

## Тема 1. Концептуальні засади стратегічного управління

**Мета вивчення теми:** визначити сутність стратегічного управління; з'ясувати відмінності оперативного та стратегічного управління; розглянути етапи становлення стратегічного управління; розглянути сутність стратегії підприємства та класифікацію її видів; ознайомитися з характеристиками основних наукових шкіл стратегічного управління.

### План лекції

- 1.1 Поняття і суть стратегічного управління.
- 1.2 Етапи становлення стратегічного управління.
- 1.3 Сутність стратегії підприємства та класифікація її видів.
- 1.4 Наукові школи стратегічного управління.

**Перелік ключових термінів і понять з теми:** стратегічне управління; поточне управління; бюджетування; довгострокове планування; стратегічне планування; стратегія; види стратегій; стратегічна піраміда; наукові школи стратегічного управління.

### 1.1 Поняття і суть стратегічного управління

**Стратегічне управління** – це процес ідентифікації, планування та впровадження дій, спрямованих на досягнення довгострокових цілей організації, що включає розробку та виконання стратегій для адаптації підприємства до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Стратегічне управління формувалось упродовж тривалого періоду часу, як відповідь на зростаючу складність і динаміку зовнішнього бізнес-середовища. Зміни в економічних умовах, глобалізація ринків, технологічні інновації та постійна невизначеність спонукали підприємства шукати нові підходи до управління, які б дозволяли ефективно вирішувати довгострокові стратегічні завдання. Відповідно, стратегічне управління стало важливим інструментом для визначення місії, візії, цілей організації та розробки методів їх досягнення через комплексне планування, аналіз, оцінку і контроль.

**Суть стратегічного управління полягає у відповіді на три ключові питання:**

1. *Хто ми зараз?* (модель реальної ситуації). На цьому етапі аналізуються потенційні можливості підприємства: виробничі, організаційні, маркетингові, фінансові, кадрові та інші. Керівництво повинно визначити, якими ресурсами володіє підприємство для досягнення встановлених цілей. Це дозволяє зрозуміти можливості підприємства. Результатом такої діагностики є модель реальної ситуації.

2. *Чого ми прагнемо досягти в результаті нашої діяльності?* (модель бажаного стану). Цей аспект включає встановлення цілей на основі візії керівництва бізнесу в майбутньому. Оцінюються можливі зміни в зовнішньому

середовищі, які можна використати для ефективного досягнення цілей, а також ті зміни, які можуть стати перешкодою для підприємства. В результаті формується ідеальне уявлення про підприємство.

3. Яким чином можемо перейти від поточного стану підприємства до стану, який дозволить досягти поставлених цілей у майбутньому? Після встановлення цілей з урахуванням зовнішніх факторів та оцінки потенційних ресурсних можливостей підприємства розробляються стратегії досягнення цих цілей.

У моделі, наведеній на рис. 1.1, можна побачити, що перехід підприємства з початкового стану до бажаного (наприклад, стати лідером галузі за обсягом продажів) може відбуватися різними шляхами, оскільки існує значна кількість способів досягнення цілей. Завдання стратегічного управління полягає у виборі найкращого варіанту, який на етапі розробки стратегії зазвичай перетворюється на конкретний план дій.

