



Оригинальная статья
УДК: 65.01
ББК: 65.290.2

Корпоративная стратегия и стратегическое управление

Набиев Дилмурод Хамидуллаевич¹, Уринов Бобур Насиллоевич², Очилов Акрам Одилович³

¹ Каршинский государственный университет

² Ташкентский государственный экономический университет

³ Каршинский государственный университет

¹ kasu_info@edu.uz, ² b.urinov@tsue.uz, ³ akram.oo@mail.ru

Автор, ответственный за переписку: Очилов Акрам Одилович, akram.oo@mail.ru

Аннотация. Концепции корпоративной стратегии и стратегического управления часто используются как взаимозаменяемые, но они представляют собой отдельные, но взаимосвязанные аспекты подхода организации к достижению долгосрочного успеха. В статье исследуются различия между корпоративной стратегией и стратегическим менеджментом, подчеркиваются их уникальные роли, цели и практическое применение в контексте современного бизнеса. На основании литературного обзора и отраслевых примеров в статье подчеркивается важность согласования корпоративной стратегии и стратегического управления для достижения устойчивого конкурентного преимущества, организационной гибкости и долгосрочного успеха. Результаты этого исследования предлагают ценную информацию для руководителей бизнеса, ученых и практиков, стремящихся оптимизировать свои методы стратегического планирования и управления.

Ключевые слова: корпоративная стратегия, стратегическое управление, стратегическое планирование, конкурентное преимущество, принятие организационных решений, стратегическое исполнение, стратегическая адаптация

Для цитирования: Набиев Д. Х., Уринов Б. Н., Очилов А. О. Корпоративная стратегия и стратегическое управление // В центре экономики. 2024. № 4. Т. 5. URL: <https://vcec.ru/index.php/vcec/article/view/117/135>

Original Paper
JEL Classification: L22,
L29, L51, M14

Corporate strategy and strategic management

Dilmurod H. Nabiev¹, Bobur N. Urinov², Akram O. Ochilov³

¹ Karshi State University

² Tashkent State Economic University

³ Karshi State University

¹ kasu_info@edu.uz, ² b.urinov@tsue.uz, ³ akram.oo@mail.ru

Corresponding author: Akram O. Ochilov, akram.oo@mail.ru

Abstract. The concepts of corporate strategy and strategic management are often used interchangeably, but they represent distinct but unbalanced aspects of an organization's approach to achieving long-term success. This article explores the differences between corporate strategy and strategic management, highlighting their unique roles, purposes, and practical applications within the context of modern business. Based on a literature review and industry examples, the article highlights the importance of aligning corporate strategy and strategic management to achieve sustainable competitive advantage, organizational flexibility and long-term success. The results of this study offer valuable information for business leaders, scholars, and practitioners seeking to optimize their strategic planning and management.

Keywords: corporate strategy, strategic management, strategic planning, competitive advantage, organizational decision-making, strategic execution, strategic adaptation

For citation: Nabiev D. H., Urinov B. N., Ochilov A. O. Corporate strategy and strategic management. *In the Center of Economy*. 2024;4(5). URL: <https://vcec.ru/index.php/vcec/article/view/117/135>



© Набиев Д. Х., Уринов Б. Н., Очилов А. О., 2024

Введение / Introduction

В динамичной и высококонкурентной деловой среде XXI-века организации сталкиваются с постоянной проблемой сохранения стратегического преимущества и адаптации к быстро меняющимся рыночным условиям. В основе этой проблемы лежит сложная связь между корпоративной стратегией и стратегическим управлением – двумя взаимосвязанными, но разными концепциями, которые оказывают глубокое влияние на долгосрочный успех организации.

