

---

## ТЕМА 3. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В СИСТЕМІ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

- 3.1. Стратегічна роль персоналу в системі адміністративного менеджменту
- 3.2. Місце та роль стратегії в діяльності керівника органу влади
- 3.3. Організаційна культура в системі стратегічного управління
- 3.4. Стратегічне управління як засіб розвитку органів влади в умовах децентралізації

*Ключові слова:* стратегічне управління персоналом, концепції становлення стратегічного управління персоналом, організація діяльності керівника, сутність стратегії, стратегія у діяльності керівника органу державної влади, ефективність діяльності керівника органу державної влади, програма реалізації стратегії, форми стратегії, організаційна культура, формування організаційної культури, ціннісні орієнтації керівника, принципи стратегічного управління, стратегічне планування розвитку регіону, лідерські риси.

### 3.1. Стратегічна роль персоналу в системі адміністративного менеджменту

На початку 1990-х рр. у теорії стратегічного управління сформувався принципово новий підхід до розуміння його сутності та специфіки. Його центральним об'єктом стає персонал, його поведінка, виробничі процеси та організаційні структури, котрі пов'язані з ним. У зв'язку з цим стратегічне управління перетворюється на прикладний інструмент, який спрямовує всі підрозділи організаційної структури на визначення та реалізацію спільної мети. Відтак теоретично стратегічне управління виступає мобілізаційною основою підвищення рівня ініціативності управлінського персоналу.

У цей час відбувається трансформація управління персоналом в управління людськими ресурсами, змінюються цілі та завдання кадрової роботи, підвищується статус працівників кадрових служб [27]. Це вказує на формування нових базових засад розуміння стратегічного управління персоналом, котре формує підвалини формування нової предметної галузі у сфері адміністративної науки – стратегічного управління персоналом. Важлива роль стратегічного підходу до управління персоналом пояснюється тим, що він гарантує можливість отримання позитивного ефекту за умови чіткого дотримання певних умов. Потім формується нова модель суспільства, основу якого складають інтелект, інформація та інтерес.

В умовах сучасності відбувається докорінна зміна місця та ролі персоналу у розвитку та функціонуванні організаційних структур державного управління. Передусім це пов'язується з генезою організаційних відносин, відповідно до чого зменшується стратегічна роль керівника, замість чого посилюється стратегічна спрямованість персоналу. На противагу відносинам «керівник – персонал» постають відносини цілісного колективу, формується новітня модель стилю управління XXI століття – співучасного або партиципативно-кооперативного. З плином часу персонал більш активно включається до розгляду організаційних проблем як стратегічного, так і тактичного спрямування, керівники органів влади вже не можуть діяти самостійно і вимушені шукати допомоги у своїх підлеглих [29].

Особливого значення набувають дослідження, які чітко прописують методологію ідентифікації стратегічних вимог до персоналу в органах влади. Цікавим є бачення таких вимог, представлене швейцарським вченим М. Хільбом, який висуває потребу формування гуманістичного персоналу, під яким він розуміє «людей з холодною головою, гарячим серцем та дієвими руками». Саме такі люди в змозі будувати оригінальні плани, підкріплювати їх справами, проявляти ініціативу та діяти відповідно до приписів організаційної структури.

Пошук нових методологічних засад становлення стратегічного підходу до управління персоналом у владних органах обумовлюється такими факторами:

– «слабка орієнтація на формування іміджу персоналу органів державної влади призводить до демотивації його діяльності;

- неадекватна горизонтальна інтеграція найважливіших функцій управління, таких як добір, оцінка, винагорода і розвиток персоналу;
- недостатнє залучення лінійних керівників і персоналу до розробки і реалізації концепцій управління;
- неадекватна оцінка успіхів персоналу керівником, що обмежує ініціативу фахівців з кадрових питань;
- ігнорування ціннісних орієнтацій персоналу» [34].

Таблиця 3.1

### Концепції стратегічного управління персоналом

Концепція	Сутність
Економічна	Базується на розумінні персоналу як важливого об'єкту управління, відповідно до чого організаційній структурі, в межах якої працює персонал, належить роль суб'єкта реалізації відповідних управлінських функцій.
Органічна	Як стратегічну основу управління персоналом визначає особисті інтереси персоналу та, відповідно до цього, повинен здійснюватись добір цього працівника, планування їх кар'єри, оцінювання ефективності управлінського апарату та перспективи підвищення кваліфікації (так звана «стратегічна робота з персоналом»). В основі цієї концепції лежить розробка цілей, стратегій та засобів узгодження інтересів та взаємодії керівника та його підлеглих (управлінського персоналу).
Гуманістична	Базується на розумінні персоналу як феномену, який бере на себе обов'язок створювати організаційну реальність і у такий спосіб впливати на мову, норми, цінності, які притаманні суспільству. Аби реалізовувати у такий спосіб свою діяльність, персонал повинен мати стратегію, яка й допоможе йому забезпечити конструювання нової організаційної реальності. Методологічним об'єктом гуманістичної концепції виступають різні типи організаційної культури

Фундаментальну методологічну основу становлення стратегічного підходу до управління персоналом в органах влади становить концепція системного аналізу. У межах цієї концепції вперше було розроблено такі загальносистемні критерії, котрі дали можливість чітко обґрунтувати стратегічні принципи розвитку управлінських структур. Саме системна методологія в управлінні персоналом дозволяє чітко пояснити, чому деякі організаційні структури розвиваються успішно, а інші переживають занепад або їм загрожує криза [43, с. 75]. У межах системної методології М. Сухорукова вказує на доцільність стратегічного розуміння ролі персоналу у організації управлінської практики саме тому, що воно дозволяє ідентифікувати основні умови та фактори, які визначають результативність функціонування системи стратегічного управління персоналом загалом. У межах цього підходу Дж. Евансом, в першу чергу, було виявлено сукупність тих властивостей і якостей, які, з одного боку, визначають перспективні можливості і межі функціонування персоналу за тих або інших зовнішніх умов, з другого – є відносно стійкими, тобто не можуть бути змінені за короткий термін [46].

Досить тривалий період часу науковці і практики стратегічного управління зводили розуміння стратегічного управління персоналом до суто інструменталістського. До прихильників такої теорії слід віднести А. Алавердова, Т. Баязітова, Н. Власову, В. Дергунова, В. Пономаренко, Т. Панцуркія, М. Подвойського. Їх принциповою новизною у визначенні стратегічних тенденцій управління персоналом є розуміння самої стратегії виключно як явища та інструмент розв'язання проблем, пов'язаних із функціонуванням управлінських структур, через те що важливими тут є

---

питання планування діяльності у довгостроковій та короткостроковій перспективі; формулювання пріоритетів відносно управління процесами, які проходять в організаціях та навколо них. Саме завдяки цьому є можливість стверджувати, що з метою розв'язання виявлених проблем теорія й практика менеджменту сформулювали концепт стратегічного управління (концепція стратегічного управління як теорія; різноманітні варіанти формування системи стратегічного управління як практика) [31].

Доволі вагомим науково-практичним внеском у процесі становлення основоположних засад формування стратегічного підходу до практики управління персоналом є напрацювання дослідників у контексті сучасного публічного управління та економічної науки. Основним є питання щодо поєднання або розподілу підходів до визначення «стратегії як процесу» та «стратегії як результату» (остаточної мети). Особливої уваги в межах опрацювання цього аспекту заслуговують наукові доробки таких вчених, як: М. Портер, Ю. Ушанов, Н. Рак, Й. Рюєгг-Штюрм, А. Свенціцький, В. Тарасов, Р. Уотермен.

Цікавий у методологічному відношенні також підхід до стратегічного управління персоналом, який належить таким вченим у межах західноєвропейської науки, як: А. Чандлер, М. Еддоус, Р. Стенсфілд. Зокрема, М. Еддоус до розуміння стратегічного управління персоналом підходить через визначення сутності поняття стратегії. На його думку, стратегія є усвідомленою сукупністю норм та правил, котрі лежать в основі системи прийняття стратегічних рішень, що впливають на майбутній стан управлінської системи як засіб зв'язку цієї системи з оточуючим середовищем [47, с. 41]. У такому контексті під стратегією розуміється генеральна програма дій, що виявляє пріоритети у вирішенні проблем та ресурси для досягнення основної мети [47, с. 93]. Це дозволяє проаналізувати стратегічну перспективу розвитку системи управління персоналом, котра ґрунтується на здійсненні відповідної масштабної ідеї, у ролі якої виступає стратегія.

