

**Катерина КРАВЧЕНКО**

асистент кафедри менеджменту,  
Національна металургійна академія України

**Юрій ШАРОВ**

доктор наук з державного управління,  
професор кафедри менеджменту та управління проектами,  
Дніпропетровський регіональний інститут державного управління  
Національної академії державного управління при Президентіві України

## ЕВОЛЮЦІЯ НАУКОВОГО СПРИЙНЯТТЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

*Розглянуто еволюцію стратегічної думки. Сформульовано ключові дискусійні питання науки стратегічного управління для таксономії стратегічних думок. Проаналізовано концепції систем стратегічного управління через основні школи стратегії. Визначено особливості стратегічного управління підприємством в умовах динамічного бізнес-середовища. Доведено необхідність забезпечення постійного, гнучкого і динамічного адаптування конфігурації такої системи в турбулентному зовнішньому середовищі.*

**Ключові слова:** стратегічна думка, школи стратегії, система стратегічного управління, динамічне бізнес-середовище.

У фаховій літературі інтерес до стратегії як до області досліджень з питань управління організацією з'явився після поширення стратегічного планування серед великих компаній протягом 50-60-х років минулого століття. Статті з довгострокового планування почали з'являтися у США в журналі Harvard Business Review у 1956 році (Евінг, 1956; Реп, 1957; Пейн, 1957; Плат and Мейнс, 1959; Куін, 1961), а у 1965 році були написані перші роботи, які систематизували розробки у галузі аналітично-орієнтованого процесу прийняття стратегій (Ансофф, 1965; Лернед та ін., 1965). Надалі теоретичні розробки стали підкріплюватися емпіричними дослідженнями практики корпоративного планування, зокрема, про результати перших емпіричних досліджень писали у Сполучених Штатах – Клеланд (1962), Генрі (1967), Палата представників США, Комітет з науки і технологій (1976), Анг і Чуа (1979), Капон, Фарлі, і Халберт (1987); у Великобританії – Деннінг і Лера (1971, 1972) і Грінер і Норбурн (1975).

Подальша еволюція наукового ставлення до питань стратегічного управління сприяла чіткому виокремленню предметного поля, а також спричинила низку довготривалих, не вирішених і до сьогодні наукових суперечок. Зазначена проблема є частиною однієї з найважливіших сучасних проблем стратегічного управління в умовах динамічного бізнес-середовища – підвищення динамічності і адаптивності систем стратегічного управління підприємствами.

Розв'язанням цих питань науковці, до яких належать А. А. Ануфрієва, М. І. Богатирьов, А. К. Діксіт, Р. С. Каплан, Дж. А. Касліоне, В. С. Кат'яло, Д. Є. Козенков, Ф. Котлер, В. А. Кротков, Г. Мінцберг, Б. Дж. Нейлбафф, П. Р. Нівен, Д. П. Нортон, К. Омає, Х. К. Рамперсад, В. П. Савчук, О. М. Тищенко, Ю. П. Шаров, І. В. Штефан, займаються вже більше двадцяти років, але з часом завдання тільки ускладнюється через постійне підвищення турбулентності навколишнього середовища. Сьогодні

вже ретельно досліджені і прописані концептуальні особливості різних стратегічних думок. Проте дотепер залишаються не вирішеними такі питання:

- ідентифікації особливостей застосування позицій різних шкіл стратегії до конкретних зовнішніх умов та внутрішніх особливостей функціонування конкретного підприємства;
  - слабка відповідність наявного інструментарію стратегічного управління умовам динамічного бізнес-середовища.
- Стаття присвячена викладенню авторських поглядів на ці питання.

Дослідження проблем стратегічного управління підприємством в умовах динамічного бізнес-середовища розпочато у 2005 році. На сьогодні результати досліджень вже дозволили:

- визначити організаційно-економічні вимоги до сучасного управління підприємством [1, с. 231-232];
- встановити передумови появи та розвитку концепції стратегічно-орієнтованого управління підприємством [2, с. 161-164] як еволюційного етапу стратегічного управління;
- сформулювати принципи стратегічно-орієнтованого управління підприємством в умовах динамічного бізнес-середовища [3, с. 255-256];
- побудувати моделі поліконтурного стратегічно-орієнтованого управління підприємством в умовах динамічного бізнес-середовища [4, с. 283-284].

