

*А. А. Сельський,  
канд. фіз.-мат. наук, доцент, докторант кафедри державної політики та управління  
політичними процесами, НАДУ при Президентіві України*

# СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ В УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

*A. A. Selskyi,  
PhD, associate professor, doctoral student of Public Policy and Political Processes Management Department,  
National Academy of Public Administration, office of the President of Ukraine*

## THE STRATEGIC PUBLIC MANAGEMENT IN ADMINISTRATIVE ACTIVITY

**У дослідженні встановлено і сформульовано ключові акценти взаємопроникнення і врахування низки неоднорідних ідей до розуміння стратегічного управління у практичній управлінській діяльності.**

**In the investigation, it established and formulated key accents interpenetration and account number of heterogeneous ideas to the understanding of strategic management in practice management.**

*Ключові слова: стратегічне управління, державне управління, управлінська діяльність.  
Key words: strategic management, public administration, administrative activity.*

### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

На сьогодні стратегічне управління стало предметом окремих досліджень у багатьох галузях науки, зокрема економіки, менеджменту, філософії, соціології, політології та державного управління. Воно, в першу чергу, пов'язується із постановкою стратегічних цілей розвитку та функціонування певних систем у взаємодії із суспільним оточенням. Проте суспільство не однорідне, як і сукупність зв'язків у ньому. Це спричиняє появу різноманітних концепцій застосування стратегічного управління в будь-якій управлінській діяльності. Зростання масиву таких концепцій поступово нівелює зміст стратегічного управління, тому виникає необхідність їхнього постійного коригування і переосмислення відповідно до вимог сьогодення.

### АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

З часом низка концепцій застосування стратегій в управлінській діяльності поступово переросли у нові концептуальні ідеї зі стратегічного управління. Так чи інакше, вони знаходили своє відображення у працях таких авторів, як: Р. Акоф [1], І. Ансофф [2], К. Боумен [3], О. Віханський [4], Р. Дафт [6], М. Круглов [8], А. Панов [9], В. Стівенсон [11], В. Тертичка [12], Ю. Ушанова [14], К. Гофер і Д. Шендел [17], Р. Кох [19], Дж. Мур [22], Р. Румельт і Д. Тіч [25], Г. Саймон [28] та багатьох інших науковців, які під ним часто розуміли відповідь на виклики нестабільності функціонування управлінських систем, зокрема державних організацій.

### НЕ ВИРИШЕНІ РАНІШЕ ЧАСТИНИ ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ

Функціонування стратегічного управління в управлінських системах, як правило, не відповідає окремим ка-

тегоричним означенням його концептуального змісту. Тобто рано чи пізно виявляються невідповідності первісних уявлень про алгоритми реалізації стратегічного управління у конкретних умовах середовища. Відтак зростає значення широкого (гнучкого) розуміння взаємопроникності різних поглядів і ідей на стратегічне управління як прикладний механізм в управлінській діяльності.

### МЕТОЮ СТАТТІ

Метою статті є формулювання ключових акцентів взаємопроникнення і врахування низки неоднорідних ідей до розуміння стратегічного управління у практичній управлінській діяльності.

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

В управлінській науці засновником теорії стратегічного управління вважається І. Ансофф, який у власній роботі "Стратегічне управління" [2] вперше у науковій теорії виклав концептуальну основу стратегічного управління. Узагальнюючи, він схиляється до висновку, що стратегічне управління складається з двох фаз: стратегічне планування і стратегічний менеджмент. Стратегічне планування — це управління планами, стратегічний менеджмент — управління результатами; стратегічне планування — аналітичний процес; стратегічний менеджмент — організаційний [2, с. 160]. Проте, як зауважує Й. Уілсон, у подальших наукових розвідках такого чіткого поділу дослідники вже не дотримуються, що підтверджує думку — абсолютно ідеального поділу чи комбінації між першою і другою фазою не існує [15, с. 574]. Наприклад, В. Тертичка зауважує, що різниця між стратегічним плануванням і стратегічним менеджментом полягає, загалом, у тому, на якому етапі процеси завершуються або на яких специфічних моментах робиться наголос у кожному з них [12, с. 141].

