

1. [Joan Magretta](https://hbr.org/2002/05/why-business-models-matter) Why Business Models Matter. Режим доступу: <https://hbr.org/2002/05/why-business-models-matter>
2. [Остервальдер А., Пинье И. Построение бизнес-моделей. – М.: Альпина Паблишер, 2018. – 288 с.](#)
3. Nadler, D., et. al. Organizational Architecture: Designs for Changing Organizations . CA: JosseyBass, Inc., Publishers, 1995
4. *Miroslav Žugaj & Markus Schatten. Arhitektura suvremenih organizacija. Varaždinske Toplice: Tonimir, 2005. - pp. 1–6.*
5. Beckhard, R. and W. Pritchard. Changing the Essence: The Art of Creating and Leading Fundamental Change in Organizations . CA: Jossey-Bass Inc., 1992.

Герасимчук Василь Г.,

д.е.н., професор кафедри міжнародної економіки

НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського»

gerasymchuk.vh@gmail.com; gerasymchuk@kpi.ua; gerasymchuk.vh@i.ua

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ: ТЕОРІЯ, МЕХАНІЗМИ, ЕФЕКТИВНІСТЬ

Анотація. Напрями розвитку стратегічного управління розглянуто у поєднанні теорії, методології та практики господарювання. Сформовано вимоги до рівня компетентності керівництва організації як ключового фактора досягнення стратегічних та оперативних цілей. Узагальнена система інтересів в механізмі стратегічного управління. Наголошено на необхідності підвищення конкурентоспроможності організації за рахунок впровадження інновацій та вдосконалення маркетингового інструментарію в системі управління.

Ключові слова: інженер, інновації, ефективність управлінських рішень, промислова революція, стратегічне управління

Gerasyimchuk Vasyl H.,

Doctor of Economic Science, Professor,

Department of International Economy,

STRATEGIC MANAGEMENT: THEORY, MECHANISMS, EFFICIENCY

Abstract. The directions of strategic management development are considered in combination of the theory, methodology and practice of management. Requirements to the level of competence of the management of the organization as a key factor of achievement of strategic and operational goals are formed. Generalized system of interests in the mechanism of strategic management. The need to increase the competitiveness of the organization by implementing innovations and improving marketing tools in the management system is emphasized.

Keywords: engineer, innovation, effectiveness of managerial decisions, industrial revolution, strategic management

Актуальність. *"A Iove principum (Лат.). – Початок – з Юнітера (На початку – найголовніше)".* Науковцям відомо, що до сьогодні вийшла в світ достатня кількість підручників, монографій, статей з проблем стратегічного управління. Їх випуск значно пришвидшується у зв'язку з вимогами МОН щодо кількості (не якості) публікацій викладачів. Кожен з авторів йде своїм шляхом до досягнення зазначеної мети. Не випадково видатний французький філософ М. Монтень (1533-1592рр.) свої «Досліди» (1580р.) починає з розділу «Різними засобами можна досягти одного і того ж» [1].

За прикладом М. Монтеня намагатимосся викласти роздуми з тематики конференції в стилі есе (франц. Essai – досвід, начерк), поєднанням підкреслено індивідуальної позиції автора з невимушеним викладом матеріалу. Підставою використання такого підходу є той незаперечний факт, що, на наше переконання, абсолютна більшість авторів ніколи не мала відношення до практики управління, а успішним господарникам ніколи займатися систематизацією та уніфікацією успішного досвіду управлінської діяльності.

Щодо категорії авторів-теоретиків з питань стратегічного управління, то в першій сімці, на наш погляд, можна навести наступні імена: Ансофф І.[2], Мінцберг Г. [3], Томпсон А.А. та Стрикленд А.Дж. [4], Б. Твісс [5], Уотермен Р. [6], Коротков Е.М. [7]. Поза сумнівом,

заслуговеє на увагу підручник «Стратегічне управління» професора кафедри менеджменту КНЕУ Шершньової З.Є. [8].

До плеяди успішних управлінців-практиків можна віднести Файоля А. [9], Лі Куан Ю. [10], Скударя Г.М. [11], Терещенка В.І., Згурського В.А., Удалова Ф.Є. Цей перелік можна значно розширити, але за умови використання чітко сформульованих критеріїв відбору авторів, точніше, результатів їх праці, у т.ч. викладених у монографіях, статтях, інтерв'ю. Цінність наукових праць авторів-практиків викликає особливий інтерес з позицій успішного, суто індивідуального досвіду господарювання, який вдало доповнюється узагальненнями теоретичних і методологічних підходів до управління.

