

го стану навколишнього середовища. Узагальнюючим показником ефективності може виступати співвідношення прибутку і приведених витрат із врахуванням соціальної та екологічної складової, що гарантує безперерйне функціонування всіх суб'єктів хлібопродуктового підкомплексу з можливістю розширеного відтворення.

Література

1. *Березівський П. С.* Організація, прогнозування та планування агропромислового комплексу. Навчальний посібник / П. С. Березівський, Н. І. Михалюк; За ред. П. С. Березівського. — Львів: Магнолія Плюс; видавець СПД ФО В.М. Піча, 2004. — 443 с.
2. Організація виробництва і аграрного бізнесу в сільськогосподарських підприємствах / С. П. Азізов, П. К. Канінський, В. М. Скупий; За ред. проф. С. П. Азізова. — К.: ІАЕ, 2001. — 834 с.
3. Розміщення продуктивних сил України / СП. Качан, М. О. Ковтонюк, М. О. Петрига та ін.; За ред. С. П. Качана. — К.: Вища шк., 1998. — 375 с.
4. *Стеченко Д. М.* Розміщення продуктивних сил і регіоналістика / Д. М. Стеченко. — К.: Вікар, 2002. — 374 с.
5. *Юрчишин В. В.* Селяни України: про себе і про них / В.В. Юрчишин. — К.: ННЦ ІАЕ, 2011. — 74 с.
6. *Худолій Л. М.* Економічний механізм формування і функціонування ринку зерна в Україні / Л.М. Худолій. — К.: ІАЕ УААН, 1998. — 211 с.
7. *Саблук П. Т.* Формування міжгалузевих відносин: проблеми теорії і методології / П. Т. Саблук, М. Й. Малік, В. Л. Валентинов. — К.: ІАЕ, 2002. — 294 с.
8. Розміщення продуктивних сил / За ред. В. В. Ковалевського, О. Л. Михайлюка, В. Ф.Семенова. — К.: Т-во «Знання», КОО, 2001. — 351 с.

УДК 005.21

Г. Р. Побережна, канд. екон. наук, доцент,
ПВНЗ «Європейський університет»

ЕВОЛЮЦІЯ ТЕОРІЇ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Стаття присвячена дослідженню еволюції теорії стратегічного управління.

Ключові слова: стратегічне управління, стратегічне планування, стратегія.

Стаття посвящена исследованию эволюции теории стратегического управления.

Ключевые слова: стратегическое управление, стратегическое планирование, стратегия.

The article deals with the study of the evolution of strategic management theory development.

Keywords: strategic management, strategic planning, strategy.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими завданнями. За свою відносно коротку історію теорія стратегічного управління фірмами зуміла пройти величезний шлях у розвитку аналітичного потенціалу й у виробленні концепцій, адекватних запитам практики менеджменту. При цьому актуальні теоретичні ідеї часто швидко впроваджувалися в практику, а новаторські підходи менеджерів закріплювалися побудовою нових блоків теорії. Це робить актуальним завдання простежити за еволюцією теорії стратегічного управління.

Аналіз останніх публікацій. Праці основоположників теорії стратегічного управління (А Чандлера, І. Ансоффа, К. Ендрюса) вийшли у світ у першій половині 1960-х років. Сьогодні світова наукова література зі стратегічного управління налічує тисячі публікацій. Зростання їх числа і якості було особливо переконаливим в останні 30 років, коли вони знайшли теоретичну зрілість і емпіричну обґрунтованість. Розвиток теорії стратегічного управління підтримується потужною міжнародною академічною інфраструктурою. Високий авторитет мають спеціалізовані наукові журнали: Strategic Management Journal, Management Strategy та ін. У всіх кращих університетських школах бізнесу діє профільна аспірантура. Міжнародне товариство стратегічного управління, засноване в 1981 р. і об'єднує провідних дослідників, менеджерів і консультантів, регулярно проводить великі конференції. До теперішнього часу визнані наукові центри в області стратегій фірми є не тільки в США, але й у Європі, Канаді, Японії. Аналіз історії настільки успішної еволюції цієї молоді теорії представляється важливою науковою задачею.