Метою цього етапу дослідження, викладеного у статті, є узагальнення вже напрацьованих фахівцями матеріалів для формування комплексного багатоаспектного бачення проблем побудови системи стратегічного управління підприємством в умовах динамічного бізнес-середовища. Для цього послідовно вирішуються наступні завдання:

- стисло розглянуто еволюцію стратегічної думки;
- сформульовано ключові дискусійні питання науки

- стратегічного управління;
  - проаналізовано основні позиції різних шкіл стратегії;
  - визначено особливості стратегічного управління підприємством в умовах динамічного бізнес-середовища;
  - доведено необхідність забезпечення відповідності конфігурації системи останнього умовам зовнішнього середовища.
- Предметне поле стратегічного управління розкривається через:
- аналіз підприємства крізь призму стратегічних цілей і завдань розвитку;
  - розгляд питань функціонування підприємства в контексті його взаємодії із зовнішнім середовищем;
  - з'ясування причин і механізмів неоднорідності економічних результатів підприємства, поза яким не можлива наявність у них конкурентних переваг;
  - розкриття провідної ролі менеджерів підприємства в створенні таких переваг.

Предмет теорії стратегічного управління полягає у пошуку джерел і механізмів створення стійких конкурентних переваг підприємств, що забезпечують їм економічні ренти, принципово відмінні від сфер інтересів економіки, соціології, психології та політології, а також інших галузей знань, які цікавляться підприємствами та їх ринковою поведінкою. При цьому за останні 40 років уявлення про зміст поняття стратегічного управління і предмет досліджень профільної наукової дисципліни здійснили важливу еволюцію. Вона відбувалася в результаті зіставлень прийнятих раніше концептуальних моделей з практикою бізнесу та подальшим їх налаштуванням з метою відповідності змінам в об'єкті досліджень і умовам його конкурентної поведінки.

Понятійний апарат сучасної теорії стратегічного управління відображає центральне місце в ній організаційно-економічної логіки та унікальний порівняно з понятійним багажем будь-якої з наукових дисциплін, що вивчають організації та конкуренцію. Сучасна теорія стратегічного управління визначає ринкове суперництво організацій як конкуренцію їх бізнес-моделей, а конкуренцію товарів – лише як її зовнішній прояв.

Еволюція наукової дисципліни стратегічного управління завжди відбувалась під впливом невідповідності наявного інструментарію управління і концепцій умовам зовнішнього середовища. Саме тому прискорення наукового прогресу, велика швидкість інформаційного обміну, перманентне вдосконалення засобів виробництва і виробничих сил у значному ступені визначило динамізм теорії стратегічного управління, яка за менш ніж п'ятдесятирічну свою історію декілька раз радикально змінювала не тільки сприйняття процесу прийняття стратегії, а й розуміння самих базових категорій «стратегія» і «стратегічне управління».

Існує чимало напрямів у науковому доробку зі стратегічного управління. Серед щонайменше 8 класифікацій (зокрема, Р. Вітгінгтона, Х. Вольберда, В. Кат'яло, Г. Мінцберга, Л. Руло, Д. Тиса, Д. Фолкнера, Е. Чаффі, та ін.) можна виділити біля 14 «шкіл стратегічної думки». Наприклад, Кат'яло В. С. [5, с. 15; 6, с. 5] і Козенков Д. Є. [7, с. 84] спираються на

різні підходи, але обидва виокремлюють чотири етапи в еволюції стратегічного управління.

Як правило, кожна таксономія стратегічних думок спирається на класифікацію позицій науковців щодо ключових дискусійних питань науки стратегічного управління. Зокрема це ставлення до таких дихотомічних питань, як:

- розробка стратегії – мистецтво чи наука, чи симбіоз науки і мистецтва;
- стратегія – це стандартне об'єктивне рішення, що заздалегідь існує та притаманне певним характеристикам організації, чи це невідоме унікальне рішення, яке треба виробити і вдосконалити відносно персоніфікованого стану організації;
- розробка стратегії – це привілей обмеженої кількості провідних менеджерів чи обов'язок кожного співробітника;
- структура організації впливає із стратегії, чи стратегія повинна враховувати наявну організаційну структуру;
- стратегія – це постійне незмінне протягом тривалого часу рішення, чи це перманентно змінне рішення, яке потребує постійного вдосконалення.