Рідкісні монографії успішних господарників надзвичайно важливі для використання в процесі підготовки та перепідготовки управлінських кадрів. Унікальним взірцем може слугувати управлінська і наукова діяльність французького підприємця А. Файоля [9], генерального директора НКМЗ Г.С. Скударя [11]. Саме, насамперед, з позицій власного досвіду виробничої та управлінської діяльності ми підходили до написання навчального посібника «Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання» [12].

Постановка завдання. *“Aut inveniam viam, aut faciam (Лат.). – Або знайду дорогу, або прокладу”*. Мета дослідження полягає в поглибленні теоретико-методологічних підходів до проблеми стратегічного управління організацією (підприємством, регіоном, державою, союзом) в умовах глобалізаційних викликів, проявами агресивного протекціонізму як у міжнародній політиці, так у світовій економіці.

Стратегічне управління чи менеджмент? *“Mare verborum, gutta rerum (Лат.). – Море слів, крапля діл”*. Для нас – стратегічне управління, оскільки ще наші горе-теоретики не ввели в обіг такі «новації», як «менеджувати» чи «менеджирувати» людьми, персоналом. Вельмишановний нами Е.М. Коротков зазначає: «Поняття менеджменту ми органічно пов'язуємо з керуванням в умовах ринкових відносин, ми пов'язуємо це поняття зі зміною форм власності, з управлінням самостійним підприємством, а не з керуванням під натиском державних структур та їх жорстким контролем» [7, с. 33]. Не будемо вступати в довготривалу і безперспективну полеміку з Е.М. Коротковим, іншими знайомими і не занадто знайомими зарубіжними та вітчизняними «вченими». Згадаємо рядки з поеми Т.Г. Шеченка «І мертвим, і живим, і ненарожденним землякам моїм в Україні і не в Україні моє дружнєє посланіє»:

«Німець скаже: «Ви змогли». «Могли! могли!» Золотою Тамерлана Онучата голі. Німець скаже: «Ви слав'яне». «Слав'яне! слав'яне!» Славних прадідів великих Правнуки погані!».

З чого бере початок стратегічне управління? “*Qui quaerit, reperit (Lat.). – Хто шукає, той знаходить*”. З місії? З політики? З бізнес-плану? З цільової комплексної програми чи їх сукупності? Наша відповідь: зі Стратега! Якщо торкнутися історії України, ми Стратегом №1 назвали б Ярослава Мудрого - Великого князя київського (1015–1018, 1019–1054), князя ростовського (988–1010) і новгородського (1010–1034). Нагадаємо, що саме за часів правління Ярослава Мудрого Київська Русь стала великою і могутньою державою Європи, яка досягла на ті часи найвищого розвитку.

За наших часів великим Стратегом ми б назвали Лі Куан Ю, авторитарного творця сінгапурського дива, який здобув разом зі своєю партією сім перемог поспіль на виборах, який вивів свою країну з «третього світу» і підняв до розряду найбільш розвинених країн [10]. Це чудо було здійснено упродовж відносно короткого історичного періоду – лише трьох десятиліть. Що стосується стратегів-господарників, то нам пощастило спілкуватися і співпрацювати з такими з них, як В.А. Згурський («ВО ім. С.П. Корольова»), П.А. Шило («Точелектроприлад»), В.П. Злобін («Київтрактородеталь»), П.Я. Костина («Більшовик»).

Якось вчені спробували представити еталон успішного управлінця. Обробили дані 384 відомих з історії особистостей. Нічого з цієї спроби не вийшло, оскільки кожен з особистостей – неповторний творець. Про риси успішного управлінця читач може дізнатися з будь-якого бестселера. Один з ключових розділів нашого посібника названо «Стратег та стратегія», де розглянуто питання: роль стратега у розробці та реалізації стратегії, тенденції розвитку загального керівництва, компетенція стратега, характеристика поведінки керівника; управлінське консультування [12].

Механізм управління. “*Cum his versare, quit meliorem facturi sunt (Lat.). - Спілкуйся з тими, хто зробить тебе кращим*”. Ще у 90-і роки минулого століття доцент кафедри менеджменту КНЕУ А.Д. Дудник інколи ставив співбесідника у незручне становище своїм «коронним» запитанням: «Що ж виступає рушійною силою у виробничо-господарській діяльності?». Після отримання чергової, не зовсім влучної відповіді А.Д. Дудник гордовито і переконливо заявляв: «Інтереси, шановний, і н т е р е с и».

