

**Куліш О.А.**

здобувач кафедри економіки, організації та управління підприємствами,  
Криворізький національний університет

**Kulich Oleksandr**

Kryvyi Rih National University

## КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ КОМПЛЕКСНОЇ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ГНУЧКИМ ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ ЗАЛІЗОРУДНИХ ПІДПРИЄМСТВ

*В основу статті покладено дослідження наявних теоретико-методологічних підходів до побудови системи стратегічного управління гнучким економічним розвитком суб'єктів господарювання, на основі чого сформульовано рекомендації щодо її адаптації до залізорудних підприємств. Наведено найпоширеніші підходи до визначення сутності стратегії та стратегічного управління. Піднімається питання гнучкості та дослідження стратегічної конкурентоспроможності з урахуванням впливу на її рівень організаційних чинників стратегічної гнучкості. Досліджено вплив організаційних чинників стратегічної гнучкості на стратегічну конкурентоспроможність підприємства. Запропоновано підходи до формування комплексної системи стратегічного управління гнучким економічним розвитком залізорудних підприємств.*

**Ключові слова:** стратегічне управління, гнучкий економічний розвиток, залізорудне підприємство, стратегічна конкурентоспроможність, управління стратегічною гнучкістю.

**Постановка проблеми.** Стратегічне управління гнучким економічним розвитком залізорудних підприємств, безумовно, неможливе без побудови відповідної якісної та виваженої стратегії. Водночас визначенню місця та ролі стратегії в управлінні функціонуванням та розвитком організацій присвячено велику кількість досліджень, що знайшли своє відображення в працях багатьох науковців, фахівців з теорії менеджменту організацій. Проте на сучасному етапі розвитку економічної науки не існує загальноприйнятого та узгодженого трактування поняття «стратегія».

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Водночас, на нашу думку, важливим підґрунтям формування системи ключових аспектів під час визначення місця та ролі стратегії в управлінні гнучким розвитком підприємств є праці відомих науковців, яких можна віднести до фахівців-класиків теорії стратегічного управління організаціями, таких як І. Ансофф, Г. Мінцберг, М. Портер, А. Томпсон, А. Чандлер.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є формування концептуальних засад комплексної системи стратегічного управління гнучким економічним розвитком залізорудних підприємств.

**Виклад основного матеріалу.** Аналізуючи думки всіх корифеїв науки, можемо сказати про певну незначну розбіжність їх поглядів щодо теми нашого дослідження. Так, Г. Мінцберг вважає, що будь-яке визначення поняття «стратегія» додає низку важливих елементів до суспільного розуміння цієї категорії, спонукаючи досліджувати проблему їх організації та загального

розвитку [1, с. 26]. Водночас результати аналізу наукових праць у галузі стратегічного управління показують те, що, незважаючи на різницю в конструктивних визначеннях дослідників цієї категорії менеджменту, основною метою стратегічного розвитку суб'єкта господарювання є досягнення поставлених короткострокових та довгострокових цілей.

Класик стратегічного планування А. Чандлер стверджує, що стратегія – це визначені основні довготермінові цілі та задачі, згідно з якими приймаються управлінські рішення щодо розподілу ресурсів та організації діяльності підприємства, спрямованої на досягнення поставлених цілей [2, с. 13]. Таке трактування стратегії базується здебільшого на традиційному підході до її визначення як спеціального методу розподілу всіх видів ресурсів між поточними та перспективними видами діяльності. Це підтверджується словами самого науковця, який вказує на те, що стратегічні альтернативи мають формуватися на основі порівняння наявних можливостей та ресурсів організацій з урахуванням визначених ризиків та їх прийнятних рівнів [2, с. 215]. Проте в цьому твердженні основний наголос робиться саме на досягненні цілей.

Подібний підхід лежить також в основі трактування, що ототожнює стратегію із загальним, всебічним планом досягнення поставлених цілей [3, с. 365]. Таке твердження впливає з теорії ігор, згідно з якою під стратегією розуміється певний план дій у конкретних ситуаціях учасників однієї сторони гри, що залежать від поведінки іншої сторони гри.

Відомий фахівець у сфері стратегічного управління організаціями А. Томпсон розглядає їх поведінкові аспекти разом з плановою основою стратегії та вважає стратегію специфічним управлінським планом дій, що спрямований на досягнення сформованих цілей організації. При цьому стратегія розглядається як процес функціонування та розвитку організації, а також визначає те, які підприємницькі, конкурентні та функціональні дії будуть використані для досягнення організацією бажаного стану [4, с. 42].