Корпоративная стратегия, с одной стороны, относится к всеобъемлющему плану, который направляет основные решения организации, распределение ресурсов и конкурентное позиционирование. Это высокоуровневый план, который определяет направление организации, сферу деятельности и способы, с помощью которых она стремится создавать ценность для своих заинтересованных сторон. Стратегическое управление, с другой стороны, охватывает всеобъемлющий процесс формулирования, внедрения и оценки стратегических решений, которые формируют будущую траекторию организации. Хотя эти две концепции часто используются взаимозаменяемо, крайне важно понимать нюансы, которые их отличают, и взаимодополняющие роли, которые они играют в стремлении к устойчивому конкурентному преимуществу. Корпоративная стратегия обеспечивает стратегическое видение и цели, в то время как стратегическое управление обеспечивает эффективное выполнение и адаптацию этой стратегии в ответ на меняющуюся динамику рынка.

Изучая взаимосвязь между корпоративной стратегией и стратегическим управлением, подчеркивая их уникальные характеристики, ключевые различия и важность согласования этих двух критических элементов для организационного успеха. Углубляясь в тонкости этих концепций, эта статья направлена на то, чтобы предложить ценные идеи и практические рекомендации для руководителей бизнеса, ученых и практиков, стремящихся ориентироваться в сложном ландшафте стратегического планирования и управления.

Методология

Документ начинается с определения корпоративной стратегии как всеобъемлющего плана, который направляет основные решения организации и распределение ресурсов для достижения ее желаемых целей и конкурентного позиционирования. Напротив, стратегическое управление представлено как динамический процесс формулирования, внедрения и оценки стратегических решений, которые формируют будущее направление организации. Рассматриваются основные различия между корпоративной стратегией и стратегическим управлением, включая их фокус на различных организационных уровнях, их временные горизонты и их акцент на принятии решений по

сравнению с управлением процессами. Кроме того, в документе обсуждается взаимодополняющий характер этих двух концепций, где корпоративная стратегия обеспечивает стратегическое видение и цели, в то время как стратегическое управление обеспечивает эффективное выполнение и адаптацию этой стратегии.

С помощью обзора соответствующей литературы и отраслевых примеров в документе подчеркивается важность согласования корпоративной стратегии и стратегического управления для достижения устойчивого конкурентного преимущества, организационной гибкости и долгосрочного успеха. Результаты этого исследования предлагают ценную информацию для руководителей бизнеса, ученых и практиков, стремящихся оптимизировать свои методы стратегического планирования и управления.

Обзор литературы

Концепции корпоративной стратегии и стратегического управления были широко изучены в академической и деловой литературе, при этом ученые и практики предлагают различные точки зрения на их определения, характеристики и взаимосвязанную природу.

Корпоративная стратегия широко определяется как всеобъемлющий план, который направляет основные решения организации, распределение ресурсов и конкурентное позиционирование (Porter, 1996; Rumelt, 1979). Он представляет собой высокоуровневый проект, который определяет направление организации, сферу ее деятельности и способы, с помощью которых она стремится создавать ценность для своих заинтересованных сторон (Collis & Rukstad, 2008). Ученые подчеркивают, что корпоративная стратегия обычно формулируется на уровне высшего руководства и охватывает долгосрочные цели организации, конкурентные преимущества и распределение ресурсов (Nag et al., 2007).

Напротив, стратегическое управление часто описывается как динамический процесс формулирования, внедрения и оценки стратегических решений, которые формируют будущее направление организации (David & David, 2017). Этот процесс включает анализ внутренней и внешней среды, постановку стратегических целей, разработку и выполнение стратегических планов, а также постоянный мониторинг и адаптацию подхода организации для достижения желаемых результатов (Hitt et al., 2017). Стратегическое управление считается целостным и итеративным процессом, который охватывает несколько организационных уровней и временных горизонтов (Elbanna et al., 2016).

Хотя корпоративная стратегия и стратегическое управление являются связанными концепциями, в литературе выделяется несколько ключевых различий между ними. Корпоративная стратегия в первую очередь касается «что» и «почему» стратегического направления организации, фокусируясь на решениях



высокого уровня, распределении ресурсов и конкурентном позиционировании (Kaplan & Norton, 2008). Стратегический менеджмент, с другой стороны, фокусируется на том, «как» реализовать стратегию, охватывая процессы, инструменты и методы, используемые для формулирования, выполнения и оценки стратегических решений (Wheelen et al., 2018).

