

УДК 658.152:005.1'71'

Г. О. Антонюк,  
аспірант, Білоцерківський національний аграрний університет  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3704-7008>

DOI: 10.32702/2306-6792.2022.19.56

## ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ЕВОЛЮЦІЇ ПОНЯТТЯ "СТРАТЕГІЯ" В КОНТЕКСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Н. Antoniuk,  
Postgraduate student, Bila Tserkva National Agrarian University

### EVOLUTION OF THEORETICAL APPROACHES IN ENTERPRISE MANAGEMENT

Стаття присвячена розгляду еволюційних підходів в управлінні підприємством. Доведено, що на сьогодні розвиток бізнесових структур великою мірою зумовлюється результативністю стратегічного управління, спроможного забезпечити високі кінцеві результати діяльності та дозволяє підприємствам у найближчій і довгостроковій перспективі успішно розвиватися в конкурентному середовищі, тобто в ситуації швидких, радикальних та часто непередбачуваних змін. За своєю сутністю стратегічне управління є полідисциплінарною наукою, яка об'єднує відомі наукові дисципліни та напрями. Однак питання про об'єкт його вивчення на сьогодні не викликає дискусії, оскільки зрозуміло, що це — бізнес-організація або підприємство у всіх його формах.

Розглядаючи питання еволюції підходів до управління підприємством необхідно зазначити, що вони орієнтовані більшою мірою на зростаючий рівень нестабільності зовнішнього середовища, ніж на вирішення питання передбачуваності майбутнього.

Авторський підхід до аналізу основних концепцій стратегічного управління спирається на обґрунтування економічних, соціально-психологічних та організаційних засад цих концепцій, а також їх внесок до єдиної концепції стратегічного менеджменту.

Аналіз узагальненої інформації дає підстави для висновку, що у процесі розвитку теорії стратегічного управління сформувалися певні напрями, для яких характерні такі особливості: когнітивна — розробка стратегії розглядається з погляду психології, як ментальний, тобто розумовий, інтелектуальний, процес пізнання стратега; дизайну — формування стратегії — це визначення перспективи, концепції, продуманий процес, у якому підвищена увага приділяється оцінюванню зовнішніх і внутрішніх ситуацій. При цьому відповідальність за формування та якість стратегії покладається на керівника, який приймає рішення; планування — стратегія є закономірним результатом усвідомленого контролюваного процесу формалізованого планування, що базується на грамотному та всебічному дослідженні середовища та проведення стратегічного аналізу, необхідності передбачити майбутнє та готуватися до нього.

Отже, в узагальненому вигляді стратегія являє собою напрям, траєкторію способів розвитку підприємства, орієнтований на досягнення її цілей. При цьому економічна стратегія є основою, що забезпечує необхідні параметри економічної ефективності в межах стратегічного управління. Фактично стратегічне управління більшою мірою зорієнтоване на розробку заходів і прийомів досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства в умовах посилення нестабільності й невизначеності зовнішнього середовища, ніж на вирішення питань передбачення майбутнього.

The article is devoted to the consideration of evolutionary approaches in enterprise management. It is proved that today the development of business structures is largely determined by the effectiveness of strategic management, which is able to ensure high final performance results and allows enterprises in the near and long term to develop successfully

in a competitive environment, specifically in a situation of rapid, radical and often unpredictable changes. By its essence, strategic management is a multidisciplinary science that unites well-known scientific disciplines and areas. However, the question of the object of its study does not cause discussion today, since it is clear that it is a business organization or an enterprise in all its forms.

When considering the issue of the evolution of approaches to enterprise management, it should be noted that they are focused more on the increasing level of instability of the external environment than on solving the issue of predictability of the future.

The author's approach to the analysis of the main concepts of strategic management is based on the justification of the economic, socio-psychological and organizational foundations of these concepts, as well as their contribution to the unified concept of strategic management.

The analysis of the generalized information gives grounds for the conclusion that in the process of developing the theory of strategic management, certain directions were formed, which are characterized by the following features: cognitive — strategy development is considered from the point of view of psychology, as a mental, i.e. mental, intellectual process of knowing the strategist; design — strategy formation is the definition of a perspective, concept, a well-thought-out process in which increased attention is paid to the assessment of external and internal situations. At the same time, the responsibility for the formation and quality of the strategy rests with the manager who makes the decision; planning — strategy is a natural result of a conscious controlled process of formalized planning, based on a competent and comprehensive study of the environment and conducting a strategic analysis, the need to predict the future and prepare for it.

So, in a generalized form, the strategy is a direction, a trajectory, a way of development of the enterprise, aimed at achieving its goals. At the same time, the economic strategy is the basis that provides the necessary parameters of economic efficiency within the framework of strategic management. In fact, strategic management is more focused on the development of measures and techniques for achieving the strategic goals of the company's development in conditions of increased instability and uncertainty of the external environment than on solving issues of predicting the future.

