

Андрій Сельський,
кандидат фізико-математичних наук,
докторант кафедри державної політики
та управління політичними процесами НАДУ

Концепція стратегічного управління в управлінській діяльності

Вивчено трансформацію бачення концепції стратегічного управління в управлінській діяльності від тлумачення його як управління ресурсами до ресурсного управління. Означено системні принципи стратегічного управління.

Ключові слова: стратегічне планування, стратегічне управління, стратегічне мислення, управлінська діяльність.

Transformation of conception's strategic management is studied in administrative activity, that was transformed from interpretation as management resources to the resource management. System requirements are marked to the strategic management.

Key words: strategic planning, strategic management, strategic thinking, administrative action.

Постановка проблеми. Сучасні тенденції в Україні до пропагування стратегічного управління на всіх рівнях державного управління та застосування апробованих практик його запровадження створюють загальне середовище суспільної зацікавленості в моделях такого управління, його змістовне наповнення. Почасти це стикається зі значним нерозумінням управління природи такого управління в загальній системі державного управління. Нерозуміння змісту спотворює його реалізацію, що нівелює цей механізм як найбільш успішний в міжнародній практиці. Виникають побоювання щодо здатності його застосування у вітчизняних умовах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідники стратегічного управління, як правило, продовжували експлуатувати поширені комерційні практики такого управління. Відтак їх увага зосереджувалася на вивченні діяльності підприємств у конкурентному середовищі, встановленні алгоритмів використання інструментів стратегічного управління. Зокрема, свою увагу до цих питань привертала такі науковці, як: І.Ансофф [1], Х.Віссема [2], Б.Карлоф [3], Д.Козенков [4], А.Люкшинов [5], Г.Минцберг [6], О.Непочатенко, О.Транченко [7], В.Пастухова [8], М.Портер [9], Л.Романюк [10], О.Ставицький [11], І.Булеев, Н.Прокопенко, М.Мельникова [12], А.Томпсон, Дж.Стрикленд [13], В.Трайнев, Н.Дьомін, М.Тимошин [14], В.Чичун [15], З.Шершньова [16], Дж.Гігенс [17], Дж.Пірс, Р.Робінсон [18], Д.Шендел, К.Гаттен [19] та ін.

Невирішені раніше частини загальної проблеми. Незважаючи на значний доробок науковців щодо змістовного наповнення стратегічного управління в управлінській діяльності як такої, залишається відкритою проблема розуміння стратегічного управління як явища в державному управлінні, тобто усвідомлення його значення, функціонування системи стратегічного управління поза комерційними практиками, хоча і базуючись на їхньому досвіді. Відповідно, *метою статті* є встановлення атрибутів концепції стратегічного управління для розробки його базових рамок для системи державного управління в Україні.

Виклад основного матеріалу. Будь-який тип управління базується на певній концепції. Концепція управління - це система ідей, принципів, уявлень, що зумовлюють мету функціонування суб'єкта управління, механізми взаємодії з об'єктом управління та характер взаємовідносин між окремими ланками його внутрішньої структури, а також необхідний ступінь урахування впливу зовнішнього середовища щодо майбутнього розвитку. Більшість серед існуючих сьогодні концепцій управління розглядає організацію як відкриту систему, що постійно взаємодіє з елементами зовнішнього середовища: іншими організаціями; соціально-політичними і економічними інституціями держави тощо. Проте ще на початку минулого сторіччя в перших працях з корпоративного менеджменту зазначалось, що формалізоване бачення суб'єктом управління власних перспектив розвитку в змінному середовищі існування є інструментом для вироблення зважених управлінських рішень. Його мета - забезпечення нововведень та змін для адекватного реагування на зовнішні і внутрішні перетворення в оточуючому середовищі.