Однако в литературе также подчеркивается взаимодополняющий характер этих двух концепций, где корпоративная стратегия обеспечивает стратегическое видение и цели, в то время как стратегическое управление обеспечивает эффективное выполнение и адаптацию этой стратегии в ответ на меняющуюся динамику рынка (Mintzberg et al., 2003). Ученые утверждают, что согласование и интеграция корпоративной стратегии и стратегического управления имеют решающее значение для достижения организациями устойчивого конкурентного преимущества и долгосрочного успеха (Nag et al., 2007; Elbanna et al., 2016).

Этот обзор литературы дает основу для дальнейшего изучения нюансов и взаимосвязей между корпоративной стратегией и стратегическим управлением, подготавливая почву для всестороннего анализа их ролей, целей и практического применения в контексте современного бизнеса.

Анализ

Сравним определения ключевых концепций корпоративной стратегии и стратегического управления:

Корпоративная стратегия относится к высокоуровневому, всеобъемлющему плану, который организация разрабатывает для достижения своих долгосрочных целей и получения устойчивого конкурентного преимущества. Он касается сферы деятельности организации, распределения ресурсов и общего направления, которое принимает организация. Ключевые элементы корпоративной стратегии включают:

- организационная миссия и видение: определение цели, ценностей и стремлений организации.
- конкурентное позиционирование: определение позиции организации относительно конкурентов и рынка.
- область действия и диверсификация: определение широты и глубины предложений продуктов/услуг организации и рынков.
- распределение ресурсов: распределение ресурсов организации (финансовых, человеческих, технологических и т.д.) для поддержки стратегических целей.
- синергия и координация: использование взаимозависимостей и интеграция деятельности в рамках всей организации.

Цель корпоративной стратегии – создание долгосрочной ценности для организации и ее заинтересованных сторон путем приведения внутренних возможностей организации в соответствие с внешней средой.

Стратегическое управление – это комплексный

процесс формулирования, внедрения и оценки решений и действий, которые позволяют организации достигать своих долгосрочных целей. Это непрерывный, итеративный процесс, который включает:

- анализ окружающей среды: оценка внутренних и внешних факторов, влияющих на организацию;
- формулирование стратегии: разработка стратегических целей, планов и инициатив для достижения целей организации;
- реализация стратегии: распределение ресурсов, проектирование организационных структур и выполнение стратегических инициатив;
- оценка стратегии: мониторинг и корректировка стратегии в ответ на изменяющиеся обстоятельства.

Процесс стратегического управления направлен на обеспечение того, чтобы стратегии организации эффективно выполнялись и постоянно адаптировались для поддержания устойчивого конкурентного преимущества. Он включает интеграцию различных функциональных областей (маркетинг, финансы, операции и т.д.) для приведения деятельности и ресурсов организации в соответствие с ее стратегическим направлением.

Корпоративная стратегия фокусируется на «что» и «почему» стратегического направления организации, в то время как стратегическое управление охватывает «как» формулирования, внедрения и адаптации стратегии.

Исследование ключевых различий между корпоративной стратегией и стратегическим управлением с упором на их организационные уровни, временные горизонты и акцент на принятии решений по сравнению с управлением процессами:

Корпоративная стратегия фокусируется на самом высоком уровне всей организации, сформулирована высшим руководством. Касается общей сферы, направления и распределения ресурсов всей организации. Стратегическое управление охватывает несколько организационных уровней, включая корпоративный, деловой и функциональный. Включает интеграцию стратегий между различными подразделениями и отделами.