*Ключові слова: підприємство, стратегія, управління, ефективність, зовнішнє середовище.*

*Key words: enterprise, strategy, management, efficiency, external environment.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Темпи зміни навколишнього середовища, трансформації взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем, поява нових загроз і можливостей в аспекті інноваційних технологій, обумовлюють значне посилення ролі стратегічного управління розвитком виробництва, яке стає інструментом стійкого й ефективного розвитку підприємств.

Наявність у підприємствах довгострокових планів, визначена місія та цілі його функціонування не розглядається як однозначний доказ використання інструментів стратегічного управління. У деяких підприємствах стратегія розглядається як конкретний довгостроковий план досягнення визначеної довгострокової мети, але фактичного не враховує вплив зовнішнього середовища. Тобто вважається, що всі зміни і процеси, які відбуваються у зовнішньому середовищі підприє-

мства, є передбачуваними, контрольованими і керованими. При стратегічному управлінні необхідно враховувати динамічність і мінливість зовнішнього середовища підприємства.

На сьогодні розвиток бізнесових структур великою мірою зумовлюється результативністю стратегічного управління, спроможного забезпечити високі кінцеві результати діяльності та дозволяє підприємствам у найближчій і довгостроковій перспективі успішно розвиватися в конкурентному середовищі, тобто в ситуації швидких, радикальних та часто непередбачуваних змінах. За своєю сутністю стратегічне управління є полідисциплінарною наукою, яка об'єднує відомі наукові дисципліни та напрями. Однак питання про об'єкт його вивчення на сьогодні не викликає дискусії, оскільки зрозуміло, що це — бізнес-організація або підприємство у всіх його формах.

### АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Серед зарубіжних науковців, які зробили істотний внесок у розробку наукових засад управління, необхідно виділити дослідження таких авторів, як: Р. Акофф, И. Ансофф, Р. Брейлі, П. Друкер, Б. Карлоф, У. Кінг, Д. Кліланд, Ф. Котлер, Р. Піндайк, М. Портер, Г. Саймон, А. Стрікланд, А. Томпсон, Д. Хан та ін. Водночас залишається недостатньо вивченою низка теоретичних аспектів стратегічного управління підприємствах.

### ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою дослідження є розробка теоретичних підходів до тлумачення поняття "стратегія" на основі дослідження еволюційного розвитку теорій управління підприємством.

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

В процесі проведення наукових досліджень автором, слушною є думка вітчизняних науковців, які зазначають, що міждисциплінарність стратегічного управління як безперервний процес управління організацію, направлений на збереження життєздатності підприємства (компанії, фірми) та надбання конкурентних переваг на основі можливостей зовнішнього середовища та внутрішнього його потенціалу, зумовлена особливостями об'єкта, який на сьогодні є складним соціально-еколого-економічним організмом [1].

Розглядаючи питання еволюції підходів до управління підприємством необхідно зазначити, що вони орієнтовані більшою мірою на зростаючий рівень нестабільності зовнішнього середовища, ніж на вирішення питання передбачуваності майбутнього. Загальноприйнята класифікація підходів до управління підприємством включає в себе чотири системи: управління, яке базується на контролі виконання або бюджетування (із 1900 р.); управління на основі екстраполяції, або довгострокове планування, коли темп зміни у зовнішньому середовищі підприємства прискорюється, але майбутнє ще можна спрогнозувати на основі тенденцій минулого (із 1950 р.); управління на основі передбачення змін, або стратегічне планування, де ще більше прискорюється темп зміни зовнішнього середовища, однак передбачити безпеки й загрози його можливо із включенням до стратегічному плану розвитку підприємства (1970 р.); управління на основі гнучких екстрених рішень, або стратегічне управління, коли численні важливі завдання виникають дуже

стрімко, тому їх неможливо вчасно передбачити (із 1900 р.). Як термін стратегічне управління виникло в 60-70-ті роки ХХ ст. в результаті подальшого розвитку систем управління, пов'язаних зі змінами проблем та умов виробництва, а із 90-х років його інструменти підприємства поступово починають застосовувати у своїй практичній діяльності. Використання лише довгострокового планування, яке передбачає подовження історично сформованих тенденцій розвитку підприємства на майбутній період та спирається на принципи екстраполяції, уже не відповідало змінам у ринковому середовищі. Перехід від довгострокового до стратегічного планування став життєво необхідним для багатьох підприємств, які функціонують у ринковому середовищі, а також на міжнародних ринках та в умовах глобалізації. Трансформації, які відбуваються як у світовій економічній системі, так і в економіці окремих країн, спонукали до зміщення уваги вищої ланки менеджменту підприємства до зовнішнього середовища з метою своєчасного й відповідного реагування на зміни, що в ньому відбуваються.