Аналізуючи методологічні засади становлення стратегічного підходу до управління персоналом, необхідно також проаналізувати категоріальну базу розуміння стратегічного управління. У наукових дослідженнях у більшості випадків стратегічне управління аналізується як приклад, до якого бажає розвиватись організація. Як стверджують деякі дослідники, частіш за все таким прикладом виступає благополучна управлінська система, у котрій доцільним є аналіз її позитивного досвіду діяльності та спроби використати цей досвід [48].

У межах зазначеного аналізу певної уваги заслуговує також концепція, у межах якої доведено стратегічну роль персоналу в організації державно-управлінської практики. Отже, науковець вважає за необхідне обґрунтувати аксіологічний підхід до стратегічного управління персоналом, котре має за мету створити ідеальну модель організації, що базується на запровадженні сучасних методик стратегічного аналізу соціально-політичної та економічної ситуації [49].

Сучасні концепції становлення стратегічного управління персоналом розглядаються у працях відомих спеціалістів зі стратегічного управління: І. Ансоффа, Г. Мінцберга, А. Чандлера, А. Томпсона (Рис.3.1.).



*Рис. 3.1. Основні концепції становлення стратегічного управління персоналом.*

---

На думку І. Ансоффа, під стратегічним управлінням персоналом варто розуміти систему організації функціонування управлінської системи, в основі якої лежить розробка, впровадження, реалізація та регулювання стратегії. Утім розуміння фахівцями самого терміну «стратегія» далеко не однозначне [4].

Важливу роль у розробці методологічних засад становлення стратегічного підходу до персоналу становить також концепція Дж. Блека. У межах своєї концепції вчений акцентує увагу на аналізі різних аспектів управлінської системи організації діяльності персоналу. Відповідно до цього ним ідентифіковано базові принципи, а також сходи розвитку персоналу в межах структури організації. Це засвідчує той факт, що працівники у даній концепції розглядаються безпосередньо як ресурс для розвитку управлінської системи загалом. Така система управління, на його думку, набуває завершеності та функціональності саме через активну роль персоналу. А тому саме він повинен реалізовувати функцію структурування системи управління. Це припущення дозволило вченому структурувати стратегічне управління персоналом, складовими якого виступають:

→ місія → цілі → стратегія  
→ місія → стратегія → ціль.

Не менш важливу роль у становленні стратегічного підходу до персоналу також відіграє концепція, в рамках якої стратегічне управління персоналом розуміється як спосіб досягнення цілей управлінської системи [42, с. 16]. Представники іншого напрямку розглядають стратегічне управління персоналом як інструмент реалізації принципів та орієнтирів, котрі є в межах управлінської діяльності. Як зазначає Н. Фосс, мету управлінської системи віднесено на більш нижчий рівень, через те що формулювання мети повинно відповідати властивостями конкретності, спостереженості і вимірюваності (для визначення ступеню реалізації мети). При першому підході стратегічне управління персоналом розглядається як спосіб реалізації цілей.

Серед основних проблем в межах сучасної науки публічного управління відносно обґрунтування стратегічної ролі персоналу в органах влади є відсутність практичного обґрунтування стратегічної ролі у системі організації управлінської діяльності [14, с. 106-111].

*Додатково. Досить часто теорію стратегічного управління ототожнюють з теорією стратегічної організації. Вперше на таку методологічну відмінність було звернуто увагу М. Альбертом, І. Барцицем, Л. Грейнером. На думку останнього, з формальної точки зору це дві різні теорії, оскільки основним предметом першої є перебіг економіко-управлінського процесу (управління), тоді як предмет іншої – функціонування економічного об'єкту (організаційна система).*

Аналізуючи сутність даної проблематики, особливу увагу слід приділити розмежуванню понять «стратегічне управління» загалом та зокрема «стратегічне управління персоналом». Подібний аспект найбільш досконально було розроблено такими вченими, як О. Віханський, В. Дергунов, О. Ємельянов, В. Катьков, І. Маслов. На думку В. Катькова, управління персоналом у більш вузькому сенсі розкриває власне поняття сутності управління, тоді як управління персоналом спрямоване на реалізацію відповідних організаційних цілей, досягнення яких покладається на персонал [17].

Не менш важливу роль у становленні стратегічного підходу до розуміння персоналу відіграє підхід, представлений такими вченими, як П. Мілгром, О. Мориссей, В. Сараєв, А. Бурмістров. На думку В. Сараєва, А. Бурмістрова, які зазначають важливість чіткого розмежування методологічних сентенцій розуміння стратегічного управління організацією та стратегічного управління персоналом [35].

На думку Ю. В. Синятіна, стратегічне управління персоналом визначає певну умовність управління, через те що мета в цьому випадку виражається у досить загальних термінах – «стабільний розвиток», «досягнення ділового успіху» [36]. Стратегічне управління персоналом є

---

більш функціональним і ширшим концептуально, а тому під ним варто розуміти стратегічне регулювання функціонуванням, тобто організація та контроль на базі встановлення спільних принципів, на основі яких має діяти персонал [36].

Певної уваги в межах даного аналізу також заслуговує концепція А. Грінберга, в межах якої доведено, що стратегічне управління персоналом повинно бути орієнтовано на цілісну концепцію управлінської системи в просторі та часі, де вона функціонує, зокрема – в ідеологічній сфері [38]. Це засвідчує факт про те, що теоретична база для стратегічного управління повинна носити системно-інтеграційний характер. Відтак це дозволило виробити в межах західної науки системно-інтеграційний підхід до розуміння системи управління персоналом. Прихильниками такої концепції стали А. Кібанов, Г. Клейнер, В. Тарасов, Л. Уманський, В. Юкаєва. На їх думку, стратегічне управління персоналом спрямоване переважно на динамізацію [20, с. 31-56].

Вагому роль у процесі становлення стратегічного управління персоналом виконує аналітико-стратегічна концепція. Як стверджує Т. Ковальова, потенціал персоналу в умовах сучасного розвитку суспільства не охоплює всього різноманіття простору управлінської системи, оскільки він начебто просвічує через її оболонку [21, с. 55].

Проте, Т. Ковальова ставить цікаве у методологічному плані питання, яке переважно стосується того, чи відноситься персонал взагалі до ресурсу управлінської системи і чи у такий спосіб він здатен підвищити її потенціал. Відповідь вченого є неоднозначною, оскільки він наполягає на тому, що вирішити таку методологічну суперечність можливо лише завдяки динамізації зовнішнього середовища, саме тому за таких умов потенціал є в деякому розумінні категорією умовною.

Досліджуючи персонал у ролі стратегічного ресурсу управлінської системи, більшість вчених у такий спосіб напряду приходять до створення практико-прикладних методик його діяльності в межах відповідної організаційної структури. Вирішенню такого методологічного питання у сучасній науці присвячені праці таких вчених, як В. Пугачов, Ю. Романов, С. Седун.

На думку Ю. Романова, особлива роль у організації державно-управлінської діяльності належить персоналу, котрий виступає в ролі важливого інтелектуального капіталу. Цей капітал формується з необхідних навичок, умінь, знань та повинен залежати від умов взаємодії та розвитку таких складових:

- людський капітал (інтелектуальні здібності, навички, спеціальні знання, уміння та здібності працівників);
- соціальний капітал (акумулявання та використання знань як в межах організації, так і ззовні);
- організаційний капітал (інституціалізоване знання органу).

При цьому формування та розвиток інтелектуального капіталу як стратегічної складової організації державно-управлінської діяльності обумовлюється управлінням знаннями (як процесу їх створення, набуття, оволодіння, розподілу і використання).