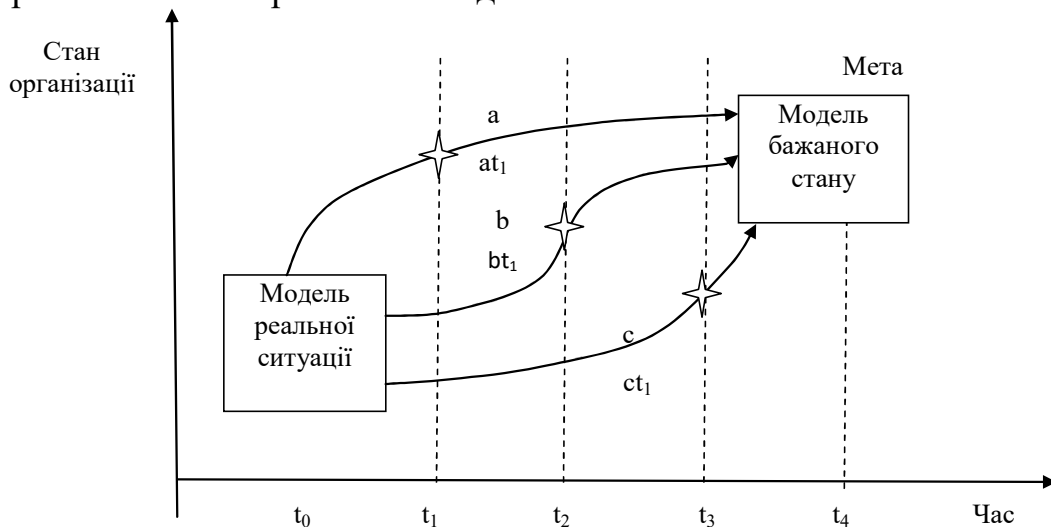


Рисунок 1.1 – Базове уявлення про стратегічне управління

Шлях «а» передбачає швидкі та радикальні зміни на початковому етапі стратегічного управління, а потім поступове досягнення підприємством бажаного стану.

Шлях «б» заснований на чергуванні радикальних змін з періодами рефлексії, що слугують стартовим майданчиком для наступного поштовху до визначеної мети.

Шлях «с» полягає в обережних, поступових діях, пов'язаних з незначними організаційними змінами, які, накопичуючи достатній досвід, мають призвести до суттєвих змін наприкінці планованого періоду.

До визначення стратегічного управління існує багато підходів, і жоден з них не є вичерпним. Так, Г. Мінцберг вважає, що воно використовується компаніями, готовими до революційних змін.

А. Томпсон і Р. Стрікланд розуміють стратегічне управління як процес, за допомогою якого менеджери встановлюють довгострокові напрямки розвитку організації, її конкретні цілі, розробляють стратегії для їх досягнення з урахуванням усіх можливих внутрішніх та зовнішніх обставин та здійснюють вибраний план дій.

І. Ансофф визначив зміст стратегічного управління як діяльність, пов'язану з постановкою цілей і завдань організації, з підтриманням

взаємовідносин між організацією і її середовищем.

О. Таран-Лала та К. Сіхорук зазначають, що, стратегічне управління підприємством є одним з інструментів управління бізнесом, що застосовується менеджерами з метою досягнення поставлених цілей та спрямовується на здійснення аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства для максимального використання ресурсів відносно встановлених цілей.

*Отже, зміст поняття «стратегічне управління» включає наступні аспекти:*

- галузь наукових знань, яка вивчає методи, механізми та інструменти прийняття стратегічних рішень та способи практичної реалізації цих знань;
- вид діяльності з управління, який полягає у реалізації обраних перспективних цілей через здійснення змін в організації;
- процес, за допомогою якого здійснюється взаємодія організації з її оточенням.

В основі стратегічного управління закладено стратегічні рішення, пов'язані з реструктуризацією підприємства, впровадженням нововведень (нові продукція, технології), організаційними змінами (організаційно-правовою формою підприємства, структурою виробництва і управління, формами організації та оплати праці); виходом на нові ринки збуту; придбанням, злиттям підприємств тощо.

*Стратегічне управління відрізняється від поточного. У поточному управлінні розробка програми дій починається з аналізу внутрішніх можливостей та ресурсів організації. Це управління внутрішніми виробничими процесами, переважно, на рівні підрозділів. Воно виходить з того, що підприємство діє заради максимізації прибутку в межах короткострокової чи середньострокової перспективи, використовує традиційні технології та процедури. Управління базується на припущенні, що зовнішнє середовище не змінюватиметься або в ньому не відбудеться різких змін.*

Основною задачею стратегічного управління є реагування на зміни в оточуючому середовищі.

Відмінності стратегічного управління від поточного представлено в табл. 1.1.

Таким чином, можна визначити специфічні особливості стратегічного управління, які орієнтовані на:

- зовнішнє середовище;
- глобальність цілей, дій, планування тощо;
- прерогативу менеджменту вищого ешелону (на вибір стратегії великий вплив має особистість керівника);
- розвиток підприємства;
- концентрацію таких видів процедур, як прогнозування і проектування.

Прогнозування – науково обґрунтоване судження про можливі стани об'єкта в майбутньому, проектування – створення інформаційного опису в тій чи іншій формі (технічний проєкт, бізнес-план, бізнес-модель) ще не існуючих об'єктів.