Наведена у таблиці 1 еволюція відношення різних вчених до ключових питань теорії стратегічного управління досліджена на прикладі найбільш популярної таксономії «шкіл стратегій» Мінцберга Г., Альстренда Б., Лемпела Дж. [8-9].

Вплив змін довкілля у бізнес-середовищі зміцнило справу проти формального стратегічного планування. В останній чверті двадцятого століття підвищена турбулентність зовнішнього середовища, яка втілилась через макроекономічну нестійкість, нестабільність валютного курсу, революції мікроелектроніки, і через появу нових індустріальних країн, поклала кінець повоєнній економічній стабільності. Невизначеність майбутнього була поштовхом до переходу від певних стратегічних планів і програм до визначення загальних концепцій, перспектив, напрямів розвитку організації, які, з одного боку, були б достатньо широкими у своєму розумінні, щоб мати довготривалу дію, з іншого - у разі потреби могли б достатньо швидко трансформуватися для того, щоб оперативно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі.

Турбулентна активність сучасного зовнішнього середовища вимагає, щоб стратегія була менше пов'язана із конкретними діями (які передбачає розуміння стратегічного плану) і більше - із визначенням концепцій діяльності, в якій оперативна гнучкість була б узгоджена із загальною координацією стратегічних рішень.

Динамічність бізнес-середовища призвела до практичного скинення методик позиціонування, планування і формування стратегій як аналітичних процесів, основними припущеннями яких були постулати про прогнозованість динаміки навколишнього середовища і наявність часу для здійснення процесів стратегічного планування. Турбулентність зовнішнього середовища сучасності не дає вже шансів менеджерам здійснювати довготривалі процеси розробки стратегій, визначення позицій, розробки планів, які будуть задавнюватись протягом часу їх розробки. У динамічному середовищі стратегічне планування стає джерелом інституційної

Таблиця 1. Еволюція концепції стратегічного управління на прикладі еволюції шкіл стратегій за класифікацією Г. Мінцберга, Б. Альстренда і Дж. Лемпела

Школа стратегій, науковці, що до неї відносяться	Розробка стратегій – мистецтво чи наука	Стратегія – стандартна відома чи нова невідома	Стратегічні рішення ухвалює багато людей чи окремі менеджери	Структура впливає із стратегії чи ні	Стратегія постійна чи постійно поновлюється
1 Школа дизайну – Ф. Селзник (1957), У. Ньюмана (1951), К. Ендрюс (1965).	2 Розробка стратегій – це наука, формалізований процес, індивідуальний творчий акт [Школа стратегій, с. 32], що базується на повному деталізованому і глибокому знанні поточної ситуації організації [с. 41] (сильних, слабких сторін внутрішнього середовища, погроз і можливостей зовнішнього).	3 Стратегія – це єдина, краща чітко сформульована, проста і точно визначена перспектива [с. 32], що відповідає певним умовам зовнішнього середовища, зрозуміла і з «ентузіазмом» сприйнята усіма членами організації [с. 42].	4 Генерація і вибір стратегії є індивідуально організованим процесом [Школа стратегій, с. 32]	5 Стратегія корегує організаційну структуру, яка «повинна витікати з стратегії і нею визначається» [с. 35].	6 Стратегія розробляється періодично, спеціально для конкретних умов функціонування організації. Після розробки впроваджується і залишається незмінною доки на думку «одного стратега» не буде вимагати перегляду.
Школа планування – І. Ансофф.	Розробка стратегій – це наука, формалізований процес планування із використання формалізованих підходів і методик.	За своєю суттю стратегія – є істина, яка існує заздалегідь і яка пізнається шляхом «...усвідомленого процесу, формального планування, що розбивається на окремі кроки, схематичні зображення у вигляді контрольних таблиць і що підтримується відповідними методами» [с. 52]. Стратегія – це система планів, які поділяються на субстратегії (субплани) і програми.	У прийнятті стратегії бере участь обмежена кількість керівників і професійних плановиків організації [с. 52]. У межах стратегії підрозділи організації пропонують свої стратегії, але остаточне рішення залишається за центральним керівництвом, яке здійснює над ними стратегічний контроль [с. 54].	Стратегія планується під назвами умови функціонування організації та її чинну чітку організаційну структуру.	Процес планування здійснюється у міру виникнення стратегічних задач. На кожному етапі розробляється власна стратегія-план.
Школа позиціонування – М. Портер, Д. Шендел (Schendel), К. Хаттен (Hatten).	Стратегія визначається за формалізованим науковим процесом.	Стратегія стандартна, заздалегідь відома, визначення стратегічної позиції визначає обрання стратегії.	Невелика роль людини у прийнятті стратегії. Спеціальні аналітики визначають стратегічну позицію організації, а стратегія визначається автоматично. Принципове керівництво реалізацією стратегії покладається на топ-менеджмент організації [с.74].	Стратегія, як правило, не впливає на структуру в межах впливу структури на характеристики позиції організації у галузі.	Прийняття стратегії процес періодичний. Зміна стратегії визначається зміною позиції галузі і організації у галузі.