Концепції існування та розвитку певних організацій, установ та структур у зовнішньому середовищі використовують різні підходи та моделі, сформовані на базі різних теорій управління. Вихідними даними для розробки більшості таких бачень загального управління були: загальні цілі, напрями та критерії розвитку організацій, конкретизовані для кожної з підсистем управління; аналітичні матеріали для дослідження системи управління організаційного діагнозу, техніко-економічні розрахунки щодо різних напрямів і можливостей розвитку організаційної системи; законодавчі документи, норми та нормативи для побудови системи управління підприємств різного типу [8]. Можливість їх широкого прикладного використання у різних сферах, у підсумку, підтверджувала чи спростовувала дієвість пропонованих концепцій.

Концепція стратегічного управління з'явилася на початку 70-х рр. XX ст. Уперше вона була розроблена провідною американською консультативною організацією "МакКінзі" і впроваджена (починаючи з 1972 р.) у корпораціях "Дженерал Електрик", "ІВМ", "Тексас Інструментс", "Кока-кола" та інших провідних корпораціях. На початку 80-х рр. XX ст. її використовували

ли 45% корпорацій з числа найбільших [11]. Відтак світова практика підприємництва виявила, що організації, які досягли значних результатів у конкурентній боротьбі, завдячують цьому впровадженню концепції стратегічного управління [18]. Таким чином, йшлося не просто про результат науково-прикладних розробок учених, а про управлінське нововведення, що поширилося й виправдало себе в сучасній світовій управлінській практиці.

Вихідною ідеєю, що відображає сутність концепції стратегічного управління, є ідея необхідності врахування взаємозв'язку та взаємовпливу зовнішнього та внутрішнього середовища при визначенні цілей суб'єкта управління [15]. Тобто воно базується на відносинах, що характеризуються за допомогою системи "оточуюче середовище - суб'єкт управління", де суб'єкт зазнає різного зовнішнього впливу прямих і опосередкованих факторів (науково-технічний прогрес, соціокультурні й політичні зміни, вплив групових інтересів тощо) [17]. У цілому концепція стратегічного управління дає змогу систематизувати та виокремити його характерні риси: базується на певному поєднанні теорії; системному, ситуаційному і цільовому підходах до діяльності відкритої соціально-економічної системи (включаючи мікрорівень: підприємства, організації, установи та інші); орієнтує на вивчення умов, в яких функціонує суб'єкт управління. Це дає можливість створювати адекватні цим умовам системи стратегічного управління, що відрізняються одна від одної залежно від особливостей суб'єкта та характеру зовнішнього середовища. Таким чином, аналіз, інтеграція та застосування інформації для прийняття стратегічних рішень дає змогу визначити зміст та послідовність дій щодо змін у організаційній структурі завдяки зменшенню невизначеності ситуації [10]. Як наслідок, об'єктом вивчення стає система управління в цілому, а також організаційна структура стратегічного управління. Призначення такої структури стратегічного управління - впорядкування процесів стратегічного управління для досягнення заданого рівня кінцевих результатів діяльності організації. Вона повинна володіти оперативністю реагування на зовнішнє збурення, скоординованістю процесів управління, балансом стратегічних, оперативних завдань і ресурсів, замкнутістю контурів управління. Необхідно сформулювати оптимальний варіант розподілу між підрозділами організації не лише стратегічних бюджетів, але і стратегічних функцій і відповідальності [4].

Традиційним вважається висновок І. Ансоффа про те, що стратегічне управління - багатоплановий, формально-поведінковий управлінський процес, який допомагає формулювати та виконувати ефективні стратегії, що сприяють балансуванню відносин між певним суб'єктом управління (переважно організаціями та установами), включаючи його окремі структурні одиниці, та зовнішнім середовищем, а також досягненню встановлених цілей [1, с. 16]. Водночас стратегічне управління - це галузь наукових знань, що