Класик сучасного стратегічного управління — Р. Акофф, розглядав феномен будь-якої організації як триєдину сутність: перша — підприємство уявляється як машина, функцією яких є обслуговування її творців, забезпечення їх адекватною віддачею на витрачені час і кошти; друга — як підприємство — це організм, а підрозділи його, як важливі органи організму, пов'язані між собою та виконують певні функції, основними цілями, як у будь-якого організму, є виживання та ріст; підприємство — як організація, яка є ціленаправленою системою, частиною однієї або більше ціленаправлених систем, частинами, якої є люди, що мають власні цілі [2].

Зазначимо, що авторський підхід до розгляду об'єкта стратегічного управління бізнес-організації спирається на вищевикладений підхід Р. Акоффа та полягає в сприйнятті фірми у триєдиному нерозривному вигляді як економічної одиниці, системи процесів та організації людей. Такий вибір автора дисертаційного дослідження визначається необхідністю, з одного боку, багатоаспектного розгляду цього поняття, а з іншого — виділення напрямів його аналізу й оцінки.

Одним із перших на важливість обґрунтованих стратегічних рішень керівництва компанії як економічного інституту наголошував П. Друкер у праці "Практика менеджменту", опублікованій в 1954 р. [3]. У подальшому автор

займався розробкою теорії стратегічного планування та визначив його як неперервний процес прийняття рішень, які супроводжується високим рівнем ризику із максимальним розумінням його можливого впливу в майбутньому [4]. При цьому дослідник виділив і ряд рис, за якими було б помилково характеризувати стратегічне планування, яке він уявляв як процес аналізу, а послідовне використання попередньо заготовлених прийомів і методик. Він підкреслював, що будь-які рішення повинні прийматися менеджментом на сьогодні із розрахунком на максимальну ефективність цього рішення за невідомих обставин завтрашнього дня. Обґрунтовував, що стратегічне планування не має за мету усунути можливі ризики або спрогнозувати можливий розвиток подій.

Ще одним провідним науковцем у питаннях стратегічного менеджменту вважають А. Чандлера, дослідження якого були направлені на розуміння стратегії, росту та структури великих промислових підприємств. Щодо визначення предмета дослідження стратегічного управління як наукового напрямку, то у фаховій літературі викладено різні підходи, що мають певні відмінності. Прийнято стверджувати, що одним із перших науковців, який запропонував наукове розуміння стратегії фірми, був саме А. Чандлер, у якому він зробив наголос на визначенні довгострокових цілей: "Стратегія є встановлення основних довгострокових цілей і задач підприємства й розробка програми дій та розподілу ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей [5]. Необхідно зазначити, що вищерозглянуті визначення є актуальними й на сьогодні, однак А. Чандлер дає класичне формулювання стратегії, яке підтримується автором дослідження та характеризується як визначення довгострокових цілей і завдань підприємства, передбачення та реалізація цілого ряду дій та виявлення необхідних ресурсів для досягнення поставлених цілей.

Теоретичну основу сучасного стратегічного управління як наукової дисципліни становлять десятки фундаментальних та прикладних наукових дисциплін, у розвитку яких виділено чотири етапи його розвитку [6]. Так, перший "доаналітичний" етап (1960-ті — перша половина 1970-х років) розвиток базується на таких науках, як теорія організації та дослідження операцій; другий етап еволюції стратегічного управління "становлення наукової дисципліни" (середина 1970-х-1980-ті роки) пов'язаний із галузевою організацією, неортодоксальними економічними теоріями фірми, соціологією і психологією; третій етап — розвиток на власній

основі (кінець 1980-х — 1990-ті роки) спирався на економічну теорію організацій та ранні концепції фірм; четвертий етап "формування динамічної теорії стратегічного управління" (початок 2000-х років) базується на теорії підприємства Шумпетера, еволюційної економічної теорії, ресурсної теорії фірм і теорії лідерства.

Авторський підхід до аналізу основних концепцій стратегічного управління спирається на обґрунтування економічних, соціально-психологічних та організаційних засад цих концепцій, а також їх внесок до єдиної концепції стратегічного менеджменту. Результати узагальнення концепцій свідчать, що стратегічне управління як наукова дисципліна на сьогодні перебуває в допарадигмальному стані, для якого характерні часті та глибокі дискусії про правомірність методів, проблем і стандартних рішень [7]. Цей факт підтверджується постпозитивістськими концепціями Т. Куна та І. Лакатоса, які визначали основні вимоги наукової дисципліни, наявність деякої фіксованої центральної системи усіх визнаних наукових досягнень, що на сьогодні в явному вигляді відсутня в стратегічному управлінні. Зазначимо, що постмодерністська інтерпретація науки (праці Д. МакКлоскі, А. Кламера, П. Файерабенда та ін.) такою має ряд ідей, які співзвучні із теоріями стратегічного управління. Як наголошують дослідники, можна виділити п'ять важливих особливостей "постмодерністської" методології в стратегічному управлінні: системний характер передумов, неоднорідність основної одиниці аналізу, поєднання нормативного та позитивного підходів дослідження, нове трактування співвідношення універсалізму та методологічний комплементаризм [6, с. 8].