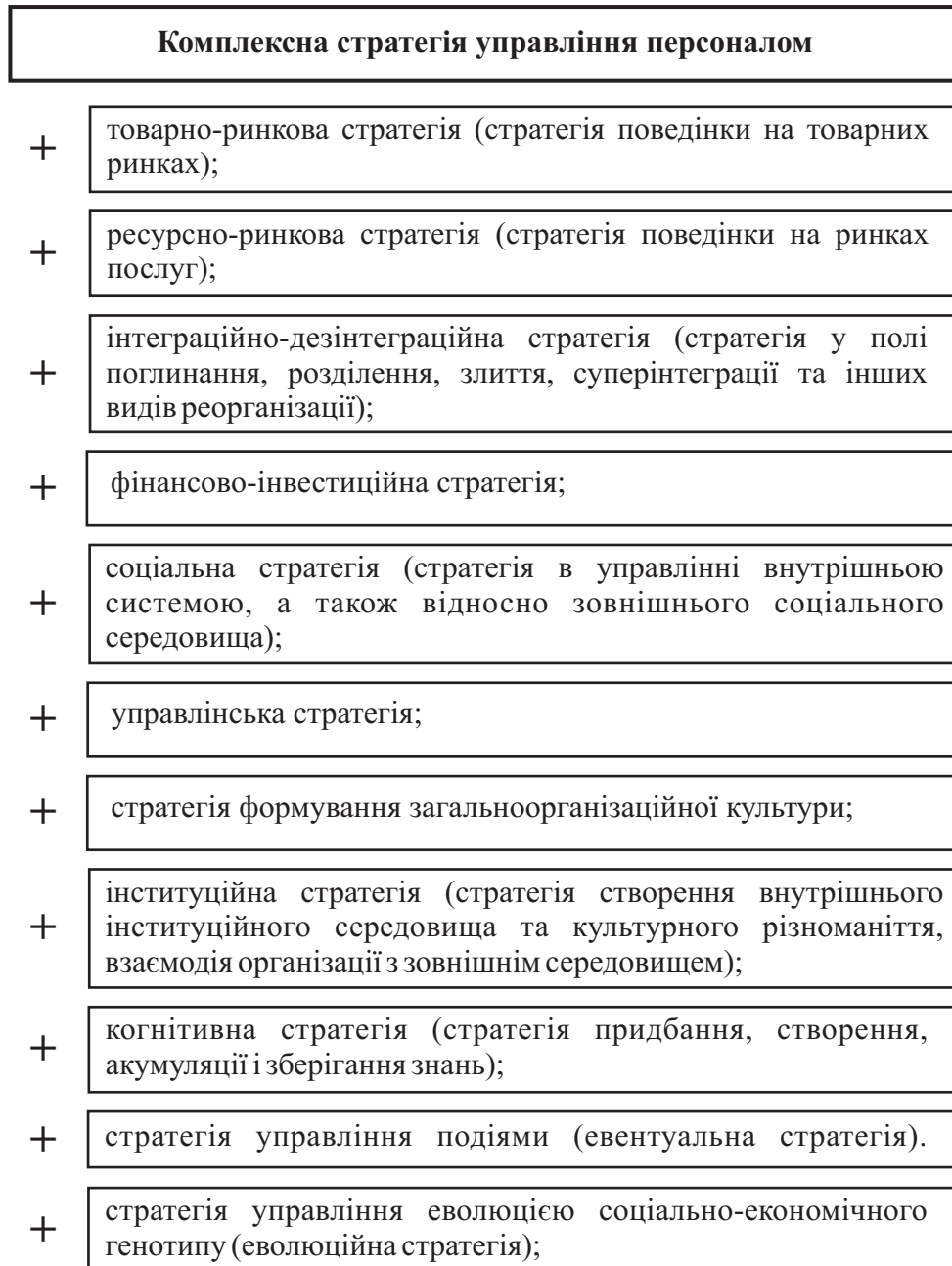
Важливу роль у розробці методологічних засад становлення стратегічного підходу до управління персоналом також відіграє класична теорія стратегічного управління. Як відмічають дослідники, вона має базуватися на теорії управлінської системи, проте одночасно містити й низку інших теорій, котрі відображають як внутрішні процеси в організації, так і зовнішні, які відбуваються за її межами, а також трансграничні процеси [20]. Йдеться про процеси формування і зміни потенціалу управлінської системи і її цільової сфери, а також процеси динаміки зовнішнього середовища.

Методологічна база стратегічного управління складається з низки елементів: теорія управлінської системи; теорія зовнішнього середовища, включаючи її ринкову, адміністративно-ділову, культурну, інституційну й інші складові; теорія цілегенезису, як процес формування, сприйняття і адаптації, перетворення цілей управління; теорія комплексного стратегічного потенціалу управлінської системи; теорія ефективності управління як оцінки результативності реалізації цілісного потенціалу, а також цільових установок управлінської системи.

За таких умов слід відмітити, що ці теорії взаємопов'язані, базуються одна на одній та в сукупності охоплюють все коло питань, що відносяться до формування і реалізації стратегії та оцінювання ступені успішності процесів, котрі забезпечують реалізацію стратегічного управління

персоналом у владних органах. На думку дослідників, з формальної точки зору опис теорії стратегічного управління персоналом повинен містити ті ж базові елементи, як і теорія організації, від бачення процесу стратегічного управління та понятійно-категоріального апарату та закінчуючи висновками і рекомендаціями щодо методології та методики стратегічного управління [23].

З методологічної точки зору, яка сьогодні активно обґрунтовується, використання системно-інтеграційної теорії управлінської системи означає, що всі умови і чинники, вказані вище, мають стати предметом стратегічного управління персоналом, зокрема – понятійні, організаційні та культурні. Найбільш концептуальну роль у становленні методологічних засад стратегічного підходу до управління персоналом в органах влади становить комплексна управлінська стратегія (Рис. 3.2).



*Рис. 3.2 Комплексна управлінська стратегія*

Вказаним розділам відповідають поняття культурного, інституційного, когнітивного, генно-еволюційного і евентуального управління як складових стратегічного управління персоналом

загалом. Особливо важливу роль тут приділяють формуванню і реалізації евентуальної стратегії. У структурах, де регулярно запроваджується стратегічне управління персоналом чи здійснюється його реалізація, слід у складі структурної одиниці, котра відповідає за стратегічне управління, створити спеціальну групу «евентмейкерів», тобто людей, які планують та «формують» події, перетворюють окремі ідеї на події.

### 3.2. Місце та роль стратегії в діяльності керівника органу влади

Одним з рівнів стратегічного управління в органах влади виступає керівник, діяльність якого потребує особливої уваги. Визначаючи місце та роль стратегії в організації діяльності керівника органу влади, відразу слід відзначити, що єдиної стратегії, яка пропонує найбільш ефективну формулу його функціонування, не існує. Це свідчить також про те, що універсального стратегічного управління, технологія якого підходила б для діяльності кожного керівника в органах влади також існувати не може. Діяльність кожного керівника є індивідуалізованою системою реалізації функціональних повноважень. Тому передбачає складний та унікальний процес пошуку стратегічних альтернатив, які є реальним уособленням прийняття державно-управлінських рішень.

За умов визначення ролі та місця стратегії в організації діяльності керівника органу влади передусім необхідно з'ясувати сутність цього поняття (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

#### Наукові погляди на сутність категорії «стратегія»

Загальнонауковий	Зводиться до оцінювання стратегії як чітко конкретизованого стану, котрого потрібно досягнути протягом довгострокового періоду. У подібному контексті категорія стратегії фіксує чіткий перелік дій, який має бути реалізований керівником, аби досягнути наперед визначеного конкретного результату. З цієї метою керівник органу влади повинен виробити план конкретних заходів з розбивкою на часові інтервали, виконання якого повинне сприяти досягненню чітко визначеної кінцевої мети. Відповідно до цього під стратегією слід розуміти конкретний довготривалий план досягнення конкретної довгострокової мети, а тому вироблення стратегії є формулюванням мети та створенням довгострокового плану [15].
У системі стратегічного управління	У цьому контексті стратегія – це довгостроковий, чітко визначений напрям розвитку організації, який належить до сфери, засобів та форми її діяльності, усталеної системи взаємодії у межах організації, а також позиції організації, що наближає організацію до її цілей [8, с. 71]. Якщо цілі організації розкривають те, до чого вона прагне, чого прагне досягти в результаті діяльності, то стратегія дає відповідь на питання, у який спосіб, за допомогою яких заходів організація зможе досягнути поставленої мети в умовах швидко змінюваної ситуації [8, с. 95].