Наявність подібних суперечностей у середині категорії "стратегічне управління" та її гнучкість порушує питання, на думку Р.Акоффа, про необхідність певних універсальних методологічних принципів побудови його концепції у конкретних умовах, таких як: інтерактивність (взаємодія) і партисипативність (участі всіх зацікавлених осіб, груп, сил), що мають відобразитися у відповідних формах планування організаційної діяльності [1, с. 17]. Це наводить на думку, що вчений концептуально ототожнює поняття стратегічне управління та стратегічне планування у сучасності. Протилежного погляду дотримується К. Боумен, який тлумачить головну сутність стратегічного управління у розрізі вирішення стратегічних питань розвитку організаційної діяльності. Метою стратегічного управління, на думку вченого, є встановлення внутрішньо-організаційних зв'язків [3, с. 137].

Не такими принциповими постають твердження інших науковців і практиків. Так, Д.Шендел і К.Гаттен під стратегічним управлінням розуміють взаємодію "організація — середовище" [26]. Тобто воно розглядається на функціонально-організаційній основі, що націлене на результативність діяльності окремої організації. Схожого бачення щодо розуміння стратегічного управління дотримується Г. Саймон. Він розуміє стратегічне управління як сукупність модифікаційних дій та напрямів [28]. Крім того, саме Г. Саймон у такому контексті чи не вперше ставить питання про потребу встановлення базової стратегії організаційного розвитку. На його думку, наявність стратегії має виступати первинним критерієм здійснення стратегічного управління з метою реалізації цього механізму як стабілізаційної технології організаційного розвитку. Співзвучними наведеній думці видаються погляди Е. Пірсона і Т. Робінсона: під стратегічним управлінням вони розуміють сукупність рішень та дій з формування та визначення стратегій [23]. Відтак цілісна функціональна мета стратегічного управління зводиться до розробки організаційної стратегії та пошуку альтернатив її реалізації задля досягнення ефективного функціонування організації. У цьому контексті слушними постають спільні узагальнення Д. Тіча, Г. Пісано і А. Шаєн, які під стратегічним управлінням розуміють певний ланцюжок взаємопов'язаних управлінських дій з чотирьох основних ланок: стратегічна діагностика; вибір стратегічних цілей; стратегічне планування; стратегічний контроль, де дані контролю слугують індикаторами у діагностиці стану розвитку організації [30, с. 520—521].

Интерес до розкриття змісту стратегічного управління в управлінській діяльності також виявляють Ж. Сміт і Д. Май. Вони пропонують поглянути на стратегічне управління як цілісний механізм забезпечення безперервності розвитку [29]. Стратегічне управління, на його думку, має забезпечувати управління розвитком організації для гарантування їй належної адаптивності. При цьому, Т. Сеймон акцентує увагу на похідному від ідеї Ж.Сміта розумінні сутності стратегічного управління як необхідної умови аналізу, оцінки та прогнозування умов організаційної діяльності [27]. Таке розуміння отримало закріплення у колективній праці Р. Румельта, Д. Шендела, Д. Тіча, де стратегічне управління розглядається як один із інструментів функціонування управлінських систем шляхом передбачення та вироблення адекватних механізмів реагування на відповідні ситуації, в яких опиняється організація [25]. Це ж розуміння стратегічного управління як інструментальної основи управлінської діяльності знайшло відображення і у праці Е.Романеллі і М. Тушмана. Відповідно до їхніх досліджень, під стратегічним управ-