охоплює методологію формування стратегії розвитку організаційних структур і прийняття стратегічних управлінських рішень, способи їх практичної реалізації для досягнення цілей суб'єкта управління [19]. Зіставляючи підходи зарубіжних і вітчизняних учених до визначення змістовної сторони стратегічного управління, В.Пастухова констатувала, що складність і динамічна природа організаційних структур (зокрема підприємств і організацій) ускладнюють розробку однієї специфічної моделі процесу стратегічного управління [8]. Стратегії в цьому випадку виступають як інструменти досягнення цілей для успішної реалізації обраного стратегічного набору. Відтак концепція стратегічного управління робить акцент на те, що організаційні структури, які функціонують в однаковому зовнішньому середовищі, по-різному розвиваються і мають різний успіх залежно від змісту стратегії, що реалізується. Виділяють три рівні стратегії: загальний, функціональний та операційний. Вони складають ієрархічну "стратегічну" піраміду. Стратегії кожного рівня не лише взаємопов'язані, але і впливають на зміст стратегічних програм сусідніх рівнів, чим забезпечують загальну збалансованість [4].

Починаючи з 1926 р. у комерційному секторі під стратегією розуміли управління ресурсами, коли було встановлено, що при кожному подвоєнні виробництва витрати на одиницю продукції знижуються на 20%. На основі виробничих розрахунків була виведена так звана крива досвіду, що, у свою чергу, лягла в основу ряду моделей зниження витрат виробництва на одиницю продукції в крупносерійному виробництві. Одна з них - матриця Бостонської консультативної групи [7]. Відповідно до цієї моделі завоювання великої частки ринку дає змогу раціоналізувати виробництво за рахунок крупносерійного випуску продукції й тим самим знижувати витрати на одиницю продукції, що, у свою чергу, веде до підвищення конкурентоспроможності й рентабельності промислового підприємства.

Така модель була оптимальною до середини 70-х років ХХ ст., коли тиск конкуренції був нижчим ніж у цей час. Головним в організаційній діяльності під час і після Другої світової війни було управління більшими масами людей, капіталу й матеріалів. Були вдосконалені системи матеріально-технічного забезпечення. Проблеми оптимізації, тобто пошуку найбільш ефективних шляхів виконання будь-яких робіт або розміщення будь-яких об'єктів успішно вирішувалися за допомогою методів дослідження операцій. Як наслідок, формулювання альтернативних варіантів стратегій, їх вибір стало центральним елементом стратегічного управління [5].

У 90-х рр. ХХ ст. в теорії стратегічного управління підприємством змінюється загальна парадигма управління. Персонал починають вважати основним ресурсом підприємства, що забезпечує передусім успіх діяльності всього підприємства. Це зумовлено тим, що в умовах постіндустріальної економіки головною продуктивною силою стають людські ресурси з нако-

пиченими знаннями, досвідом, здібностями та талантами. Відомий голландський економіст Ханс Віссема зазначає, що навіть досконалий стратегічний план може стати тільки купою доповідей, якщо він не пов'язаний із персоналом компанії, який залучений до здійснення стратегії [2, с. 281]. Відтак реалізація концепції стратегічного управління вважається можливою лише тоді, коли організація стратегічно орієнтована, її персонал має стратегічне мислення, а вона застосовує систему планування, що дає змогу розробляти та використовувати інтегровані плани, а поточна і повсякденна діяльність підпорядкована досягненню поставлених довгострокових цілей.

Таким чином, за визначенням Г.Мінцберга [6, с. 16]: "Стратегія - це принцип поведінки або дотримання певної моделі поведінки". М.Портер зазначав, що "стратегія являє собою створення - завдяки різноманітним діям - унікальної і цінної позиції" [9, с. 15]. За твердженням І.Ансоффа, стратегія - є набір правил для прийняття рішень, якими підприємство керується у своїй діяльності [1, с. 68]. Б.Карлоф [3, с. 147] визначає стратегію як узагальнюючу модель дій, що необхідні для досягнення поставлених цілей шляхом координації і розподілу ресурсів компанії. А.Томпсон і Д.Стрікленд вважають, що стратегію краще за все розглядати "як комбінацію із запланованих дій і швидких рішень з адаптації до нових досягнень промисловості та нової диспозиції на чолі конкурентної боротьби" [13, с. 20]. І.Булєєв визначає стратегію як комплекс системних заходів, спрямованих на підвищення ефективності функціонування підприємств [12, с. 95].