Таблиця 1.1 – Порівняння оперативного і стратегічного управління

Характеристика	Оперативне управління	Стратегічне управління
Місія, призначення	Виробництво товарів і послуг з метою одержання доходу від їх реалізації	Вживання організації в довгостроковій перспективі за допомогою встановлення динамічного балансу з оточенням, що дозволяє розв'язувати проблеми зацікавлених у діяльності організації осіб
Об'єкт концентрації уваги менеджменту	Погляд усередину організації, пошук шляхів більш ефективного використання ресурсів	Погляд ззовні організації, пошук нових можливостей у конкурентній боротьбі, відстеження й адаптація до змін в оточенні
Облік фактора часу	Орієнтація на короткострокову і середньострокову перспективу	Орієнтація на довгострокову перспективу
Основа побудови системи управління	Функції та організаційні структури, процедури, техніка і технологія	Люди, системи інформаційного забезпечення, ринок
Підхід до управління персоналом	Персонал як ресурс організації, як виконавець окремих робіт і функцій	Персонал як основа організації, її головна цінність і джерело добробуту
Критерій ефективності управління	Прибутковість і раціональність використання виробничого потенціалу	Своєчасність і точність реакції організації на нові запити ринку і зміни залежно від зміни оточення

Слід зазначити, що поточне і стратегічне управління не протистоять один одному, а є взаємодоповнюючими елементами процесу управління. Більш того, поточне управління є закономірним етапом втілення стратегічного.

Взаємозв'язок стратегічного і поточного управління виробництвом на підприємстві базується на забезпеченні та дотриманні ключових принципів і закономірностей раціональної організації даних процесів, сприяє їх розвитку та підвищенню ефективності. Для цього при організації взаємозв'язку стратегічного і поточного управління виробництвом необхідно дотримуватися ряду вимог: наукової обґрунтованості, гнучкості, адаптивності, комплексності та системності.

Ці вимоги реалізуються через дотримання певних принципів, які дозволяють найбільш ефективно та оптимально організувати систему взаємозв'язку процесів стратегічного та поточного управління виробництвом.

#### **Основні принципи:**

– принцип пріоритетності стратегічного управління, що передбачає розробку стратегічного плану розвитку виробництва як загального чи зведеного, який виявляє зміст цілей та взаємодій різних підрозділів на підприємстві та задає показники оперативних планів;

– принцип взаємообумовленості та опосередкованості стратегічних і поточних показників;

– принцип стійкості зв'язку між поточними та стратегічними показниками діяльності підприємства.

*Однак, можливості стратегічного управління не безмежні, існує ряд обмежень при його використанні.*

1. Стратегічне управління не може надати точної та детальної картини

майбутнього. Швидше за все, це якісні побажання до стану підприємства в перспективі.

2. Стратегічне управління не може бути зведене до набору певних правил та процедур. Це, перш за все, певна філософія або ідеологія бізнесу.

3. Для реалізації процесу стратегічного управління потрібні значні витрати часу та ресурсів.

4. Помилки у стратегічному управлінні можуть призвести до значних негативних наслідків.

*Отже, стратегічне управління* це цілеспрямована діяльність суб'єкта управління з формування майбутньої моделі розвитку об'єкта управління та способів її досягнення з урахуванням впливу зовнішніх факторів.

Стратегічне управління це процес, в якому керівництво організації визначає довгострокові цілі й стратегії, здійснює аналіз як внутрішнього, так і зовнішнього середовища, і впроваджує, оцінює та коригує дії, які забезпечують досягнення цих цілей в умовах невизначеності.

Стратегічне управління дозволяє організації бути гнучкою та адаптивною, а також ефективно використовувати свої ресурси для досягнення стратегічних цілей і забезпечення сталого розвитку.

## **1.2 Етапи становлення стратегічного управління**

З історичного погляду, становлення стратегічного управління охоплює чотири основні періоди:

- бюджетування;
- довгострокове планування;
- стратегічне планування;
- стратегічне управління.

Надамо характеристику основним періодам розвитку стратегічного управління.

### **Бюджетування (від початку ХХ століття).**

*Основні характеристики періоду бюджетування включають:*

– організації почали використовувати бюджети як основний інструмент для планування та контролю доходів і витрат. Вони служили для забезпечення ефективного розподілу ресурсів і забезпечення фінансової стабільності.

– зосередженість на короткостроковому плануванні, спрямованому на забезпечення поточної фінансової успішності, без значної уваги до довгострокових стратегічних цілей.

