

**Олеся Вікторівна ЛЕБІДЬ**

кандидат економічних наук, професор кафедри міжнародного бізнесу та економічного аналізу Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця

ORCID ID: 0000-0002-6584-8390

E-mail: olesia.lebid@gmail.com

**Олександра Валерівна ЗУЄВА**

аналітик відділу звітності CS ltd Company

ORCID ID: 0000-0001-9661-9657

**ПАРАДИГМА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ:  
РЕТРОСПЕКТИВНИЙ АНАЛІЗ**

Лебідь, О. В. Парадигма стратегічного управління на підприємстві: ретроспективний аналіз [текст] / Олеся Вікторівна Лебідь, Олександра Валерівна Зуєва // Український журнал прикладної економіки. – 2020. – Том 5. – № 2. – С. 336–342. – ISSN 2415-8453.

**Анотація**

**Вступ.** Динаміка факторів зовнішнього середовища в рамках сучасних процесів переформатування глобального економічного простору актуалізують необхідність коригування методологічної бази та інструментарію менеджменту підприємства.

**Мету** статті визначено як здійснення наукової ревізії існуючих концепцій стратегічного управління, розробка на основі поєднання історичного і логічного методу парадигми стратегічного менеджменту, адаптованої до сучасних умов господарювання.

**Результати.** Дослідження виходило з гіпотези, що звернення до історії розвитку теорії стратегічного управління дозволить визначити найбільш актуальні аспекти менеджменту у взаємозв'язку з реаліями та особливостями функціонування ринкового механізму на різних етапах його еволюції як складної системи, що має нелінійний характер.

Пошук джерел елементів зазначеної парадигми привів до розгляду процесів зародження і розвитку наукового інтересу до категорії «стратегія». Розкрито сутність раціонального підходу в теорії стратегічного управління, а також напрями його критики за персоналіями. Досліджено умови зміщення акценту зі змістовного розуміння стратегії у реалістичному підході до процесуального, особливістю якого є підхід до формування стратегії на основі традиційних вмінь, відданості своїй справі, вдосконалення через розробку деталей, беручи за основу наявний практичний досвід. Розглянуто такі етапи еволюції теорій стратегічного управління, як школа конкурентних переваг, ресурсно-орієнтований підхід, підприємницька або антрепренерська, когнітивна, школа навчання, школа влади, культурна, зовнішнього середовища та школу конфігурації.

**Висновки.** Ретроспективний аналіз дозволив дійти висновку, що еволюція бачення стратегії йшла від простого до складного, від передбаченого до непрогнозованого, від чітких алгоритмів до творчих підходів. Зауважено, що незважаючи на спадковість шкіл чи повну відмову від набутого досвіду при формуванні стратегії, доцільно спиратися на весь багаж досвіду, використовуючи найкращі інструменти, упорядковані у власний методичний підхід.

**Ключові слова:** стратегія, стратегічне управління, стратегічний менеджмент, підприємство.

---

Olesia LEBID

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of International Business and Economic Analysis, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

Oleksandra ZUIEVA

analyst of the reporting department of CS ltd Company

## PARADIGM OF STRATEGIC MANAGEMENT AT THE ENTERPRISE: RETROSPECTIVE ANALYSIS

### **Annotation**

**Introduction.** *The dynamics of environmental factors in the current processes of reformatting the global economic space highlights the need to adjust the methodological framework and tools of enterprise management.*

*The purpose of the article is defined as the implementation of a scientific revision of existing concepts of strategic management, development based on a combination of historical and logical methods of strategic management paradigm, adapted to modern business conditions.*

**Results.** *The study was based on the hypothesis that referring to the history of strategic management theory would identify the most relevant aspects of management in relation to the realities and features of the market mechanism at different stages of its evolution as a complex system that is nonlinear.*

*The search for sources of elements of this paradigm led to the consideration of the processes of origin and development of scientific interest in the category of "strategy". The essence of the rational approach in the theory of strategic management, and also directions of its criticism on personalities are outlined. The conditions of shifting the emphasis from meaningful understanding of strategy in a realistic approach to procedural, the feature of which is the approach to strategy formation based on traditional skills, dedication, improvement through the development of details, based on existing practical experience. The stages of evolution of strategic management theories, such as the school of competitive advantage, resource-oriented approach, entrepreneurial, cognitive, school of learning, school of power, cultural, environmental and school of configuration are considered.*

