

*Д. С. Давидов*  
кандидат економічних наук, доцент,  
директор  
Каразінський центр підприємництва  
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна  
м. Харків, Україна

*В. А. Варващенко*  
студент  
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна  
м. Харків, Україна

## КОНЦЕПЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

*Анотація.* У статті аналізуються підходи до визначення поняття «стратегія». Розглянуто історію розвитку стратегічного менеджменту, основні етапи розвитку. Авторами визначено роль стратегічного менеджменту в управлінні підприємством.

*Ключові слова:* стратегія, стратегічний менеджмент, управління, планування, ранжування.

Слово «стратегія» походить від грецького «стратегос», що означає «мистецтво генерала». У це поняття входить визначення загального плану компанії чи битви, визначення напрямку головного удару, розподіл основних сил по фронту, розробка можливих варіантів ходу битви. Лейтенант клопочеться про інше: як найкраще виконати наказ і забезпечити вирішення поставлених вищим керівництвом завдань та яка взаємодія його своїх підлеглих для цього необхідна. Тому можна стверджувати, що поняття «стратегія» бере початок з теорії військової справи [1].

З погляду наукового аспекту проблеми єдності в розумінні сутності стратегії вченими не досягнуто.

Науковці виділяють такі стратегії:

- 1) загальні (стратегії зростання, підтримки, реструктуризації, ліквідування);
- 2) загально конкурентні (лідирування у зниженні витрат (цін), диференціації, фокусування);
- 3) продуктово-товарні стратегії, виробничі, маркетингові, організаційні, ресурсні, функціональні.

Глобалізація економічних процесів, зростання конкуренції між виробниками, збільшення впливу високотехнічних компаній обумовили широке застосування стратегічного мислення як єдиного правильного підходу до управління підприємством в умовах ринку [2, с. 6].

Стратегічне управління передбачає визначення місії, цілей і стратегій, розробку та забезпечення виконання системи планів як інструментів реалізації стратегічних орієнтирів для вдосконалення підприємства, його окремих підсистем, забезпечення його конкурентоспроможного існування в довгостроковій перспективі [3, с.116].

Управління фірмою як науковий напрям в економіці сформувалося на початку ХХ століття. Школа наукового менеджменту (Ф. Тейлор, Р. Гант, Х. Емерсон), а потім і класична (адміністративна) школа управління (А. Файоль, М. Вебер, Ч. Бернард), виділяли планування як одну з основних функцій управління підприємством.

При цьому планування було короткостроковим і носило форму бюджетування та контролю (budgeting and control). Воно було засновано на постулаті про стабільність зовнішнього ділового середовища і ресурсного потенціалу підприємства, що в цілому було характерно для економіки промислово розвинених країн першої чверті минулого століття.

Історично довгострокове планування на рівні підприємства в умовах ринкової економіки сформувалося в теоретичному і практичному плані в 50-х роках ХХ століття. На першому етапі воно виступало як власне довгострокове планування (long range planing), коли провідним було твердження про перенесення тенденцій розвитку підприємства на майбутнє. Особливо ефективні результати досягалися на стадії

економічного підйому, коли тенденції зростання прогнозувалися в майбутнє. Ресурсне забезпечення при цьому розглядалося або як використання вже накопиченого ресурсного потенціалу для отримання додаткового прибутку, або як акумулювання (накопичення) ресурсів для можливого «ривка» в майбутньому.

Однак до початку 60-х років ділова навколишнє середовище стала недостатньо стабільною, щоб трендові характеристики давали реалістичні результати. Зросла конкуренція, боротьба за споживачів зажадали перегляду концептуальних положень в області довгострокового планування підприємства.