Постановка завдання: дослідити еволюцію теорії стратегічного управління.

Виклад результатів дослідження. Зародження теорії стратегічного управління, обумовлене потребою наукового осмислення і систематизації накопиченого практичного досвіду управління великими промисловими корпораціями, її доаналітичний етап розвитку [4; 5] датується початком 60-х — першою половиною 70-х років ХХ століття. Паралельно з теорією стратегічного управління розвивалася теорія організації.

Системоутворюючим поняттям теорії стратегічного управління стало визначення стратегії, сформульоване А. Чандлером, як

«встановлення основних довгострокових цілей і завдань підприємства і вироблення програми дій і розподілу ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей [16]. Це визначення, яке залишається базовим визначенням стратегії і в сучасній теорії, по-суті, є проявом цільового аспекту системної методології до аналізу підприємства як об'єкта управління.

Створена Чандлером концепція організаційної структури вказала на необхідність досліджень у новій галузі внутріфінансового управління. Пріоритетна увага приділялася порівняльному вивченню стратегічних організаційних альтернатив. Чандлер порівняв переваги і недоліки лінійно-штабної, функціональної, холдингової та дивізійної структур, підкресливши істотно якісну відмінність останньої. Відмінною рисою мультидивізійної організаційної форми, так званої М-структури, є відокремлення стратегічного рівня менеджменту фірми від оперативного. Ця теза є основою трактування стратегічного процесу як єдності підприємницького та адміністративного початку в управлінні корпоративним розвитком, а також має вирішальну роль найманих менеджерів у формулюванні та реалізації стратегій зростання та диверсифікації компаній, у порівнянні з механізмом ринкового регулювання.

Концепція стратегії Чандлера згодом активно використовувалася при вивченні стратегічного управління прихильниками економічних теорій фірми, які визнають роль менеджерів у відмінностях між організаціями [4].

У цей період з'явилася нова концептуальна ідея розробки стратегії, обґрунтована К. Ендрюсом, що полягала в синтезі знань про внутрішнє і зовнішнє середовище фірми і встановлення відповідності між характеристиками фірми (її сильними і слабкими сторонами) і ринковими можливостями, завдяки якому вона успішно адаптується до зовнішнього середовища, що знову-таки було проявом комунікативного аспекту системного підходу. Ендрюс розумів під стратегією «відповідність організації її зовнішньому середовищу» [14].

У концепції корпоративної стратегії Ендрюса єдність організації трактувалося в термінах її цілісного сприйняття разом з навколишнім середовищем, а не тільки як взаємозв'язок структурних і функціональних підрозділів. Компанія вперше стала розглядатися як відкрита система. Дотримуючись цього методологічного вибору, Ендрюс у цілому прийняв чандлерівське трактування стратегії, але доповнив її запозиченим поняттям «відмінної компетенції» організації і своїм баченням фактора невиз-

наченого зовнішнього середовища, до якого фірма має адаптуватися. З точки зору Ендрюса, оцінка внутрішніх сильних і слабких сторін організації призводить до ідентифікації її відмінних компетенцій, а оцінка загроз і можливостей зовнішнього середовища дозволяє визначити потенційні фактори успіху. Такий підхід Ендрюса якісно змінив трактування проблематики загального менеджменту [4].

Концептуальні положення, сформульовані Ендрюсом, послужили основою SWOT-аналізу (strengths — сильні сторони, weaknesses — слабкі сторони, opportunities — можливості, threats — загрози). Серед недоліків методу SWOT найсерйознішими є, на думку В.С. Катькало [4], нереалістичне посилення на можливості керівників організації цілком пізнати її сильні і слабкі сторони і недостатня розробленість методики оцінки виявлених внутрішніх і зовнішніх чинників стратегії. Зокрема, майже нерозв'язними в ході SWOT аналізу можуть стати труднощі розмежування сильних і слабких сторін організації та ринкових можливостей і загроз. Ендрюс також вперше запропонував чітке розмежування понять стратегій корпоративного та бізнес-рівнів, тобто виділив корпоративні, стратегічні й тактичні цілі підприємства відповідно до цільового аспекту системного підходу.