Якщо ми розглядаємо проблему функціонування механізму управління, це означає, що йдеться не про статику, а динаміку системи. У замкненій кровоносній системі рух

підтримується двигуном людини – серцем. Діяльність організації побудована і спрямована на інтереси суспільства, власників, управлінців, працівників, посередників і т.д. упродовж усього ланцюга розширеного відтворення: маркетинг, виробництво, розподіл, обмін і споживання. Для управління окрім цілей, принципів, функцій, управлінських рішень і т.п. необхідно, щоб по відношенню доперсоналу підприємства існувала і успішно застосовувалася система інтересів та мотивів трудової активності. Саме система інтересів, на наше переконання, має виступати основою механізму управління організацією (рис. 1).

Формування стратегії бізнесу в контексті майбутніх технологічних трендів. “*Ars alit artificem (Лат.) – Ремесло годує майстра*”. Для автора цих рядків як науковця, економіста, інженера, виробничника заявлена організаторами конференції тематика щодо технологічних трендів, інноваційного розвитку, 4-ї промислової революції звучить як парадокс. Чому? Достатньо зазначити, що з 17 цілей сталого розвитку (ЦСР) найкритичніша ситуація в Україні склалася саме з досягнення цілі 9 «Створення стійкої інфраструктури, сприяння всеосяжної і стійкої індустріалізації та інновацій» (25,9 з 100,0 балів). Про критичний стан розвитку промислового комплексу в Україні свідчить перелік показників. Якщо в 1991р. частка промислової продукції в структурі ВВП становила 44,0%, то зараз вона «досягла» 14,0%. У Німеччині цей показник становить близько 30,0%, Польщі – 33,0%. Ініціатором, творцем, новатором в науково-технічному процесі виступає не юрист чи економіст і т.п., а інженер. Інженери в Україні стають все менш затребуваними. Їх кількість в сфері НДДКР зменшилася з 285,9 чол. на 1 млн. населення в 2010р. до 186,7 чол. в 2015р. Витрати на НДДКР нині становлять 0,6% ВВП. У 1997р. цей показник дорівнював 1,2%, 2005р. – 1,0%, 2010р. – 0,8%. Кількість промислового персоналу від загальної чисельності населення складає: Молдова – 9,97%, Казахстан – 6,41%, Україна – 12,3%, Росія – 14,3%, Білорусь – 18,1%.

Відомий український економіст Б. Данилишин стверджує: «До моменту здобуття незалежності Україна мала розвинену, за мірками кінця ХХ століття, промисловість – від видобутку корисних копалин і виробництва з них сировини до високотехнологічних галузей, таких, як космічна, авіаційна, машинобудівна. Якщо говорити про масштаби, вони були відносно скромними: за підсумками 1991 року, питома вага України у світовому виробництві промислової продукції становила 0,57%, але країна, безумовно, належала до промислово розвинених. На жаль, з тих пір спостерігається спадна динаміка, яка прискорилося в останні кілька років: у 2013 році частка України в світовому виробництві промислових товарів склала

0,2%, в 2016-м – 0,16%. Падає і питома вага української економіки в світі: в 1991р. - 0,36%, в 2013 - 0,17, в 2016-м - 0,12%» [13].