**Conclusions.** *Retrospective analysis led to the conclusion that the evolution of the vision of strategy went from simple to complex, from predictable to unpredictable, from clear algorithms to creative approaches. It is noted that despite the heredity of schools or complete abandonment of experience gained in the formation of strategy, it is advisable to rely on all the baggage of experience, using the best tools, organized in their own methodological approach.*

**Key words:** *strategy, strategic management, enterprise management, enterprise.*

**JEL classification:** L2

---

### **Вступ**

Модернізація умов функціонування суб'єктів господарювання, динаміка факторів зовнішнього середовища в рамках сучасних процесів переформатування глобального економічного простору актуалізують необхідність коригування методологічної бази та інструментарію менеджменту підприємства. Включення України до світового співтовариства має наслідком посилення конкуренції, підвищуючи значення стратегічного планування. Реалізація мети вибору найбільш прийнятних стратегій у виробничій і розподільчій сферах, адаптованих до умов господарювання в національній і наднаціональній системах, потребує аналізу існуючих концепцій, основних положень сучасної парадигми стратегічного менеджменту.

Основоположниками нового напрямку в економічній теорії – стратегічного менеджменту, який з'явився у 60-х роках ХХ століття, були І. Ансофф, Ж. Бовер,

---

К. Ендрюс, К. Крістенс, А. Чандлер та ін. В подальшому стратегічним менеджментом займалися П. Друкер, Б. Карлофф, Г. Мінцберг, М. Портер, А. Стрікленд, А. Томпсон та інші дослідники. На наш погляд, звернення до історії розвитку теорії стратегічного управління дозволить визначити найбільш актуальні аспекти менеджменту у взаємозв'язку з реаліями та особливостями функціонування ринкового механізму на різних етапах його еволюції як складної системи, що має нелінійний характер.

### **Мета та завдання статті**

Метою статті є наукова ревізія існуючих концепцій стратегічного управління, розробка на основі методу поєднання історичного і логічного парадигми стратегічного менеджменту, адаптованої до сучасних умов господарювання.

### **Виклад основного матеріалу дослідження**

Теорії управління розвитком підприємств пройшли еволюційний шлях від класичних підходів (в яких центром уваги були внутрішні можливості планування, організації та реалізація інших функцій управління у вирішенні завдання підвищення ефективності виробництва) до сучасних системних поглядів (в яких підприємство розглядається як частина соціально-економічної системи, характер і механізми функціонування якої мають на меті забезпечення гармонізації соціальних взаємовідносин). Знаковим є те, що концептуальні положення сучасної парадигми стратегічного управління визнають тісний зв'язок розвитку виробничих систем з поліпшенням якості життя населення. Новітню управлінську парадигму все частіше називають парадигмою «управління гармонійним розвитком».

Сучасною тенденцією досліджень зі стратегічного управління є імплементація в цю сферу елементів теорії складності, зокрема у межах школи хаосу та складності. Як зазначає Дзєбих І., зазначений підхід синтезує елементи підходу до планування та елементи навчального підходу й об'єднує внутрішній/рівноважний фокус першого з зовнішнім/нерівноважним акцентом другого [1].

Підприємства розглядаються як сукупності нелінійних петель зворотного зв'язку. Вони пов'язані з іншими підприємствами, що здатні працювати на межі стабільності і нестабільності, тобто в «обмеженій нестабільності», на краю хаосу. Цей стан важко піддається управлінню. Необхідність контролю та інтеграції тягне підприємства до стабільності і зрештою затвердіння, а необхідність децентралізації та інновацій тягне підприємства до нестабільності і можливого розпаду. Для успішного функціонування підприємства стратегія повинна врівноважувати ці дві протилежні тенденції [2]. Р. Стейсі стверджує, що динаміка успішних підприємств характеризується нерегулярними циклами та розривними тенденціями, які укладаються у кількісні моделі, що проявляється у нечітких, але пізнаваних категоріях, що набувають форми архетипів і шаблонів. Отже, у поточному контролі можуть бути використані традиційні методи, а у стратегічному плануванні для досягнення успіху необхідно відмовитися від лінійного аналітичного мислення [3]. М. Валдроп попереджав про небезпеку блокування у неоптимальну схему: покоління стратегічних менеджерів безумовно можуть оперувати лінійними моделями, стаючи заручниками «підручникових» парадигм [4]. Р. Паскаль, говорячи про закон необхідного різноманіття, визначав необхідність підприємства управляти конфліктами та прецедентами всередині, щоб мати шанс встояти перед подібними проблемами ззовні. В контексті стратегічного управління ця теза передбачає відмову від накопиченого багажу знань попередніх поколінь і прийняття самоорганізації, перетворення та оновлення [5].