Слід відзначити, що переважна більшість відомих визначень стратегії вказує на певну механічність у її розумінні, що здебільшого направлена на забезпечення «організаційної відповідності», тому стратегія розглядається як «інтеграція організаційних функцій». Певної методологічної корекції зазнало розуміння стратегії лише у концепції І. Ансоффа, який бачив у ній своєрідні правила організації управлінської діяльності, класифікуючи їх на чотири групи: «правила, оцінки результатів діяльності персоналу; правила, за якими складаються відносини між персоналом організації та її клієнтами; правила, відповідно до яких формуються відносини між керівником та персоналом організації; правила, за якими керівник щоденно здійснює свою управлінську діяльність» [4, с. 36].

Розуміючи стратегію як специфічний процес управління організацією, М. Старр та Б. Карлоф виходять з того, що стратегія у процесі свого розвитку повинна складатися з двох етапів (розробки й впровадження); у складі стратегії значна кількість рішень; стратегія має відношення до зовнішньої сфери діяльності організації.

Певну багатогранність у сутності стратегії бачать Б. Мінцберг, Б. Альтсренд, Д. Лемпел [28], які визначають її за п'яти напрямками (Рис. 3.3).



*Рис. 3.3. Складові елементи стратегії*

У контексті здійснення стратегічного управління сутність реалізованої стратегії, за словами певних дослідників, складається із двох частин:

- 1) запланований, наперед передбачений спосіб, дія по прилаштуванню до зовнішнього середовища;
- 2) запланована відповідь на непередбачуваний перебіг подій у зовнішньому оточенні, згідно з чим стратегія розглядається у якості системи заходів та установок, що спрямовані на довгострокове укріплення конкурентної позиції організації в межах чітко установленої місії [45, с. 20].

Відповідно до цього, сутність стратегії передбачає більш загальну систему дій, що відрізняється від запланованої стратегії, котра може бути виражена в стратегічному плані [45, с. 34].

Особлива увага у контексті визначення природи стратегії приділяється у працях О. С. Анісімова. За його твердженням, стратегія встановлює загальні напрями, фокусує увагу на стратегічних галузях; до стратегії звертаються особливо в умовах змін; при формуванні стратегії не вдається враховувати всі можливості, а її втілення повсякчас потребує наявності зворотного зв'язку, відповідно, це дозволяє говорити про те, що ціль та стратегія завжди є взаємозалежними [3, с. 211].

Виконання стратегії реалізується через низку тактичних дій, виходячи із цього вагома роль належить управлінським та інтелектуальним здібностям керівника, котрий повинен в абсолютній мірі усунути випадковість у виборі варіантів дій [2, с. 73]. Такий підхід до розуміння стратегії у діяльності керівника органу влади набуває специфічного значення. Так, як відмічає К. Клаузевіц, стратегія пов'язана безпосередньо із суспільством, механізмом державного управління. Керівник-стратег реалізовує замовлення держави враховувати зовнішню вагомість отриманого результату. У той же час, тактик виконує свою роботу «технологічно», виходячи із внутрішньої сутності слідування конкретній цілі. Втілювана функція тактика та стратега відображається у системі діяльності, визначається встановленою метою організації, відповідає структурній побудові організації, завдяки тим ресурсам та засобам, котрими вона володіє [19, с. 117]. Відповідно до цього під стратегією розуміється динамічно змінювана модель, а також специфічний метод організації діяльності керівника системно у напрямку досягнення цим керівником встановлених стратегічних цілей. Однак подібне тлумачення зсуває акценти відносно визначення суті стратегічних цілей та стратегії загалом, оскільки більшість новітніх дослідницьких теорій обстоює



---

тезу про те, що стратегія є першоджерелом для визначення стратегічних цілей, а не навпаки. Проте таке розуміння сутності стратегії підтверджує статичний та водночас динамічний характер стратегії.

*Додатково.* Згідно «Великого енциклопедичного словника» стратегія – це мистецтво керівництва, загальний план реалізації діяльності керівника, виходячи із її соціально-економічних та політичних потреб [27, с. 675].

Відтак стратегія у роботі керівника органу влади реалізується у формі своєрідної настанови, котра й визначає специфіку його роботи та виступає своєрідним критерієм прийняття цим керівником відповідних рішень державно-управлінського характеру. К. Клаузевіц відповідно до такого контексту розгляду проблеми під «установкою розуміє принципову, постійно діючу спрямованість системи діяльності організації, яка виступає своєрідним елементом механізму реалізації її політики» [19, с. 264]. Принципово важливим фактом є і те, що стратегія у діяльності керівника органу державної влади напряму пов'язується із системою суспільних відносин, адже за встановлених умов керівник практично завжди позбавляється одноосібного права розробляти та запроваджувати відповідну стратегію. У сучасному постіндустріальному суспільстві «стратегія розробляється в межах державного замовлення в інтересах суспільства, правлячої еліти, управлінського персоналу та власне керівників-стратегів» [18, с. 178]. Тобто керівник органу влади повинен перш за все виконувати досить складну функцію: «виконуючи замовлення відповідних суб'єктів ініціювання стратегії, має трансформувати її у зручну для власного виконання форму, аби у такий спосіб гарантувати результативність своєї діяльності» [18, с. 183].

Синтезуючи значну кількість наукових досліджень сутності стратегії, під нею варто розуміти:

1. модель поведінки людей, котру зорієнтовано на досягнення стратегічної мети (так звана статична складова);
2. специфічний метод застосування комплексу психологічних та соціальних технологій з інструментарію стратегічного управління персоналом (так звана динамічна складова).

Базуючись на наведених вище поглядах на розуміння сутності стратегії, можна чітко вказати на те, що стратегія є своєрідною технологічною та методологічною настановою у функціонуванні керівника органу влади, котрий визначає підсумковий результат його діяльності, тим самим регулюючи практику відбору альтернативних варіантів з врахуванням своєрідності кожної окремої ситуації. Такий контекст розуміння стратегії визначає і місце стратегії у діяльності керівника органу державної влади, яку можна охарактеризувати як довгострокове завдання, реалізація якого має привести державно-управлінську структуру до досягнення поставлених перед нею першочергових цілей (певних функціональних завдань).

Саме через це в даному контексті під стратегією варто розуміти системний, чітко спланований, деталізований, комплексний та усесторонній план із забезпечення процесу реалізації фундаментальної функціональної мети органу державної влади. Вищезазначене засвідчує те, що в організації діяльності керівника владного органу стратегія реалізує найбільш важливу управлінську функцію, за допомогою якої плани фактично перетворюються на реальні дії, результатом яких може стати конкретний результат.

Під стратегією в організації діяльності керівника в той же час потрібно розуміти фундаментальну мету, котра формулює базову місію органу державної влади та реалізація котрої виступає у ролі стратегічного завдання працівників. Більше того, в цьому контексті здатність до розробки стратегічної ініціативи щодо формулювання місії організації переважною мірою належить керівнику, тоді як завдання її реалізації можуть розроблятися спільно із персоналом. Виходячи із цього, діяльність керівника та персоналу спільно носять стратегічний характер. Формулювання місії з необхідністю включає формулювання цілей організаційної структури, які і виступають критерієм прийняття керівником відповідних державно-управлінських рішень.

Стратегія у діяльності керівника органу державної влади посідає важливу роль саме тому, що вона надає діяльності чіткого тактичного та оперативного напрямку, а відтак вона відкри-

---

ває перспективу для його розвитку, спрямовуючи діяльність управлінського персоналу таким чином, аби він мав потенціал переорієнтації, варіювання та гнучкості своїх функціональних повноважень згідно з потребами структури. У цьому контексті слід вести мову про стратегію як програму, яка спрямовує функціонування органу державної влади протягом довгого часу згідно потреб та умов не тільки структури організації, а й стану розвитку у суспільно-політичному житті.