На сьогодні можна вважати вже загальноновизнаним, що «батьками» стратегічного планування по праву вважаються Альфред Д. Чандлер, Кеннет Ендрюс і Ігор Ансофф. Альфред Д. Чандлер вперше в рамках історичного аналізу досліджував генезис фірми через співвідношення зовнішнього оточення, стратегії розвитку і організаційної структури управління. Кеннет Ендрюс сконцентрував свою увагу дослідника на вищому керівництві в процесі розробки та реалізації стратегії розвитку підприємства. Під його керівництвом склалася і кілька десятиліть плідно працює знаменита Гарвардська група. Ігор Ансофф у своїх роботах поставив і блискуче вирішив задачу реалізації та певної схематизації процедури стратегічного планування, особливо для процедур розробки стратегії зростання великих компаній. Крім того, книга І. Ансоффа «Корпоративна стратегія» [4] багатьма дослідниками визнається як перша монографія, цілком присвячена проблемам стратегічного планування.

У середині 70-х років після відомої світової економічної кризи динамізм і невизначеність ділового навколишнього середовища ще більше посилювалися. Методологія стратегічного планування у своїй класичній формі стала давати збої. Це призвело до того, що деякі економісти почали говорити про те, що час стратегічного планування пройшов, найбільш чітко ця точка зору представлена у роботі Р. Уотермена «Фактор відновлення. Як зберігають конкурентоздатність кращі компанії» [5]. Однак сама необхідність у визначенні довгострокових перспектив розвитку підприємства змусила вчених і практиків шукати нові підходи у даному напрямку. Вони отримали назву «стратегічне управління» (strategic management). Вперше концепція стратегічного менеджменту була викладена публічно І. Ансоффом в травні 1973 року на конференції, організованій Вищою школою управління при Університеті Вандербілта. У 1979 році вийшла відома книга І. Ансоффа «Стратегічне управління» [4], перекладена потім на російську мову. У ній велика увага приділяється не тільки процесам розробки, але і реалізації стратегії, при цьому безперервність і ітеративність даного процесу обов'язково корелюються з динамізмом ділового навколишнього середовища.

У кінці 80-х років зійшла зірка Генрі Мінцберга, лідера сучасних дослідників в області стратегічного планування і управління, президента Товариства Стратегічного Менеджменту. Особливо нашуміла його книга «Злети і падіння стратегічного планування», видана в 1994 році, в якій Р. Мінцберг зробив висновок про те, що стратегія не може бути спланована, оскільки планування відноситься до аналізу, а стратегія за своєю сутністю є синтезом [6].

До середини 1990-х років, коли почався економічний ріст в більшості промислово розвинених країн, з'явилися нові, свіжі ідеї, пов'язані зі стратегічним розвитком фірми. Найбільш відомими з них є теорії ключових компетенцій Р. Хамела і К. Н. Прохолода, ціннісних дисциплін М. Трейсі та Ф. Вірсема, екосистем Дж. Мура, змін правил гри Адама М. Бранденбурга і Баррі Дж. Нейлбаора [7; 8].

Школи стратегічного менеджменту відповідно до класифікації, запропонованої в роботі Р. Мінцберга, з деякою часткою умовності можуть бути об'єднані в дві групи:

- 1) розпорядчі;
- 2) описуючі.

Розглянемо основні особливості кожної із шкіл.

Розпорядчі:

1. Школа дизайну (Ендрюс, Чандлер). В загальних рисах дизайн-школа пропонує модель побудови стратегії як спроби досягнення збігу або відповідності внутрішніх і зовнішніх можливостей, тобто, згідно із цією школою, економічну стратегію слід розуміти як відповідність між характеристиками фірми і тими можливостями, що визначають її позицію у зовнішньому середовищі. Типовим прикладом інструменту, який використовується в рамках школи дизайну є SWOT-аналіз.

2. Школа планування (Ансофф, Лоранж). Ця школа розглядає стратегію як усвідомлений процес планування, формально відбивається у відповідних схемах, таблицях та підтримується відповідними методами, які розробляють спеціально навчені люди. Підхід школи ґрунтується на методиці використання «системи збалансованих показників» (ССВ або BSC).