Починаючи із моменту появи інтересу до вивчення стратегій у науці сформувалося декілька шкіл, кожна з яких обґрунтовує власний підхід до визначення стратегії та процесу її формування. Встановлено, що перша спроба систематизованого аналізу й узагальнення наукових шкіл стратегічного менеджменту належить Г. Мінцбергу.

Аналіз узагальненої інформації дає підстави для висновку, що у процесі розвитку теорії стратегічного управління сформувалися певні напрями, для яких характерні такі особливості: когнітивна — розробка стратегії розглядається з погляду психології, як ментальний, тобто розумовий, інтелектуальний, процес пізнання стратега; дизайну — формування стратегії — це визначення перспективи, концепції, продуманий процес, у якому підвищена увага приділяється оцінюванню зовнішніх і внутрішніх

ситуацій. При цьому відповідальність за формування та якість стратегії покладається на керівника, який приймає рішення; планування — стратегія є закономірним результатом усвідомленого контрольованого процесу формалізованого планування, що базується на грамотному та всебічному дослідженні середовища та проведення стратегічного аналізу, необхідності передбачити майбутнє та готуватися до нього.

Особливий інтерес становлять перші три школи, оскільки концентрують увагу на обґрунтуванні формування ідеального алгоритму ефективної стратегії. Наукові праці основних представників цих наукових шкіл є важливими, оскільки всі вони охоплюють методи аналізу стратегій компаній і галузей, що використовуються. Прибічники школи дизайну сприймають економічну стратегію компанії як відповідність між особливостями фірми та тими можливостями, які визначають її позицію у зовнішньому середовищі [9].

Згідно з підходом прихильників цієї школи, існує лише одна визначена та найбільш результативна стратегія, а однією людиною, відповідальною за її формування, є керівник компанії. Отже, основним завданням виконавчого або генерального директора, на якого покладається роль стратега, є ретельний аналіз та співставлення зовнішнього оточення компанії та можливої реакції на нього. Найбільш помітним представником цієї школи є К. Ендрюс, який у 1965 р. зі своїми колегами із Гарвардського університету підготував підручник з бізнес-стратегій, де розробив засади SWOT-аналізу [10].

Цей метод широко використовується у різних сферах при проведенні якісних і кількісних досліджень, та виділяє сильні (S — strengths) і слабкі (W — weaknesses) сторони компанії, а також зовнішні можливості (O — opportunities) та загрози (T — threats) розвитку галузі. Результати використання цього методу є досить суб'єктивними, а серед його недоліків часто виокремлюють статичність, фрагментарність, описовий характер та ін. Навіть якщо користувач методу SWOT володіє глибокими знаннями та високим рівнем кваліфікації, висновки можуть бути досить поверхневими. Тим не менше, використання SWOT-аналізу доцільно якщо не для формування стратегії, то для одержання загального уявлення про розвиток компанії на поточний момент та стислого огляду основних її особливостей. Пізніше, відповідаючи на критику SWOT-аналізу за відсутністю конкретних рекомендацій щодо розробки стратегій, його автор Х. Вайхріх запропонував

матрицю TOWS. За допомогою цієї матриці на основі вже відомих традиційних складових автор назвав чотири можливих варіанти стратегії: стратегія SO — максимізація сильних сторін і спроможностей; стратегія ST — максимізація сильних сторін і мінімізація загроз; стратегія WO — мінімізація слабких сторін і максимізація можливостей; стратегія WT — мінімізація слабких сторін та загроз [11].

Незважаючи на те, що фактично школа планування виникла одночасно зі школою дизайну, наукова спільнота до неї виявила інтерес пізніше. У більшості моделей, запропонованих представниками цієї школи, наявний загальний алгоритм стратегічного планування. Багато в чому цей алгоритм перегукується із SWOT-аналізом школи дизайну, однак постає в більш формалізованому вигляді. Зазвичай, стратегічне планування складається із шести кроків: постановка завдань, зовнішній аудит, внутрішній аудит, оцінка стратегії, операційна стратегія, програмування процесу в цілому [8, с. 49—53].

На відміну від школи дизайну керівництву компанії тепер залишається лише схвалити стратегію на завершальному етапі, а не розробляти її. Провідний представник школи планування — американський економіст І. Ансофф, запропонував свій власний підхід до класифікації стратегій, виділивши чотири можливі стратегії росту, доступні компаніям, і відобразив їх у вигляді матриці "товар-ринок" [12, с. 114].

