



---

**Н. П. Воробйова,**

к. е. н., доцент,  
доцент кафедри публічного управління та гуманітарних наук  
Національної академії керівних кадрів культури і мистецтв,  
вул. Лаврська, 9, м. Київ, 01015, Україна  
fuete103@gmail.com

---

## КЛЮЧОВА ПОЗИЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОРГАНІЗАЦІЇ

**Анотація.** В статті розглянуто еволюцію стратегічного управління, узагальнено визначення стратегії, проаналізовано три рівні стратегічних рішень, проведено дослідження теоретичних та методологічних аспектів стратегічного менеджменту як нового перспективного напрямку до управління в умовах нестабільного, з швидкою динамікою змін, зовнішнього середовища.

**Ключові слова:** стратегія, стратегічне планування, стратегічне управління, стратегічні рішення, стратегічний менеджмент.

**Постановка проблеми.** Зовнішнє середовище, в якому діють нині різноманітні за формою, типом та видом господарські організації, стає принципово іншим: постійно підвищується ступінь його невизначеності, важко прогнозованості, з'являються невраховані чинники ризику. Управління має бути тепер більш пристосованим до ринкової саморегуляції. Все частіше говорять про нову парадигму менеджменту, нові підходи до стратегічного планування і управління.

Зарубіжний досвід теорії і практики сучасного менеджменту свідчить про те, що перехід від поточного внутрішньофірмового планування до довгострокового, а потім і стратегічного в країнах з ринковою економікою викликаний прискоренням темпів науково-технічного та соціально-економічного розвитку, посиленням елементів невизначеності і непередбачуваності щодо зовнішніх відносин. Розробка і реалізація корпоративної стратегії, яка могла б краще відповідати швидко змінюваним зовнішнім умовам, стала надзвичайно важливою частиною діяльності керівництва більшості компаній.

Сучасний етап передбачає відхід від технократичного раціоналізму, початкового переконання, що успіх фірми визначається раціональною організацією виробництва і вдосконаленням організаційних

структур, зниженням витрат за рахунок ефективного використання всіх видів ресурсів. При традиційному підході господарська організація розглядається як «закрита» система, її цілі і завдання вважаються заданими і залишаються, як і інші умови діяльності, досить стабільними протягом тривалого часу, а у механізмах управління вирішальне значення мають скрупульозність і ефективний контроль над усіма видами діяльності.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Теоретичним та методологічним аспектам стратегічного управління присвячено чимало спеціальних досліджень. Значний внесок у становлення та розвиток стратегічного управління та, зокрема, стратегічного планування зробили І. Ансофф, Р. Акофф, А. Томпсон, А. Дж. Стрікленд, М. Портер. Сучасними дослідниками стратегічного управління є О.С. Віханський, З.Е. Шершньова, В.П. Сладкевич, А.П. Міщенко, Р. Фатхутдінов та ін. В умовах ринкової економічної системи, що склалася в Україні, теорія і практика стратегічного управління ще не набула належного значення і практичного застосування, і саме тому потребує усіляких досліджень та появи нових теорій щодо ключових позицій стратегічного менеджменту в організаціях.

#### **Невирішені раніше частини проблеми.**

Філософія сучасного стратегічного менеджменту (на відміну від технократичного раціоналізму) заснована на системному і ситуаційному підходах. Ділова організація розглядається як «відкрита» система. Основні причини успіху вишукуються не всередині, а поза нею, тобто успіх діяльності пов'язується з тим, наскільки швидко і вдало фірма пристосовується до економічного, соціально-політичного, соціально-культурного оточення.

Західні експерти вважають, що стратегічний менеджмент 90-х років – це менеджмент в швидко змінюваних умовах. Висуваються нові цілі і завдання, і, природно, що потрібні адекватні зміни всередині самої компанії. Серед таких основних причин, на які необхідно реагувати організації, варто виділити перш за все підсилення глобалізації, більш інтенсивну конкуренцію, високі ціни на сировину і матеріали, скорочення життєвого циклу виробів, труднощі в отриманні коштів на дослідження і розробки, необхідність постійно збільшувати внутрішньофірмову гнучкість і адаптивність організації, впроваджувати нові форми кооперації, зокрема й міжнародної. Така даність потребує нових теоретичних положень та практичних засад щодо стратегічного управління в організаціях.