– бюджетування часто використовувалось у досить жорстких, формалізованих формах, що не передбачали значної гнучкості чи адаптації до змін у зовнішньому середовищі.

– на цьому етапі підходи до управління були переважно тактичними та оперативними, з обмеженим розумінням стратегічних потреб чи довгострокового планування.

– бюджетування було важливим кроком у розвитку корпоративного управління, але його обмеженість потребувала більш глибокого та комплексного підходу до стратегічного планування, що було реалізовано в наступних етапах розвитку стратегічного управління.

Цей період характеризувався простими формами фінансового планування, які зосереджувалися на контролі витрат та доходів. Головна мета полягала у встановленні фінансових меж та прогнозуванні потреб у капіталі на короткострокову перспективу.

### **Довгострокове планування (50–60-ті рр. XX століття)**

*Основні характеристики періоду довгострокового планування включають:*

– підприємства почали планувати свою діяльність на періоди від 3 до 5 років або довше, що дозволяло краще адаптуватися до майбутніх змін у бізнес-середовищі.

– довгострокове планування сприяло координації між різними відділами та функціями організації, такими як маркетинг, виробництво, фінанси, що підвищувало ефективність загалом.

– були розроблені більш формальні методи та інструменти планування, які включали різноманітні аналітичні та прогнозні моделі для підтримки прийняття рішень.

– організації стали краще реагувати на зміни в технологіях, законодавстві, ринкових умовах, що дозволило їм бути більш конкурентоспроможними.

Довгострокове планування стало важливим кроком до подальшого розвитку стратегічного управління, зокрема в напрямку стратегічного планування і стратегічного менеджменту, що акцентує на довгостроковому баченні розвитку о

### **Стратегічне планування (60–70-ті рр. XX століття)**

*Основні характеристики періоду стратегічного планування:*

– у цей час з'явилися формалізовані процедури та інструменти стратегічного планування, такі як SWOT-аналіз, PEST-аналіз та інші моделі оцінки зовнішнього і внутрішнього середовищ.

– компанії стали приділяти більше уваги не тільки поточній операційній діяльності, але й довгостроковій перспективі, що включала ідентифікацію можливостей і загроз в зовнішньому середовищі.

– впровадження стратегічного планування часто вимагало активної участі топменеджменту, оскільки стратегічні рішення мали значний вплив на загальний напрям розвитку компанії.

– значний наголос робився на здатності організацій швидко адаптуватися до змін в економічному, політичному та технологічному контекстах.

– стратегічні плани почали інтегруватися з оперативним управлінням, що допомагало забезпечити більш ефективне виконання встановлених стратегічних цілей.

Цей період заклав основу для подальшого розвитку стратегічного менеджменту, де стратегія стала вважатися ключовим елементом досягнення

стійкого конкурентного успіху.

### **Стратегічне управління (70-ті рр. XX століття)**

*Основні характеристики періоду стратегічного управління:*

– стратегічне управління почало включати розробку і впровадження стратегічних планів, що враховують не тільки зовнішнє середовище, але й внутрішні можливості та ресурси компаній.

– у цей період особлива увага приділялася визначенню та розвитку унікальних конкурентних переваг, які дозволяли компаніям ефективно конкурувати на ринку.

– практика стратегічного управління стала більш формалізованою з використанням спеціалізованих методів аналізу, таких як аналіз цінностей, портфельний аналіз, планування на основі сценаріїв.

– роль вищого керівництва стала критично важливою у формулюванні та реалізації стратегій, що вимагало від керівників високого рівня стратегічного мислення та лідерських здібностей.

– стратегічне управління набуло характеру безперервного процесу адаптації до змін у бізнес-середовищі, що вимагало регулярного перегляду та коригування стратегічних планів.

– вироблення стратегій стало включати широку взаємодію з різними групами зацікавлених осіб, щоб забезпечити їх підтримку та зрозуміння стратегічних ініціатив.

Цей період відзначився значним розширенням теоретичних основ стратегічного управління та його практичного застосування, що сприяло розвитку низки нових підходів і концепцій у галузі управління.

Кожен з цих етапів відіграв важливу роль у формуванні сучасного розуміння стратегічного управління як комплексного підходу до розробки та реалізації стратегій, здатних забезпечити стале зростання та успіх компаній у динамічному світі.