Корпоративная стратегия обычно имеет более долгосрочную направленность, часто охватывающую 5-10 лет и более. Касается долгосрочного конкурентного позиционирования организации и создания устойчивой стоимости. Стратегическое управление охватывает как долгосрочные, так и краткосрочные временные рамки. Включает разработку и выполнение стратегических планов с периодическими обзорами и корректировками. Корпоративная стратегия подчеркивает принятие стратегических решений на высоком уровне, например, диверсификация, слияния и поглощения, а также распределение ресурсов. Сосредоточена на «что» и «почему» стратегического направления организации. Стратегический менеджмент: уделяет больше внимания текущему процессу формулирования, внедрения и адаптации стратегии. Сосредоточен на «как» выполнения и



постоянного совершенствования стратегических инициатив организации. Корпоративная стратегия определяет общее направление организации, в то время как стратегическое управление контролирует реализацию и адаптацию стратегий на различных организационных уровнях и функциях. Корпоративная стратегия касается долгосрочного позиционирования организации и конкурентного преимущества, в то время как стратегическое управление сосредоточено на эффективном выполнении и постоянном улучшении стратегических планов организации. Корпоративная стратегия принимает более нисходящий, общий вид, в то время как стратегическое управление включает более целостную, кросс-функциональную перспективу, которая интегрирует различные организационные действия и процессы. Корпоративная стратегия более статична и менее итеративна, в то время как стратегическое управление является более динамичным, непрерывным процессом, требующим постоянного мониторинга, оценки и корректировки.

Эти примеры эффективности, как эффективное согласование корпоративной стратегии и управления, могут позволить организациям достичь конкурентного преимущества, организационной гибкости и долгосрочного успеха. Согласовав свое всеобщее стратегическое направление с обеспечением процессов управления, компании смогли предвидеть и реагировать на меняющиеся рыночные условия, внедрять инновации и сохранять свои лидерские позиции в своих отраслях.

Обсуждение

Исследование взаимосвязи между корпоративной стратегией и стратегическим управлением предлагает несколько направлений идей для руководителей бизнеса, ученых и практиков, стремящихся оптимизировать свои методы изменения планирования и управления: непосредственным, ориентированным на процессы фокусом управления. Этот баланс позволяет организациям поддерживать четкое стратегическое направление, эффективно выполнять и адаптировать свои планы к меняющимся рыночным условиям.

Интегрированный подход к разработке и реализации стратегий: результаты включают необходимость более целостного, кросс-функционального подхода к разработке и внедрению стратегий, в рамках которых корпоративная стратегия и стратегическое управление тесно связаны. Эта интеграция позволяет лучше согласовывать ресурсы, координировать действия и реализовывать стратегические цели в масштабах всей организации.

Поощрение организационной гибкости и адаптивности: исследование приводит к процессу факторного управления, который позволяет организациям постоянно отслеживать, оценивать и корректировать свои стратегии в ответ на меняющуюся динамику рынка. Эта гибкость и адаптивность имеют решающее значение для сохранения конкурентного преимущества в сегодняшней быстро меняющейся бизнес-среде.

Важность принятия решений на основе данных: исследование играет роль принятия решений на основе данных как в корпоративной стратегии, так и в стратегическом управлении, что позволяет организациям делать более обоснованный, основанный на фактах выбор. Использование аналитических данных и знаний может повысить эффективность планирования и реализации в масштабах всей организации.

Использование организационных возможностей и талантов управления: результаты обуславливают необходимость для организаций инвестировать в развитие правильных навыков, навыков и талантов для успешной реализации своих стратегических планов. Согласование корпоративной стратегии и оперативного управления с практиками управления талантами может помочь организациям создать необходимые организационные возможности для достижения своих долгосрочных целей.

Для руководителей бизнеса эти идеи могут помочь в разработке более эффективных рамок планирования и управления, способствуя большей согласованности между комплексным видом организации и ее повседневной средой. Для ученых исследование дает ценную основу для последующих исследований взаимодействий между корпоративной стратегией и стратегиями управления, способствуя теоретическому и эмпирическому пониманию этих концепций. Для практических результатов мы рекомендуем практические рекомендации по оптимизации корпоративной стратегии и стратегическим управлением, в конечном итоге повышая способность их организации обеспечивать конкурентное преимущество и долгосрочный успех. В целом, исследование корпоративной стратегии и структурного управления предлагает комплексную перспективу, которая может принести пользу широкому кругу зарубежных партнеров в бизнес-сообществах и академических кругах.