Характеризуючи роль стратегії в процесі організації роботи керівника органу влади, варто відмітити той факт, що стратегія неодмінно розробляється та сформується за безпосередньої участі вищого керівництва управлінської структури, але реалізація її положень потребує активної, а головне – безпосередньої участі працівників на усіх рівнях структури.

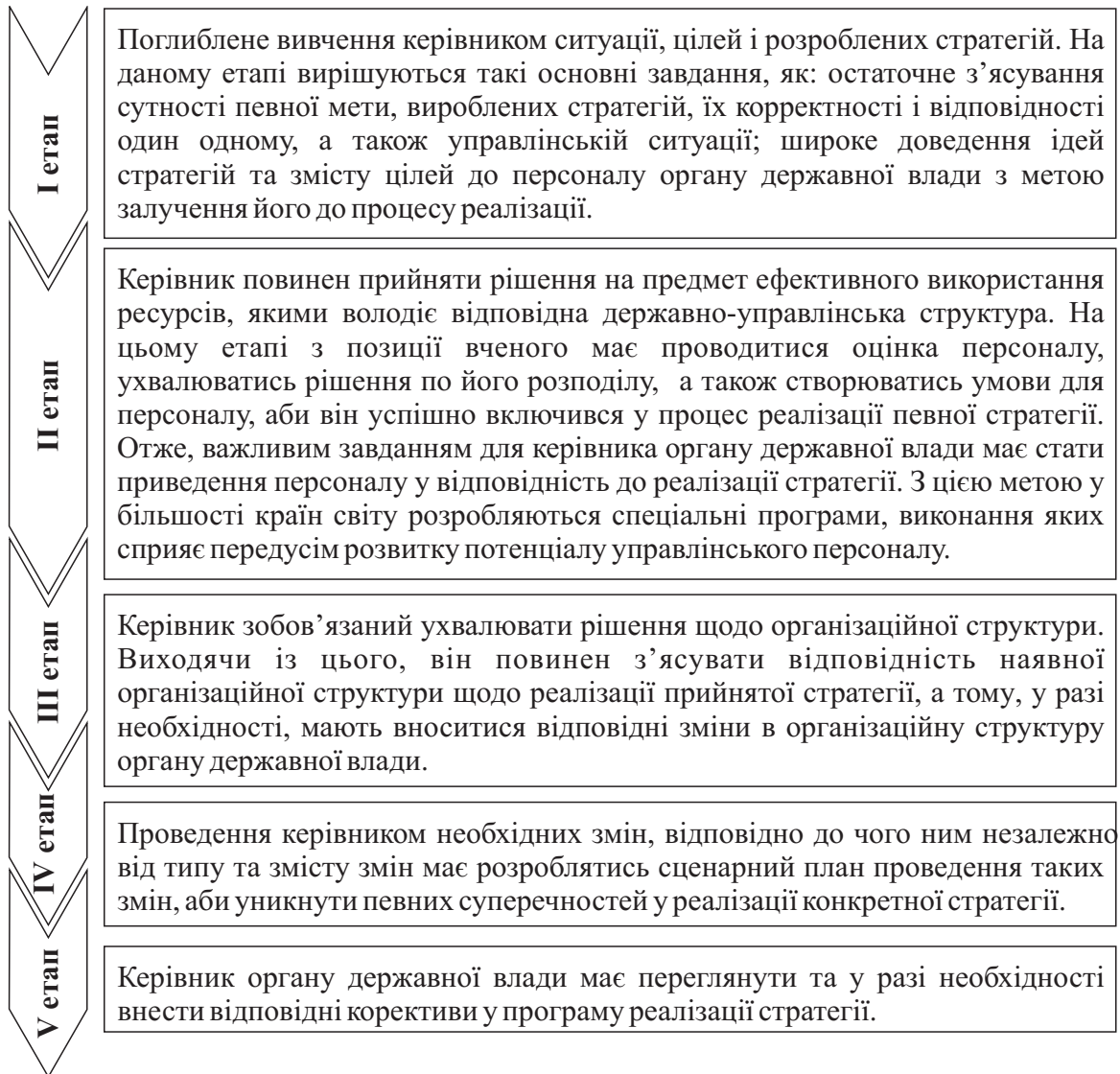
В організації роботи керівника сучасного типу стратегія виступає як один із засобів не тільки формального, а й фактичного вирішення існуючих проблем та розвитку організаційного потенціалу керівного складу організації. Таким чином, наявність стратегії гарантує вироблення плану розвитку структури організації на доволі довгий термін, а відтак є регламентаційною основою для прийняття відповідних державно-управлінських рішень. Це також свідчить про наявність у стратегії потенціалу для зменшення ризику за умов, коли приймаються не зовсім виважені та неефективні державно-управлінські рішення. Більше того, стратегія у діяльності керівника є фундаментальною основою для формулювання цілей, завдяки чому формується єдність спільної мети в середині організації.

Отже, ефективність діяльності керівника органу державної влади напряму залежить від місця, що займає стратегія у процесі діяльності, тому що саме вона дає змогу визначити точність та вчасність реагування керівництва на суспільні запити та сучасні вимоги системи державного управління й здатність створити умови для забезпечення збалансованості її діяльності. Проте досліджуючи подібне ставлення до місця стратегії в процесі організації роботи керівного складу органів влади варто вказати й на суцільні складнощі, на які він може наражатися під час розробки та впровадження засад стратегічного управління. Так, зокрема, розробка та реалізація стратегії потребує значних зусиль та затрат в організації діяльності керівника органу державної влади. По-друге, запровадження стратегії, що не завжди чітко адаптовано до певної організаційної структури, у перспективі може швидко збільшувати її негативні наслідки не тільки для представників керівної ланки, а й загалом для всієї структури організації. По-третє, серйозною засадничою помилкою залишається й те, що доволі часто розроблення стратегії ототожнюється із плануванням, котре не завжди характеризує її структурно-функціональну сутність. Місце стратегії в процесі забезпечення діяльності керівника органу влади саме таким чином може носити асимільований характер. Це пов'язується із функціональним навантаженням стратегії, оскільки програма заходів з реалізації стратегії виступає як достатньо критичний процес, через те, що саме вона за умови вдалого впровадження призводить до досягнення поставлених цілей. Це дозволяє говорити про те, що доволі часто є перспектива для керівника потрапити у ситуацію неможливості реалізації виробленої стратегії. З такою ситуацією керівник традиційно зіштовхується за умови не правильно проведеного аналізу певної ситуації та отриманих невірних результатів. Неефективність стратегії у діяльності керівника також може пов'язуватись із фактом того, що структурна побудова органу влади не завжди може забезпечувати належний потенціал для виконання відповідних стратегічних завдань, це, зокрема, відноситься до компетенційного та кваліфікаційного потенціалу працівників. Базуючись на цьому можна стверджувати, що принципово важливою проблемою для керівного складу повинне виступати вироблення чітких правил, яким він узгоджено має слідувати спільно з підпорядкованим йому персоналом, аби забезпечити успішність реалізації відповідної стратегії. До таких правил можна віднести наступні:

- базова мета стратегії та сценарні плани розвитку державно-управлінської структури повинні бути точно доведеними до представників управлінського складу для того, щоб з одного боку, забезпечити можливість вирішення вагомого питання взаєморозуміння у площині налагодження взаємодії між керівником та підлеглими, а з іншого боку – забезпечити залучення працівників у політику функціонування відповідної структури;

• керівник повинен володіти всіма потрібними ресурсами для виконання певної стратегії розвитку управлінської структури, до того ж постійно працювати над вдосконаленням програми впровадження стратегії у форматі конкретних цільових настанов, котрі забезпечують досягнення поставлених керівником завдань.

Дотримання цих правил керівником органу державної влади, як зазначає В. А. Вінокуров, потребує вироблення належної програми впровадження стратегії, котра за необхідністю повинна забезпечувати послідовну реалізацію основних етапів, що наведені на рис. 3.4 [6].



