

## **ЕТАПИ РОЗВИТКУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**

**Лебідь О.В.**

**докторант кафедри педагогіки і психології,  
Університет імені Альфреда Нобеля (м. Дніпро)**

Теорія стратегічного управління, що вивчає проблеми можливості організації виживати в довгостроковій перспективі в мінливому світі, дуже молода і продовжує активно розвиватися. Хоча праці основоположників теорії стратегічного управління з'явилися всього 55 років тому, сьогодні число наукових публікацій з даної проблеми помітно зростає. Наприклад, навчальний курс «Стратегічне управління» давно став обов'язковим для акредитованих програм MBA. Динаміка проблеми стратегічного управління обумовлюється зростанням важливості теоретичного осмислення питань стратегічної адаптації організації до все більш нестабільною зовнішньому середовищі.

У сучасній педагогічній літературі проблема стратегічного управління, незважаючи на свою теоретичну і практичну цінність, досліджується недостатньо, водночас переважно вивчається в економіці [1–11]. Стратегічне управління – феномен ХХ століття, але своїм корінням він сягає глибини історії.

Поняття «стратегічне управління» було введено в лексикон науковців наприкінці 60–70 років ХХ століття. Відбулось зміщення центру уваги управлінців з внутрішнього середовища організації на її зовнішнє оточення для забезпечення своєчасної та адекватної реакції на зміни, що постійно відбуваються у ній.

Аналіз наукової літератури показав, що стратегічне управління тісно пов'язують з такими поняттями, як бюджетування, довгострокове планування і стратегічне планування. Всі перераховані нами поняття мають багато в чому схожий зміст, однак якщо поглянути на них в історичній перспективі, певні відмінності стають очевидними.

Поява такої системи управління, як бюджетування (управління на основі контролю), відноситься приблизно до початку 1900-х рр. Головна увага в ній приділяється контролю над відхиленнями і управління складністю [1, с. 28]. Основна послідовність бюджетування – уявлення про стабільне середовище організації, як внутрішньому, так і зовнішньому: існуючі умови діяльності організації (наприклад, технології, конкуренція, ступінь доступності ресурсів, рівень кваліфікації персоналу і т.п.) в майбутньому істотно не зміняться. Зміна початкових умов розглядається як перешкода, що буде подолана на основі минулого досвіду [7, с. 4]. Отже, система бюджетування будується на тому принципі, що майбутнє є продовженням минулого.

На переконання В. Весніна бюджетування забезпечує: підвищення ефективності роботи організації за рахунок децентралізації управління, швидкого виявлення та коригування відхилень; оптимізацію розподілу і витрачання ресурсів, попередження безгосподарності; надійний контроль і оцінку їх руху і витрат і т. п. [3, с. 330]. Резюмуючи вищезазначене можна стверджувати, що основне призначення бюджетування – розподіл ресурсів, раціональна організація виробництва, координація і контроль діяльності підрозділів і організації в цілому.

Варто зазначити, що будь-яка система управління має свої переваги і недоліки. Саме останні, в свою чергу, забезпечують перехід однієї системи управління в іншу. На думку, З. Шершньової [10] недоліками бюджетування є: 1) потреба великих витрат часу та грошей у процесі його освоєння; 2) зміна структури керівництва й управління, що за відсутності контролю може призвести до хаосу та підвищення рівня опору змінам на підприємстві; 3) потреба певного досвіду й навичок від працівників (у протилежному разі можна навіть завдати шкоди); 4) не замінює інших методів управління підприємством.

Вищеперераховані недоліки бюджетування дають нам змогу зробити висновок про те, що за таких умов функціонування організації не можливо

забезпечити надійний розвиток. Тому постає необхідність переходу до більш ефективної системи управління – довгостроковому плануванню.

Довгострокове планування сформувалося в 1950-і роки. Воно виникло внаслідок розвитку процесу бюджетування. Довгострокове планування ґрунтується на виявленні поточних змін певних економічних показників діяльності організації та екстраполяції виявлених тенденцій (або трендів) в майбутнє [6, с. 4].

Основою довгострокового планування були екстраполяційні прогнози, що враховували фактори, які сприяли зростанню організації або обмежували його можливості. Найчастіше такими обмежувальними факторами вважались наявні в організації фінансові ресурси та доступні для неї джерела зовнішнього інвестування та кредитування. Така система управління майже не відрізнялась від традиційного бюджетування, тільки розрахунки велись на більш тривалий час [9, с. 62].