3. Школа позиціонування (Портер). Базовим положенням цієї школи є те, що стратегії являють собою генеричні, специфічно загальні, ринкові позиції, які є одночасно і економічними і конкурентними.

Головне завдання керівництва – правильно позиціонувати положення компанії чи бізнесу, що автоматично призводить до появи «готової до вживання стратегії». Одна з основних моделей даної школи – це модель конкуренції Портера, типовий інструмент – матриця БКГ (Бостонська Консультативна група).

Описуючі:

1. Школа підприємництва (Шумпетер) – розглядає процес розробки та реалізації стратегії як бачення, яке звернено вперед (майбутнє); назад (минуле); у внутрішнє середовище організації; в зовнішнє середовище і т.д. Причому даний зір заснований на інтуїції, підприємницькій кмітливості і знаходить вираз у інтуїтивно зрозумілих керівнику цілях.

2. Когнітивна школа (Саймон) розглядає процес розробки та реалізації стратегії як процес мислення, що протікає у свідомості стратега, а значить, стратегії зароджуються як і перспективи їх основою є інформація, яка відповідним чином кодується і циркулює між членами колективу згідно з визначеними законами

3. Школа навчання (Ліндблом) – розглядає стратегічний процес як пристосування до не передбачувано мінливих умов зовнішнього середовища. Ідеї, які сприяють цьому, можуть виникнути у будь-якого індивіда, не залежно від його місця в організаційній ієрархії. Отже, завдання керівника полягає у створенні такої організаційної культури, яка сприяє селекції та просування ідей сприяють адаптації організації.

4. Школа влади (Кайерт, Марч) – стратегія розглядається як результат взаємодії людей, які переслідують свої суто корисливі інтереси. Із цією метою створюються формальні і не формальні альянси, групи прагнуть отримати контроль над великою кількістю ресурсів. Стратегія в даному випадку є рівнодіюча між інтересами і діями різних груп.

5. Школа зовнішнього середовища (Мескон) доводить до логічного абсурду ідеї школи позиціонування, розглядаючи стратегію як результат впливу на організацію зовнішніх сил. Відповідно до даної теорії організації існують у певних обмежених, відносно стабільних умовах – економічних нішах. Коли ніша перестає існувати, організації гинуть або трансформуються до невпізнання.

6. Школа конфігурації (Міллер) – значною мірою узагальнює напрацювання попередніх шкіл і розглядає організацію як об'єкти, існування яких періоди стабільності змінюються періодами великих змін. Це дозволяє сформулювати якийсь екоцикл організації, на різних етапах якого ефективні різні стратегії.

Сучасне значення цих шкіл розрізняється. Одні з них добре зарекомендували себе і утримують надійні позиції для аналізу діяльності компаній, що належать до «традиційних» галузей, інші демонструють ефективність своєї методології у різних країнах, інноваційних галузях бізнесу, треті більше підходять для проектування стратегічних змін в безприбуткових організаціях чи організаціях муніципального управління і т. д. Тому навряд чи було б продуктивно намагатися ранжувати школи і напрями стратегічного менеджменту за ступенем важливості або ефективності у відриві від реального контексту організаційних проблем, в якому вони виникли і що впливає на їх розвиток.

Ефективність системи стратегічного менеджменту визначається тим, що вона:

- 1) забезпечує комплексний, системний погляд на підприємство і його зовнішнє оточення;
- 2) полегшує прийняття стратегічних рішень на основі використання спеціальних понять, методів і підходів до збору та обробки інформації;
- 3) забезпечує координацію і комунікації, як по горизонталі, так і по вертикалі – допомагає впоратися зі змінами і провести зміни;
- 4) дає можливість передбачити тенденції розвитку бізнесу;
- 5) допомагає робити стратегічний вибір і реалізовувати стратегію.