Дж.М. Хіггенс вважає, що в загальному розумінні стратегічне управління організацією є процесом управління її взаємодією із зовнішнім оточенням, спрямованим на забезпечення реалізації місії організації [5, с. 3]. Дж.А. Пірс та Р.Б. Робінсон [6, с. 6] вважають, що стратегічне управління є певним набором стратегічних рішень та відповідних дій стосовно формування та реалізації стратегій, розроблених для досягнення цілей підприємства.

У праці «Стратегічне управління» І. Ансофф наводить своє пояснення категорії «стратегія», де розуміє її як перелік правил щодо прийняття управлінських рішень, які використовує організація у своїй діяльності [7, с. 27]. Крім того, науковець звертає увагу на те, що фахівець з досвідом у сфері бізнесу завжди зможе за успішністю фірми розпізнати раціональну стратегію [7, с. 28], на основі якої можна забезпечити управління її гнучким розвитком.

Згідно з визначенням українського вченого-економіста О.С. Віханського в основі стратегічного управління організацією лежить людський капітал. При цьому для досягнення конкурентних переваг та поставлених цілей у довготерміновій перспективі виробничо-господарська діяльність організації спрямовується на споживчий попит, що забезпечується гнучким своєчасним реагуванням та відповідними змінами в організації, зумовленими мінливістю зовнішнього середовища [8, с. 13].

Відомий дослідник М. Портер у своїх працях запропонував три підходи до формування стратегії поведінки організації на ринку на підставі врахування співвідношення конкурентних переваг суб'єкта господарювання й масштабу цільового товарного ринку [9]. В основу сутності підходів М. Портера покладено концепцію позиціонування, запропоновану Д. Траутом та Е. Райсом, яка полягає в тому, що підприємство має певним чином виділитися серед конкурентів для того, щоб успішно функціонувати в ринковому середовищі. Слід зауважити, що на основі стратегій М. Портера власну класифікацію стратегій сформували А. Томпсон та А. Стрікленд [10]. Д. Аакер запропонував модифікацію цих підходів, які стосуються стратегічно важливих напрямів [11].

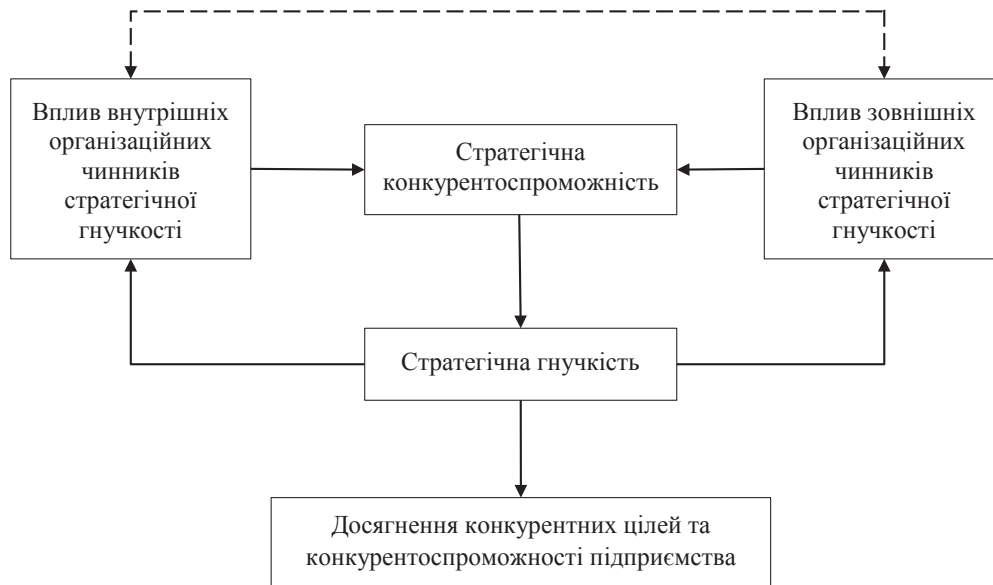
Такі моделі стратегій є статичними, тому не враховують те, що конкуренти також орієнтуються на середньогалузеві норми прибутковості та спрямовують свої можливості й зусилля на утримання та освоєння таких самих ринків та їх сегментів. Крім того, відмінність між організаціями полягає лише в особливостях галузей, не розкриваючи проблему внутрішньогалузевих відмінностей [12, с. 42]. Таким чином, підхід школи, що заснований на концепції позиціонування, є досить

вузьким, оскільки орієнтований лише на великий бізнес та незмінні умови зовнішнього середовища.