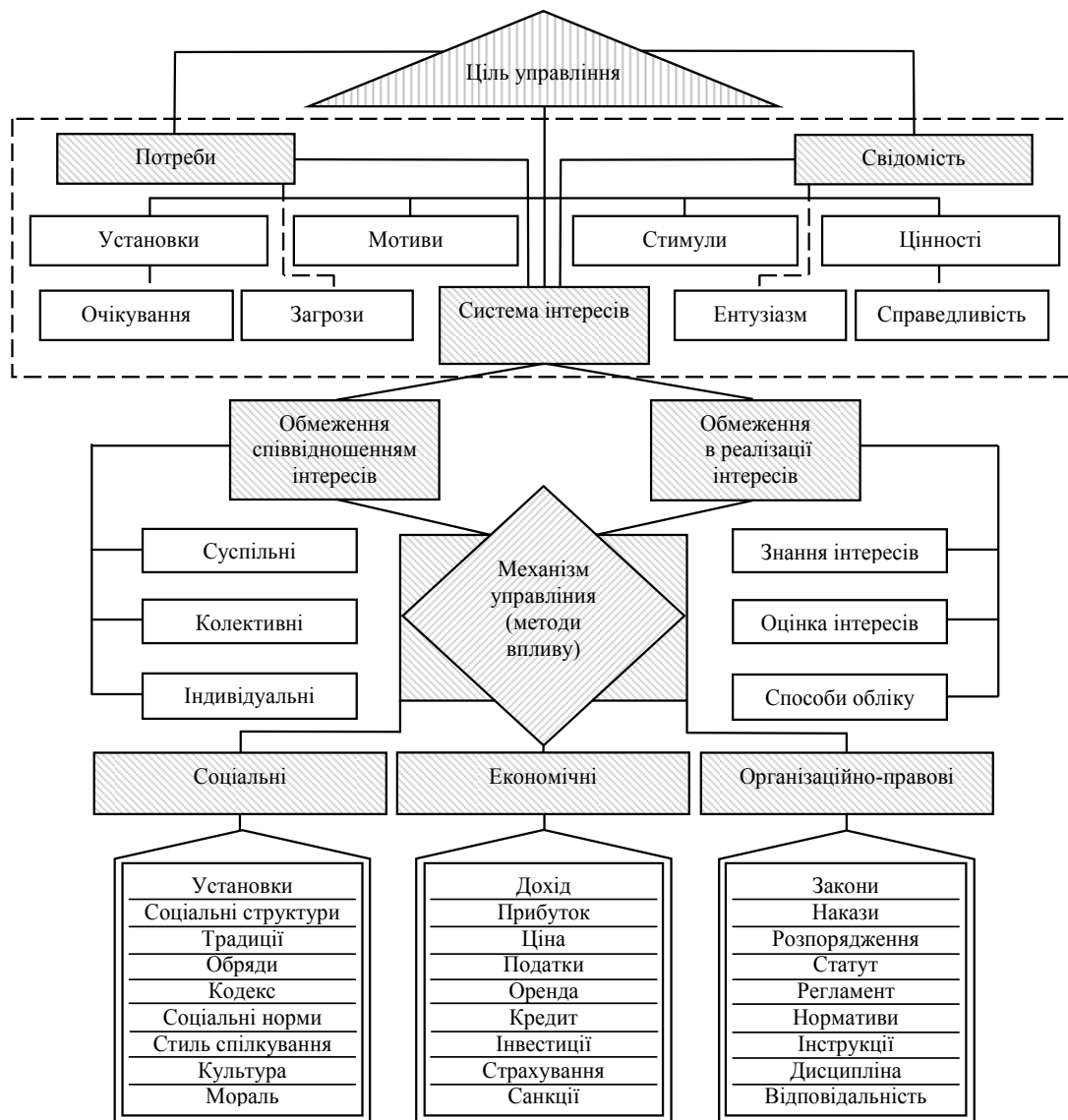


Рис. 1. Система інтересів як основа механізму управління організацією [7, с. 94])

Звернемо увагу учасників конференції, а можливо й можновладців на наступне, враховуючи, що нинішній міністр розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України Т. Милованов – колишній студент автора тез. У нинішній (2019р.) структурі Комітетів Верховної Ради України IX скликання чомусь не знайшлося місця... Комітету промислової політики. Є Комітет з питань аграрної та земельної політики (31 депутат). Щезла аналогічна установа (Мінпромполітики) і в уряді держави. У назві сформованого Мінекономіки навіть не

згадується промисловість, хоча з 13 основних завдань Міністерства зазначається необхідність формування та забезпечення реалізації державної промислової політики, науково-технічної політики в промисловості. Ось ставлення до індустрії, до інновацій, до технологій, до інженера з боку держави.

Маркетинговий інструментарій в системі стратегічного управління. *"Lucrum unius est alterius damnum(Лат.). – Прибуток одного – це збиток для іншого"*. Важливою складовою Стратегії сталого розвитку "Україна-2020" виступає стратегія експортної діяльності. Її головна мета полягає у необхідності переходу до експорту продукції не сировинного характеру, а високотехнологічної. Для реалізації комплексу заходів, які передбачені відповідною «дорожньою картою», визначені стратегічні орієнтири розвитку торгівлі. В результаті їх виконання темпи зростання експорту вітчизняних товарів та послуг мають скласти 10% щорічно. Частка експорту високотехнологічних товарів у загальному обсязі експорту має зрости з 17,3% у 2016р. до 27,0% у 2021р.

Застосуванням маркетингових інструментів у просуванні товарів і послуг на закордонні ринки передбачено створення розгалуженої мережі та центрів інноваційних технологій і галузевих кластерів у регіонах країни. Рівень обізнаності підприємств-експортерів щодо проектів підтримки та розвитку діяльності в інноваційній сфері планується підвищити завдяки розміщенню актуальної інформації на експортному веб-порталі. Істотного розвитку потребує інфраструктура електронної комерції. Доцільно значно поглибити можливості використання послуг електронного урядування, більш широку участь бізнес-структур у міжнародних електронних закупівлях. Ефективним інструментом при цьому може виступати проведення глибокого комплексу PEST-аналізу.