Зазначені точки зору щодо складових елементів стратегії та її структури, процедури розробки не протистоять одна одній, а взаємно доповнюють і свідчать про складну та багатогранну сутність стратегії як такої. Узагальнюючи різноманітні трактування, сутність стратегій визначається як модель певних рішень, дій, довгостроковий план та, одночасно, мистецтво мати необхідних фахівців і активи з метою досягнення бажаних результатів. Тобто концептуально стратегічне управління базується на переконанні, що виконання стратегії залежить саме від людей. Персонал організацій розглядається не просто як ресурс, а як найцінніший капітал - людський капітал, який забезпечує конкурентоспроможність організації, і не лише у комерційній площині, оскільки серед усіх організаційних ресурсів саме "людський ресурс" стає ресурсом, що має найбільші резерви для підвищення ефективності функціонування [10].

Проте "людський" аспект теорії стратегічного управління розглядається переважно теорією поведінки, пов'язаною із психологічними і соціальними дослідженнями, окремо від прикладних досліджень у сфері управління. Найважливішими факторами успіху в цьому випадку є врахування елементів суміжних суспільних досліджень щодо: мотиваційного механізму стратегічного управління; особових характеристик керівників і персоналу; взаємо-

дії персоналу при виконанні рольових функцій; впливу організаційної культури на стратегічні рішення через загальноорганізаційні цінності, норми та правила; можливості організаційного (колективного) розвитку і навчання [4].

Зважаючи на таку особливість, існує багато об'єктивних і суб'єктивних факторів, що не дають змоги широко застосовувати стратегічне управління, досягати високого рівня обґрунтованості планів та забезпечувати необхідний ступінь їх виконання. Ці фактори можна згрупувати таким чином: нерозвиненість теоретичних і методологічних засад розробки взаємопов'язаної системи планів; неспроможність управлінської системи сприймати вимоги зовнішнього та внутрішнього середовища та адекватно реагувати на них, застосовуючи систему стратегічного управління; низька кваліфікація керівників і персоналу планових служб, які не знають сучасних методів планування або не вміють їх застосовувати [16]. Відповідно, сучасна концепція стратегічного управління встановлює низку принципів щодо вибудовування цілісної системи стратегічного управління. До основних принципів, на яких базується система стратегічного управління, належать принципи формування системи стратегічного управління; принципи функціонування (взаємодії) системи стратегічного управління і принципи розвитку стратегічного управління [14].

До принципів першої групи належать: науковість побудови системи стратегічного управління на основі дотримання певної науково обґрунтованої послідовності і обраної закономірності; раціональна конфігурація системи стратегічного управління, що виявляється в обмеженні числа рівнів, підсистем і об'єктів управління; структурна нормальність, що виключає дублювання елементів і зв'язків системи стратегічного управління; організаційна замкнутість контурів управління, що означає локалізацію однотипних завдань певної підсистеми; адекватність формування системи стратегічного управління зовнішнім факторам і внутрішнім тенденціям розвитку організації.

До принципів функціонування належать такі: система управління повинна максимально повно задовольняти потреби організації у створенні, виборі і виконанні стратегічних управлінських рішень; функціонування системи стратегічного управління має бути комплексним, планомірним, безперервним, економічним і ефективним; рівномірність завантаження підсистем і елементів системи стратегічного управління; оптимізація комунікаційних зв'язків, що потребує зведення до раціонального числа комунікаційних каналів у системі управління; системність як умова досягнення і ефективності стратегічних рішень; демократична самоврядність, що передбачає залучення всього персоналу організації до виконання певної частини стратегічних функцій.