Вище представлено сучасну концепцію стратегічного управління. Її методологічна і теоретична основа формувалась поступово і почалась з перших проявів наукового інтересу до категорії «стратегія».

---

Термін «стратегія» прийшов в економічну науку з військової справи. Найчастіше економісти-дослідники в контексті «мілітаристського» походження стратегії згадують її визначення як процесу планування та дій в процесі досягненні бачення або цілей війни, надане у праці Карла фон Клаузевица в XIX сторіччі.

В економічну науку термін «стратегія» було введено А. Чандлером у 1962 році. Він детермінував зазначену категорію як встановлення основних довготривалих цілей та завдань підприємства та розробку напрямку дій, а також розподіл ресурсів, необхідних для досягнення поставлених цілей [6].

Родоначальниками у дослідженні сутності поняття «стратегія» виступають також вчені-економісти К. Ендрюс та С. Крістенс (початок 1960-х років). В їх роботах стратегія розглядається як об'єднуюча ідея, яка співвідносить функціональні сфери діяльності підприємства (з виділенням сильних та слабких сторін) з факторами зовнішнього середовища (можливостей і загроз). Увага акцентована на зв'язку між унікальними можливостями підприємства, що відрізняє їх від інших учасників ринку, та вимогами галузі. Завданням менеджерів у зазначеному концепті було визнано вибір ситуації, коли унікальні компетенції підприємства та ресурси реалізують потенціал формування конкурентних переваг.

Визнаним класиком теорії стратегічного менеджменту вважається І. Ансофф. В цілому під стратегією він розумів «системний підхід, що забезпечує організації збалансованість і загальний напрямок зростання, ... потужний інструмент протистояння мінливим умовам зовнішнього середовища» [8, с. 47–49]. Можна констатувати, що на перший план І. Ансофф виводить зовнішні виклики для підприємства, які є визначальними у виборі номенклатури продукції та сегментів ринку. Зусилля дослідника спрямовано на обґрунтуванні системи правил прийняття довгострокових рішень. Зазначений алгоритм включає: моніторинг результатів поточної діяльності підприємства, а також прогностичні розрахунки; правила взаємодії із зовнішнім середовищем – продуктово-ринкова стратегія; правила оперативних прийомів організації взаємодії елементів внутрішнього середовища [8, с. 46]. Простежується ієрархічна підпорядкованість в класифікації груп правил, яка відображає низхідну декомпозицію загальної ділової стратегії через конкурентну стратегію до оперативних складових її реалізації.

Отже, першим етапом розвитку теорії стратегічного управління став раціональний підхід. Він відображає реалізацію в системі менеджменту наступної послідовності:

- визначення цілей;
- аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища;
- визначення низки можливих стратегій;
- реалізація стратегії з найбільшим потенціалом.

Серед недоліків раціонального підходу можна виділити складність реалізації для підприємств повного комплексу елементів вищезазначеної послідовності.

Критики раціональної теорії стратегічного управління:

❖ Р. Саетт і Дж. Марч. Вони заперечували можливість розгляду підприємств як організації індивідуальностей та цілей, що відображають ці індивідуальності. На їх погляд, підприємства подібні рухливим коаліціям, де конфліктуючі інтереси та потреби є постійними, але помірно погодженими, і зміни виступають необхідними [9]. Р. Саетт і Дж. Марч виділяють фактор невідповідності обраної та впровадженої вищим топ-менеджментом стратегії та організаційної динаміки.

❖ С. Ліндблом, який запропонував процес «послідовних обмежених порівнянь» [10].

❖ А. Петігр'ю. На основі ґрунтового практичного дослідження діяльності потужної американської корпорації він здійснив теоретичне узагальнення, що

---

підприємства реалізують ту чи іншу стратегію, виступаючи унікальною структурою, а процес розробки стратегії може бути розглянутим чи описаним, але не може бути призначеним.

❖ Г. Мінцберг у межах «школи дизайну». Він наголошував на практичній відсутності чітких цілей, а процес формування стратегії розглядав як реакцію на існуючі проблеми. Виважена реалістичність була замінена на метод «проб та помилок». Акцент із змістовного розуміння стратегії у реалістичному підході змістився до процесуального.

