

**Галушка Зоя Іванівна,**

*д.е.н., доцент, завідувач кафедри економічної теорії та менеджменту  
Чернівецького національного університету ім. Ю. Федьковича*

## **СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК НОВА УПРАВЛІНСЬКА ФІЛОСОФІЯ: СУТЬ ТА ЕТАПИ РОЗВИТКУ**

*У статті розкривається суть та принципи стратегічного менеджменту як нової управлінської філософії, систематизовано підходи до його визначення, виявлено причини та умови його виникнення, а також можливості успішного застосування.*

Ключові слова: принципи стратегічного менеджменту, стратегічне управління, підходи до класифікації наукових шкіл стратегічного менеджменту.

**Постановка проблеми в загальному вигляді.** З середини ХХ ст. В США, а з 80-х років у Західній Європі і Японії зародився новий напрямок в розвитку менеджменту – стратегічне управління. Це пов'язується з тим, що постіндустріальна епоха привнесла в розвиток світової економіки нові складні проблеми виробництва та збуту продукції. Досягнутий добробут населення, нова якість життя суттєво вплинули на соціальну роль корпорацій і фірм у суспільстві, почали виникати нові нетрадиційні запити споживачів, нові рамки і форми суспільного контролю, виробничої діяльності, екології, значно змінилися відносини між фірмою та державою, інтенсифікувались процеси інтернаціоналізації виробництва. Все це призвело до поступового формування глобальної системи міжнародного менеджменту, а також формування регіональних та національних систем стратегічного управління.

В умовах ринкової трансформації економіки управління намагаються пристосувати свої підходи до управління до світових стандартів, використовуючи міжнародний досвід та враховуючи національну специфіку бізнесового середовища. Тому пізнання та використання принципів стратегічного менеджменту є актуальною не лише теоретичною, а й практичною проблемою.

**Мета статті** – визначення суті та принципів стратегічного менеджменту як сучасної філософії управління, обґрунтування необхідності та можливостей його ефективного використання.

Елементи стратегічного управління були описані ще в перших наукових працях з управління підприємством Г. Емерсоном, Ф. Тейлором, А. Файолем, а запровадження стратегічного підходу до управління підприємствами почалося в першій половині ХХ ст. У цей період домінувало довгострокове планування і стратегічний підхід до управління підприємством використовувався не системно. І. Ансофф зазначає, що суттєві зміни у зовнішньому середовищі спонукали підприємства звичайно із запізненням звертати увагу на необхідність зміни стратегії. Після того, як переорієнтація підприємства завершувалася, у центрі уваги керівництва знову виникали оперативні питання використання потенціалу нової стратегічної позиції, і так доти, поки в середовищі знову не відбувалися значні змін. Тому було піддано сумніву доцільність використання методів довгострокового планування і в 1965 р. запропоновано модель стратегічного планування, яке передбачало постійну переоцінку і переробку початково розроблених концепцій розвитку підприємства з урахуванням зовнішніх «сигналів». У

70-х роках І. Ансоффом запропонований термін «стратегічне управління».

**Аналіз останніх публікацій та досліджень.** Теорія стратегічного управління й на сьогодні перебуває в стані розвитку. Вагомий внесок у її розвиток зробили такі вчені: Х. Віссема, У. Кінг, Д. Кліланд, Г. Мінцберг, А.Дж. Стрікленд, О.С. Віханський, В.А. Винокуров, А.П. Градов, В.С. Єфремов, Г.Б. Клейнер, М.І. Круглов, В.Д. Маркова, В.Г.Герасимчук, А.П. Наливайко, В.С. Пономаренко, О.І. Пушкар, О.М. Тридід, М.В. Туленков, З.Є. Шершньова, та ін.