У зв'язку з розглядом української економіки 90-х рр. як «економіки фізичних осіб» [7; 9], в якій інтереси індивідів відособлені як один від одного, так і від інтересів підприємств і організацій, на наш погляд, доцільно виділити ще один рівень стратегій — «стратегії фізичних осіб». Ці стратегії можуть вивчатися на позаекономічному рівні, що є найбільш низьким рівнем у природній ієрархії економічних об'єктів. У той же час стратегія фізичних осіб, втілюючи прагнення вищого менеджменту або бенефіціарів компанії, може бути як складовою частиною корпоративної стратегії (у тому разі, коли інтереси фізичних осіб не суперечать інтересам компанії), так і бути її запереченням, якщо вищий менеджмент або бенефіціари мають приховані наміри, протилежні офіційно декларованим в корпоративній стратегії. Припускати існування стратегії фізичних осіб, по всій видимості, найбільш коректно для компаній «олігархічного» рівня, тобто, за термінологією, що використовується в роботі [7], для «економіки верхнього рівня».

Ще одним досягненням Ендрюса [14] було виділення трьох послідовних аспектів стратегії: формулювання, реалізація та оцінювання. Формулювання стратегії полягає в синтезі чотирьох напрямків дослідження: аналізі ринкових можливостей фірми,

аналізі корпоративних здібностей фірми, встановленні цінностей і прагнень працівників фірми, визначенні ступеня соціальної відповідальності фірми. Реалізація стратегії складає набір переважно адміністративних дій, включаючи побудову організаційної структури і організаційних процесів, забезпечення лідерства топ-менеджменту. Для оцінки стратегії Ендрюс сформулював набір з «10 важливих питань».

Погляди Ендрюса названі «design scool» [17]. Цей термін іноді перекладається як «школа дизайну», що спотворює зміст оригіналу. Більш вдалим варіантом, на наш погляд є переклад — «школа проектування», на що вказується і в роботі [4]. Аналогами, які підтверджують справедливості другого варіанту перекладу, можуть служити поєднання: design language — мова проектування, design job — проектне завдання і т.п.

На першому етапі життєвого циклу теорії стратегічного управління не меншу роль відіграла концепція стратегічного планування І. Ансоффа [15], яка розвивалася одночасно зі становленням школи проектування. Ансофф розумів проблему розробки стратегії як процес планування і прагнув створити, як зазначає В.С. Катькало, затребувану корпоративним співтовариством більш адекватну складним питанням підготовки стратегічних рішень, застосовану для будь-якої фірми аналітичну модель, ніж метод SWOT-аналіз [4].

Для моделювання стратегічних ситуацій пропонувалося використовувати методи дослідження операцій, теорії прийняття рішень, теорії ігор. Основу планування становило моделювання сукупності економічних відносин, що характеризують фірму, і розробка аналітичних схем для вивчення стратегічних питань розвитку фірми.

Модель стратегічного планування Ансоффа полягала в послідовному процесі прийняття стратегічних рішень. Він розділив усі рішення менеджменту компанії на три групи: «стратегічні» (про продукти і ринки), «адміністративні» (про організаційну структуру та розподіл ресурсів) і «оперативні» (про бюджетування і контролінг). Стратегія означала синтез основних управлінських виборів: продуктів і ринків; напрямів зростання фірми; конкурентних переваг, тобто унікальних можливостей з точки зору характеристик продуктів та ринків; між самостійним виробництвом і зовнішньою закупівлею. Концепції корпоративної стратегії та оптимального стратегічного плану корпорації, запропоновані І. Ансоффом [15], стали теоретичним обґрунтуванням масових процесів росту компаній через диверсифікацію, нерідко

у формі конгломерації. Крім робіт Ансоффа до школи планування відносяться праці Р. Акоффа, У. Кінга, Д. Кліланда, і Дж. Штайнера [1, 6, 13]. У більшості публікацій представників цієї школи, як правило, описувалися формальні моделі. Обмежені можливості формалізованих систем планування при виробленні стратегічних рішень стали очевидні вже в середині 1970-х рр.