*Рис. 3.4 Етапи формування стратегічної програми*

Відтак, наведені на рис. 3.4 базові етапи впровадження стратегії керівником органу влади дають змогу стверджувати те, що чітко структуровану діяльність цього керівника, котра направлена на досягнення цілей організації, котрим має відповідати певний орган державної влади. Проте подібна механістичність щодо встановлення місця стратегії у функціонуванні керівника органу влади певним чином заперечує звичному підходу до розуміння її сутності. Це конкретно пов'язується із тим, що не тільки кожен владний орган, а й його структурні підрозділи володіють особистою стратегією функціонування, отже кожен керівник володіє власною методикою її розроблення та реалізації.

Тобто стратегія є «генеральною спрямованістю дій керівника, наслідування якої в довгостроковій перспективі має призвести до конкретних цілей». Такий підхід до визначення

---

ролі стратегії у роботі керівника вищого рівня дає можливість розуміти її як засіб досягнення організаційних цілей органу державної влади, в той час як для керівників середньої ланки стратегія може відігравати роль мети для досягнення конкретного результату. Відтак, слід відзначити, що саме для середньої ланки керівників органу державної влади стратегія може виступати у формі основоположної мети діяльності окремого структурного підрозділу владного органу. Базуючись на такому контексті оцінювання місця та ролі стратегії у роботі керівника органу влади, потрібно чітко ототожнювати головні параметри, котрим вона повинна відповідати, а саме:

- що конкретно має робити структурний підрозділ владного органу (яку конкретно сервісну діяльність має забезпечувати);
- що є першочерговим, а що другорядним, на що має звертати увагу структурний підрозділ у контексті виконання своїх статутних функцій.

Як вважають дослідники, найбільш вірним під час визначення місця стратегії в організації роботи керівника владного органу є практика виходу з технології визначення стратегічних засад. Керівник, перш за все, має концентрувати власну увагу на стратегії його організації такого типу роботи, котра б забезпечувала йому перспективу виступати не тільки у ролі формального, а ще й дійсного лідера. По-друге, стратегія організації діяльності керівника повинна спрямовуватись у бік зміцнення потенціалу управлінських кадрів органу влади. По-третє, стратегія у певній мірі повинна відповідати низці суспільних потреб в отриманні відповідних державно-управлінських послуг. Це засвідчує те, що стратегія у діяльності керівника владного органу завжди повинна будуватися у відповідності до громадянських потреб та інтересів, до того ж має відповідати потенціалу державно-управлінських кадрів.

Розглядаючи роль та місце стратегій в діяльності керівника органу влади, варто приділити особливу увагу окремим класифікаційним підходам розуміння стратегій. Синтезуючи методологію більшості з них, нам знадобилося виділити такі з них, які найбільшою мірою співвідносяться із діяльністю керівника органу державної влади. До таких стратегій, в першу чергу, доцільно віднести еталонні стратегії (стратегії так званого концентрованого розвитку владного органу), складовими частинами котрих є:

- стратегії, що спрямовуються на переробку організаційної структури владного органу, що має на меті проведення оптимізації своїх функціональних задач;
- стратегії, що спрямовуються на збільшення сфери надання управлінських послуг фізичним та юридичним особам;
- стратегії взаємодії владного органу із громадськістю через введення належних методик зі сфери маркетингових;
- стратегії, що спрямовуються на моніторинг, проведення контролю та оцінювання управлінських кадрів;
- стратегії інтеграції горизонтального характеру між керівниками вищої ланки й безпосередньо кадрів середньої та нижньої ланки.

На основі вищезазначеного, окрему увагу потрібно присвятити оптимізаційному призначенню стратегії в діяльності керівника органу влади. Тобто побудова стратегії та її реалізація мають відповідати таким критеріям, як: конструктивність, логічність та чіткість визначення цілей діяльності структури організації, а, відповідно до цього, кадри органу влади виявляються здатними залучитися до процесу реалізації відповідної стратегії. Керівник будь-якого органу влади повинен систематично докладати зусилля до створення необхідного ресурсного забезпечення виконання відповідної стратегії у форматі основоположних настанов.

Дотримання подібних критеріїв формування та реалізації стратегії, в першу чергу, сприятиме реалізації відповідних стратегічних завдань органу влади. Ці завдання, як вважають дослідники, можна конкретизувати у таких тезах:

- адміністративні завдання повинні чітко співставлятися із стратегією організаційного розвитку та забезпечуючи відтворення організаційних відносин нового типу;
- стратегія розвитку, що обрана керівником, повинна бути чітко підлаштованою до процесів внутрішньої організації та співпадати із стилем впровадження виробленої стратегії.

Подібна відповідність у впровадженні обраної стратегії досягається за допомогою стимулювання й мотивування, засад та засадничих планів розвитку владного органу, ціннісних орієнтирів та спільних принципів працівників;

– стиль впровадження стратегії як правило повинне працювати на забезпечення лідерських позицій керівника.

Вищенаведені тези формують базис для стратегії, а відповідно їх засадничі функціональні ролі заключаються у забезпеченні змін стратегічного характеру у роботі не тільки керівника, а й структурного підрозділу чи органу державної влади в цілому. Тому реалізація будь-якої стратегії традиційно зводиться до забезпечення стратегічних змін, однак вони не можуть бути самотетом у реалізації стратегії керівником, оскільки непоодинокі ситуації, коли впровадження стратегії неодмінно зумовлює перетворення існуючого стилю діяльності керівника. У свою чергу це засвідчує, що стратегія в діяльності керівника органу влади відіграє відповідну роль:

– стратегія у ролі реформаційної сили. Стратегія забезпечує ґрунтовну зміну виду діяльності організації, що безпосередньо може призводити до трансформації типу організаційної культури. У такому контексті вона може сформувати нову модель організаційної культури;

– стратегія у ролі перетворювальної сили. Стратегія призводить до зміни структурної побудови діяльності керівника, що безпосередньо відбивається на практиці делегування власних повноважень;

– стратегія у ролі маркетингової рушійної сили. Вибір стратегії має за мету процес оцінювання позиції підлеглих стосовно його ефективності;

– системна та незмінна роль стратегії. Діяльність керівника носить детермінований характер щодо розробки та реалізації стратегій, у результаті він може постійно реалізовувати ту саму стратегію, а тому вона носить системний характер і не призводить до належних перетворень у діяльності управлінської структури. Подібний підхід до виконання стратегії носить досвідний характер, оскільки спирається на досвід керівника.

Виходячи із класифікації ролей, які важливі для організації діяльності керівника органу державної влади уявляється можливим проаналізувати відповідні форми стратегій (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

### Форми стратегії

Форма	Сутність
Стратегія лідерства	Складовими елементами є: раціональна організація діяльності керівника, яка базується на його практичному досвіді; синергетичний ефект реалізації відповідної стратегічної мети, який завжди має чітко враховуватись керівником органу державної влади; оптимізація взаємодії керівник-персонал-громадяни (отримані послуги); інтеграція структурних підрозділів органу державної влади з метою реалізації відповідної стратегії його функціонування.
Пріоритетна стратегія	Зорієнтовано загалом у напрямку забезпечення громадських потреб та інтересів у формі надання владними органами ефективних адміністративних послуг. Відповідно до такої постановки вагомими складовими елементами процесу реалізації визначеної стратегії є: визначення динаміки змін інтересів громадськості, на основі якого мають прийматись відповідні рішення керівником; вивчення критеріїв потреб організаційної структури, аби вона ефективно працювала над реалізацією відповідної стратегії; чітке встановлення факторів, котрі справляють вплив на процес реалізації відповідної стратегії у діяльності керівника владного органу.
Концентраційна стратегія	Спрямована на створення керівником чіткої системи оптимізації персоналу, аби він працював на реалізацію чітко визначеної стратегічної мети конкретного органу державної влади.

Виходячи із цього, керівник у процесі реалізації своїх функціональних повноважень завжди повинен чітко визначитися для себе, на основі яких принципів розбудовувати власну діяльність,

---

а відповідно до цього, яку стратегію реалізовувати, не допускаючи при цьому їх змішування. Підтвердженням цього є думка П. Урайта, котрий відмічає, що стратегія – це не тільки наявна мета, а й чітке розуміння того, як її досягти. Тобто здатність керівника розробити та оперувати стратегією свідчить про високий рівень його методологічних вмінь.

