ст. диверсифікація зазвичай породжувала безліч різноманітних проблем. Як приклад наводилася компанія Du Pont, яка здійснювала диверсифікацію під час Першої світової війни і в перші роки після її закінчення. Перед компанією стояла мета зниження залежності від випуску основної продукції – вибухових речовин. Проте, компанія швидко усвідомила свою надмірну централізованість, яка заважала їй впоратися з проблемами розширення асортименту. Наслідком спроб диверсифікації стали серйозні збитки, понесені Du Pont в 1919-1921 рр. Проте, як виявилось, проблема полягала не в самій стратегії диверсифікації, а в традиційності структури, що керувала її реалізацією. За думкою А. Чандлера: «До тих пір поки стратегія прямує за структурою результатом стає неефективність» [4; с. 114]. Рішення проблем компанії Du Pont полягало в створенні в ній того, що сам А. Чандлер називав «мультидивізіональною структурою».

Новизна такої мультидивізіональної структури полягала в тому, що вона забезпечувала перерозподіл операційної відповідальності на користь виробничих підрозділів за одночасного збереження загального стратегічного керівництва компанією за її штаб-квартирою, генеральним офісом.

Основна причина його успіху мультидивізіонального поділу полягала в тому, що цей підхід дозволив відповідальним за долю підприємства в цілому керівникам відмовитися від виконання рутинних виробничих функцій і поряд з цим надав їм час, інформацію і навіть наклав свого роду психологічні зобов'язання щодо довгострокового планування і оцінки майбутніх результатів. У той же час він надав відповідальність і необхідні повноваження для оперативного управління керівникам мультифункціональних підрозділів [4; с. 205].

Генеральні менеджери підрозділів продовжували керувати своїми структурними одиницями, а топ-менеджери визначали, що повинно бути в портфелі замовлень цих дивізіонів і координували роботу компанії в цілому для отримання максимальних переваг.

Запропонована А. Чандлером концепція мультидивізіональної структури мала істотний вплив на теорію і практику управління, оскільки саме переконання А. Чандлера використовувалися консультантами компанії «McKinsey» при просуванні нових дивізіональних форм по всьому світу в 1960-х рр. (принаймні двадцять дві з першої сотні найбільш успішних англійських фірм користувалися в цей період організаційними консультаціями «McKinsey»). При цьому запропонована А. Чандлером ідея про передачу вирішення стратегічних питань на рівень генерального офісу в значній мірі виправдовувала створення центральних корпоративних відділів планування, які стали активно з'являтися у 1960-х і на початку 1970-х років.

Іншою істотною працею, яка вплинула на подальшу еволюцію стратегічного планування стала книга «Корпоративна стратегія» І. Ансоффа (1918-2002 рр.), що була опублікована у 1965 році та сприяла розгляду стратегії в новому вимірі і містила виклад алгоритму процесу визначення стратегічного поведінки фірми. Деякі історики економічної думки зазначають, що саме І. Ансофф запровадив термін "стратегічне управління" у ділову лексику.

Підзаголовою книги І. Ансоффа стала фраза "Аналітичний підхід до політики бізнесу для зростання та розширення". За І. Ансоффом кінцевий продукт стратегічних рішень обманним чином простий, обирається комбінація продуктів і ринків для фірми, яка досягається шляхом додавання нових товарних ринків, звільнення від деяких старих та розширення існуючої позиції. Хоча кінцевий продукт був простим, процеси та рішення, які дозволяють отримати результат, створювали лабіринт, досягти якого та пройти через який може пройти лише винятковий менеджер. Аналіз і зокрема «аналіз розбіжностей» (розбіжностей між поточною та бажаною позицією) є ключем до розблокування стратегії [5, с. 9].