Другий етап життєвого циклу теорії стратегічного управління — розвиток теорії — датується кінцем 1970-х років. Це етап становлення нової наукової дисципліни [5]. Альтернативами класичним уявленням були концепції емерджентної стратегії Г. Мінцберга [18] і логічного інкременталізму Дж. Куінна. Стратегія трактувалася як ненавмисний результат організаційних процесів і управлінських рішень, при цьому був реалізований процесний аспект системного аналізу для опису процесів в економічній системі, що визначають її цільове функціонування.

Аналогічною була позиція Т. Пітерса і Р. Уотермена, які закликали вважати «м'які» елементи менеджменту (стиль управління, склад працівників, суму навичок) та організаційну культуру не менш важливими факторами успіху, ніж його «жорсткі» елементи (стратегія, структура, системи управління). Ця концепція використовувала управлінський аспект системного підходу для визначення ролі управління в економічній системі.

Дослідник Портер поєднав дослідження стратегій з теорією галузевої організації. Він помістив аналіз фірми в галузевий контекст і запропонував структурований підхід до вивчення її конкурентної поведінки (позиціонування в галузі), сфокусував увагу на виявленні конкурентних переваг фірм [18]. Іншими словами, основою методології Портера є комунікативний аспект системного підходу, відповідно до якого досліджувалися зв'язки і взаємодії економічної системи з галуззю як зовнішнім середовищем. Згідно Портеру, фірма досягає конкурентної переваги, коли виконує такі стратегічно важливі види діяльності, як проектування, виробництво, маркетинг і дистрибуцію своїх продуктів із меншими витратами чи кращою якістю, ніж її конкуренти. Проте статичність концепції конкурентних стратегій Портера і орієнтація на протиставлення зовнішніх і внутрішніх аспектів конкурентних переваг обмежили 1980-ми роками її панування в теорії стратегічного управління, в школах бізнесу і в управлінському консалтингу.

На наш погляд, в умовах динамічної кон'юнктури ринку статичність концепції Портера може бути подолана. Замість виявлення конкурентних переваг фірми на поточний момент часу, не-

обхідно виявляти тенденції і закономірності кон'юнктури ринку на мезо-і макрорівнях, тобто не всередині фірми, а в зовнішньому середовищі.

Третій етап життєвого циклу теорії стратегічного управління, що почався в кінці 1980-х рр., і охопив останнє десятиліття ХХ ст., був ознаменований переходом теорії стратегічного управління до розвитку на власній основі. Символом цієї зміни було швидке піднесення ресурсного підходу. Відправною точкою для цієї концепції прийнято вважати статтю 1984 р. Б. Вернерфельта «Ресурсне трактування фірми», який вперше вказав на «корисність аналізу фірми швидше з точки зору її ресурсів, ніж продуктів» [10] і висловив гіпотезу, що такий підхід може стати новою парадигмою вивчення стратегій. Проте вибух інтересу в наукових і ділових колах до ресурсного підходу стався завдяки статті 1990 р. К. К. Прахалада і Г. Хемела «Ключова компетенція корпорації», де на прикладах компаній-лідерів були пояснені переваги концепції фірми як портфеля організаційних компетенцій (здібностей), а не як портфеля бізнес-одиниць.

На початку 1990-х рр. ресурсний підхід перейшов у новий напрямок теорії стратегічного управління і отримав потужний імпульс у фундаментальних працях Дж. Барні, Р. Гранта, І. Дирекса, Д. Колліза, К. Кула, С. Монтомері, М. Петераф, Р. Рамелта, Д. Тіса та ін.

Головна теза ресурсної концепції полягає в тому, що притаманна фірмам неоднорідність може бути стійкою зважаючи на володіння ними унікальними ресурсами і організаційними здібностями, які, будучи джерелами економічних рент, визначають конкурентні переваги конкретних фірм. Таким чином, в основу ресурсної концепції покладено елементний аспект системного аналізу, що діє для визначення складу компонентів економічних систем, їх якісної і кількісної характеристики.