**Метою статті є** – розглянути теоретичні та методологічні аспекти стратегічного менеджменту як нового перспективного напрямку до управління в умовах нестабільного, з швидкою динамікою змін, зовнішнього середовища.

#### **Виклад основного матеріалу дослідження.**

Приклади використання стратегічного підходу до управління діловими організаціями почали простежуватися ще в 20-30-х роках минулого століття. Але поняття стратегії увійшло в лексикон менеджменту лише в 50-ті, коли реакція компаній і фірм на несподі-

вані зміни у зовнішньому ринковому середовищі набула винятково важливого значення (табл. 1) [4].

Таблиця 1

## Еволюція стратегічного управління

Етап розвитку	Характеристика системи управління
Бюджетне планування (1920–1940 рр.)	Розробка щорічних бюджетів для основних виробничо-господарських функцій (маркетингу, виробництва, розвитку, наукових розробок) й окремих підрозділів (відділень). Бюджетуванню властиві короткотерміновість і націленість на внутрішнє середовище підприємства. Головна проблема менеджерів при цьому – поточні прибутки та структура витрат. Основа управління – контроль відхилень.
Довгострокове планування (1950–1960 рр.)	Збільшення планового горизонту. Основна ідея – складання прогнозу на кілька років наперед за допомогою екстраполяції минулих тенденцій розвитку підприємства. Головне завдання менеджерів – виявлення фінансових проблем, які гальмують розвиток підприємства.
Стратегічне планування (1960–1980 рр.)	Мета – поліпшення реакції підприємства на динаміку ринку й поведінку конкурентів, споживачів, інших факторів. Основа – пошук шляхів найкращого використання внутрішніх можливостей підприємства з урахуванням зовнішніх обмежень. Зростання ролі стратегічного аналізу, застосування маркетингових заходів. Акцент – на дослідження.
Стратегічне управління (з 80-х років ХХ ст.)	Внесення змін в організаційну структуру й організаційну культуру відповідно до розробленої стратегії. Комплекс конкретних дій, що забезпечують швидке реагування підприємства на зміни зовнішнього середовища: перегляд цілей, коригування загального напрямку розвитку, реалізація, оцінювання стратегії та контроль її виконання. Акцент управління – на творчість.
Стратегічне підприємництво (початок ХХІ ст.)	Запровадження нового стилю керівництва та організаційної форми, яка передбачає створення на підприємствах незалежних господарських одиниць – підрозділів. Умови – радикальна децентралізація повноважень і відповідальності та одночасно високий рівень згуртованості підприємства.

Існує безліч визначень стратегії, але їх можна звести до одного – як встановлених на досить тривалий період сукупність норм, орієнтирів, напрямків, сфер, способів і правил діяльності, що забезпечують зростання і високу конкурентну здатність організації, що зміцнюють позиції на ринку, підвищують здатність до виживання в конкретній ситуації.

Стратегія виступає не тільки як інструмент обґрунтування, вироблення і реалізації довгострокових цілей і завдань виробничого, науково-технічного, економічного, організаційного та соціального характеру, не тільки як фактор, що регулює діяльність організації доти, поки намічені цілі і завдання не будуть досягнуті, а й одно-

часно і як засіб зв'язку підприємства із зовнішнім ринковим середовищем [1].

Стратегія в тій чи іншій формі притаманна будь-якій системі управління, хоча і буде відрізнятися специфікою в залежності від її типу – портфельна, або корпоративна; конкурентна, або бізнес-стратегія; функціональна. Виділяються відповідно і три рівні стратегічних рішень [5,6].

*Корпоративні (портфельні) рішення* стосуються діяльності підприємства в цілому. Історично бізнес був однопродуктовим, потім настала його диверсифікація, тому цей рівень в даний час пов'язаний з управлінням багатопродуктовим (багатопротильним) підприємством.

Основною метою портфельної стратегії є вибір тих підрозділів, в які варто направляти інвестиції. Головні моменти такої стратегії охоплюють розподіл ресурсів між підрозділами на основі портфельного аналізу; диверсифікацію виробництва з метою зниження господарського ризику і отримання ефекту синергії; зміна організаційної структури корпорації; вироблення єдиної стратегічної орієнтації підрозділів.