1	2	3	4	5	6
Школа підприємництва - Й. Шумпетер (1950), А. Коул (1959).	Розробка стратегії – мистецтво. «Процес формування стратегії можна назвати напівсвідомим: він базується на життєвому досвіді і інтуїції керівника організації...» [с. 123].	Стратегія підприємця – це нове невідоме, нестандартне рішення, яке характеризується «...рішучим рухом вперед незважаючи на невизначеність ситуації» [с. 116], розвиток і зростання організації [с. 117]	Стратегічні рішення прерогатива керівника, який одночасно є підприємцем.	Структура – незмінно-відсутня, підприємств керує одноосібно і не потребує формалізації своїх команд і дій в межах організаційної структури.	Керівник-підприємець перманентно сканує нові можливості і постійно змінює стратегічні рішення відповідно до нових можливостей.
Школа пізнання - Г. Саймон (1947, 1957), Дж. Марч (1958)	Розробка стратегії – це наука, яка базується на процесі раціонального вибору стратегії, на який впливають обмеженість інформації, індивідуальні психологічні характеристики і стереотипи рішень. Стратегія – це сформований інтелектуальний погляд і індивідуальне розуміння цілей і концепцій їх досягнення. «Добрі стратеги – люди творчі, і тому вони конструюють власний світ і потім ... роблять його реальним ...» [с. 145].	Стратегія – нестандартне, заздалегідь невідоме рішення, яке народжується в розумах осіб, що беруть участь у прийнятті стратегічних рішень.	Стратегічні рішення приймають усі, хто має відповідні повноваження (не завжди це керівники).	Нестандартні рішення не завжди визначає необхідність зміни структури.	Процес прийняття стратегічних рішень безперервний. Постійно здійснюється сканування і розуміння усіх факторів діяльності організації і у відповідності з цим розумінням постійно приймаються і впроваджуються стратегічні рішення.
Школа навчання – Ч. Ліндблом (1959, 1969); Р. Кайерти, (1963); К. Вейк (1969); Дж. Кунін (1980), К. Прахалад і Г. Хемел	Стратегія – результат творчого, неформалізованого процесу, який схожий із мистецтвом.	Стратегія – є симбіозом старого, стандартного, відомого і нового, вдосконаленого, нестандартно творчого.	У прийнятті стратегічних рішень беруть участь усі здатні до навчання працівники і власники організації.	Організаційна структура постійно перебуває у динаміці, що відповідає процесу вдосконалення стратегії.	Стратегія – це рішення, що постійно вдосконалюється і змінюється. Нової стратегії не існує – є нове вдосконалення старої стратегії
Школа влади - Г. Аллісон (1971); Дж. Пфферер і Г. Саландк (1978); Г. Естлі (1984). Еллісон (1971) і Перроу (1970).	Стратегія – результат наукового підходу до ведення переговорів із владними групами, що мають вплив на діяльність організації.	Стратегія є результатом переговорів. Стратегія – це один з відомих шаблонів стратегій взаємодії владних груп у межах і поза межами організації.	Прийняття рішень – прерогатива осіб, що мають повноваження влади в межах організації.	Стратегія визначається не організаційною структурою, а в першу чергу структурою груп впливу і влади в межах організації.	Процес прийняття стратегій дискретний, має початок і фінал, але часто відтворюється залежно від динаміки інтересів власних груп у межах і поза межами організації.