Основна ідея матриці Ансоффа полягає в тому, що між товарами, які виробляються підприємством, та ринками збуту, як діючими (старими), так і майбутніми існує взаємозв'язок. Саме тому в компанії може бути кілька варіантів розвитку та росту, що зумовлено комбінацією "старих" і "нових" товарів і ринків. Завдання цієї матриці — допомогти фірмі зробити оптимальний вибір на користь найбільш доцільної програми дій. Так, стратегія проникнення передбачає спробу збільшити обсяги продажу існуючого товарного асортименту на вже освоєному ринку, основними інструментами реалізації якої є залучення нових споживачів за рахунок активізації реклами або зниження цін. Стратегія розвитку ринку може бути задіяна шляхом освоєння нових ринків сегментів або удосконалення існуючої товарної пропозиції підприємства з метою задоволення потреб нових споживачів. Щодо стратегії розвитку продукту, то вона передбачає розробку й виведення на ринок нових видів продукції, у тому числі із використанням раціональних тех-

нологій їх виробництва. Очевидно, що остання стратегія потребує залучення великих обсягів коштів на інноваційні розробки. Зазначимо, що в реальній практиці, для максимально можливого розвитку та виживання в умовах конкуренції бізнесові структури орієнтуються на комбінування цих трьох стратегій. Четверта стратегія диверсифікації передбачає одночасний відхід від існуючої продуктової лінійки та освоєних цільових сегментів. Стратегія диверсифікації вважається найбільш прогресивною, вимагає нових методів організації бізнесу та поділяється на вертикальну, та горизонтальну [12, с. 119].

Послідовники школи позиціонування не лише визнають основні постулати шкіл дизайну та планування, але й додають до них два ключових аспекти. По-перше, у наукових працях наголошується на значенні самих стратегій, а не лише процесу їх формування. По-друге, школа позиціонування фокусується на змісті стратегій та вказує на важливість всебічного дослідження, які вивчають рекомендаційний бік стратегічного менеджменту [13, с. 81]. Основна відмінність цієї школи від шкіл дизайну та планування полягає в ідеї обмеження кількості стратегій, що використовуються для досягнення очікуваних результатів у кожній галузі.

Школу позиціонування пов'язують насамперед із М. Портером, дослідження якого дали потужний поштовх розвитку стратегічного менеджменту, а створена школа стала в цій області домінуючою на досить тривалий період. У своїй книзі "Конкурентна стратегія: методика аналізу галузей та конкурентів" дослідник виділив п'ять основних сил, які визначають галузеву конкуренцію та ефективність стратегій: змагання між існуючими фірмами, ринкова влада покупців, ринкова влада постачальників, загроза субститутів та нових конкурентів [14, с. 38]. Отже, підхід цього вченого до створення стратегії компанії ґрунтується на детальному аналізі зовнішнього середовища. З метою протидії конкурентним силам М. Портер також виділив три базових варіанти конкурентної стратегії, які можуть трансформуватися відповідно до специфічних галузевих ситуацій: абсолютне лідерство у витратах; диференціація; інша назва — стратегія лідерства у сфері якості; фокусування [14, с. 73].

Стратегію низьких витрат для галузей сільськогосподарського виробництва можливо реалізувати шляхом запровадження механізму ресурсозбереження, використання ефекту економії на масштабі, механізації та автоматизації

виробничих процесів, роботизації тощо. Друга стратегія — диференціації — передбачає створення та виведення на ринок продукції, яка визнається споживачами на ринку як унікальна за рахунок високої її якості, інноваційності технології, екологічності та ін. Стратегія фокусування є стратегією спеціалізації бізнесу за різними ознаками: визначеним видом продукції чи послуг, технологією, типом клієнтів-покупців, географічним регіоном тощо з метою забезпечення найкращого обслуговування конкретної цільової групи ринку й досягнення конкурентних переваг у вузькому секторі ринку бізнесу за рахунок ефекту мінімізації витрат і/або диференціації.

Стратегія фокусування відрізняється тим, що дія її сконцентрована на вузькому сегменті діяльності. Очевидно, що за ефективного використання фокусування фірма може досягти як диференціації за рахунок якнайкращого задоволення потреб цільового споживача, так і лідерства у витратах при обслуговуванні вузького сегменту ринку. Обмеженням у використанні стратегії фокусування, як і для стратегії диференціації, розглядається відсутність можливості одержати більшу частку ринку. Зазначимо, що до стратегії М. Портер підходить як до створення унікальної та максимально вигідної позиції за рахунок ведення певних видів діяльності. Правильний їх вибір дає змогу забезпечити стійку конкурентну перевагу за рахунок зниження витрат або посилення диференціації. Підбір найбільш ефективної комбінації видів діяльності здійснюється на основі того, що вони мають бути сумісними, взаємопосилюватись, оптимізувати зусилля компанії в цілому.