У книзі також вперше було широко розповсюджена концепція «синергії», яку спочатку І. Ансофф узагальнював як ефект « $2 + 2 = 5$ ». У своїх пізніших книгах І. Ансофф уточнив своє визначення синергії як таке, що є будь-яким «ефектом, який може призвести до отримання сукупного прибутку більшого, ніж сума за його частинами».

У своїй праці «Корпоративна стратегія» Ансофф звертається до проблем організації, що приймає рішення, виділивши чотири типи стандартних рішень: в сфері стратегії, політики, програм і стандартних процедур. Останні три типи перетиналися з попередніми уявленнями про політику та стандартні процедури та були введені для вирішення типових спірних проблем без значних витрат часу керівників. Але відмінність стратегічних рішень за І. Ансоффом полягає в тому, що їх необхідно застосовувати до нових обставин, тому їх кожного разу необхідно приймати заново.

І. Ансофф також запропонував нову класифікацію рішень: «стратегічні» (пов'язані з продуктами або ринками), «адміністративні» (пов'язані зі структурою та розподілом ресурсів) та «оперативні» (бюджетування, контроль та регулювання) [5, с. 162].

Незважаючи на те, що книга «Корпоративна стратегія» свого часу була впливовою книгою, вона створила те, що як стверджують деякі науковці, сам І. Ансофф назвав «паралічем шляхом аналізу» - неодноразове розроблення стратегічних планів, які залишаються невідісленими та нездійсненими. Пізніше І. Ансофф намагався усунути зазначені недоліки у своїх наступних працях «Стратегічне управління» (1984 р.), «Стратегія бізнесу» (1969 р.), «Поведінка закупівель у промисловості США у 1948–1965 рр.» (1971 р.), «Від стратегічного планування до стратегічного менеджменту» (1974 р.) та «Нова корпоративна стратегія» (1988 р.).

Іншою важливою подією, яка вплинула на перехід на подальший виток спіралі еволюційного розвитку економічної думки стало заснування у 1980 році міжнародно-визнаного Журналу зі стратегічного управління, що став форумом для обміну та формування знання у сфері стратегічного управління.

До початку 90-х років переважна більшість розвинених і потужних підприємств розпочали перехід від стратегічного планування до стратегічного управління, що було обумовлене не лише зміною зовнішнього конкурентного середовища функціонування підприємств, а й усвідомленням недостатньої ефективності стратегічного планування як інструментарію управління підприємством, новим розумінням «стратегії» у працях І. Ансоффа, Г. Мінцберга, А. Томпсона, А. Дж. Стрікланда, М. Портера та інших, а також розробленням нових методів вирішення стратегічних проблем та стратегічного мислення, які довели свою ефективність на практиці у конкретних показниках економічної діяльності підприємств та які були запропоновані такими компаніями, як BCG, General Electric, McKinsey, Arthur D. Little, Coca-Cola та інші.

За визначенням І. Ансоффа: «стратегічне планування – це управління за планами, а стратегічний менеджмент – це управління за результатами», підкреслюючи таким чином, що в стратегічному менеджменті акцент робиться на постійне спостереження за зовнішнім середовищем і одержуваними результатами в умовах посилення невизначеності зовнішнього середовища при одночасному послабленні сигналів про зміни в ньому, що створює необхідність у розробленні чутливих підсистем відстеження змін у зовнішньому середовищі [5, с. 179].