Продовження таблиці 1

1	2	3	4	5	6
Школа культури – Е. Ренман и Р. Норманн	Стратегія – як результат симбіозу мистецтва і науки. При цьому наука пропонує стандартний набір стратегій, а мистецтво полягає у пристосуванні однієї з них до діючої культури організації.	Стратегія – стандартна і незмінна, відповідає культурі організації.	Усі працівники організації, які апріорі повинні поділяти ідеологію, цінності і культуру організації.	Структура стабільна і, як і стратегія, відповідає наявній у межах організації культурі.	Процес прийняття рішень безперервний. Фактори діяльності постійно аналізуються скрізь призму «культурного фільтра» [с. 222] і відповідно до результатів аналізу постійно приймаються і впроваджуються стратегічні рішення.
Школа зовнішнього середовища - М. Ханнан і Дж. Фріман; Д. Пью	Стратегія – результат симбіозу мистецтва і науки. Науковий підхід необхідний для ідентифікації характеристик зовнішнього середовища. Мистецтво необхідне для адаптації організації до цих характеристик і їх можливих змін.	Стратегія – шаблони взаємодії (протидії або підпорядкування) з зовнішнім середовищем. Стратегії спрямовані на посідання організацією певних стратегічних позицій, яким відповідають певні шаблони стратегій.	У прийнятті стратегічних рішень бере участь обмежена кількість керівників організації.	Структура, як і стратегія, є відповіддю на вплив зовнішнього середовища, тому формуються синхронно, але не впливають одна на одну.	Процес перманентний, потребує постійного вивчення зовнішнього середовища і вироблення напрямів адаптації організації до нього.
Школа конфігурації - А. Чандлер, Г. Мінцберг, Д. Міллер, Р. Майлс, К. Сноу	Стратегія – результат симбіозу мистецтва і науки. Застосування наукових підходів визначається суто діючою конфігурацією (набором характеристик) організації і вибором певного інструментарію прийняття стратегічних рішень.	Стратегія – відома задалегідь і відповідає певній конфігурації організації. У процесі прийняття стратегічних рішень саме конфігурація є невідомою і змінною характеристикою.	Учасниками процесу прийняття стратегічних рішень на різних етапах еволюції організації може бути обмежена кількість працівників або усі працівники.	Структура у широкому сенсі визначає стратегію.	Стратегія постійно поновлюється відповідно до змін конфігураційних характеристик організації.

інерції. Такий стан речей вимагає подальшого розвитку стратегічної науки і переходу її від планування, розробки, формування стратегії до комплексного підходу стратегічного управління, в межах якого процеси прийняття і імплементації стратегій зливаються у єдиний процес. Сьогодні все частіше можна зустріти наукові праці, у яких в якості пріоритетів в умовах невизначеності і динамічності середовища зазначається необхідність забезпечення взаємозв'язку змін системи стратегічного управління підприємством із змінами бізнес-середовища [10, с. 215].

Розуміючи те, що злет і падіння різних шкіл стратегій є фактичним наслідком змін у зовнішньому середовищі і що кожній школі відповідають певні умови, в межах яких використання саме її методології стратегічного управління несе конкурентні переваги відповідно до певних характеристик підприємства, вважаємо, що застосування методологічних підходів шкіл стратегій виглядає найбільш ефективним.

Отже, важливим завданням сучасної науки стратегічного управління є виявлення взаємозв'язку між різними підходами і школами стратегій, а також ідентифікація певних умов їх застосування у конкретних умовах функціонування конкретної організації, стосовно певної її конфігурації. Але слід розуміти, що така постановка задачі ширша, ніж це визначено школою конфігурації за таксономією Г. Мінцберга, які фактично стандартизували характеристики організацій і запропонували відповідні цим стандартам стратегії. Мова повинна йти про адаптування методологій наявних шкіл стратегій до умов конкретного підприємства. Подальші дослідження в цьому напрямку автори пов'язують зі спробою здійснення такої адаптації на прикладі обраного підприємства.