Принципова різниця раціонального і процесуального підходів полягає в тому, що перший тяжіє до планування стратегії на основі системного аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, що здійснюється топ-менеджментом, а другий – до формування стратегії на основі традиційних вмінь, відданості своїй справі, вдосконалення через розробку деталей, беручи за основу наявний практичний досвід. Фактично простежується боротьба теорії, на яку спираються представники раціоналістичного підходу, та практики, яку «проповідують» представники «дизайнерської школи».

При цьому отримання ефективного інструментарію формування стратегії лежить на шляху поєднання, а не протиставлення вищезазначених підходів, оскільки узагальнення практичного досвіду функціонування підприємств на ринку потребує методологічної бази. З іншого боку, неможливо розробити дієву стратегію, керуючись виключно науково-теоретичними постулатами, не враховуючи особливості та досвід роботи конкретного підприємства.

Наступним етапом формування наукової парадигми розробки стратегії стала школа конкурентних переваг. Її представники Т. Бенс і Дж. Сталкер стверджували, що неможливо створити найкращу організаційну структуру, а підприємства досягають успіху завдяки адаптації до зовнішнього середовища [11]. Заперечується можливість універсальних рецептів успіху. Мають значення «особливі здібності» компаній, які зазначеними авторами пояснювалися з точки зору організаційного внеску.

Револьюційний вплив на загальну парадигму стратегічного управління здійснив Д. Тіс в рамках ресурсно-орієнтованої теорії. Його концепція ґрунтується на баченні стратегії не як результату аналізу, а як процесу моделювання майбутнього на основі визначення глибинних першоджерел конкурентних переваг, що реалізується у конкретних кінцевих продуктах, створення динамічних здібностей, здатних витримати мінливість зовнішнього середовища і залишитися при цьому актуальними.

К. Прахалад і Г. Хамел запропонували категорію «ключова компетенція» як основу для вибору конкурентної стратегії. С. Липман і Р. Рюмельт розглянули концепцію невідтворюваності конкурентних переваг більш широко, визначивши, що стратегічна архітектура має «невизначену здатність до копіювання», сутність якої полягає у складності імітації вдалої стратегії через неможливість чіткого визначення, що конкретно треба копіювати [12].

Актуальною на сучасному етапі формування наукової парадигми стратегічного управління є школа навчання, яка виступає продовженням попереднього етапу. Конкурентні переваги базуються на ключових ресурсах: культурі та знаннях, адже ці характеристики підприємства важко скопіювати, а культуру взагалі неможливо. В основу даної школи покладені дослідження М. Полан'ї [13] про вбудовані організаційні знання та Р. Нельсона та С. Уінтера [14] про неявні знання.

У класифікації підходів до стратегічного управління виділяють групу описових шкіл – підприємницьку або антрепренерську, когнітивну, школу навчання, школу влади, культурну, зовнішнього середовища та школу конфігурації. Зупинимось коротко на сутності кожної з них для встановлення їх внеску у формування сучасної парадигми стратегічного управління (табл. 1).

**Таблиця 1. Описові школи стратегічного управління**

Назва школи стратегічного управління	Представники	Сутність концепції
Підприємницька або антрепренерська школа	Й. Шумпетер	В основі розробки і реалізації стратегії лежить виключно свідомість харизматичного менеджера підприємства
Когнітивна школа	Г. Саймон	Формування стратегії – це психічний процес, а її розробка – акт пізнання
Школа влади	Г. Аллісон, Л. Болман, Т. Діл	Формування стратегії – це процес переговорів, боротьба за владу як на ринку (у зовнішньому середовищі), так і всередині корпорації (у внутрішньому середовищі).
Культурний підхід	Т. Пітерс, Р. Уотермен	Формування стратегії – це колективний процес соціальної взаємодії, що відбувається в контексті переконання і домовленостей, які поділяються членами підприємства
Школа зовнішнього середовища	М. Ханнан, Дж. Фріман	Управління розглядається як пасивний елемент стратегічного процесу, його завдання - ідентифікація зовнішніх сил і забезпечення пристосовування організації до них
Школа конфігурації	А. Чандлер, Г. Естлі, Ч. Фомбрун	Формування стратегії – це процес трансформації підприємства, перехід від одного типу структури до іншого

Існують приклади синтезу різних елементів існуючих шкіл. Наприклад, Б. Віт та Р. Мейер розглядають стратегію у трьох аспектах: процес (спосіб реалізації стратегії), зміст (результат стратегічного процесу) та контекст (обставини, в яких визначається стратегічний процес та зміст).