лінням необхідно розуміти основні механізми, що забезпечують досягнення певних цілей розвитку окремої організаційної структури. Е.Романеллі і М. Тушман наполягають на тому, що стратегічне управління спрямоване на виявлення невідповідностей дій організації об'єктивним умовам її розвитку [24]. У такому розумінні, стратегічне управління спрямоване, в першу чергу, на постійне забезпечення поступального розвитку організації та механізмів її функціонування. Водночас це перегукується із концепцією стратегічного управління розробленою А. Маєром і його колегами, де автори роблять наголос на людському факторі. Під стратегічним управлінням вони розуміють сферу діяльності вищого керівництва організації, однією із головних функцій якого є визначення перспективних напрямів її розвитку та траєкторії формування функціональних обов'язків кожного структурного підрозділу [21]. Тобто стратегічне управління, в межах цієї концепції, передусім має бути спрямованим на те, аби забезпечити оперативність вирішення окремих проблем, з якими стикається організаційна структура, щоб таким чином гарантувати організації необхідний перспективний розвиток. До подібної думки схиляється Ж. Коттер і Л.Шлесінгер, які розуміють стратегічне управління як механізм формування та розв'язання стратегічних завдань розвитку організації [20]. Крім того, вони зазначають, що стратегічне управління безпосередньо спрямоване на розробку та забезпечення перспективних напрямів розвитку організації, ефективність її функціонування.

У широкому науковому контексті до стратегічного управління підійшов Р. Кох через визначення його змісту як сфери наукових знань, що вивчає прийоми, інструменти, методологію розробки, а також вироблення і реалізацію стратегічних рішень. Тобто сутність стратегічного управління він зводить до багатостороннього управління: функціонального (досягнення певних результатів); процесного (виявлення і вирішення проблем); елементного (встановлення взаємозв'язків між структурними елементами організації). У такий спосіб вченим було ідентифіковано основні проблемні аспекти, що за необхідності мають бути проаналізовані та локалізовані завдяки методикам стратегічного управління. До таких аспектів ним було віднесено: види управлінської діяльності, зміст і функціональний розподіл у системі управління, механізми формування органів управління, структура виникнення управлінських конфліктів, результати діяльності організації [19]. Перерахунок цих ланок визначає стратегічне управління, у першу чергу, як функціонально-методичну основу для реалізації управлінської діяльності, оскільки призводить до її видозміни та наповнює новим змістом. Відтак свідчить про технологічність стратегічного управління, що забезпечує структурування управлінської діяльності за сукупністю конкретних операцій та процедур, їхню послідовну оптимізацію. На противагу викладеним положенням, К.Гофер і Д. Шендел розглядають стратегічне управління значно вужче як не чітко визначений перелік дій і не конкретний план робіт [17]. Вони висловлюють переконання та аргументують, що стратегічне управління — це концепція діяльності у певних умовах, яка потребує відповідної методології, ресурсів і від якої залежить загальний вектор розвитку організації. У такому розумінні, це управління зводиться до розробки відповідної методології, що закладає певні перспективні напрями розвитку організації і яка, безумовно, впливає на специфіку її функціонування у різних умовах і діях різних факторів. Поряд з цим, низка авторів [16] ототожнюють поняття стратегічного управління з поняттям управління за резуль-

татами. Тобто вони під стратегічним управлінням вбачають процес управління за допомогою цілей, здійснення місії організації відповідно до міри взаємодії із зовнішнім оточенням. Стратегічне управління має тактично-операційний характер, спрямоване на забезпечення функціональної взаємодії окремої організаційної структури з пов'язаними з нею суспільними групами.