На етапі поширення концепції стратегічного управління визначною подією стали праці Генрі Мінцберга (нар. 1939 р.), одного зі всесвітньо визнаних лідерів у галузі сучасних досліджень у сфері стратегічного планування та управління, нові книги якого видаються дотепер (так реліз публікації нової книги Генрі Мінцберга «Нічні оповідання для менеджерів» запланований на лютий 2019 року). У своїх працях Генрі Мінцберг змінив бачення стратегії визначивши її як складну економічну категорію як єдність «5Р»: план (plan), зразок, модель, шаблон (pattern), позиціонування (position), перспектива (perspective) і відволікаючий маневр (ploy). У основі його погляду на стратегію закладене припущення, що стратегія це не документ та не рішення, а процес, що обов'язково поєднує роздуми і дії, аналіз і синтез. Особливий інтерес Г. Мінцберга завжди викликали спонтанні стратегії, що виникають не в результаті ретельно обміркованого плану, а в результаті сукупності вдалих дій щодо розвитку бізнесу і їх подальшого узагальнення. Темі стратегії присвячений цілий ряд книг: «Стратегічне сафарі» (1990, у співавторстві з Б. Альмстрандом і Дж. Лейпелом), «Стратегічний процес» (1991, у співавторстві з Дж. Лейпелом і С. Гошалом), «Зліт і падіння

стратегічного планування» (1994). Широкою популярністю донині користується книга «Стратегічне сафарі: екскурсія по нетрях стратегічного менеджменту», у якій здійснений комплексний аналіз та класифікація десяти наукових шкіл, що відрізняються за логікою та характером процедурних аспектів розроблення стратегії (школа планування, школа дизайну, школа прогнозування, школа підприємництва, когнітивна школа, школа навчання, школа влади, школа культури, школа зовнішнього середовища, школа конфігурації) [6, 7].

Інша сфера наукових інтересів Г. Мінцберга полягала у дослідженні структури організацій. Так, у своїй відомій праці «Структура в кулаці» (1983 рік) він виділив п'ять ідеальних типів (у Г. Мінцберга – конфігурацій) організації – просту структуру, механістичну бюрократію, професійну бюрократію, дивізійну структуру і адхократію, що є стійкими формами організацій, в яких всі параметри організаційного дизайну чітко відповідають один одному [8, с. 67–95]. Пізніше у своїй наступній праці «Менеджмент: природа і структура організацій очима гуру» Г. Мінцберг додав ще дві конфігурації – місіонерську і політичну організації. Крім того, Г. Мінцберг описав, як змінюються конфігурації протягом життєвого циклу організації [9, с. 91–125].

І третій напрямок, що хвилював Г. Мінцберга, був присвячений управлінській праці і управлінській освіті. Якщо перші книги висвітлювали сутність управлінської праці, то книга «Потрібні управлінці, а не випускники МВА» (2004 рік) присвячена саме проблемам управлінської освіти.

Вагомим внеском у становлення теорії та практики стратегічного управління стали праці М. Портера (нар. 1947 рік). Так, зокрема, у своїй праці «Конкурентна стратегія» (1980 рік) М. Портер виклав новий революційний підхід до трактування стратегії підприємства. Відкидаючи існуючі в цій сфері підходи, М. Портер використав для аналізу процесу розроблення стратегії закони мікроекономіки. Першим кроком став розгляд стратегії в якості принципу, який міг би застосовуватися не тільки до окремих компаній, а й до цілих секторів промисловості. Аналіз стратегічних вимог різних галузей дозволив М. Портеру розробити першу з його моделей, так звану модель п'яти сил, згідно з якою аналіз галузі для цілей розроблення стратегії охоплює аналіз загрози появи продуктів-замінників, загрози появи нових гравців, ринкової влади постачальників, ринкової влади споживачів, рівня конкурентної боротьби. Особливо важливим для практики та теорії стратегічного управління є запропоноване М. Портером визначення та опис так званих генеричних (родових) стратегій. На думку М. Портера, кожна компанія має чотири основних стратегічних варіанти вибору. Для визначення своєї майбутньої генеричної стратегії необхідно вирішити дві наступні проблеми: (1) вибрати простір для ведення конкурентної боротьби, тобто вирішити, чи буде компанія прагнути вийти на широкий ринок або обмежитися конкретними цільовими сегментами; (2) вибрати конкурентну перевагу – лідерство за витратами або диференціювання товару. Виходячи із відповіді на зазначені вище дві проблеми було виділено три типи конкурентних стратегій: мінімальних витрат, диференціації та фокусування. Але у більш пізніх своїх працях М. Портер описав п'ять типів базових конкурентних стратегій: стратегію лідерства за витратами, стратегію широкої диференціації, стратегію оптимальних витрат, сфокусовану стратегію на основі низьких витрат та сфокусовану стратегію на основі диференціації [10, с. 112–145].