Принципова новизна ресурсної концепції полягає саме у визначенні умов, при яких фірми мають конкурентну перевагу в стані економічної рівноваги. Тимчасові переваги фірм було б легко пояснити на основі більш традиційної теорії галузей організації як феномен нерівноваги. Іншою відмінністю ресурсного підходу є пріоритет організаційних (фірма — основна одиниця аналізу), а не галузевих причин (на чому наполягав Портер) відмінностей між фірмами за показником прибутку. Нарешті, до ресурсної концепції вчені імпліцитно виходили з спрощених уявлень про те, що фірми в рамках галузі однорідні з точки зору ресурсів і стратегій, і що ресурси високомобільні на ринку.

У наші дні дослідження стратегій вступає в новий, четвертий, етап, критерієм затвердження якого має стати вироблення нової парадигми стратегічного управління для постіндустріальної економіки. В інформаційній економіці еквівалентом динамічного трактування ресурсного підходу є, так звана, концепція інтелектуального потенціалу фірми, в якій відмінності в результатах інтерпретуються як наслідок асиметрії в знаннях.

Однією з центральних проблем стратегічного управління є з'ясування порівняльної важливості внутрішніх і зовнішніх (щодо меж організації) джерел конкурентних переваг. З початку 1990-х рр. у теорії стратегічного управління домінує, як уже зазначалося, ресурсна концепція. У роботах основних представників цього напрямку управлінської думки (Дж. Барні, Б. Вернерфельта, К. К. Прахалада, Д. Тіса, Г. Хемела та ін.) обгрунтовуються і розвиваються переваги концепції фірми як портфеля організаційних компетенцій, а не як портфеля бізнес-одиниць. Ключовими вважаються ті компетенції, які, по-перше, вносять найбільший внесок у підвищення цінності продукції фірми для кінцевого споживача чи економічної ефективності, з якою дана цінність йому доставляється, і, по-друге, забезпечують основу проникнення на нові ринки.

Варто зазначити, що поряд з визнанням важливої ролі ряду класичних визначень і концепцій для сучасних досліджень стратегічного управління, ідеї школи планування і більшість ранніх розробок консалтингових фірм не настільки успішно витримали перевірку часом. У зв'язку з цим з'явилося нове завдання — розробка стратегії бізнесу партнерських відносин, а також системи управління на основі сучасних комп'ютерних інформаційних технологій.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Практично всі сучасні концепції стратегій у тій чи тій мірі йдуть корінням у роботи трьох основоположників теорії стратегічного управління.

Результати початкового етапу теорії стратегічного управління показали можливість розгляду питань стратегій через призму різних концепцій і в цьому сенсі кумулятивного накопичення знань про даний багатогранний феномен. Комплексний характер останнього відобразився в початковому плюралізмі концептуальних підходів, що не завжди узгоджуються з вихідним допущенням. Показові розбіжності в посилках між школами проектування і планування.

Вихідні концепції стратегічного управління помітно відрізняються за ступенем їх застосування для осмислення сучасних завдань пошуку конкурентних переваг. Найбільш затребуваними з

розглянутих концепцій та інструментів стратегічного аналізу є розробки Чандлера і Ендрюса. Вони, безумовно, входять у «ядро» сучасної теорії стратегічного управління.

Спільною особливістю ранніх концепцій стратегій була їх деяка механістичність, виражена в спільному прагненні до пошуку оптимальної організаційної відповідності, що відображає їх термінологія. У своїх спробах розвитку теорії стратегічного управління для потреб управління компаніями ХХІ століття вчені надалі будуть і не раз критично переосмислювати праці основоположників цієї області знань про природу і механізми конкурентних переваг фірм.