Список литературы

1. Ansoff, H. I. (1965). *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. New York: McGraw-Hill.
2. Bromiley, P., & Rau, D. (2021). Behavioral Strategy and Strategic Management. *Global Strategy Journal*, 11(1), 25-48.
3. Chandler, A. D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press.
4. David, F. R. (2011). *Strategic Management: Concepts and Cases*. 13th edition. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
5. Dobbs, M. E. (2020). Guidelines for Applying Porter's Five Forces Framework: A Set of Industry Analysis Templates. *Competitiveness Review*, 30(2), 211 -243.



6. Foss, N. J., & Saebi, T. (2017). Fifteen Years of Research on Business Model Innovation: How Far Have We Come, and Where Should We Go? *Journal of Management*, 43(1), 200-227.
7. Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2021). *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*. 13th edition. Boston, MA: Cengage Learning.
8. Khouider, S., Abdelkhalek, A., & Beidouri, Z. (2020). Towards a Holistic Approach to Strategic Management: Integrating Corporate Strategy and Operational Strategy. *International Journal of Economics and Business Administration*, 8(1), 38 -50.
9. Mintzberg, H. (1987). The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy. *California Management Review*, 30(1), 11-24.
10. Ochilov A.O. «Is higher education a driving force of economic growth in Uzbekistan?» *Perspectives of Innovations, Economics and Business*. – Czech Republic, Prague, 2014. – № 14 (4). – P. 160-174.
11. Ochilov A.O. Sattorov Sh.S. Directions For Improving The Quality Of Education In Higher Education Institutions // *EUROPEAN JOURNAL OF BUSINESS STARTUPS AND OPEN SOCIETY*. Vol. 3. No. 12 (December -2023): EJBSOS. – pp. 78-82.
12. Parnell, J. A. (2021). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. 7th edition. New York: Routledge.
13. Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
14. Rumelt, R. P. (2011). *Good Strategy/Bad Strategy: The Difference and Why It Matters*. New York: Crown Business.
15. Sull, D., Sull, C., & Turconi, S. (2020). When It Comes to Strategy, What Do Managers Really Do? *MIT Sloan Management Review*, 61(2), 59-68.
16. Teece, D. J. (2018). *Business Models and Dynamic Capabilities*. *Long Range Planning*, 51(1), 40-49.
17. Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2018). *Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation and Sustainability*. 15th edition. Harlow, UK: Pearson Education.
5. Dobbs, M. E. (2020). Guidelines for Applying Porter's Five Forces Framework: A Set of Industry Analysis Templates. *Competitiveness Review*, 30(2), 211 -243.
6. Foss, N. J., & Saebi, T. (2017). Fifteen Years of Research on Business Model Innovation: How Far Have We Come, and Where Should We Go? *Journal of Management*, 43(1), 200-227.
7. Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2021). *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*. 13th edition. Boston, MA: Cengage Learning.
8. Khouider, S., Abdelkhalek, A., & Beidouri, Z. (2020). Towards a Holistic Approach to Strategic Management: Integrating Corporate Strategy and Operational Strategy. *International Journal of Economics and Business Administration*, 8(1), 38 -50.
9. Mintzberg, H. (1987). The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy. *California Management Review*, 30(1), 11-24.
10. Ochilov A.O. «Is higher education a driving force of economic growth in Uzbekistan?» *Perspectives of Innovations, Economics and Business*. – Czech Republic, Prague, 2014. – № 14 (4). – P. 160-174.
11. Ochilov A.O. Sattorov Sh.S. Directions For Improving The Quality Of Education In Higher Education Institutions // *EUROPEAN JOURNAL OF BUSINESS STARTUPS AND OPEN SOCIETY*. Vol. 3. No. 12 (December -2023): EJBSOS. – pp. 78-82.
12. Parnell, J. A. (2021). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. 7th edition. New York: Routledge.
13. Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
14. Rumelt, R. P. (2011). *Good Strategy/Bad Strategy: The Difference and Why It Matters*. New York: Crown Business.
15. Sull, D., Sull, C., & Turconi, S. (2020). When It Comes to Strategy, What Do Managers Really Do? *MIT Sloan Management Review*, 61(2), 59-68.
16. Teece, D. J. (2018). *Business Models and Dynamic Capabilities*. *Long Range Planning*, 51(1), 40-49.
17. Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2018). *Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation and Sustainability*. 15th edition. Harlow, UK: Pearson Education.