### **1.3 Сутність стратегії підприємства та класифікація її видів**

**Стратегія підприємства** – це вибір та реалізації довгострокових цілей та ініціатив, прийнятих вищим керівництвом підприємства, які визначають загальний напрям діяльності організації.

Сучасне розуміння поняття «стратегія» формувалось упродовж тривалого періоду часу, змінюючись відповідно до умов та запитів практичного менеджменту та відповідаючи на основні виклики зовнішнього середовища.

Поняття «стратегія» етимологічно походить від грецького *strategia* (*stratos* – військо та *ago* – веду), за допомогою якого описували найважливішу частину військового мистецтва.

Термін «стратегія» нині є досить популярним в багатьох сферах суспільного життя. Щодо трактування поняття «стратегія підприємства», то тут існує чимало визначень та поглядів на розуміння сутності стратегії.

**Виокремлюють три основних підходи до сутності поняття «стратегія»:**

«стратегія як план», «стратегія як вектор розвитку», та «стратегія як синергія», що об'єднує у собі елементи попередніх двох підходів.

*Стратегія як план.* Підхід передбачає визначення конкретного плану дій для досягнення основної цілі. Розробка стратегії в цьому контексті зосереджується на формулюванні довгострокової головної мети та визначенні етапів її виконання.

*Стратегія як вектор розвитку.* Підхід передбачає, що стратегія підприємства розглядається як тривалий, чітко визначений напрямок його розвитку. Цей напрямок охоплює ключові аспекти діяльності, використання ресурсів, форму виробництва та систему внутрішніх виробничих відносин. Також він визначає позицію підприємства у зовнішньому середовищі.

*Стратегія як синергія.* Оскільки наведений підхід є комплексним, то він несе у собі синергетичний ефект. Таке бачення передбачає, що кожен аспект стратегічного планування не існує ізольовано та взаємопов'язаний з іншими, створюючи синергетичний ефект.

Взаємодія різних компонентів стратегії – від визначення візії та місії до вибору конкретних дій та ресурсів – повинна призвести до більш ефективного та гармонійного розвитку підприємства, ніж можливо було б при розгляді кожного з них окремо.

#### **Особливості стратегії підприємства наступні:**

– стратегія зосереджується на досягненні конкретних, довгострокових цілей, що відповідають місії та візії підприємства.

– враховуються всі аспекти діяльності підприємства, включно з маркетингом, фінансами, операціями, та людськими ресурсами для створення єдиної стратегічної картини.

– стратегія розробляється таким чином, щоб використовувати сильні сторони підприємства та мінімізувати його слабкості, надаючи йому перевагу на ринку.

– стратегія включає прогнозування змін у зовнішньому середовищі та розробку планів дій для адаптації до цих змін.

– ефективна стратегія підприємства повинна бути достатньо гнучкою, щоб дозволити швидке реагування на несподівані зміни та виклики.

– хоча стратегія може включати короткострокові цілі для досягнення більшої картини, вона завжди орієнтована на довгостроковий розвиток і стійкість.

– розробка чітких критеріїв для оцінки ефективності стратегії та її впливу на досягнення загальних цілей підприємства.

Ці особливості допомагають підприємству не просто вижити у конкурентному середовищі, але й просуватися вперед, ефективно використовуючи свої ресурси та можливості.

До основних ключових факторів, що найбільш суттєво впливають на зміст стратегії слід віднести (табл. 1.2).



Таблиця 1.2 – Ключові фактори впливу на зміст стратегії підприємства

<i>Зовнішнє середовище</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ринкова конкуренція: конкурентний ландшафт, домінівні гравці, рівень конкуренції;</li> <li>- попит і потреби споживачів: зміни в споживчих уподобаннях, тренди попиту;</li> <li>- технологічні зміни: нововведення, які можуть змінити галузеві стандарти;</li> <li>- регулятивне середовище: законодавчі зміни, що впливають на діяльність підприємства;</li> <li>- економічні умови: макроекономічна стабільність, інфляція, курс валют.</li> </ul>
<i>Внутрішнє середовище</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ресурси та можливості: доступність фінансів, людських ресурсів, технологій та інших активів.</li> <li>- корпоративна культура: цінності, норми, які можуть впливати на прийняття стратегічних рішень.</li> <li>- структура управління: організаційна структура та її вплив на внутрішню координацію та ефективність.</li> <li>- фінансове становище: наявність власних коштів, здатність до залучення зовнішнього фінансування.</li> <li>- технічний стан та інноваційність: наявність сучасного обладнання, технологій, інноваційних рішень.</li> </ul>
<i>Лідерство та стратегічне бачення</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- лідерські якості керівництва: візія, стратегічне бачення та стиль керівництва.</li> <li>- стратегічні ініціативи керівництва: готовність до ризику, підхід до нововведень та змін.</li> </ul>