Узагальнюючи вищезазначене можна зробити висновок про відсутність єдиного підходу до класифікації десяти шкіл стратегій та обґрунтованості кожного із проаналізованих підходів. Розглядаючи бізнес-організацію як триєдність економічного об'єкта, системи та організації людей аналізовані школи стратегій доцільно розглядати з позиції базових складових стратегічного менеджменту. У зв'язку із цим логічною є структуризація стратегічних шкіл Г. Мінцбергом, який зазначав, що школа дизайну та планування одночасно спирається на економіку та теорію організації. Школи позиціонування та зовнішнього середовища базуються на економічній теорії, а школа підприємництва, навчання, влади, культури та когнітивна школа взяли за основу стратегічного планування фірм особистісні якості суб'єктів бізнес-організацій. І лише школа конфігурацій

охоплює всі області бізнес-організації при розробці стратегії її розвитку.

Інша класифікація концепцій стратегічного управління запропонована Д. Тісом із співавторами [15]. Дослідники виділили дві групи, які охоплюють чотири види парадигм теорії стратегічного управління: перша група об'єднує концепції конкурентних сил Портера та стратегічного конфлікту; до другої — віднесено ресурсну концепцію та концепцію динамічних здібностей. Отже, аналіз шкіл стратегій Г. Мінцберга та класифікація Д. Тіса дає загальну уяву про численність підходів до побудови методології стратегічного управління, що дає підстави для висновку, що теорія стратегічного управління перебуває у процесі активного пошуку універсальної концепції за відсутності єдності поглядів теоретиків на базові основи цієї наукової дисципліни. Підходи в стратегічному управлінні спираються на макроекономічну теорію або на теорію організації, деякі із них визнають значення соціальної психології. Незважаючи на декілька спроб створення міждисциплінарних моделей стратегічного управління, вони не одержали визнання професійним товариством.

Розглянувши наукові школи та сформовані концепції стратегічного менеджменту, перейдемо до узагальнення підходів щодо його дефініції. Так, на думку Г. Мінцберга, Б. Альстранда та Ж. Лампеля, стратегія — це сукупність п'яти "П": план, принцип поведінки, позиція, перспектива, прийом [13]. Водночас А. Томпсон та А. Стрікланд визначають стратегію як план управління організацією, спрямований на посилення її позицій, як найповнішого задоволення потреб споживачів та досягнення поставлених цілей [16]. Подібний підхід до тлумачення стратегії можна знайти у М. Мескона, М. Альберта і Ф. Хедоурі, які стверджують, що вона за своєю сутністю є детальним, всебічним і комплексним планом, призначеним для забезпечення існування місії організації та досягнення її цілей [17].

Узагальнюючи підходи українських та іноземних науковців до дефініції поняття стратегії можна виділити такі підходи: "стратегія підприємства — це комплекс принципів його діяльності та відносин із зовнішнім середовищем, перспективних цілей і відповідних рішень по вибору інструментів досягнення цілей" [18, с. 10]; "стратегічне управління полягає у встановленні та підтримці рівноважних взаємовідносин та взаємодій в системі "середовище — організація" [16, с. 20]; "стратегічне управління подається як реалізація концепції, в якій по-

єднуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає можливість встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх із наявними можливостями (потенціалом) підприємств і приводити їх у відповідність шляхом розробки та реалізації системи стратегій ("стратегічного набору") [19, с. 16—20]; "стратегічне управління — це реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий, системний, ситуаційний та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає змогу встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх із наявним потенціалом і приводити їх у відповідність з останнім, розробляючи та реалізуючи стратегічний набір [20, с. 102]; "комплексна стратегія, яка охоплює всі сфери та підсистеми підприємства ..., у якій підприємство є "процесором", здійснюючи переробку зовнішніх вихідних і власних стратегій у вихідну стратегію, що використовується як керівництво до дії ..., така стратегія називається політикою підприємства" [21, с. 35—30]; "стратегічне управління — це динамічний процес аналізу, вибору стратегій, планування, забезпечень та реалізації розроблених планів організацією" [22, с. 40]; "стратегічне управління — це управління організацією, яке спирається на людський потенціал як на основу організації, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, гнучко реагує і здійснює своєчасні зміни в організації, які відповідають викликові з боку оточення і дозволяють створювати конкурентні переваги, що у сукупності дає можливість організації вижити у довготривалій перспективі, досягаючи при цьому своєї мети" [23, с. 52]; "стратегічне управління — це багатоплановий, формально-поведінковий управлінський процес, який допомагає формулювати та виконувати ефективні стратегії, що сприяють балансуванню відносин між організацією (включаючи її окремі частини) та зовнішнім середовищем, а також досягненню визначених цілей [24, с. 76]; "стратегічне управління — це такий вид управління підприємством, фірмою тощо, який базується на людському потенціалі як основі організації, орієнтує виробничу діяльність на запити ринку, здійснює гнучке регулювання і своєчасні зміни в організації, що відповідають змінам навколишнього оточення і дозволяють отримати конкурентні переваги, що в сукупності допомагає організації вижити і досягти своєї мети в довготерміновій перспективі" [25, с. 39—40].