#### **Висновки і перспективи подальших досліджень**

Проведений аналіз існуючих парадигм стратегічного управління дозволив визначити, що еволюція бачення стратегії йшла від простого до складного, від передбаченого до непрогнозованого, від чітких алгоритмів до творчих підходів. Важливо зазначити, що незважаючи на спадковість шкіл чи повну відмову від набутого досвіду, при формуванні стратегії доцільно спиратися на весь багаж досвіду, використовуючи найкращі інструменти, упорядковані у власний методичний підхід.

#### **Список літератури**

1. Дзєбих І. В. Стратегічний контекст антикризового регулювання. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/197226081.pdf>
2. Faulkner D. O. The Oxford Handbook of Strategy: A Strategy Overview and Competitive Strategy. Harvard: Harvard University Press, 2006. 1064 p.
3. Stacey R. Strategic Management and Organizational Dynamics; 2nd edn. London: Pitman, 1996. 380 p.
4. Waldrop M. M. Complexity: the emerging science at the edge of order and chaos. 1st edition. New York: Simon and Schuster, 1993. 384 p.
5. Pascale R. T. Managing on the Edge. London: Penguin, 1990. 544 p.
6. Чандлер А. Стратегия и структура. М.: Мир, 1988. 464 с.
7. Montgomery Cynthia A. Strategy: Seeking and Securing Competitive Advantage. Harvard Business School Publishing Division, Boston, 1991. 480 p.
8. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – СПб.: Питер Ком, 1999. 416 с.
9. Cyert R. A behavioral theory of the firm. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1963. 332 p.
10. Lindblom C. F. The Science of Muddling Through. *Public Administration Review*. 1959. № 19. P. 79–88.
11. Burns T. The Management of Innovation. London: Tavistock, 1961. 380 p.

- 
12. Lippman S. A. Uncertain Instability: An Analysis of Interfirm Differences in Efficiency under Competition. *Bell Journal of Economics*. 1982. № 13/2. P. 418–438.
  13. Polanyi M. Personal Knowledge: Towards a Post-Critical Philosophy. – London: Routledge & Kegan Paul Ltd, 1962. 493 p.
  14. Nelson R. R., Winter S. G. An Evolutionary Theory of Economic Change. Cambridge Massachusetts And London, England: The Belknap Press of Harvard University Press, 1982. 438 p.

### **References**

1. Dzebih, I. V. Strategichnij kontekst antikrizovogo reguluvannya. [Strategic context of anti-crisis regulation] Available at: <https://core.ac.uk/download/pdf/197226081.pdf>
2. Faulkner, D. O. (2006). *The Oxford Handbook of Strategy: A Strategy Overview and Competitive Strategy*. Harvard University Press. Harvard. USA.
3. Stacey, R. (1996). *Strategic Management and Organizational Dynamics*. Pitman. London. *Great Britain*.
4. Waldrop, M. M. (1993). *Complexity: the emerging science at the edge of order and chaos*. 1st edition. Simon and Schuster. New York. USA.
5. Pascale, R. T. (1990). *Managing on the Edge*. Penguin. London. *Great Britain*.
6. Chandler, A. (1988). *Strategiya i struktura*. [Strategy and structure]. Mir. Moscow. Russia.
7. Montgomery, Cynthia A. (1991). *Strategy: Seeking and Securing Competitive Advantage*. Harvard Business School Publishing Division. Boston. USA.
8. Ansoff, I. (1999). *Novaya korporativnaya strategiya*. [New corporate strategy]. Piter Kom. SPb. Russia.
9. Cyert, R. A. (1963) *Behavioral theory of the firm*. NJ: Prentice-Hall. Englewood Cliffs. USA.
10. Lindblom, C. F. (1959). "The Science of Muddling Through". *Public Administration Review*. no. 19, pp. 79–88.
11. Burns, T. (1961). *The Management of Innovation*. Tavistock. London. Great Britain.
12. Lippman, S. A. (1982). "Uncertain Instability: An Analysis of Interfirm Differences in Efficiency under Competition". *Bell Journal of Economics*. no. 13/2, pp. 418–438.
13. Polanyi, M. (1962). *Personal Knowledge: Towards a Post-Critical Philosophy*. Routledge & Kegan Paul Ltd. London. *Great Britain*.
14. Nelson, R. R. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. The Belknap Press of Harvard University Press. Cambridge Massachusetts And London. England.

**Стаття надійшла до редакції 28.03.2020 р.**