Враховуючи цей факт, оптимальною можемо вважати стратегічну модель, запропоновану К. Койном та С. Субрманіамом, що передбачає врахування під час формування стратегії таких факторів, як невизначеність, ситуаційність, швидкість змін, а також специфічні фактори, що характеризують внутрішнє середовище підприємства. К. Койн і С. Субрманіам вважали, що додаткові джерела конкурентних переваг надають якісне виконання повторювальних дій та операцій, а також правильну інтерпретацію причинно-наслідкових зв'язків, яка забезпечується за рахунок високого творчо-креативного потенціалу організації, наявності відповідного рівня науково-технічних знань, здатності визначати тенденції перспектив стратегічного розвитку на підставі часових даних тощо [13, с. 32–45].

Щодо конструктивних особливостей стратегії підприємства, то вона характеризується ієрархічною структурою [14, с. 45]. Як зарубіжні, так і вітчизняні дослідники у сфері стратегічного менеджменту виділяють для суб'єктів господарювання чотири рівні стратегічного управління. Найвищому рівню в ієрархії відповідає корпоративна стратегія, згідно з якою визначається загальний напрям подальшої діяльності фірми, що може характеризуватись як економічним зростанням, так і його стабілізацією або скороченням. На другому рівні формуються конкурентні стратегії, що підпорядковуються корпоративній стратегії та зазначають способи досягнення визначеного нею напрямку. Третє місце в ієрархії посідають функціональні стратегії, які конкретизують та встановлюють взаємозв'язки корпоративної та конкурентних стратегій з функціональними підрозділами (виробництва, фінансів, маркетингу, інновацій, управління персоналом тощо). На четвертому рівні формуються операційні стратегії, згідно з якими виробничі підрозділи підприємства здійснюють процеси, пов'язані з випуском кінцевої продукції. Слід зауважити, що у виробничо-економічній системі існують тісні взаємозв'язки між усіма стратегічними рівнями, адже кожна стратегія з вищого рівня формує відповідне організаційне середовище для стратегій нижчого рівня й обмежує їх в тих чи інших аспектах, відповідно, будь-яка стратегія нижчого рівня помітно впливає на формування корпоративної та конкурентних стратегій.

З позицій філософської концепції Ю.В. Калиніченко визначає стратегію як послідовність етапів логічної діяльності підприємства, яка проводиться свідомо або стихійно та є найважливішим елементом самовизначення підприємства [15, с. 107], де ключовою особливістю є організаційна культура. Проте за наявності всіх її переваг та окремих недоліків такий підхід до визначення стратегії має, як правило, більшу соціальну спрямованість розвитку організацій. На нашу думку, більшою мірою можна погодитися з автором, коли він звертає увагу на важливість організаційно-управлінської концепції стратегії, згідно з якою передбачається стратегічна діяльність організації на основі відповідних конкурентних дій, заходів та методів її здійснення, що дає змогу виокремити аспект стратегічної гнучкості.



**Рис. 1. Вплив організаційних чинників стратегічної гнучкості на стратегічну конкурентоспроможність підприємства**

Близької думки про стратегічне управління гнучким економічним розвитком суб'єкта господарювання дотримується В.М. Самочкін [16, с. 216], який вбачає в ньому процес перспективного планування в умовах невизначеності, нестабільності, конфліктності та конкуренції.

Згідно із зазначеним доречним є дослідження стратегічної конкурентоспроможності з урахуванням впливу на її рівень організаційних чинників стратегічної гнучкості [17, с. 28–29], де В.В. Євтушевський акцентує увагу на тому, що під час оцінювання стратегічної конкурентоспроможності та досяжності конкурентних цілей підприємства необхідним є розмежування впливу зовнішніх та внутрішніх організаційних чинників. Проте, на нашу думку, важливим є також врахування умови їх взаємодії (рис. 1).

Отже, забезпечується стійкість підприємства як здатність його стратегічно гнучкої внутрішньої структури, організаційних можливостей та стратегій розвитку до динамічної взаємодії із зовнішнім середовищем, а також своєчасним коригуванням цілей розвитку та змін функцій організації, тобто їх пристосуванням до ринкових умов, які постійно змінюються.