До третьої групи принципів, що зумовлюють розвиток системи стратегічного управління, можна віднести: гнучкість і керованість системи стра-

тегічного управління, яка здатна реагувати на зовнішні і внутрішні збурення; динамічну стійкість системи стратегічного управління до збурюючих дій, що забезпечує стабільність системи стратегічного управління незалежно від існуючих змін у системі оперативного управління; обмеженість граничного напруження, що означає наявність ліміту змін і перетворень системи стратегічного управління; перетворення системи стратегічного управління потребують висококваліфікованого персоналу, який має особисту матеріальну й моральну зацікавленість і відповідний рівень організаційної культури. Розвиток і перетворення системи стратегічного управління, починаючи із зміни принципів управління, переходить до зміни методів і підходів [4].

Проектування окреслених розвідок у сферу державного управління підвищує загальні вимоги до стратегічного управління як системи та управлінського персоналу зокрема. Так, зрозуміло, що зв'язок між усвідомленням місця стратегічного управління в державному управлінні управліннями має визначальну роль, оскільки від цього залежить рівень управлінської здатності до використання такого механізму у повсякденній практиці адміністрування. Крім того, це вимагає додаткової уваги щодо перенесення, як правило, комерційних практик у суспільну сферу. У методах застосування стратегічного управління змінюється і зовнішнє середовище (суспільна система в цілому, а не окреме підприємство) і суб'єкт управління (некомерційні інтереси функціонування).

Висновки та перспективи подальших досліджень. Підсумовуючи викладене, можна констатувати, що концепція стратегічного управління в управлінській діяльності має низку характерних рис та принципів для будь-якої сфери, але залишається неоднозначною у розрізі її прикладного застосування. Динаміка середовища, динаміка суб'єкта управління вимагає поділу комплексної системи стратегічного управління в державному управлінні на різні ніші функціонування державних організацій, а саме для: органів державної влади; державних підприємств; та державних (бюджетних) установ; інших пов'язаних із функціями держави некомерційних організацій. Кожна з них має не лише специфічні завдання за власною структурою і призначенням щодо застосування стратегічного управління і державного управління взагалі, а й залежить від адміністративного рівня реалізації власних повноважень чи місця в соціально-економічній системі країни.

До порядку денного наукових досліджень і розвідок вноситься питання комплексного вивчення сукупних особливостей, що притаманні і суб'єкту, і середовищу застосування стратегічного управління в державному управлінні.

Список використаних джерел

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. - СПб. : Изд-во "Питер", 1999. - 416 с.