Класикою стратегічного управління визнана праця «Стратегічний менеджмент», написана А. Томпсоном, який досліджував проблеми бізнес-стратегії, аналізу кон'юнктури ринку і конкуренції, а також економіки підприємств, та Дж. Стріклендом, який займався розробкою систем стратегічного планування для компаній «BellSouth», «American Telephone and Telegraph», «Southern», «Delco Remy», «General Motors», «Gulf States Paper», «USA Group» [11, с. 64–120].

Всі зазначені вище передумови викликали перехід від стратегічного планування до стратегічного управління, що є не лише комплексом стратегічних управлінських рішень, які визначають довгостроковий розвиток організації, а й охоплює конкретні дії, що забезпечують оперативне та вчасне реагування підприємства на вектор зміни зовнішнього конкурентного середовища функціонування підприємства, яке може викликати необхідність запровадження іншого стратегічного маневру, перегляд та коригування загальної напрямку та цілей розвитку.

Разом з тим бюджетування, довгострокове планування, стратегічне планування та стратегічне управління не протиставляються один одному. Всі наступні еволюційні стадії, що передували появі стратегічного управління, реактивно виникли з метою усунення недоліків попередньої стадії, інтегрувавши позитивні сторони попередньої стадії та вдосконалюючись на наступному етапі. Так, стратегічне планування, що прийшло на зміну довгостроковому плануванню, повністю інтегрувало всі його досягнення, а потім само стало складовою частиною стратегічного управління. Можна впевнено стверджувати, що в процесі реалізації положень стратегічного управління цілком допустимо здійснення довгострокового планування на тих товарних ринках, які відрізняються високою стабільністю. Також в процесі реалізації стратегій можуть використовуватися бюджети як інструментарій уточнення, короткострокового управління та контролю за використанням та витрачанням ресурсів.

Разом із переходом на етап стратегічного управління з організаційної точки зору змінилися свідомість та спосіб мислення управлінців, та через те, що внаслідок динамізму не завжди стало можливим передбачити розвиток подій, важливим є створення таких організацій, які будуть здатні функціонувати в

умовах невизначеності та оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Саме тому в організаціях були створені нові структури, які постійно вивчали поточну ситуацію на ринку, оперативно виявляючи зміни і надаючи інформацію керівництву про нові виявлені тенденції, а управлінських структурах були створені механізми своєчасного реагування на виявлені зміни на основі прийняття відповідних управлінських рішень.

У більшості науково-практичних джерел зазначається, що сутність стратегічного управління зводиться до надання відповіді на три найважливіші питання:

Який поточний стан підприємства на даний час? Для відповіді на зазначене питання менеджери повинні добре та адекватно розуміти поточну ситуацію на основі розвинутої надійної інформаційної бази, в якій функціонує підприємство, перш ніж вирішувати, куди рухатися далі.

У якому стані підприємство хотіло би знаходитися через три, п'ять, десять років? Відповідь на зазначене питання характеризує одну із визначальних особливостей стратегічного управління – довгострокову орієнтацію на майбутнє.

У який спосіб досягти бажаного стану? Відповідь на третє питання пов'язана з реалізацією обраної стратегії, в процесі якої може відбуватися коригування двох попередніх відповідей. Найважливішими складовими елементами і разом з тим обмеженнями даного етапу є наявні або доступні ресурси і потенціал, система управління, організаційна структура та персонал, який буде реалізовувати обрану стратегію.

І. Ансофф рекомендує розглядати стратегічне управління як єдність двох взаємодоповнюючих підсистем: аналізу і вибору стратегічної позиції і оперативного управління в реальному масштабі часу [5, с. 125].