## ВИСНОВКИ

Отже, в узагальненому вигляді стратегія являє собою напрям, траєкторію способів роз-

витку підприємства, орієнтований на досягнення її цілей. При цьому економічна стратегія є основою, що забезпечує необхідні параметри економічної ефективності в межах стратегічного управління. Фактично стратегічне управління більшою мірою зорієнтоване на розробку заходів і прийомів досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства в умовах посилення нестабільності й невизначеності зовнішнього середовища, ніж на вирішення питань передбачення майбутнього.

Встановлено відсутність єдиного підходу до класифікації десяти шкіл стратегій та обґрунтованості кожного із проаналізованих підходів. Розглянуті школи стратегій доцільно розглядати з позиції базових складових стратегічного менеджменту (економіку, теорію організацій та соціальну психологію). Простежуються відмінності у розумінні стратегії поняття, однак їх об'єднує дефініція цього поняття як усвідомленої та обґрунтованої сукупності норм і правил, які є основою розробки та прийняття управлінських рішень, що впливають на майбутній стан організації як засобу її зв'язку із зовнішнім середовищем.

Виявлено, що у науковій літературі дослідники виділяють наступні види стратегій, які формуються на основі об'єкта стратегічного управління: корпоративну стратегію (стратегія підприємства); бізнес-стратегію, ділову, або конкурентну (стратегія окремого підрозділу підприємства або його бізнес-процесів); функціональну стратегію (стратегія функціональної зони господарювання або її функціональних служб).

#### Література:

1. Гарафонов О. І. Стратегічне управління: принципи та підходи до класифікації стратегій розвитку. Чернігівський науковий часопис. Серія 1, Економіка і управління № 1 (4), 2013. С. 50—58.
2. Акофф Р. А. Планирование будущего корпорации: Пер. с англ. М.: Сирин, 2002. 256 с.
3. Drucker P. The Practice of Management. New York: Harper&Row, 1954. 392 p.
4. Drucker P. Management: Tasks, Responsibilities, Practices. Fitzhery & Whiteside Ltd. Toronto, 1985. P. 92.
5. Chandler A. D., Jr. Strategy and Structure: Chapters in the History of American Enterprise. MIT Press: Cambridge, MA., 1962. P. 463, с. 16.
6. Катяло В. С. Эволюция теории стратегического управления, 2-е изд. СПб.: Высшая школа менеджмента; ИД С.-Петербургского ун-та, 2008. 548 с.
7. Кун Т. Структура научных революций: Пер. с англ. М.: Прогресс, 1977. 300 с., с. 29
8. Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management. Simon&Schuster Inc., New York, 1998. 405 p.
9. Christensen R., Andrews K., Bower J., Hamermesh R., Porter M. Business policy: text and cases., 5th ed. Homewood: Irwin, 1982. P. 164.
10. Learned E., Christensen R., Andrews K., Guth W. Business policy: text and cases. Homewood: Irwin, 1965. 846 p.
11. Weihrich H. The TOWS Matrix — A Tool For Situational Analysis. 1982. Vol.15. №2. P. 61.
12. Ansoff I. Strategies for Diversification. Harvard Business Review. 1957. №5. P. 114.
13. Минцберг Г., Альстранд Б., Лампель Ж. Стратегическое сафари. Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента. М: Альпина Паблишер, 2012. 367 с.
14. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. С. 38.
15. Teece D. J., Pisano G. P., Shuen A. Dynamic capabilities and strategic management. Strategic Management Journal. 1997. № 18 (7). P. 509—533.
16. Томпсон А. Стратегический менеджмент: искусство разработки и реализации стратегии. М.: Банки и биржи, 1998. 576 с.
17. Мескон М. Основы менеджмента. М.: Дело, 1997. 704 с.
18. Мізюк Б. М. Основы стратегічного управління: підручник. Львів: Магнолія, 2009. 544 с.
19. Минцберг Г. Школы стратегий. СПб: Издательство Питер, 2000. 174 с.
20. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник. К.: КНЕУ, 2004. 699 с.
21. Клейнер Г.Б. Стратегия предприятия. М.: Дело АНХ, 2008. 568 с.
22. Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління підприємством: Навч. посібник. Вид. 2-ге, виправн. і доп. За ред. Василенко В.О. К.: Центр навчальної літератури, 2004. 400 с.
23. Виханський О.С. Стратегическоеуправление: Учебник. 2-е изд., перераб. і доп. — М.: Гардарики, 1998. 296 с.
24. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: Навч. посіб./ за ред. А.А. Мазараки. К.: Київ Нац. торг.-екон. ун-т, 2012. 824 с.
25. Дикань В.А. Стратегічне управління: Навч. посіб. К.: "Центр учбової літератури", 2013. 272 с.