Результатом цього впливу є зворотній вплив стратегічної гнучкості на організаційні чинники, які впливають. Більшою мірою це стосується внутрішніх організаційних чинників стратегічної гнучкості, але й на зовнішні чинники стратегічна гнучкість має досить вагомий вплив, змінюючи їх характер. Саме виявлений зворотній вплив є результатом гнучкого стратегічного реагування, який дає можливість підприємству досягти своїх конкурентних цілей та високого рівня конкурентоспроможності [17, с. 28].

На думку О.В. Шатілової [18, с. 83], стратегічною гнучкістю економічного розвитку є здатність передбачення змін на ринку та забезпечення своєчасного ефективного на

них реагування, спрямованого на досягнення поставлених стратегічних цілей щодо бізнес-напрямів підприємства.

З огляду на зміст такого визначення процес стратегічного управління гнучким розвитком бізнесу потребує окремої організаційної структури менеджменту щодо його реалізації. Виокремлення такої організаційної структури менеджменту в окрему підсистему обумовлюється її певною автономністю та мінімальною кількістю зв'язків із системою стратегічного управління.

Отже, спираючись на все вищезазначене, можемо стверджувати, що сучасні підприємства всіх напрямів діяльності, особливо залізрудні підприємства, потребують комплексної системи стратегічного управління гнучким економічним розвитком. Нами вже розглядалась подібна система на макрорівні [19], нижче наведена її інтерпретація для мікрорівня (рис. 2).

Одним з головних завдань системи стратегічного управління гнучким економічним розвитком залізрудних підприємств є їх адаптація до швидкозмінного ринкового середовища з різним ступенем невизначеності та ризику, яке, як вже відзначалось нами останнім часом, характеризується все більш частими та глибокими кризами з постійно збільшуваним післякризовим періодом. Підходи до формування такої системи, наведені нами на рис. 2, дадуть змогу більш комплексно та якісно охоплювати й оцінювати всі ці негативні явища та враховувати їх в подальшій діяльності підприємства.

**Висновки.** Таким чином, як ми вже відзначали в наших працях [19], концептуально стратегічна гнучкість підприємства є сукупною здатністю керівництва передбачати зміни на цільовому товарному ринку (ринках) з урахуванням невизначеності та різних ризиків, а також ефективно на них реагувати задля забезпечення реалізації своїх стратегічних цілей та пріоритетів розвитку. Іншими словами, це спроможність суб'єктів



**Рис. 2. Підходи до формування комплексної системи стратегічного управління гнучким економічним розвитком залізорудних підприємств**

господарювання до оптимальної зміни портфеля своїх бізнес-напрямів та прийнятої відповідної товарної, цінової, інвестиційної та інноваційної політики.

Отже, впровадження наведених у роботі концептуальних засад комплексної системи стратегічного

управління гнучким економічним розвитком залізорудних підприємств в практичну діяльність дасть змогу суттєво підвищити їх організаційно-виробничий потенціал та, зрештою, ефективність господарювання.

**Список літератури:**

1. Minzberg H. The Strategy Concept II: Another Look at Why Organizations Need Strategies. *California Management Rev.* 1987. P. 25–32.
2. Chandler A.D. *Strategy and Structure Chapters in the History of the American Industrial Enterprises.* Cambridge, MA: MIT Press, 1962. 457 p.
3. Мескон М. Основы менеджмента: учебное пособие. Москва: Вильямс, 2008. 672 с.
4. Thompson A.A., Strickland A.J. *Strategic Management: Concept and Cases, 4-th ed.* Plano, Texas, University of Alabama, Business Publication Inc., 1987. 568 p.
5. Higgins J.M. *Organizational Policy and Strategic Management.* Chicago: The Dryden Press, 1983. 816 p.
6. Pearce II J.A., Robinson R.B. Jr. *Strategic Management: Strategy Formulation, Implementation, and Control.* Homewood: III: Richard D. Irwin, 1985. 436 p.
7. Ансофф И. Стратегическое управление. Москва: Экономика, 1989. 519 с.
8. Виханский О.С. Стратегическое управление: учебник. Москва: Гардарика, 1998. 296 с.
9. Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов. 3-е изд. Москва: Альпина Бизнес Букс, 2008. 453 с.