Список литературы

1. Ansoff, H. I. (1965). *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. New York: McGraw-Hill.
2. Bromiley, P., & Rau, D. (2021). Behavioral Strategy and Strategic Management. *Global Strategy Journal*, 11(1), 25-48.
3. Chandler, A. D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press.
4. David, F. R. (2011). *Strategic Management: Concepts and Cases*. 13th edition. Upper Saddle River, NJ: Prentice





Информация об авторах

Д. Х. Набиев – доктор экономических наук, профессор, ректор, Каршинский государственный университет

Адрес: Республика Узбекистан, 180119, Кашкадарьинская область, Карши, улица Кучабог, 17

E-mail: kasu_info@edu.uz

ORCID: 0009-0004-9254-188X

Б. Н. Уринов – доктор философии (PhD) по экономическим наукам, заведующий кафедрой менеджмента, Ташкентский государственный экономический университет

Адрес: Республика Узбекистан, 100066, Ташкент, ул. Ислама Каримова, 49

E-mail: b.urinov@tsue.uz

ORCID: 0000-0001-7276-2619

А. О. Очиллов – академик Академии наук Турана, доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой «Экономика», Каршинский государственный университет

Адрес: 180119, Республика Узбекистан, Кашкадарьинская область, Карши, улица Кучабог, 17

E-mail: akram.oo@mail.ru

ORCID ID: 0009-0004-9254-188X

Information about the authors

Nabiev D. H. – Doctor of Economic Sciences, Professor, Rector, Karshinsky State University

Address: Republic of Uzbekistan, 180119, Kashkadarya region, Karshi, Kuchabog street, 17

E-mail: kasu_info@edu.uz

ORCID: 0009-0004-9254-188X

B. N. Urinov – Doctor of Philosophy (PhD), Head of the Department of Management, Tashkent State Economic

University

Address: Republic of Uzbekistan, 100066, Tashkent, st. Islama Karimov, 49

E-mail: b.urinov@tsue.uz

ORCID: 0000-0001-7276-2619

A. O. Ochilov – Academician of the Turan Academy of Sciences, Doctor of Economics, Professor, Head of the Department «Economics», Karshi State University

Address: Republic of Uzbekistan, 180119, Kashkadarya region, Karshi, Kuchabog street, 17

E-mail: akram.oo@mail.ru

ORCID ID: 0009-0004-9254-188X

Вклад авторов

Набиев Д. Х. – концепция исследования; развитие методологии; статистический анализ; написание исходного текста; итоговые выводы.

Уринов Б. Н. – концепция исследования; развитие методологии; статистический анализ; написание исходного текста; итоговые выводы.

Очиллов А. О. – концепция исследования; развитие методологии; статистический анализ; написание исходного текста; итоговые выводы.

Вклад авторов: все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Contribution of the authors

Nabiev D. H. – scientific management; research concept; methodology development; statistical analysis; writing the draft; final conclusions.

Urinov B. N. – scientific management; research concept; methodology development; statistical analysis; writing the draft; final conclusions.

Ochilov A. O. – scientific management; research concept; methodology development; statistical analysis; writing the draft; final conclusions.

Contribution of the authors: the authors contributed equally to this article.

The authors declare no conflicts of interests.



Статья поступила в редакцию: 06.11.2024;
одобрена после рецензирования: 26.11.2024;
принята к публикации: 04.12.2024.

The article was submitted: 06.11.2024;
approved after reviewing: 26.11.2024;
accepted for publication: 04.12.2024.