У сучасній адміністративній науці існує значна кількість концепцій та теорій стратегічного управління, автори яких акцентують увагу на виявленні відмінностей між стратегічним управлінням і управлінням загальним. Зокрема, Ж. Мур [22] виділяє такі принципи методологічні особливості стратегічного управління, як відсутність рутинних процедур і позбавленість від творчості на противагу його залежності від "мистецтва" управління. Іншими словами, стратегічне управління скоріше узагальнене означення того, як діяти для конструювання історії успіху будь-якої організації (структури), ніж збереження її фіксованого стану спокою. Власний погляд на стратегічне управління у адміністративній діяльності подає В. Стівенсон. Його основні позиції зводяться до того, що стратегічне управління — це трьохрівневий процес. Перший рівень полягає у визначенні цілей організації, що у концентрованій формі розкривають зміст функціонування організації та її розвитку. Другий — здійснюється шляхом визначення довгострокових цілей. І на третьому рівні встановлюються короткострокові цілі (завдання) [11, с. 77]. З огляду на це, В. Стівенсон пропонує три важливіх приййоми, яких варто дотримуватись при застосуванні стратегічного управління, серед них: визначення цілей, аналіз і вибір стратегії для організації. Відтак, стратегічне управління досить часто ототожнюють із теорією управління організацією. Зокрема, на такому підході наполягає Г. Гольдштейн, Р. Дафт, Т. Йеннер. На думку цих учених, стратегічне управління спирається на людський потенціал як основу організації [5], орієнтує управлінську діяльність на виключно спрямованість на реалізацію потреб громадян [6]. Тому воно, як підкреслює Т. Йеннер, спрямоване на здійснення гнучкого регулювання та вироблення своєчасних змін в організаційній структурі з метою набуття адекватності сучасним викликам, що дозволяють б досягнути нової ефективності функціонування організації [7]. Як наслідок, стратегічне управління, що ґрунтується на теорії управління організацією, визначається як сукупність перспективних орієнтирів у майбутньому.

Окремий пласт досліджень представляють концепції стратегічного управління, де основний зміст зводиться до розуміння доцільності формування стратегічної поведінки. Тут прикметною виступає концепція Ж. Хофстеда, який під стратегічним управлінням розуміє основну умову формування стратегічної поведінки організації, що забезпечує її розвиток [18, с. 110]. Він акцентує увагу на тому, що саме стратегічне управління, яке забезпечує формування стратегічної поведінки, гарантує структурні зміни в організаціях. Особливістю доведених Ж. Хофстедом положень є зосередженість на широкому людському ресурсі (не лише керівниках), який постає основним суб'єктом реалізації стратегічного управління [18, с. 124]. Звідси, стратегічне управління повинно регламентуватися новими умовами управлінської практики таким чином, щоб забезпечити умови системної життєдіяльності сучасної людини.

У межах такого підходу пропонують розглядати стратегічне управління у своїх працях О. Віханський, М. Круглов, А. Панов, Е. Рюлі, М. Удальцова та інші. О. Віхансь-

кий виходить із доцільності комплексного викладу змісту теорії стратегічного управління, що передусім спрямована на розкриття функціональної характеристики процесу організації системи управління. Відтак під стратегічним управлінням він розуміє процес управління, вироблення та реалізацію стратегії за трьома напрямками: 1) розвиток і поведінка у зовнішньому середовищі; 2) цілепокладання задля досягнення відповідних результатів управлінської діяльності; 3) підтримка персоналу організації [4]. М. Круглов стратегічне управління розглядає через конкретну функціональну спрямованість, що має забезпечити динамізацію управлінського процесу в межах окремої організації. Під ним він розуміє динамічну сукупність трьох взаємопов'язаних між собою управлінських процесів, що логічно виходять один із одного, проте між ними існує сталий зворотний зв'язок, і відповідно зворотний вплив кожного процесу на всі інші процеси і сукупність. На його переконання, така властивість стратегічного управління є найважливішою компонентою у системі стратегічного управління узагалі [8, с. 98]. До управлінських процесів він відносить: 1) аналіз середовища; 2) визначення місії та цілей розвитку організації; 3) аналіз та вибір стратегії. Представлена автором концепція стратегічного управління спрямована, за його висновками, на реалізацію лідерства організації, вироблення стратегії організаційного розвитку та запровадження стратегії, здатної забезпечити відповідність певному сегменту інтересів громадян.