У стратегії В організації управлінської діяльності керівника базова роль належить тільки тій стратегії, котра визначається через мету організаційної структури, до того ж має бути спрямована на її оптимізацію та адаптацію до змін в навколишньому середовищі. Відтак, саме така стратегія визначає методи та прийоми діяльності керівника.

*Додатково. На думку М. А. Робера та Ф. Тільмана, «стратегія завжди виступає у ролі організуючого начала всіх прийомів, методів, технологій, які дозволяють досягти цілей за умови її відповідності об'єктивним законам... стратегія традиційно спирається на уявлення про сутність діяльності про стан системи у минулому, теперішньому і прогнозованому майбутньому» [32, с. 179].*

Однак у процесі організації управлінської діяльності керівника стратегія не може бути абстрактною, оскільки вона має задаватись чіткими нормами організації такої діяльності. Під ними варто розуміти список завдань та цілей, котрі поставлено перед органом влади, а відповідно й визначатись програмами, планами, методами, технологіями державно-управлінської діяльності. У такому сенсі роль та місце стратегії в управлінській діяльності ймовірно може зводитись до «відповідності вимог об'єктивних законів управління та правилам їх реалізації у практичній діяльності, що тим самим сприятиме досягненню внутрішньо узгоджених організаційних цілей» [44, с. 74]. Майже тотожна позиція у цьому питанні у А. А. Томпсона та А. Дж. Стрикленда, які доводять, що «стратегія визначає структурні та поведінкові взаємовідносини між підрозділами, персоналом організації, організовує системну діяльність по досягненню її цілей». Це свідчить про те, що загальна роль стратегії в організації управлінської діяльності керівника полягає в раціоналізації структурної побудови, відповідно до чого стратегія спрямовується на:

- забезпечення взаємозв'язків між керівником та підлеглими, що природно віддзеркалюється у планах організаційних структур органів влади та обов'язках посадових осіб;
- поведінку керівника та практику управління підлеглими;
- повноваження та функції підлеглих на усіх рівнях організації.

Саме тому при запровадженні відповідної стратегії керівник органу влади повинен запроваджувати належну стратегію поведінки, згідно з якою він має:

- встановити передумови та фактори впливу на поведінку працівників владного органу;
- спрямовувати особисту діяльність на досягнення загальної ефективності, при цьому гарантувати якомога більше можливостей для досягнення організаційної мети;
- розробляти альтернативні варіанти оптимізації діяльності співробітників не тільки структурного підрозділу, а й органу влади в цілому;
- докладати зусиль для вдосконалення структури персоналу органу державної влади;
- враховувати індивідуальні здібності персоналу щодо реалізації відповідних функцій управлінської структури.

Вироблення та впровадження подібної стратегічної методики визначається ступенем розвитку стратегічної культури управлінської діяльності керівника, його здатністю опанувати та самостійно розробити відповідні стратегічні цінності, котрі б регулювали процес виконання стратегічних засад керівником органу влади. Головним чином наразі йдеться мова про ціннісні норми стратегічного характеру, котрі вирізняються управлінською філософією керівника та спрямовані на забезпечення ефективної діяльності владного органу. Саме тому відповідно до логіки дослідження місця та ролі стратегії в діяльності керівника організаційна культура в межах управлінської діяльності керівника є предметом окремого розгляду у наступному параграфі.

---

### 3.3. Організаційна культура в системі стратегічного управління

Особливої уваги потребує з'ясування специфіки запровадження організаційної культури в системі стратегічного управління. Насамперед, йдеться про систему стратегічних цінностей, котрі повинен мати керівник для того, щоб забезпечити ефективність функціонування системи управління кадрами органу влади.

Засади для формування стратегічної культури управлінської діяльності керівника становить організаційна культура. Тому, відповідно до логіки розгляду даного проблемного аспекту, особливу увагу варто приділити аналізу загальнометодологічної сутності цього поняття. На думку Т. Андреєва, під організаційною культурою управлінської діяльності потрібно розуміти сукупність знань керівника, котра повинна чітко співвідноситись із типологією національних культур [1, с. 40].

Необхідними умовами реалізації стратегії управління персоналом в органах влади є міцні взаємозв'язки цього процесу та реалізації спільної стратегії в діяльності всієї організації. Відповідно, мало досліджуваною раніше частиною загальної проблематики за таких умов виступає необхідність приведення організаційної культури з організаційною структурою у чітку відповідність до сформованої стратегії, розподіл та мобілізація усієї сукупності стратегічних ресурсів, до яких можна віднести наступні:

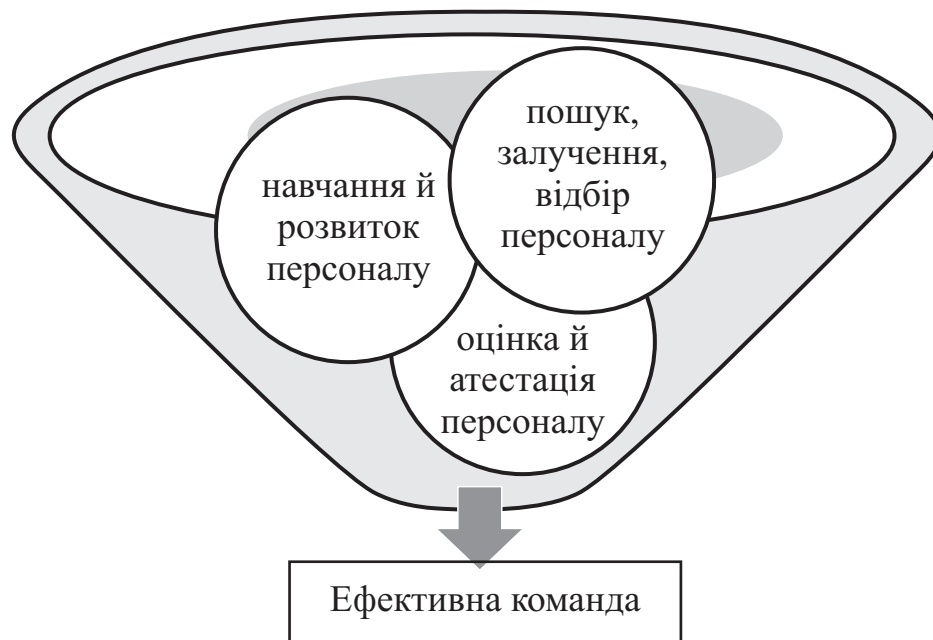
- загальний менеджмент якості;
- реінжиніринг;
- гнучка система стимулювання та мотивації кадрів, вироблення та розвитку корпоративної культури організації;
- кадровий склад;
- неухильне впровадження базових принципів стратегічного планування.

Формування оптимальної системи управління організаційною культурою в межах організаційної структури є не завжди достатнім для ефективного та сталого розвитку. Інакше кажучи більше уваги потрібно приділити тим дослідженням, а також розбудові організаційної культури такого типу, що відповідала б існуючій структурі та базовим цілям організації. Саме через це, під час проведення аналізу сутності стратегічної культури у стратегічній діяльності керівника органу влади, перш за все, варто звертати увагу на сутність організаційної культури, котра виступає її методологічною базою.

Виходячи з вищезазначеного, серед основних завдань управління кадрами можна виділити управління саме організаційною культурою. Для реалізації завдання, що постає в межах подібної діяльності треба: провести аналіз та охарактеризувати організаційну культуру як безпосередній об'єкт управління; ототожнити результати, яких можна досягти під час чинення управлінського впливу на рівень організаційної культури. Відповідно з цим, перш за все слід розглядати особливості створення організаційної культури на різних етапах розвитку організації, при цьому особливу увагу приділяючи ролі кадрових служб у виконанні стратегічного управління.

Частіш за все, перша потреба організації в стратегічному управлінні відчувається на стадії формалізації (як це зазначається у роботах Грейнера) [40]. На цьому етапі розпочинається робота з опису адміністративних процесів, впроваджуються процедури, регламенти тощо. При цьому кадровим службам віддається роль функціонального підрозділу, котрий, перш за все, створює умови для забезпечення виконання низки завдань (Рис. 3.5).