У стратегічному управлінні використовують *різноманітні класифікації стратегій*, що допомагає систематизувати їх в уніфіковану структуру та забезпечує зрозумілі методики для аналізу їх основних характеристик. Це дозволяє керівникам більш ефективно вибудовувати стратегічні плани, оцінювати потенційні ризики та можливості, а також адаптувати стратегії до змінюваних умов ринку та зовнішнього середовища (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Загальна класифікація стратегій

<i>Класифікаційна ознака</i>	<i>Види стратегій</i>
1	2
За ієрархією в системі управління	<ul style="list-style-type: none"> <li>- корпоративна (портфельна) стратегія;</li> <li>- конкурентна (ділова) стратегія;</li> <li>- функціональні стратегії;</li> <li>- операційна стратегія (у даній класифікації не відноситься - до функціональних стратегій).</li> </ul>
За функціональними ознаками	<ul style="list-style-type: none"> <li>- маркетингова стратегія;</li> <li>- операційна стратегія (як стратегія окремих підрозділів) ;</li> <li>- виробнича стратегія (як функціональна стратегія) ;</li> <li>- фінансова стратегія;</li> <li>- соціальна стратегія;</li> <li>- екологічна стратегія;</li> <li>- стратегія НДКІР.</li> </ul>
За напрямом розвитку підприємства (базові стратегічні альтернативи)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- зростання;</li> <li>- скорочення;</li> <li>- сполучення базових альтернатив;</li> <li>- стратегія ліквідації (банкрутство);</li> <li>- стратегія виживання (запобігання банкрутству) ;</li> <li>- стратегія стабілізації.</li> </ul>
За конкурентною позицією на ринку	<ul style="list-style-type: none"> <li>- стратегія лідерства;</li> <li>- стратегія претендента;</li> <li>- стратегія послідовника;</li> <li>- стратегія новачка.</li> </ul>

*Продовження таблиці 1.3*

1	2
За способом досягнення конкурентних переваг	- стратегія оптимальних витрат; - стратегія лідерства за витратами; - стратегія диференціації; - стратегія фокусування.
Залежно від виду диференціації (маркетингові стратегії)	- стратегія товарної диференціації; - стратегія сервісної диференціації; - стратегія іміджевої диференціації; - стратегія кадрової диференціації.
За багатоаспектністю стратегій (ефективність стратегій підприємства)	- стратегії, які забезпечують першість у входженні на ринок і динамічне його захоплення; - стратегії несподіваного і швидкого освоєння ринку; - стратегії пошуку і захоплення ринкової ніші; - стратегії зміни економічних характеристик продукту (ринку, галузі).

Класифікація стратегій підприємства дозволяє чітко визначити місце кожного елемента в загальній системі, що в кінцевому підсумку дає можливість керівникам робити висновки про оптимальність тієї чи іншої схеми стратегічного управління.

Таким чином, аналізуючи існуючі визначення терміну «стратегія», варто зазначити, що на сьогодні немає загальноприйнятого і погодженого визначення цього поняття. Однак таке різноманіття трактувань є наслідком всеосяжного та всебічного розуміння стратегії.

**Стратегічна піраміда (за А. А. Томпсоном та Дж. Стріклендом)**

Стратегічна піраміда, розроблена А. А. Томпсоном та Дж. Стріклендом, є моделлю, яка використовується для представлення стратегічних рівнів у компанії. Вона складається з таких елементів:

**1. Корпоративна стратегія** – вершина піраміди. Це комплексний план дій, розроблений для досягнення довгострокових цілей і забезпечення загального напрямку розвитку організації. Вона охоплює всі основні аспекти діяльності компанії, включаючи вибір бізнесів, в які варто інвестувати, визначення пріоритетних напрямків розвитку та способів досягнення конкурентних переваг на ринку. Корпоративна стратегія визначає загальну місію, бачення та цінності компанії, а також узгоджує діяльність різних підрозділів і функціональних напрямків.