References:

1. Harafonova, O.I. (2013), "Strategic management: principles and approaches to the classification of development strategies", Chernihiv's'kyj naukovyj chasopys. Serii 1, Ekonomika i upravlinnia, vol. 1 (4), pp. 50—58.
2. Akoff, R.L. (2002), Planirovaniye budushchego korporatsyy [Planning for the future of the corporation], Syryn, Moscow, Russia.
3. Drucker, P. (1954), The Practice of Management, Harper&Row, New York, USA.
4. Drucker, P. (1985), Management: Tasks, Responsibilities, Practices, Fitzhery & Whiteside Ltd, Toronto, Canada.
5. Chandler, A.D. Jr. (1962), Strategy and Structure: Chapters in the History of American Enterprise, MIT Press, Cambridge, MA., USA.
6. Kat'kalo, V.S. (2008), Evoliutsiya teoryi stratezhicheskoho upravleniya [Evolution of the theory of strategic management], ysshaya shkola menedzhmenta; YD S.-Peterburhskoho un-ta, St.Petersburg, Russia.
7. Kun, T. (1977), Struktura nauchnykh revoliutsiy [The structure of scientific revolutions], Prohress, Moscow, Russia.
8. Mintzberg, H. Ahstrand, B. and Lampel, J. (1998), Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management, Simon&-Schuster Inc., New York, USA.
9. Christensen, R. Andrews, K. Bower, J. Hamermesh, R. and Porter, M. (1982), Business policy: text and cases., 5th ed., Irwin, Homewood, USA.
10. Learned, E. Christensen, R. Andrews, K. and Guth, W. (1965), Business policy: text and cases, Irwin, Homewood, USA.
11. Weihrich, H. (1982), "The TOWS Matrix — A Tool For Situational Analysis", Long Range Planning, vol. 15, no. 2, pp. 61.
12. Ansoff, I. (1957), "Strategies for Diversification", Harvard Business Review, vol. 5, p. 114.
13. Myntsberh, H. Al'strand, B. and Lampel', Zh. (2012), Stratezhicheskoe safary. Ekskursiya po debriam stratezhicheskoho menedzhmenta [Strategic safari. A tour of the wilds of strategic management], Al'pyna Pablysher, Moscow, Russia.
14. Porter, M. (2005), Konkurentnaia stratehiya: Metodyka analiza otraslej y konkurentov [Competitive Strategy: Methodology for Analyzing Industries and Competitors], Al'pyna Byznys Buks, Moscow, Russia.
15. Teece, D.J. Pisano, G.P. and Shuen, A. (1997), "Dynamic capabilities and strategic management", Strategic Management Journal, vol. 18 (7), pp. 509—533.
16. Tompson, A. (1998), Stratezhicheskij menedzhment: yskusstvo razrabotky y realizatsyy stratehiy [Strategic management: the art of developing and implementing a strategy], Banky y byrzhzy, Moscow, Russia.
17. Meskon, M. (1997), Osnovy menedzhmenta [Fundamentals of management], Delo, Moscow, Russia.
18. Miziuk, B.M. (2009), Osnovy stratehichnoho upravlinnia [Fundamentals of strategic management], Mahnoliia, Lviv, Ukraine.
19. Myntsberh, H. (2000), Shkoly stratehiy [Schools of strategies], Pyter, St.Petersburg, Russia.
20. Shershn'ova, Z.Ye. (2004), Stratehichne upravlinnia [Strategic management], KNEU, Kyiv, Ukraine.
21. Klejner, H.B. (2008), Stratehiya predpriyatiya [Enterprise strategy], Delo ANKh, Moscow, Russia.
22. Vasilenko, V.O. and Tkachenko T.I. (2004), Stratehichne upravlinnia pidpriemstvom [Strategic management of the enterprise], Tsentr navchal'noi literatury, Kyiv, Ukraine.
23. Vykhans'kyj, O.S. (1998), Stratezhicheskoe upravleniye [Strategic management], Hardaryka, Moscow, Russia.
24. Mazaraki, A.A. (2012), Menedzhment zovnishn'oekonomichnoi diial'nosti [Management of foreign economic activity], Kyiv Nats. torh.-ekon. un-t, Kyiv, Ukraine.
25. Dykan', V.L. (2013), Stratehichne upravlinnia [Strategic management], Tsentr uchbovoi literatury, Kyiv, Ukraine.

*Стаття надійшла до редакції 27.09.2022 р.*

**www.dy.nayka.com.ua**

**Електронне фахове видання**

**ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ  
удосконалення та розвиток**

**Виходить 12 разів на рік**

**включено до переліку наукових фахових видань України  
з питань ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ  
(Категорія «Б»)**

**Наказ Міністерства освіти і науки України  
від 28.12.2019 №1643**

**Спеціальність 281**

**e-mail: economy\_2008@ukr.net  
тел.: (044) 223-26-28, (044) 458-10-73**