**Основний матеріал.** У класифікації наукових шкіл стратегічного менеджменту виділяють два основні підходи – методологічний та хронологічний [1]. Методологічний підхід [3, с. 426-457; 7, с. 20-52; 5, с. 15-17; 0, с. 19; с. 32-41; 8, с. 10-16] пов'язаний з виділенням основних наукових шкіл стратегічного менеджменту, які виступають прихильниками стратегічного управління як процесу. Хронологічний підхід заснований на розгляді процесів виникнення і розвитку шкіл стратегічного менеджменту через призму вивчення питань еволюції організацій і управлінських систем [4, с. 31–39; 11, с. 68-76]. Прихильники методологічного підходу (Р. Мінцберг, Б. Альстренд і Дж. Лемпел) виділяють декілька наукових шкіл, які відрізнялися підходами до побудови механізму стратегічного управління (школа дизайну; стратегічне планування; позиціонування; підприємницька; когнітивна; навчання; влади; культури; зовнішнього середовища; конфігурації). Сучасна методологія стратегічного менеджменту асоціює дані школи з десятьма однойменними основними підходами, використовуваними при розробці і формуванні стратегії. [11, с. 13]. У розвитку стратегічного управління деякі вчені, наприклад Т. Йеннер, відзначають процеси диференціації і часткової дезінтеграції теорії, парадигматичних конструкцій і філософських шкіл. Зарубіжні фахівці стверджують, що нині стратегічне управління являє собою теоретично розроблену науку, проте відсутність загальновизнаної теорії стратегічного управління й існуючі суперечливі концептуальні підходи обумовлюють різне тлумачення категорій стратегічного управління.

В еволюційному розвитку стратегічного управління з початку 50-х рр. ХХ ст. до початку ХХІ ст. виділяють, як правило, три етапи. Перший етап охоплює кінець 50-х-початок 60-х рр. Для цього етапу характерним було довгострокове планування, яке передбачало розробку системи стабільних цілей підприємства на довгостроковий період, використання методу екстраполяції та виключення варіативного рішення щодо довгострокового розвитку підприємства. Другий етап (кінець 60-х-70-ті рр.) – це період формування моделі стратегічного планування, в системі якого передбачався підхід «від майбутнього до сьогодення» до визначення перспектив розвитку підприємства. Третій етап, який охоплює 80-ті рр. і по теперішній час, характеризується переходом до організації системи стратегічного управління на підприємствах.

Передумови зміни концепції стратегічного управління пов'язані з циклами економічного розвитку, процесами, що відбуваються в економіці, а саме глобалізацією бізнесу, поширенням меж ринків діяльності, диверсифікацією діяльності, інтенсивністю конкуренції, а також розвитком науково-технічного прогресу.

У певний часовий період деякі з наведених факторів були домінантними і обумовлювали необхідність подальшого розвитку концепції стратегічного управління та формування його специфічних рис. На ранніх етапах еволюції стратегічного управління (50-70-ті рр.) цей вид управління розглядався як діяльність з розробки плану дій підприємства на перспективу. Характерно, що за умов посилення конкурентної боротьби у 80-ті рр. стратегічна орієнтація стає складовою філософії підприємництва,

що означає управління підприємством на принципах стратегічного управління. Наприкінці 90-х рр. XX ст. «спадкоємцем» стратегічного управління стає стратегічне підприємництво, що обумовлювалось необхідністю розв'язання проблем забезпечення довгострокових конкурентних переваг в умовах глобалізації та посилення загрози поглинання конкурентами.

І. Ансофф визначає стратегічне управління як діяльність, що пов'язану з постановкою мети і завдань організації та підтримання взаємовідносин між організацією і оточенням, які дозволяють їй досягти своїх цілей, відповідають її внутрішнім можливостям і дозволяють залишатися сприймаючою до зовнішніх умов. А відтак, сутність теорії стратегічного управління полягає у частковому відході керівників від управлінського раціоналізму, від початкового твердження, що успіх підприємства визначається перш за все раціональною внутрішньою організацією виробництва продукції, зменшенням витрат за рахунок виявлення внутрішніх резервів, підвищенням продуктивності та скороченням збитків усіх видів ресурсів. Тут повинна враховуватися взаємодія величезної кількості різнонаправлених факторів зовнішнього економічного середовища. І. Ансофф визначає стратегічне планування в комплексі з плануванням можливостей керівництва та управління загальним процесом стратегічних змін, як стратегічний менеджмент. Таким чином, фундатор стратегічного управління, наголошуючи на комплексності та багатогранності стратегічного управління, визначив такі його складові процеси: формулювання стратегій; розвиток ділових здібностей підприємства; управління реалізацією стратегій.