Таким чином, стратегічне управління, на відміну від стратегічного планування, є дієво орієнтованою системою, яка включає не лише процес реалізації стратегії, а також оцінку і контроль.

Відмінності стратегічного управління від стратегічного планування крім того, що вони пов'язані з процесом реалізації стратегії, визначаються ще декількома наступними важливими чинниками, що підкреслюють більшу досконалість стратегічного управління [1–4]:

- реакція стратегічного управління на зовнішні зміни є подвійною: довготривалою і оперативною одночасно; довготривала реакція закладається в стратегічні плани функціонування підприємства, а оперативна – реалізується поза планового циклу в реальному режимі часу;

- стратегічне управління характеризується швидкою реакцією на зміни зовнішнього середовища всередині планових періодів через виникнення стратегічних несподіванок, які змушують приймати стратегічні рішення поза циклами планування, для ідентифікації зазначених несподіванок підвищуються вимоги до інформаційного забезпечення та безпосередньо оперативності та якості отримання інформації, та створюються системи збору, аналізу інформації та прийняття стратегічних рішень в реальному масштабі часу (система on-line);

- у стратегічному управлінні параметри зовнішнього середовища не розглядається як щось вихідне і незмінне;

- стратегічне управління уособлює найкращі елементи всіх попередніх систем управління, тобто передбачає складання бюджетів, використання тенденцій екстраполяції для оцінки більш стабільних чинників, застосування елементів стратегічного планування, а також удосконалення, необхідні для прийняття та коригування стратегічних рішень, здійснюваних в реальному масштабі часу.

Інше визначення стратегічного менеджменту – це діяльність щодо забезпечення досягнення цілей організації в умовах динамічного, мінливого і невизначеного середовища, що дозволяє оптимально використовувати існуючий потенціал і залишатися сприйнятливим до зовнішніх змін.

Разом з тим деякі джерела зазначають про наявність наступних обмежень стратегічного управління:

- функціонування системи стратегічного управління характеризується високим рівнем витрат з точки зору ресурсів та часу на забезпечення його підтримки та ставить високі вимоги до професійно-кваліфікаційного рівня та інформаційного забезпечення, оскільки вартість прийняття помилкових стратегічних рішень є занадто високою;

- стратегія не завжди надає точне та детальне передбачення майбутнього, а інколи визначає скоріше якісні параметри майбутнього стану підприємства та заходи їх досягнення;

- стратегічне управління є унікальним для кожного підприємства, оскільки базується на внутрішніх можливостях та потенціалі підприємства із врахуванням стану його зовнішнього середовища, саме тому його не можна звести до використання рутинних процесів, процедур і схем, оскільки відсутня уніфікована процедура для вирішення проблем у конкретній ситуації;

- у певних структурах інколи наявність сформованої стратегії може сприяти бюрократизації управління, у той час як зовнішнє середовище може часто вимагати використання термінових заходів.

**Висновки.** Підсумовуючи все вище зазначене, можна зробити висновок, що стратегічне управління є найбільш розвинутою частиною менеджменту і являє собою сферу науково-практичних знань про стратегічні аспекти управління підприємством – про принципи, методи, інструментарій, методологію та засоби ефективного досягнення цілей розвитку підприємства в довгостроковій перспективі, а виникнення стратегічного управління та затвердження його як самостійного напрямку менеджменту носило об'єктивний

еволюційний характер і було обумовлено появою невизначеності та посилення непередбаченості та динамізму в економіці. Разом з тим роль і значення стратегічного управління протягом останніх десятиліть істотно підвищилися, оскільки стратегічне управління довело свою ефективність та дієвість як концепції управління.