**2. Ділова стратегія** – другий рівень піраміди. Це план дій, спрямований на досягнення конкретних цілей в межах окремого бізнес-напрямку або підрозділу компанії. Вона зосереджується на способах, за допомогою яких бізнес може досягти конкурентних переваг на ринку, максимізувати свою продуктивність і прибутковість.

**3. Функціональна стратегія** – третій рівень піраміди. Включає плани та програми функціональних підрозділів компанії (маркетинг, фінанси, виробництво тощо), які підтримують бізнес-стратегії. Вона забезпечує координацію різних функціональних напрямків для досягнення бізнес-цілей.

**4. Операційна стратегія** – основа піраміди. Охоплює короткострокові плани та завдання, необхідні для досягнення стратегічних цілей на

оперативному рівні. Включає конкретні дії та процедури, що реалізуються на щоденній основі.

Ця піраміда підкреслює важливість узгодженості між різними рівнями стратегій у компанії для досягнення загальних цілей і успіху на ринку.

## 1.4 Наукові школи стратегічного управління

**Наукові школи стратегічного управління** – це різні підходи, концепції та теорії, що виникли в процесі розвитку науки про управління та відображають різні аспекти стратегічного планування, реалізації та контролю в організаціях. Кожна школа стратегічного управління має свої унікальні принципи, методології та погляди на те, як організації повинні формувати та реалізовувати стратегії.

Таблиця 1.4 – Основні наукові школи стратегічного управління

Школа та її основні представники	Зміст наукових поглядів	Основні теоретичні та практичні обмеження
1	2	3
<b>Школа дизайну (моделі):</b> І. Ансофф, П. Селзник, У. Ньюман, К. Ендрюс.	Стратегія є результатом ретельного наукового процесу. Після SWOT-аналізу та оцінки стратегічних альтернатив, з урахуванням цінностей вищого керівництва та форм соціальної відповідальності організації, моделюється найкраща стратегія. Стратегія унікальна для кожної компанії.	Розроблення та реалізація стратегії здійснюються фактично силами однієї особи – керівника організації (стратега). Це можливо тільки для простих систем, але не для складних ситуацій.
<b>Школа планування</b> І. Ансофф.	Формування стратегії є частиною процесу планування. Це достатньо формалізований, раціональний процес, який зазвичай поділяють на окремі кроки, що супроводжуються визначенням цілей, розробленням бюджетів, програм і планів.	Майбутнє не завжди можна спрогнозувати; стратегічне мислення не можна представити у вигляді якогось алгоритму дій.
<b>Школа позиціонування</b> Д. Шендел, К. Хаттен, М. Портер.	Стратегія формується на основі конкурентного і галузевого аналізу з метою завоювання потрібної позиції (найчастіше – частки ринку) стосовно до інших учасників ринку, які є конкурентами організації.	Для використання моделі потрібен значний масив інформації, що можливо тільки в зрілих і стабільних галузях. Вибір стратегії обмежений певним набором позицій, з яких потрібно вибрати одну.
<b>Школа підприємництва</b> І. Шумпетер, А. Коул, П. Друкер.	Вибір стратегії здійснюється керівником організації на основі власної інтуїції та підприємницького таланту. Контролюючи впровадження стратегії, лідер може змінювати пріоритети з урахуванням стану навколишнього середовища.	Найбільше підходить для підприємницьких стартапів або реструктуризації великих організацій. Залежить від особистих амбіцій керівника організації. Може бути як послідовно інноваційною, так і провальною.
<b>Когнітивна школа</b> Г. Саймон, Дж. Марч.	Розроблення стратегії є результатом індивідуального або колективного людського розуму, тому важливо зрозуміти, як розум обробляє інформацію та розробляє стратегію.	Слід зважати на обмежені можливості індивіда збирати потрібну інформацію та обробляти її, що призводить до суб'єктивних або спотворених висновків.