Продовжуючи логіку відсилання у дослідженнях стратегічного управління до людського ресурсу, А. Панов пропонує розуміти стратегічне управління, перш за все, як вихідну методологічну базу для визначення місії та цілей організації, а також вироблення стратегії поведінки, що дозволяє організації виконувати свою місію [9, с. 52]. Відповідно до цього, вченим конкретизовано основні сфери реалізації стратегічного управління, що безпосередньо стосуються макрооточення, безпосереднього оточення та внутрішнього оточення організації. Таким чином, мета стратегічного управління зводиться А. Пановим до вивчення впливу на розвиток і функціонування організації таких факторів, як стан економіки, правове регулювання та управління, політичні процеси, природне середовище та ресурси, і всесторонній розвиток суспільства [9, с. 72]. Такий погляд підкріплюється і дослідженнями Е. Рюлі, який дійшов висновку, що сутність стратегічного управління виражається у процесі розкриття внутрішнього потенціалу і спрямованості організації на досягнення своїх функціональних цілей розвитку, а також у здатності чітко і правильно сформулювати місію організації [10, с. 99]. Він виділяє необхідність встановлення кадрового потенціалу структури організації, її керованості, операційних і технологічних характеристик.

У доповнення до досліджень А. Панова і Е. Рюлі, як і усіх перерахованих вище авторів, М. Удальцова конкретизує загальний вектор досліджень стратегічного управління. Зокрема, у межах його дослідницького підходу мова йде про виявлення основних структурних елементів організаційного процесу, завдяки яким відбувається реалізація конкретної стратегічної мети. Тому під стратегічним управлінням він розуміє постійний процес оцінки і контролю за виконанням обраної стратегії, підтриманням дієвого зворотного зв'язку між процесом досягнення цілей і метою організації узагалі. Тобто сутність стратегічного управління розкривається вченим не інакше як через призму реалізації контролю у діяльності організації [13, с. 107—109]. Звідси, М. Удальцо-

ва констатує, що часто у минулому, якщо не завжди, стратегічне управління використовувалося як допоміжний механізм до процесу здійснення оперативного управління у ролі своєрідного багатогранного інструменту діагностики зовнішнього і внутрішнього оточення організації [13, с. 111]. Подібні до висновків М.Удальцової робить висновок Ю.Ушанова, проте під іншим кутом зору. На її думку, стратегічне управління направлене, у першу чергу, на реалізацію потенціалу організації у певному часовому проміжку, не постійно [14, с. 211]. Тобто стратегічне управління має ознаки окремого внутрішнього організаційного ресурсу, що забезпечує розкриття потенціалу організації.

### ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Отже, переростання концепцій застосування стратегій у управлінській діяльності дало своєрідний поштовх до формування концептуальних ідей зі стратегічного управління, встановлення його первісної сутності у практичному застосуванні. З-поміж низки піонерних робіт і досліджень щодо розвитку їхніх висновків у сучасному науковому полі переважають ті, що відображають своєрідну універсальність стратегічного управління в управлінні загалом та державному управлінні зокрема. На перший погляд, пропоновані різними авторами характеристики стратегічного управління як відображення його змісту почати вбачаються не завжди сумісними і досить різноманітними, проте саме такі широкі артикулювання дозволяють встановити основні акценти, що відображають сутність стратегічного управління як універсального явища в управлінській діяльності. А саме: встановлення стратегічного мислення і культури в управлінців і управлінському середовищі; застосування стратегічного управління у контексті інституційно-організаційного розвитку державного управління на різних рівнях управління; використання функціональних особливостей методичного забезпечення стратегічного управління; урахування тенденцій політикоформувального середовища вироблення державних стратегій та політик; поєднання планування і контролю в управлінській діяльності на основі формування перспективних бачень розвитку суб'єктів і об'єктів управління. Звідси, усвідомлення акцентованої універсальності стратегічного управління порушує питання про вивчення можливостей конструювання співмірних універсальних інструментів його реалізації за кожним із означених акцентів.