### Література

1. Шершньова З. С. Стратегічне управління / З. С. Шершньова, С. В. Оборська, Ю. М. Ратушний. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.
2. Кіндрацька Г. І. Основи стратегічного менеджменту / Г. І. Кіндрацька. – Львів : КІНПАТРИ ЛТД, 2003. – 264 с.
3. Наливайко А. П. Стратегія підприємства у постіндустріальній економіці : монографія / [А. П. Наливайко, О. М. Гребешкова та ін.] ; за заг. ред. А. П. Наливайка, О. М. Гребешкової. – Київ : КНЕУ, 2017. – 418 с.
4. Chandler A. D. Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise / A. D. Chandler. – Cambridge, MA : MIT Press, 1962. – 297 p.
5. Ansoff H. I. Corporate Strategy / H. I. Ansoff. – McGraw-Hill, N.Y., 1965. – 241 p.
6. Mintzberg H. Rethinking Strategic Planning Part 1: Pitfalls and Fallacies / H. Mintzberg // Long Range Planning. – 1994. – Vol. 27, № 3. – P. 12–21.
7. Mintzberg H. The Rise and Fall of Strategic Planning / H. Mintzberg. – N. Y. : Free Press and Prentice Hall International, 1994. – 480 p.
8. Минцберг Г. Стратегическое сафари: Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента / Г. Минцберг, Б. Альстранд, Ж. Лампель. – М. : Альпина Паблшер, 2013. – 367 с.
9. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации / Г. Минцберг. – Санкт-Петербург : Питер, 2002. – 512 с.
10. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер. – М. : Альпина Паблшер, 2015. – 453 с.
11. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.

### References

1. Shershnova Z. Ye. Stratehichne upravlinnia / Z. Ye. Shershnova, S. V. Oborska, Yu. M. Ratushnyi. – K. : KNEU, 2004. – 699 s.
2. Kindratska H. I. Osnovy stratehichnoho menedzhmentu / H. I. Kindratska. – Lviv : KINPATRI LTD, 2003. – 264 s.
3. Nalyvaiko A. P. Stratehiia pidpriemstva u postindustrialnii ekonomitsi : monohrafiia / [A. P. Nalyvaiko, O. M. Hrebeshkova ta in.] ; za zah. red. A. P. Nalyvaika, O. M. Hrebeshkovoї. – Kyiv : KNEU, 2017. – 418 s.
4. Chandler A. D. Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise / A. D. Chandler. – Cambridge, MA : MIT Press, 1962. – 297 r.
5. Ansoff H. I. Corporate Strategy / H. I. Ansoff. – McGraw-Hill, N.Y., 1965. – 241 p.
6. Mintzberg H. Rethinking Strategic Planning Part 1: Pitfalls and Fallacies / H. Mintzberg // Long Range Planning. – 1994. – Vol. 27, № 3. – P. 12–21.
7. Mintzberg H. The Rise and Fall of Strategic Planning / H. Mintzberg. – N. Y. : Free Press and Prentice Hall International, 1994. – 480 p.
8. Mincberg G. Strategicheskoe safari: Ekskursiya po debryam strategicheskogo menedzhmenta / G. Mincberg, B. Alstrand, Zh. Lampel. – M. : Alpina Pablisher, 2013. – 367 s.
9. Mincberg G. Struktura v kulake: sozdanie effektivnoj organizacii / G. Mincberg. – Sankt-Peterburg : Piter, 2002. – 512 s.
10. Porter M. Konkurentnaya strategiya. Metodika analiza otraslej i konkurentov / M. Porter. – M. : Alpina Pablisher, 2015. – 453 s.
11. Tompson A. A. Strategicheskij menedzhment. Iskusstvo razrabotki i realizacii strategii / A. A. Tompson, A. Dzh. Striklend. – M. : Banki i birzhi, YuNITI, 1998. – 576 s.

Рецензія/Peer review : 04.01.2019

Надрукована/Printed : 07.02.2019  
Рецензент: д. е. н., проф. Лич В. М.