Суть сучасних комплексних систем стратегічного управління полягає в тому, що у великих корпораціях, з одного боку, існує чітко виділене та організоване так зване «формальне» стратегічне планування, а з другого боку, структура управління цими корпораціями, системи та механізми взаємодії основних їх ланок побудовані так, щоб забезпечити розробку довгострокової стратегії саморозвитку для перемоги у конкурентній боротьбі. Що особливо важливо – це те, що створюються інструменти управління для перетворення стратегічних заходів у поточні виробничі плани і програми розвитку. Тобто створюється цілісна інтегрована система цільового управління, яка забезпечує динамізм, адаптованість і конкурентоспроможність розвитку підприємств. Таким чином, стратегічне управління є на сьогодні важливою компонентою сучасного менеджменту. Компанії усього світу активізують процеси реорганізації, децентралізації відповідальності за стратегічне управління і перерозподіл влади шляхом побудови організаційних структур з меншим числом рівнів управління.

За таких умов, нова сучасна філософія управління базується на тому, що об'єднання чи підприємства ні в якому разі не розглядаються як замкнена, відокремлена система. На основі комплексного ситуаційного аналізу головні передумови успіху її розвитку відшукуються в економічному, науково-технічному та соціально політичному оточенні господарської одиниці. Основна увага акцентується на тому, чи зуміє підприємство своєчасно передбачити розвиток зовнішніх для нього процесів і подій, розпізнати майбутні загрози і переваги, нові ділові можливості та зробити з цього свої висновки, негайно адаптуватись до нових умов. Внутрішній раціоналізм поступово відходить на задній план, бо він є обмеженим. Все більша відкритість виробничо-економічних систем, інтенсифікація їх зв'язків веде до принципово нової картини інтеграції, а відтак, на сучасному етапі розвитку індустріальних систем має місце посилення дії закону їх інтеграції, що веде до створення глобальних виробничих систем. Ряд вчених-дослідників виділяють ще й таку важливу рису стратегічного менеджменту: розгляд

концепції підприємства одночасно як соціальної і економічної системи, а відтак, новим фактором розвитку підприємств є їх об'єктивна соціалізація, тобто перетворення з чисто виробничих систем у виробничо-соціальні системи – новітні соціальні фабрики. За таких умов основний наголос ставиться на стиль керівництва, нову роль і місце працівників, їх поступове перетворення у співвласників, особливості їх характерів та реакцію на управлінські рішення. Людський фактор стає вирішальним у формуванні високого рівня ефективності управління. Таким чином, у сучасному світі бізнесу особливого значення надається фактору організаційної культури, типом взаємодії кожної людини в умовах ускладнення ситуації, діловій етиці і моралі.

Ще однією суттєвою рисою стратегічного менеджменту є демократизація управління, активізація творчого потенціалу робітників для спільного вирішення проблем, а відтак, знижується адміністративний тиск корпоративного менеджменту на нижні рівні управління, ведеться політика, спрямована на пом'якшення соціальних протиріч, установлюються неформальні зв'язки між співробітниками, створюються гнучкі організаційні структури, що базуються на потребах фірми. Виникнення та становлення стратегічного управління обумовлено загальними об'єктивними вимогами й умовами і є результатом еволюційного розвитку підходів до управління підприємством. Теорія стратегічного управління формувалась не одне десятиліття, а провідним зарубіжним фірмам знадобилось достатньо багато часу для формування системи стратегічного управління. На сьогоднішній день стратегічне управління, з одного боку, розглядається як сукупність дій і рішень у процесі розв'язання стратегічних проблем підприємства. У межах цього підходу стратегічне управління розглядається крізь призму встановлення зв'язків з оточенням підприємства. З іншого боку - це сукупність управлінських рішень і дій щодо формування і реалізації стратегії; прийняття рішень з виробничо-збутової діяльності підприємства, вибору ринкового сегмента та використання ресурсів з метою забезпечення успішної діяльності у мінливому оточенні. Це також процес встановлення цілей, розробки стратегій, визначення необхідних ресурсів і підтримку взаємодії із зовнішнім середовищем. Сучасні трактування стратегічного управління містять такі важливі його аспекти, як спрямованість на забезпечення довготривалого успіху, стійкості конкурентних позицій; створення і підтримку довготривалих конкурентних переваг; адекватне реагування на зовнішні зміни; необхідність стратегічної орієнтації персоналу підприємства. Стратегічне управління можна розглядати як програмний спосіб мислення й управління, що забезпечує узгодження цілей, можливостей підприємства й інтересів працівників і акцентує на підвищенні мотивації, зацікавленості всіх працівників у його реалізації.