10. Томпсон А.-мл. Артур А., Стрикленд III А. Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа. Москва : Издательский дом «Вильямс», 2006. 928 с.
11. Аакер Д.А. Бизнес-стратегия: от изучения рыночной среды до выработки беспроигрышных решений. Москва : Эксмо, 2007. 464 с.
12. Катъкало В.С. Эволюция теории стратегического управления : монография. Санкт-Петербург : Издательский дом Санкт-Петербургского государственного университета, 2006. 548 с.
13. Койн К., Субрмиам С. Дисциплина стратегии. *Вестник McKinsey: теория и практика управления*. 2002. № 1. С. 32–45.
14. Афанасьев С.В., Куліш О.А. Проблеми та особливості стратегічного розвитку залізорудної галузі. *Проблеми та перспективи розвитку економіки освіти регіону* : праці X міжнародної науково-практичної конференції аспірантів, молодих учених та науковців, 24 квітня 2015 р. Кременчук, 2015. С. 44–45.
15. Калиніченко Ю.В. Стратегічний розвиток підприємства: теоретичні та практичні аспекти. *Галицький економічний вісник*. 2010. № 4(29). С. 106–115.
16. Самочкин В.Н. Гибкое развитие предприятия: анализ и планирование. 2-е изд. испр. и доп. Москва : Дело, 2000. 376 с.
17. Свтушевський В.В., Ситницький М.М. Вплив організаційних чинників стратегічної гнучкості на конкурентоспроможність підприємства. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2008. С. 27–29.
18. Шатілова О.В. Концептуальні положення управління стратегічною гнучкістю підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2014. № 4. С. 82–87.
19. Куліш О.А. Концептуальні засади стратегічного управління гнучким економічним розвитком промислових галузей національного господарства. *Причорноморські економічні студії*. 2016. Вип. 11. С. 92–96.

## КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ КОМПЛЕКСНОЙ СИСТЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ГИБКИМ ЭКОНОМИЧЕСКИМ РАЗВИТИЕМ ЖЕЛЕЗОРУДНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

*В основу статті положено дослідження існуючих теоретико-методологічних підходів до побудови системи стратегічного управління гнучким економічним розвитком суб'єктів господарювання, на основі чого сформульовані рекомендації щодо її адаптації до залізорудних підприємств. Приведені найбільш розповсюджені підходи до визначення сутності стратегії та стратегічного управління. Піднімається питання гнучкості та дослідження стратегічної конкурентоспроможності з урахування впливу на її рівень організаційних факторів стратегічної гнучкості. Досліджено вплив організаційних факторів стратегічної гнучкості на стратегічну конкурентоспроможність підприємства. Представлені підходи до формування комплексної системи стратегічного управління гнучким економічним розвитком залізорудних підприємств.*

**Ключевые слова:** стратегическое управление, гибкое экономическое развитие, железорудное предприятие, стратегическая конкурентоспособность, управление стратегической гибкостью.

## CONCEPTUAL BASES OF THE COMPLEX SYSTEM OF STRATEGIC MANAGEMENT OF THE FLEXIBLE ECONOMIC DEVELOPMENT OF IRON-MINING ENTERPRISES

*The article is based on the study of existing theoretical and methodological approaches to building a system of strategic management of flexible economic development of business entities, based on which recommendations on its adaptation to iron ore enterprises are given. The most common approaches to defining the essence of strategy and strategic management that cover a wide range of views and considerations are discussed, among which there are discussion aspects and nuances. It is explained that the interpretation of causal relationships, which is provided at the expense of high creativity and creative potential of the organization, the availability of the appropriate level of scientific and technical knowledge, the ability to determine the trends of strategic development prospects based on time data, etc. The issue of flexibility and research of strategic competitiveness is raised taking into account the influence on its level of organizational factors of strategic flexibility. The influence of organizational factors of strategic flexibility on the strategic competitiveness of the enterprise is investigated. The article agrees that the strategic flexibility of the economic development of the subject of entrepreneurial activity is the ability to predict changes in the market and ensure timely effective response to them, aimed at achieving the strategic goals set in relation to business directions of the enterprise. It is noted that in the production-economic system there are close interrelationships between all strategic levels: each higher-level strategy forms an appropriate organizational environment for lower-level strategies and limits them in one or another aspect, and vice versa, any lower-level strategy is noticeable affects the formation of corporate and competitive strategies. It is proved that the process of strategic management of flexible business development requires a separate organizational structure of management in relation to its implementation. The separation of such organizational structure of management into a separate subsystem is conditioned by its certain autonomy and the minimum number of links with the system of strategic management. Approaches to the formation of a complex system of strategic management of flexible economic development of iron ore enterprises are offered.*

**Key words:** strategic management, flexible economic development, iron ore enterprise, strategic competitiveness, strategic flexibility management.