Система довгострокового планування в основному була побудована на припущенні про те, що динаміка зовнішнього середовища не залежить від діяльності самої організації. Але з плином часу все більшої уваги в процесі планування вимагають умови конкуренції і конкурентне середовище в цілому. В цьому випадку організація сама стає активним гравцем на ринку і може істотно впливати на його стан. У цій ситуації методи прогнозування, типові для системи довгострокового планування, вже не дають бажаних результатів [8, с. 21]. Тому система довгострокового планування поступово почала переростати в систему стратегічного планування, це було пов'язано з тим, що попит на ринку потрібно не тільки передбачати, але і цілеспрямовано формувати.

Широке застосування стратегічного планування в практиці бізнесу починається з кінця 1960-х – початку 1970-х років. Головна відмінність між довгостроковим і стратегічним плануванням полягає в трактуванні майбутнього. Поява стратегічного планування пов'язане зі зміною стратегічних напрямків і здібностей. Основне його положення полягає в наступному:

екстраполяція минулого неадекватно відображає майбутнє, відхилення від минулих прогнозів і нові тенденції вимагають стратегічних коригувань [1, с. 29].

Дж. А. Стайнер визначив фактори, що сприяли розвитку стратегічного планування протягом 1960–1980 років [11]: зростання розмірів підприємств завдяки підвищенню комплексності та диверсифікації діяльності; науково-технічний прогрес; розвиток зв'язків з іншими організаціями; зростання конкуренції на внутрішніх і зовнішніх ринках внаслідок їх заповнення; розвиток методології та інструментарію планування; наявність необхідної оргтехніки та кваліфікованих кадрів; лідирування підприємств, які більше уваги приділяли стратегічному плануванню.

Застосування стратегічного планування зумовило необхідність інтеграції різних видів планової діяльності, що здійснювались всіма підсистемами організації, а також потребу подальшого розвитку стратегічної діяльності на підприємстві, оформленої у вигляді системи стратегічного управління [4, с. 16]. Ще більш чітко розділив концепції, що розглядаються П. Друкер: "стратегічне планування – це управління за планами, а стратегічне управління – управління за результатами" [5].

В основі стратегічного управління лежить припущення про те, що в умовах високотурбулентного зовнішнього середовища циклічне планування не застосовується. Щоб впоратися зі «стратегічними сюрпризами» у вигляді несподіваних загроз і можливостей, стратегічні рішення повинні прийматися швидко незалежно від циклу планування.

На сучасному етапі розвитку теорії стратегічного управління Л. Артеменко [2, с. 5] виділяє п'ятий етап розвитку стратегічного управління – стратегічне підприємництво – кінець 90-х років ХХ ст. – початок ХХІ ст. (стратегічна орієнтація всіх працівників і синхронізація планів підрозділів, відповідальних за реалізацію цілей).

## Список використаних джерел

1. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление. 7-е изд. / Дэвид Аакер / Пер. с англ. под ред. С.Г. Божук. – СПб. : Питер, 2007. – 496 с.
2. Артеменко Л.П. Інноваційний розвиток стратегічного управління / Л.П. Артеменко // Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму. – 2010. – № 1 (3). – Том 2. – С. 3-9.
3. Веснин В.Р. Менеджмент : учеб. / Владимир Рафаилович Веснин. – [3-е изд., перераб. и доп.]. – М. : ТК Велби, Изд-во Проспект, 2006. – 504 с.
4. Дикань В.Л. Стратегічне управління : навч. посіб. / [В.Л. Дикань, В.О. Зубенко, О.В. Маковоз, І.В. Токмакова, О.В. Шраменко]. – К. : Центр учбової літератури, 2013. – 272 с.
5. Друкер П. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения / Питер Фердинанд Друкер / Пер. с англ. М. Котельниковой. – М. : ФАИР-ПРЕСС, 1998. – 288 с.
6. Зуб А.Т. Системный стратегический менеджмент : методология и практика / А.Т. Зуб, М.В. Локтионов. – М. : Генезис, 2001. – 752 с.
7. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент : теория и практика : учеб. пособ. [для вузов] / Анатолий Тимофеевич Зуб. – М. : Аспект Пресс, 2002. – 415 с.
8. Константинов Г.Н. Стратегический менеджмент. Концепции : учеб. пособ. [для слушателей программы МВА, обучающихся по специальностям «Общий и стратегический менеджмент» и «Финансы»] / Геннадий Николаевич Константинов. – М. : Бизнес Элайнмент, 2009. – 239 с.
9. Райковська І.Т. Еволюція концепції стратегічного управління підприємством / І.Т. Райковська // Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту. – 2015. – № 3. – С. 58-66.
10. Шершньова З. Стратегічне управління : підруч. / Зоя Євгенівна Шершньова [2-ге вид., перероб. і доп.]. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.
11. Steiner G. A. Business, Government and Society / G. A. Steiner, J. F. Steiner. – N-Y : McGraw-Hall, 1991.