Література

1. *Акофф Р. Л.* Планирование будущего корпорации. — М.: Сирин, 2002.
2. *Благов Ю. Е. Альфред Д. Чандлер и история бизнеса // Вестник Санкт-Петербургского ун-та. Сер. Менеджмент.* — 2002. — Вып. 4. — С. 95—101.
3. *Гурков И. Б.* Стратегический менеджмент организации. — М.: Изд-во ТЕИС, 2004. — 240 с.
4. *Катькало В. С.* Исходные концепции стратегического управления и их современная оценка // Российский журнал менеджмента. — 2003. — Т.1. — №1. — С. 7—30.
5. *Катькало В. С.* Место и роль ресурсной концепции в развитии теории стратегического управления // Вестник Санкт-Петербургского университета. — Сер. 8. — 2003. — Вып. 3(№24). — С. 3—17.
6. *Кинг У., Клиланд Д.* Стратегическое планирование и хозяйственная политика. — М.: Прогресс, 1982.
7. *Клейнер Г. Б.* Мезоэкономические проблемы российской экономики: Доклад на 34-й конференции American Association for the Advance Slavik Studies (США, Питтсбург, 22 декабря 2002 г.) // Экономический вестник Ростовского государственного университета. — 2003. — С. 11—18.
8. *Коллиз Д. ДЖ, Монтгомери С. А.* Конкуренция на основе ресурсов: стратегия в 1990-е гг. // Вестник Санкт-Петербургского ун-та: Сер. 8. — 2003. — Вып. 4.
9. Мезоэкономика переходного периода: рынки, отрасли, предприятия / Под ред. Г. Б. Клейнера. — М.: Наука, 2001. — 516 с.
10. *Попов В. Е., Татаркин А. И.* Теория анализа рынка. — Екатеринбург: Институт экономики УрО РАН, 2000. — 220 с.
11. *Портер М.* Конкуренция. — М.: Издат. дом. «Вильямс», 2000.
12. *Ставров С. А.* Становление и развитие частных торговых марок продовольственных розничных сетей в современной России // Вестник

- Сенкт-Петербургского ун-та: Сер. 8 (Менеджмент). — 2003. — Вып. 4. — С. 26—48.
13. *Ackoff R. L. A. Concept of Corporate Planning.* John Wiley and Sons. — N. Y., 1970.
14. *Andrews K. R. The Concept of Corporate Strategy.* Dow Gones-Irwin: Homewood, II. 1971.
15. *Ansoff I. Corporate Strategy: An Analytical Apporoch to Business polisy for Growth and Expansion.* N. Y., 1965.
16. *Chandler A. D. Strategy and Structure.* Cambridge, MA, 1962.
17. *Mintzberg H. Patterns of strategy formylation // Management Science.* — 1978. — P. 934—948.
18. *Mintzberg H. The Design scool: Reconsidering the basic premises of strategic management // Strategic Management Journal.* — 1990. — № 11 (3). — P. 171—195.

доктор *Д. Радосавлевич*
доктор *М. Радосавлевич*
магистр делового администрирования, *В. Лилич*
Факультет бизнеса и права, Альфа Университет, Белград, Сербия

КОУЧИНГ-ТЕХНОЛОГИЯ, И (ИЛИ) ФИЛОСОФИЯ УПРАВЛЕНИЯ

АННОТАЦИЯ: Коучинг — это профессия, стремительно развивающаяся в последние два десятилетия. В 90-х годы XX в. коучинг в первую очередь упоминался в спорте. Сегодня профессия коуча широко распространена, многими уже известна, особенно в Соединенных Штатах и Западной Европе, и постоянно расширяется. Потребность и желание в коучинге приумножает их число из года в год. Коучи имеют собствение объединения на глобальном уровне — Коучинг федерации (МКФ). Например, в 1998 г. насчитывалось около 2 тыс. коучей, из которых только 140 были за пределами США. В 2005 году, семь лет спустя, увеличилось до 8 тыс., МКФ было 8000, из которых более 2 тысяч зарегистрированы за пределами США. И уже пять лет спустя, в 2010 г., МКФ насчитывает 16 тыс. членов и объединяет коучей из более 100 странах, с дальнейшим расширением и увеличением их членства. Существует тенденция специализации отдельных коучей и целевых групп, а именно: по образовательному профилю, полу, профессиональной ориентации, и т. д. Нам следует ожидать дальнейшей узкой специализации коучинга как в профессиональной ориентации, в которой коучи специализируются при завершении карьеры. Введением нейролингвистического программирования, эта техника, или точнее — философия станет более динамичным и успешным в различных областях.