*Конкурентні рішення* поширюються на господарські підрозділи підприємства. Мета їх – забезпечити бізнес-план, показати, як підприємство буде конкурувати на конкретному товарному ринку, кому і за якими цінами буде продаватися продукція, як її рекламувати, як перемагати конкурентів і т.д.

*Функціональні рішення* приймаються в інтересах відділів і служб підприємства. Це стратегії виробництва, маркетингу, фінансів, персоналу, інновацій і т.д. Їх мета – раціональний розподіл ресурсів відділу (служби), а також пошук ефективної поведінки в рамках заданої функції. Вважається, що незалежне формування функціональних стратегій – величезна цілина менеджменту, де приховані незначні резерви ефективності.

Треба зазначити, що стратегічні рішення в нових умовах мають наступні характеристики: істотно впливають на здатність компанії приносити прибуток, стосуються компанії в цілому, приймаються вищим виконавчим органом і радою директорів, мають довгостроковий характер і тому приймаються не настільки часто, відображають цінності вищого ешелону управління і обов'язково узгоджуються з корпоративною філософією і культурою організації.

Корпоративна стратегія на підприємствах з одним видом діяльності буде збігатися з бізнес-стратегією. У свою чергу ієрархічна структура управління передбачає, що корпоративна стратегія складається з ряду бізнес- і функціональних стратегій. Крім того, стратегія вищого ієрархічного рівня виступає в якості цілей на більш низькому рівні.

Вихідним пунктом формування стратегії підприємства є насамперед усвідомлення його керівництвом неможливості зберегти і зміцнити позиції фірми, яка діє в умовах перенасиченого ринку, спираючись на традиційну політику. Звідси випливає переорієнтація методів управління розвитком підприємства з опори на вже досягнуті результати, освоєні товари і технології (внутрішні фактори) на ви-

вчення обмежень, що накладаються зовнішнім ринковим середовищем (зовнішні фактори) [7].

Основний акцент при розробці стратегії фірми робиться на аналізі конкретних сегментів ринку для оцінки сприятливого проникнення в намічені сфери, їх використання для зміцнення своїх позицій, а також конкурентоспроможності. Враховуються також можливості успішної діяльності в тому чи іншому секторі ринку, випуску нових товарів, освоєння прогресивних технологій, напрямків діяльності, зон господарювання.

Підсумком процедури розробки стратегії організації є попередній проект розвитку на перспективу. Він, як правило, включає вибір конкретних сфер ринку, на діяльність яких повинна бути орієнтована фірма; визначення джерела і типу використовуваних ресурсів; складання переліку технологій, які плануються до використання, вибір способів, галузей і напрямків майбутньої діяльності, а також виду продукту, що виробляється. У сукупності це і є стратегія організації [2].

Таким чином, стратегічний менеджмент – це програмний спосіб мислення і управління, що забезпечує узгодження цілей, можливостей підприємства і інтересів працівників. Він передбачає не тільки визначення генерального курсу діяльності (поведінки) підприємства та організації діяльності на його основі, а й підвищення мотивації, зацікавленості всіх працівників у його реалізації.

Стратегічному менеджменту властивий також свій алгоритм: що треба робити (концептуальний аспект, формування генеральної мети); як робити (технологічний аспект); з використанням яких коштів (ресурсний аспект); в які терміни і в якій послідовності (часовий аспект); хто буде робити (кадровий аспект); якою повинна бути організаційна структура управління (організаційно-управлінський аспект) [3].

Щодо практичного інструментарію стратегічного менеджменту, то до нових методів, які стали використовуватися в рамках стратегічного управління і планування, відносяться перш за все побудова сценаріїв, моделювання, розробка планів на основі прогностичних гіпотез, експертні оцінки різних варіантів господарської поведінки, побудова матриць і т.ін.

#### **Висновки та перспективи подальших досліджень.**

Стратегічні рішення в нових умовах мають наступні характеристики: істотно впливають на здатність компанії приносити прибуток, стосуються компанії в цілому, приймаються вищим виконавчим органом і радою директорів, мають довгостроковий характер і тому приймаються не настільки часто, відображають цінності вищого ешелону управління і обов'язково узгоджуються з корпоративною філософією і культурою організації.