**Висновки.** Таким чином, стратегічне управління можна визначити як діяльність, що ґрунтується на стратегічній орієнтації як компоненті філософії підприємництва та має спрямованість на досягнення цільових орієнтирів у перспективі, забезпечення конкурентоспроможності, стійкості конкурентних позицій та довготривалого успіху підприємства. Серед найбільш типових характерних особливостей стратегічного управління можна відмітити відсутність надмірної деталізації розпорядництва; симбіоз інтуїції і мистецтва вищого керівництва; гнучкість планів; відсутність універсальності рішень; потреба у відповідних організаційних підрозділах. Крім того, стратегічному управлінню притаманний підприємницький (заохочення ініціатив, забезпечення творчого підходу, завзятість), інтеграційний (збалансований розвиток потенціалу, компетенцій) та інноваційний (стимулювання нововведень, новаторського підходу)

### **3.1. Галушка. Стратегічний менеджмент як нова управлінська філософія: суть та етапи розвитку**

характер. Успішне досягнення стратегічних цілей підприємства забезпечується за умов чіткої координації діяльності всіх його структурних підрозділів у системі стратегічного управління та ефективного використання його можливостей. У зв'язку з цим, методологічно важливим є питання систематизації сукупності стратегій, які можуть використовуватись на підприємстві.

1. Бражник М.В. Научные школы стратегического управления: варианты классификации / М.В. Бражник [Электронный ресурс] // Проблемы современной экономики. – № 3(31). – Режим доступу: <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=2706>.

2. Галушка З.І. Стратегічний менеджмент: навчально-методичний посібник / З.І. Галушка, І.Ф. Комарницький. – Чернівці : Рута, 2006. – 248 с.

3. Гапоненко А.Л. Стратегическое управление: учебник / А.Л. Гапоненко., А.П. Панкрухин. – 2-е изд. – М. : Изд-во ОМЕГА-Л, 2006. – 464 с.

4. Зайцев Л.Г. Стратегический менеджмент: учебник. / Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова – Экономистъ. – 2005. – 416 с.

5. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: учебник / А.Т. Зуб. – 2-е изд., перераб. и доп. – ТК Велби, Изд-во Проспект, 2007. – 432 с.

6. Котельников В.Ю. Стратегическое управление. Принципиально новые подходы для эпохи быстрых перемен / В.Ю. Котельников. – М. : Эксмо, 2007. – 96 с.

7. Кузнецов Б.Т. Стратегический менеджмент: учеб. пособие / Б.Т. Кузнецов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 623 с.

8. Лапин А.Н. Стратегическое управление современной организацией / А.Н. Лапин – М. : ООО «Журнал «Управление персоналом», 2006. – 288 с.

9. Лапыгин Ю.Н. Стратегический менеджмент: учеб. пособие / Ю.Н. Лапыгин. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 236 с.

10. Минцберг Г. Школы стратегий / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел; [пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского]. – СПб. : Питер, 2000. – 336 с.

11. Прокопчук Л.О. Стратегический менеджмент: учебник для вузов / Л.О. Прокопчук. – СПб. : Изд-во Михайлова В.А., 2004. – 511 с.

12. Стратегический менеджмент / под ред. А.Н. Петрова. – СПб. : Питер, 2007. – 496 с.

#### **3.1. Галушка**

#### **Стратегический менеджмент как новая управленческая философия: суть и этапы развития**

*В статье раскрываются сущность и принципы стратегического менеджмента как новой управленческой философии, систематизированы подходы к его определению, определены причины и условия его возникновения, а также возможности успешного использования.*

Ключевые слова: принципы стратегического менеджмента, стратегическое управление, подходы к классификации научных школ стратегического менеджмента.

#### **Z.I. Halushka**

#### **Strategic management as new administrative philosophy: essence and stages of development**

*In the article essence and principles of strategic management opens up as new administrative philosophy, approaches of his determination are systematized, found out reasons and terms of his origin, and also possibilities of successful application.*

Keywords: principles of strategic management, strategic management, approaches to classification of scientific schools of strategic management.

*Отримано 11.04.2011 р.*