#### Література:

1. Акофф Р. Планирование будущего корпорации. — М.: "Прогресс", 1985. — 328 с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление. — М.: "Экономка", 2008. — 476 с.
3. Боумен К. Основы стратегического менеджмента / Пер. с англ. под ред. Зайцева Л.Г., Соколовой М.И. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. — 317 с.
4. Виханский О.С. Стратегическое управление. — М.: "Гардарики", 2003. — 483 с.
5. Гольдштейн Г.Я. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.aup.ru/books/m24/8.htm>
6. Дафт Р.Л. Менеджмент: учебник. — СПб.: "Питер", 2001. — 832 с.
7. Йеннер Т. Интеграция маркетинга и стратегического менеджмента // Проблемы теории и практики управления. — 1997. — № 6. — С. 106—111.

8. Круглов М.И. Стратегическое управление компаний. — М.: Русская Деловая Литература, 2008. — 324 с.
9. Панов А.И. Стратегический менеджмент: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности "Менеджмент организации" / А.И. Панов, И.О. Коробейников. — М.: ЮНИТИ, 2004. — 285 с.
10. Рюли Э. Исследование стратегических процессов в организации / Э. Рюли // Проблемы теории и практики управления. — 2000. — № 5. — С. 99—104.
11. Стивенсон В.Дж. Стратегическое управление. — М.: Бинум, 1998. — 511 с.
12. Тертичка В.В. Державна політика: аналіз та здійснення в Україні. — К.: Вид-во Соломії Павличко "Основи", 2002. — 750 с.
13. Удальцова М.В. Стратегическое управление: так зарождалась идея // ЭКО. — 2005. — № 6. — С.101-118.
14. Ушанова Ю.А. Стратегическое управление в мире. Проблемы внедрения. М.: Наука, 1986. — 476 с.
15. Фэйз Лайм, Ренделл Роберт Курс MBA по стратегическому менеджменту / пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2002. — 608 с.
16. Higgens D., Butler R., Cray D., Mallory G., Wilson D. Top decisions: strategic decision-making in organizations. — N.Y., 1996.
17. Hofer C.W., Schendel D. Strategy Formulation: Analytical Concepts. — St. Paul, MN, 2008.
18. Hofstede G. Cultural Constraints in Management Theories. // Academy of Management Executive. 1993. — Vol. 7. — P. 108—134.
19. Koch R. Strategy: How to Create and Deliver a Useful Strategy. Prentice Hall. — London, 2000.
20. Kotter J., Schlesinger L. Choosing strategies for change // Harvard business review. — March. — 1979.
21. Meyer A., Goes P., Brooks G. Organizations in disequilibrium: environmental jolts and industrial revolutions // Organisational change and redesign /G. Huber., W. Click (eds). — N.Y., 1992.
22. Moore J.I. Writers on Strategy and Strategic Management. — London: Penguin books. — 2007. — 356 p.
23. Pearson E., Robinson T. Touch minded ways to get innovative //Harvard business Rev. — 2008. — May-June.
24. Romanelli E., Tushman M. Organizational transformation as punctuated equilibrium: An empirical test // Academy of Management Journal 2004. — 37 (5). — P. 1141—1166.
25. Fundamental Issues in Strategy: A Research Agenda. Harvard business school press / Rumelt R.P., Schendel D.E., Teece D.J. (eds). — Boston, MA, 2004. — 369 p.
26. Schendel D.E., Hatten K.J. Business policy or strategic management: A broader view for an emerging discipline // Academy of Management Proceedings (August). — 2002. — P. 99—102.
27. Seymour Tilles. How to Evaluate Corporate Strategy // Harvard Business Review. — 2003. — July-August, — P. 112.
28. Simon H. Administrative Behavior: A Study of Decision — Making Process in Administrative Organizations. — New York, 2007.
29. Smith G. and May D. The Artificial Debate between Rationalist and Incrementalist Models of Decision-Making // Policy and Politics, 8, 2000. — P.198.
30. Teece D.J., Pisano G., Shuen A. Dynamic capabilities and strategic management // Strategic Management Journal. — 2007. — 18 (7). — С. 509—533.

*Стаття надійшла до редакції 11.04.2013 р.*