У полі зору мають стати питання створення масиву даних про стан і перспективи розвитку економіки країн-партнерів, процедури та умови доступу до них товарів, канали товароруку, митні процедури, нормативно-правове регулювання, потреби потенційних споживачів, стандарти та технічні регламенти, спеціалізацію і т.д. Доцільно розширити участь потенційних експортерів у проведенні виставок і ярмарок, запровадити низку заходів з просування бренда експортної продукції на міжнародні ринки.

Висновки. *"Disce, sed a doctis, / [indoctos ipse doceto] (Лат.). – Вчись, але у вчених, [неуків вчи сам]"*. Найкращим підсумком викладених міркувань цілком можуть стати нижче зазначені узагальнення Р. Уотермена. Отже, автор наголошує: «У сучасному діловому світі, більш, ніж

у будь-які попередні епохи, єдиним постійним фактором залишаються зміни. Але чомусь не переводяться організації, які дієво управляють змінами, постійно прилаштовуючи до них свої апаратні служби, стратегії, системи, вироблену продукцію і культуру, щоб пережити потрясіння і обернути собі на користь обставини, що підривають їх конкурентоспроможність. Долаючи кризи, терзаючи інші компанії, їх галузі, вони щоразу стають ще міцнішими. Це майстри того, що я називаю *оновленням*» [6, с. 12]. На завершення додамо лише: «Є стратег, є стратегія!».

Список використаних джерел

1. Montaigne, Michel de. The Complete Essays. Trans. M. A. Screech. London: Penguin, 2003 (1987), p. 1284.
2. Ansoff, H. Igor. Strategic Management. N.Y.: MacMillan, 1984. – 236p.
3. Mintzberg H. The Strategy Process – Concept, Contexts, Cases. – N.Y.: Prentice Hall, 1991. – 756 p.
4. Thompson A., Strickland A.I. Strategic Management: Concepts and Cases. – N.Y.: Richard D. Irwin, 1990. – 984 p.
5. Twiss, Brian C. Managing Technological Innovation. - London; N.Y.: Longman, 1980.–239 p.
6. Robert H. Waterman, JR. The Renewal Factor - How the Best Get and Keep the Competitive Edge. Bantam Books, New York, 1987. – 338p.
7. Коротков Э.М. Концепция менеджмента. – М.: «ДеКА», 1996. – 304 с.
8. Шершньова З.Є. Стратегічне управління : підручник / З.Є. Шершньова. – Вид. 2-ге, [перероб. та доп.]. – К. : Вид-во КНЕУ, 2004. – 699 с.
9. Fayol, Henri (1917), Administration industrielle et générale; prévoyance, organisation, commandement, coordination, controle (in French), Paris, H. Dunod et E. Pinat.
10. Lee Kuan Yew. From Third World to First: The Singapore Story - 1965-2000. Harper, October 3, 2000. – 752p.
11. Скударь Г. М. Управление конкурентноспособностью крупного акционерного общества: проблемы и решения / Г. М. Скударь. – К. : Наук. думка, 1999. – 496 с.
12. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання. – К. : КНЕУ, 2000. – 360 с.

13. Данилишин Б. Як Україні повернутися в клуб промислово розвинутих країн. Дзеркало тижня, 1 грудня, 2017р. Випуск №46. URL: https://zn.ua/promyshliennost/kak-ukraine-vernutsya-v-klubpromyshlennorazvityhstran268039_.html.

**Djuretic Gordana, Ph.D., Associate Professor,
Faculty of Information Technology and Engineering,
University Union “Nikola Tesla”, Belgrade, Serbia**

gordana.djuretic@fpsp.edu.rs

**Krasulja Nevena, Ph.D., Professor,
Faculty of Business Studies and Law,
University Union “Nikola Tesla”, Belgrade, Serbia**

nevena.krasulja@fpsp.edu.rs

MANAGEMENT AS A FACTOR OF STRATEGIC CHANGE

Djuretic Gordana, Krasulja Nevena

Abstract: Organizations are dynamic entities prone to change and the environments they are in are constantly changing. In other words, organizations do not wander aimlessly, but change and respond to events in the environment, primarily by planning by the organization's management, top management, as well as management at all levels, meaningfully creating appropriate strategic changes. The environment for the organization can be a chance and an opportunity, but also a threat and a danger. A good opportunity may be the market, funds and other external sources that can improve the situation in the organization. On the other hand, threats are certain forces in the environment that can limit an organization, threaten its growth and development, and even question its survival. Therefore, it is very important to always keep in mind how each organization in its own way faces different environments.

Key words: change, strategy, management