Продовження таблиці 1.4

1	2	3
<b>Школа навчання</b> Ч. Ліндблом, Дж. Марч.	Стратегічні ініціативи можуть з'являтися не тільки на вищому, а й на нижчих рівнях, а потім через менеджерів середньої ланки передаватися до вищого керівництва. Роль лідерів – управляти процесом стратегічного навчання, тобто з'ясуванням механізму роботи організації та розвитком ефективних напрямів її діяльності.	Шлях спроб і помилок, притаманний навчанню, може призвести до додаткових витрат та неефективного використання ресурсів.
<b>Школа влади</b> Г. Аллісон.	Формування стратегії – це процес ведення переговорів. Політика є частиною стратегічного процесу. На мікрорівні впливові індивіди, які мають владу, використовують політичні засоби для досягнення своїх цілей. На макрорівні великі компанії використовують політичний вплив на уряд та інші зовнішні організації.	Політиканство може заважати формуванню стратегії, оскільки стратегічні цілі – предмет обговорення, а не згоди. Надійного способу формування стратегії школа не дає.
<b>Школа культури</b> Е. Ренман, Р. Норманн.	Формування стратегії є колективним процесом і відбувається під впливом загальноприйнятих переконань, традицій, історії або культури організації, які створюють очікування, а потім формують поведінку персоналу та активні стратегії. Спільні інтереси роблять стратегію інтегрованою і міцною.	Чим сильніше і багатша культура організації, тим складніше буде змінити наявну стратегію в майбутньому.
<b>Школа довкілля</b> М. Ханнан, Дж. Фріман.	Стратегію визначають зовнішні обставини. Причому організації, як члени біологічної популяції, народжуються, знаходять свої екологічні ніші і, врешті решт, умирають. У своїй діяльності вони повинні адаптуватися до довкілля, аби вижити.	Орієнтація винятково на довкілля та зовнішні обставини може суттєво обмежити стратегічний вибір.
<b>Школа конфігурації (структурна школа)</b> А. Чандлер.	Формування стратегії визначають час або обставини – певні періоди в історії організацій, конкретна стадія життєвого циклу (зростання, зрілість, занепад), тип і форма організації. Ця школа може пояснювати феномен революційних змін, тобто те, чого не могли зробити описові школи.	Радикальні зміни означають зміну як стратегії, так і організаційної структури та процесів, тобто є протилежністю «поступового» підходу.

Отже, існує багато шкіл стратегічного управління, кожна з яких має свої акценти та переваги, і вони зосереджуються на різних аспектах стратегічного процесу та пропонують різні підходи та інструменти, які можуть бути використані для вирішення різних завдань у сфері стратегічного управління. Використання різноманітних стратегічних шкіл і підходів може допомогти краще реагувати на зовнішні зміни та управляти внутрішніми процесами,

забезпечуючи більш ефективне управління стратегією в комплексному та невизначеному бізнес-середовищі.

Підводячі підсумок слід, зазначити, що **стратегічне управління** – це процес визначення, планування та реалізації дій, спрямованих на досягнення довгострокових цілей організації. Воно передбачає розробку стратегій, які дозволяють підприємству адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Історія розвитку стратегічного управління пов'язана зі зростанням складності та динаміки зовнішнього бізнес-середовища, включаючи глобалізацію, технологічні інновації та економічну невизначеність. Стратегічне управління стало необхідним інструментом для визначення місії, візії, цілей організації та методів їх досягнення через комплексне планування, аналіз, оцінку та контроль.

Суть стратегічного управління полягає у відповіді на три ключові питання:

1. Хто ми зараз? (модель реальної ситуації).
2. Чого ми прагнемо досягти? (модель бажаного стану).
3. Як ми можемо досягти поставлених цілей? (стратегічний план).

Розглядаються різні шляхи досягнення цілей, що демонструються на прикладі стратегічної піраміди (за А. А. Томпсоном та Дж. Стріклендом), яка включає чотири рівні: корпоративну, ділову, функціональну та операційну стратегії. Кожен з рівнів стратегії відповідає за різні аспекти діяльності компанії, забезпечуючи узгодженість та ефективність на всіх рівнях управління.

Різні наукові підходи до стратегічного управління, такі як школи дизайну, планування, позиціонування, підприємництва та інші, підкреслюють важливість різних аспектів стратегічного процесу і пропонують різні інструменти для досягнення стратегічних цілей.

### **Питання для самоконтролю**

1. У чому полягає суть стратегічного управління?
2. Які відмінності стратегічного управління від поточного?
3. Які специфічні особливості притаманні стратегічному управлінню?
4. Етапи становлення стратегічного управління.
5. Основні характеристики періоду стратегічного управління
6. Основні підходи до сутності поняття «стратегія».
7. Ключові фактори впливу на зміст стратегії підприємства.
8. За якими ознаками класифікуються стратегії?
9. Які наукові школи стратегічного управління ви знаєте?