Структура системи стратегічного менеджменту відрізняється від структури системи менеджменту тільки складом деяких компонентів і часовою орієнтацією цих компонентів. У системі стратегічного менеджменту значно підвищується роль цільової підсистеми. У стратегічному менеджменті підвищується роль методичного, інформаційного і правового забезпечення системи, оскільки ці проблеми необхідно прогнозувати і вирішувати на тривалу перспективу.

Таким чином, стратегічний менеджмент пройшов довгий шлях розвитку та став важливим інструментом підприємницької діяльності. Стратегічне управління організацією призначено забезпечити раціональний розподіл ресурсів між напрямками діяльності та їх ефективне використання для досягнення поставлених стратегічних цілей.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Шифрин М.Б. Стратегический менеджмент. Санкт-Петербург : Питер, 2009. 320 с.
2. Кайлюк Є.М. Стратегічний менеджмент. Харків : ХНАМГ, 2010. 279 с.

3. Семенов А.Г. Финансова стратегія в управлінні підприємствами: Монографія. Запоріжжя : КПУ, 2008. 188 с.
4. Ansoff H.I. (1981). Corporate Strategy. Penguin Books, Middlesex.
5. Уотермен Р. Фактор обновления: как сохраняют конкурентоспособность лучшие компании. Москва : Прогресс, 1988. 368 с.
6. Mintzberg H. (1994). The Rise and Fall of Strategic Planning. NY, *The Free Press*.
7. Treacy M., Wiersema F. (1995). The Discipline of Market Leaders. Reading Macs. *Addison Wesley*.
8. Хамел Г., Прахалад К. К. Конкурируя за будущее. Создание рынка завтрашнего дня. Москва : ЗАО «Олимп бизнес», 2002. 416 с.

**Д. С. Давыдов, В. А. Варващенко. Концепция стратегического менеджмента в современных условиях. – Статья.**

*Аннотация.* В статье анализируются подходы к определению понятия «стратегия». Рассмотрена история развития стратегического менеджмента, основные этапы развития. Авторами определена роль стратегического менеджмента в управлении предприятием.

*Ключевые слова:* стратегия, стратегический менеджмент, управление, планирование, ранжирование.

**D. Davydov, V. Varvashenko. The concept of strategic management in modern conditions. – Article.**

*Summary.* The article analyzes the approaches to the definition of the concept of strategy. The history of the development of strategic management, the main stages of development are considered. The authors define the role of strategic management in enterprise management.

*Key words:* strategy, strategic management, management, planning, ranking.

**УДК 174:005(034)**

**В. А. Євтушенко**

*кандидат економічних наук, професор*

*Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна*

*м. Харків, Україна*

**О. С. Гарбузов**

*студент*

*Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна*

*м. Харків, Україна*

## **ДОСЛІДЖЕННЯ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ СУБ'ЄКТІВ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

*Анотація.* У статті аналізуються підходи до визначення поняття «корпоративна культура». Розглянуто різні види корпоративної культури. Визначено особливості впровадження корпоративної культури на підприємствах.

*Ключові слова:* корпоративна культура, підприємство, зовнішньоекономічна діяльність, стратегія, персонал.

Культура (від лат. culture – оброблення, виховання, розвиток, освіта) є специфічним способом організації та розвитку людської життєдіяльності, який відображено у продуктах матеріальної і духовної праці, у системі соціальних норм і засад, духовних цінностей, у сукупності відношень людей до природи, між собою і до самих себе [1].

Ю. Бугаєвська визначає корпоративну культуру як сферу менеджменту, пов'язану з розвитком інтеграційних процесів в управлінні, яка включає в якості основних компонентів цінності членів трудового колективу організації, переконання, норми поведінки і комунікаційної взаємодії працівників в процес трудової діяльності, елементи матеріального середовища і тим самим відображають індивідуальність даної організації [2].

О. Апостолук зазначає, що корпоративна культура – це невидиме і неформальне «усвідомлення» організації – образ думок, управлінська культура (ідеологія управління, стилі керівництва і вирішення