2. *Виссема Х.* Менеджмент в подразделениях фирмы (предпринимательство и координация в децентрализованной компании) : пер. с англ. / Х. Виссема. - М. : ИНФРА-М, 1996. - 288 с.
3. *Карлоф Б.* Деловая стратегия: концепция, содержание, символы / Б. Карлоф. - М. : Экономика, 1991. - 239 с.
4. *Козенков Д. Є.* Основні вимоги до формування системи стратегічного управління підприємством / Д. Є. Козенков // Академічний огляд (менеджмент і маркетинг). - 2011. - № 1 (34). - С. 83-88.
5. *Люкшинов А. Н.* Стратегический менеджмент / А. Н. Люкшинов. - М. : ЮНИТИ, 2001. - 375 с.
6. *Минцберг Г.* Школы стратегий, стратегическое сафари / Г. Минцберг, Б. Альстренд, Дж. Лэмпел. - СПб. : Питер, 2000. - 366 с.
7. *Непочатенко О. О.* Сутність і зміст стратегічного управління / О. О. Непочатенко, О. М. Транченко. - Режим доступу : <http://udau.edu.ua/library.php?pid=269>
8. *Пастухова В. В.* Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність : монографія / В. В. Пастухова. - К., 2002. - 302 с.
9. *Портер М.* Конкуренция : пер. с англ. / М. Портер. - М. : Изд-во "Вильямс", 2001. - 495 с.
10. *Романюк Л. М.* Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємством та його персоналом / Л. М. Романюк. - Режим доступу : http://www.kntu.kr.ua/doc/zb_17_ekon/stat_17/64.pdf
11. *Ставицький О. В.* Особливості розвитку стратегічного управління в Україні / О. В. Ставицький // Ефективна економіка. - Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?operation=1&iid=646>
12. Стратегия повышения эффективности функционирования производства : монография / И. П. Булеев, Н. Д. Прокопенко, М. В. Мельникова и др. / НАН Украины. Ин-т экономики пром-сти. - Донецк, 2004. - 278 с.
13. *Томпсон А.* Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации / А. Томпсон, Дж. Стрикленд. - М. : Юнити, 1998. - 576 с.
14. *Трайнев В. А.* Менеджмент: стратегическое управление производственно-хозяйственной системой разного уровня и конфигурации / В. А. Трайнев, Н. Я. Демин, М. Л. Тимошин. - М. : ВИНТИ, 1997. - 195 с.
15. *Чичун В. А.* Удосконалення стратегічного управління діяльністю підприємства / В. А. Чичун. - Режим доступу : http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/znpn/2011_7/27USU.pdf
16. *Шершньова З. Є.* Стратегічне управління. Бар'єри стратегічного планування / З. Є. Шершньова. - Режим доступу : <http://studentbooks.com.ua/content/view/642/42/1/3/>
17. *Higgins J. M.* Organizational Policy and Strategic Management : Text and Cases / J. M. Higgins. - 2nd ed. - Homewood : Richard D. Irwin, 1983. - P. 3-56.

18. *Pearce J. A. Strategis Management / J. A. Pearce, R. B. Robinson. - 2nd ed. - Homewood : Richard D. Irwin, 1985. - P. 23-25.*

19. *Schendel D. E. Business Policy or Strategic Management: A Broader View for an Emerging / D. E. Schendel, K. J. Hatten ; Academy of Managment Proceedings, august 1972. - P. 56-57.*

Олена Суший,

*кандидат філософських наук,
докторант НАДУ*

Психосоціальна культура як практика і механізм розвитку суспільно-владних відносин

У статті порушується актуальна для сьогодення проблема "людського чинника", яка розглядається в контексті звернення до глибинних шарів людської психіки, її формопроявів у процесах інституціалізації. Проаналізовано роль психосоціального чинника та його вплив у проектуванні державних та соціальних перетворень.

Ключові слова: психосоціальна культура, державне управління, інституційні практики.

The article is devoted to present-day problem of "human element", which is given through the context of applying to the deep essence of human psychology, determining forms of their transmission and institutionalization. The issues of psychosocial factor and prospects of their application in projecting state and social transformation have been analyzed.

Key words: psychosocial culture, public administration, institutional practices.

Постановка проблеми та її зв'язок із важливими науково-практичними завданнями. Видається аксіоматичним твердження, що державно-політичний простір як юридично легалізований та ціннісно внормований (легітимний) соціальний порядок впливає на всю сукупність соціальних відносин і передусім на взаємовідносини в системі "людина-суспільство-держава". В умовах нинішніх радикальних змін суспільства і держави відтворення культурно-історичної цілісності та сталого соціального порядку стає одним із важливих завдань для політико-управлінської еліти. Це завдання постає в умовах принципово нової соціокультурної ситуації в розвитку людства, яка актуалізує питання форм трансляції і впливу психосоціальної культури на державно-управлінські процеси. Нові зміни, власне, й зумовлюються зростанням ролі "масової людини" в соціальних перетвореннях - у реформуванні державно-управлінської системи. Саме людина стає джерелом тих змін, що їх зазнає суспільство і держава.