### Список літератури

1. Кравченко, К. В. Формування вимог до сучасного управління підприємством [Текст] / К. В. Кравченко // *Економіка і управління у промисловості: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції, яка присвячена 75-річчю факультету економіки і менеджменту Національної металургійної академії України, 28-29 жовтня 2010 р. – Дніпропетровськ, 2010. – С. 231-232.*
2. Кравченко, К. В. Передумови появи та розвитку концепції стратегічно-орієнтованого управління підприємством [Текст] / К. В. Кравченко // *Збірник наукових праць Донецького державного університету управління «Механізми підвищення ефективності управління функціонуванням регіональної економіки»: Серія «Економіка». – Донецьк: ДонДУУ, 2010. – Вип. 147. – Т. XI. – С. 159-165.*
3. Кравченко, К. В. Принципи стратегічно-орієнтованого управління підприємством в умовах динамічного бізнес-середовища [Текст] / Ю. П. Шаров, К. В. Кравченко // *Перспективи розвитку економіки України: теорія, методологія, практика: матеріали XVI Міжнародної науково-практичної конференції, 25-26 травня 2011 р. – Луцьк: ВНУ імені Лесі Українки, 2011. – С. 255-256.*
4. Кравченко, К. В. Моделі поліконтурного стратегічно-орієнтованого управління підприємством в умовах динамічного бізнес-середовища [Текст] / Ю. П. Шаров, К. В. Кравченко // *Збірник наукових праць «Економіка: проблеми теорії та практики». – Дніпропетровськ: ДНУ, 2010. – Вип. 266. – Т. II. – С. 281-289.*
5. Катякало, В. С. *Еволюція теорії стратегічного управління [Текст] : автореф. дис. на соискание учен. степени докт. экон. наук : спец. 08.00.05 «Экономика и*

*управление народным хозяйством (теория управления экономическими системами)» / Катякало Валерий Сергеевич. – Санкт-Петербург, 2007. – 41 с.*

6. Катякало, В. С. *Теория стратегического управления: этапы развития и основные парадигмы / В. С. Катякало // Вестник Санкт-Петербургского университета. – 2002. – Сер.8. – Вып. 2 (№ 16). – С. 3-21.*
7. Козенков, Д. Є. *Основні вимоги до формування системи стратегічного управління підприємством [Текст] / Д. Є. Козенков // Академічний огляд. – 2011. – № 1 (34). – С. 83-88.*
8. Mintzberg, H. *Strategy formation: School of thought / H. Mintzberg // Perspectives on strategic management / Ed. by J.W. Fredrickson. New York. – 1990. – P. 105-236.*
9. Минцберг, Г. *Школы стратегии [Текст] / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпл ; Пер. с англ. под ред. Ю. М. Кантуревского. – СПб.: Питер, 2000. – 336 с.*
10. Артеменко, Л. П. *Пріоритети стратегічного управління в умовах невизначеності середовища [Текст] / Л. П. Артеменко // Економіка, управління, фінанси: стан, проблеми та перспективи розвитку: матеріали IX Міжнародної наукової конференції молодих вчених, аспірантів і студентів, 22-23 квітня 2010 р. – Макіївка: ДонНАБА, 2010. – Ч. II. – С. 213-216.*

### РЕЗЮМЕ

#### **Кравченко Катерина, Шаров Юрій Еволюція научного восприяття системи стратегічного управління**

Рассмотрена эволюция стратегической мысли. Сформулированы ключевые спорные вопросы науки стратегического управления для таксономии стратегических мыслей. Проанализированы концепции систем стратегического управления через основные школы стратегии. Определены особенности стратегического управления предприятием в условиях динамичной бизнес-среды. Доказана необходимость обеспечения постоянного, гибкого и динамичного адаптирования конфигурации системы стратегического управления предприятием в условиях турбулентной внешней среды.

### RESUME

#### **Kravchenko Kateryna, Sharov Yuriy Evolution of scientific perception of strategic management system**

The evolution of strategic thought is considered. The key vexed questions of strategic management science as for taxonomy of strategic thoughts are formulated. Conceptions of strategic management systems through the basic schools of strategy are analyzed. The features of enterprise strategic management in the conditions of dynamic business-environment are considered. The necessity of providing of permanent, flexible and dynamic adaptation of configuration of enterprise strategic management system in the conditions of turbulent external environment is proven.

*Стаття надійшла до редакції 06.04.2012 р.*