Діяльність керівництва спрямована на модернізацію (при необхідності) системи управління, приведення у відповідність зі стратегічними цілями організаційної структури фірми, виділення необхідних ресурсів, а також на підготовку персоналу. Іншими словами, стратегічний менеджмент формується таким чином, щоб допомогти керівництву організації передбачити тенденції розвитку бізнесу, відстежувати зовнішні впливи.

Стратегічний менеджмент – не тільки розробка програми розвитку, а й прийняття і виконання стратегічних рішень. Це також комплекс процесів, явищ і характеристик, які відображають пріоритетність цілей і динаміки розвитку, своєчасність рішень і дій, передбачення майбутнього, аналіз наслідків керуючих впливів і інновацій. Стратегічний менеджмент відображено в методології та організації управління в умовах нестабільності середовища, в технологіях, моделях, парадигмі і концепції партисипативного управління.

## Список використаної літератури

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами [Текст] / М. Армстронг; пер. с англ. — 10-е изд. — М. : Питер, 2012. — 824 с. — (Серия “Классика МВА”).
2. Внутрішній ринок України: теорія та стратегія посткризового розвитку [Текст]: наук.-метод. розроб. / [В. Г. Бодров та ін.; за заг. ред. В. Г. Бодрова] ; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Упр. організації фундам. та приклад. досліджень, каф. екон. теорії та історії економіки. — Київ : НАДУ, 2011. — 79 с.
3. Томпсон-мл. А.А. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа / А.А. Томпсон-мл., А.Дж. Стрикленд III. — 12-е изд.; пер. с англ. — М.: Изд. дом «Вильямс», 2006. — 928 с.
4. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: учебник / Р.А. Фатхутдинов. — 7-е изд., испр. и доп. — М., 2005. — 448 с.
5. Формування ринкової економіки: спец. вип. / держ. вищ. навч. закл. «Київ. Нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана». — Вип. [2]; Т.1: Праця в ХХІ столітті: новітні тенденції, соціальний вимір, інноваційний розвиток: у 2-х т. / редкол.: А. Ф. Павленко [та ін.]. — К.: КНЕУ, 2012. — 660 с.
6. Шаров Ю.П. Методологічні засади стратегічного планування в муніципальному менеджменті [Текст] : дис. д-ра наук з держ. управління: 25.00.04 / Шаров Юрій Павлович; Українська академія держ. управління при Президентові України. — К., 2002. — 396 с.
7. Hendry Chr. The Practice of Strategic Human Resource Management / Chr. Hendry, A. Pettigrew // Personnel Review [Electronic resource]. — Access mode: <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/eb055547#>.

## Ключевая позиция стратегического менеджмента в организации

Наталья Петровна Воробьева,

к. э. н., доцент,

доцент кафедры публичного управления и гуманитарных наук

Национальной академии руководящих кадров культуры и искусств,

ул. Лаврская, 9, г. Киев, 01015, Украина

[fucte103@gmail.com](mailto:fucte103@gmail.com)

**Аннотация.** В статье рассмотрена эволюция стратегического управления, обобщено определение стратегии, проанализированы три уровня стратегических решений, проведено исследование теоретических и методологических аспектов

стратегического менеджмента как нового перспективного направления в условиях нестабильной, со стремительной динамикой изменений, внешней среды.

**Ключевые слова:** стратегия, стратегическое планирование, стратегическое управление, стратегические решения, стратегический менеджмент.

### **Key point of strategic management in the organization**

**Natalia Vorobyova,**  
candidate of economic sciences,  
associate professor of public administration and human sciences  
National Academy of Managerial staff of Culture and Arts  
*st. Lavrska, 9, Kyiv 01015, Ukraine*  
*fucte103@gmail.com*

**Abstract.** The article analyzes the evolution of strategic management, generalizes the definition of the strategy, analyzes three levels of strategic decisions, studies the oretical and methodological aspects of strategic management as a new perspective direction for management in an unstable, rapid dynamics of changes, external environment.

**Keywords:** strategy, strategic planning, strategic management, strategic decisions, strategic management.