Відповідно, становлення організаційної культури в якості творчої функції не завжди виступає першочерговим завданням для кадрової служби. Керівний склад вищої ланки зайнятий більш суттєвими на даному етапі завданнями, серед яких розробка фінансової та маркетингової стратегії. Через це керівництво та кадрові служби займаються організаційною культурою, однак, на превеликий жаль, згідно залишкового принципу, ця стадія, зазвичай, закінчується кризою у структурній організації. У подібній ситуації одним з варіантів вирішення проблеми є перехід від управління загальними функціями до управління конкретними процесами, що саме й має місце на наступному етапі розвитку організації, для якого характерним є проведення процесів координації.



**Рис. 3.5.** Перший етап стратегічного управління організацією

***Додатково.** На думку О. Криванова, для процесу розвитку організації характерна певна стурбованість керівництва наявністю й розвитком організаційної культури, що підтверджується сучасною практикою залучення організаційних консультантів. Провідником цілеспрямованого формування організаційної культури стають, як правило, служби управління персоналом за участі й за підтримки відділу PR, враховуючи, що формування корпоративної культури розглядають як завдання внутрішнього PR [26, с. 74].*

Хоча на практиці немає чіткого поділу щодо існування організації в основі якої лежать вище виділені стадії, частіш за все на кожному з зазначених стадій організація може переживати протягом двох-чотирьох років. Саме через це й відсутня точна статистика, яка б давала можливість говорити з якого саме року свого існування організація починає займатися практикою стратегічного планування та коли саме відбувається перехід від суто функціонального управління до більш досконалого стратегічного. Проте повсякчас провідником ідеології організації виступає кадрова служба, котра супроводжує усі процеси в організації, виступає наглядцем за співробітниками, являє собою своєрідного помічника в процесі управління для керівників вищої ланки. Іншими словами виконує два фундаментальних завдання: ідеологічне та методологічне.

Сьогодні існує безліч визначень організаційної культури. Наведемо деякі з них, котрі, як відмічають дослідники, найбільш повним чином надають характеристику процесам стратегічного управління кадровими ресурсами.

Організаційна культура, за твердженням більшості науковців, в соціальній та політичній сферах розглядається як стійка композиція символів, цінностей, історій та ритуалів, завдяки яким з'являється можливість керувати людьми на їх безпосередньому робочому місці. Більш за все цікавий у методологічному плані виступає науковий підхід до визначення організаційної культури, що запропонований Т. Піттерсом та Р. Уотерменом, згідно з яким під організаційною культурою слід розуміти «систему цінностей, яка поділяється всіма суб'єктами організаційного утворення, що тим самим проявляється через різні культурні артефакти: історії, міфи й т.д.» [30].

Концепція організаційної культури представлена А. Казанцевим, вносить істотні методологічні правки та розуміється як «специфічне поєднання цінностей, відносин, норм, звичок, традицій, форм поведінки і ритуалів, які існують в організації» [15]. У межах теорії менеджменту організаційна культура розглядається як «потужний стратегічний інструмент, що дає змогу орієн-



тувати всі підрозділи організації і окремих осіб на спільні цілі; мобілізувати ініціативу співробітників, виховувати відданість організації, поліпшувати процес комунікації, поведінку» [37].

Отже, основу стратегічної культури становлять «система», «цінності» й тому подібне, однак ці складові ще не виступають тим конкретно визначеним об'єктом, над котрим можна робити якісь дії. За цих умов неодмінною виступає модель, котра була б цілком зрозумілою та спроможною для практичного застосування. Подібну модель свого часу було запропоновано Е. Шейном (Рис. 3.6).



*Рис. 3.6. Модель організаційної культури Шейна*

Перший або поверхневий рівень є повністю видимим для будь-кого ззовні завдяки наявності низки артефактів. Під ними розуміються певні матеріалізовані показники культури, серед яких можна виділити статутні документи, розташування, фірмовий одяг для працівників, особливі значки чи емблеми тощо. Уся низка подібних артефактів робить організацію в очах сторонніх більш солідною й вказує на розвиненість організаційної культури.

Середній рівень поділений хвилястою лінією, оскільки він умовно складається з двох частин – видимої та прихованої, що в певній мірі порівнюються з айсбергом. Цінності та норми, котрі розташовані над хвилястою лінією, є явними. Це ті цінності та норми, що є задекларованими. Проте в організації доволі часто присутня так звана «подвійна мораль», тобто такі правила поведінки, інформація щодо яких замовчується, однак усі розуміють, що можна робити, а що піде у розріз із прийнятими «правилами гри». Такі правила є латентними, тобто для сторонньої особи приховані.

Третій рівень є суто глибинним та вказує на те, що всі наявні артефакти організації, цінності та норми по суті є тільки надбудова, котра формується через поведінку співробітників. У дослідженнях деяких зарубіжних науковців під категорією «поведінка» розуміють конкретне базове припущення людини відносно того, що вона може собі дозволити та прийняти.

Причому, як відмічає дослідник Е. Уткін, поведінка будь-якої людини на 90 відсотків керується завдяки підсвідомості, яка знаходить своє відображення в базових принципах сприйняття навколишнього середовища. Вони ж потім знаходять своє відображення в архетипах [39].

Відповідно, якщо взяти за основу вищезрозглянуту модель Шейна, то можна визначити, що виступає об'єктом стратегічного управління в умовах формування організаційної культури. Серед них виділяються, по-перше, артефакти, по-друге, прийняті цінності та норми, по-третє, поведінка працівників.

---

З точки зору необхідності формування стратегії у діяльності керівника органу влади варто розглянути, яких саме результатів можна досягти через налагодження цілеспрямованого впливу на формування й реалізацію організаційної культури. Якщо взяти до уваги існування терміну «ефекти в організаційній культурі», то під час проведення перевірки будь-якої організації як орієнтирами користуються двома видами організаційної культури – сильною та слабкою. Іншими словами присутність слабкої організаційної культури свідчить переважно про певний занепад та відсутність конкурентоспроможності в організації. Натомість сильна організаційна культура являє собою показник благополуччя організації та спроможності до сталого розвитку. Через це керівником організації має бути поставлене закономірне запитання про вид організаційної культури в очолюваній структурі та визначення показників, за допомогою яких можна дізнатись про рівень цієї культури.

Варто враховувати, що в напрацюваннях провідних спеціалістів зі стратегічного управління вид, що є характерним для певної організаційної культури може бути визначено за допомогою наступних показників: фінансових ресурсів, налагодженості роботи та психологічної атмосфери. Відповідно, для сильної організаційної культури характерними є такі показники:

- зростання фінансових ресурсів;
- підвищення продуктивності праці, її оптимізація, створення сприятливих умов для роботи, використання інноваційних методів тощо;
- психологічна атмосфера характеризується лояльністю співробітників, відсутністю напруженості у формальних і неформальних взаєминах, високим рівнем задоволення своєю роботою.

Вищеперелічені показники сильної організаційної культури, без сумніву, не характеризують організаційну культуру у повній мірі та не можуть використовуватись як єдині критерії сильної або слабкої культури, яка є характерною для організації.

Згідно із вищезазначеним слід говорити про те, що серед показників організаційної культури є як раціональна, матеріальна частка (та, що дає змогу оцінювати стан матеріально-фінансового забезпечення), так і ірраціональна, нематеріальна частка, котра містить у собі не лише показники психологічного стану співробітників, а й оновлення послуг, оптимізація процесу їх надання за допомогою новітніх технологій.

Задля встановлення та надання характеристики інструментам зміни організаційної культури доцільно розглядати досвід перетворення організаційної культури за допомогою моделі Шейна. Досвід управлінської діяльності показує, що частіш за все зміни організаційної культури спочатку проводяться на першому рівні, тому що тут легше за все й найбільш зрозуміло, що та яким чином потрібно робити. Однак, в разі коли організація обходиться лише змінами на початковому рівні, то це тільки пуста трата фінансового та часового ресурсу, тому що вплив на співробітників, котрий проходить на рівні атрибутів, на раціональному рівні є потрібною, проте не достатньою умовою для підвищення ефективності організаційної культури.

Цілеспрямоване втручання в організаційну культуру через другий рівень є завданням доволі складним. На цьому рівні метою управлінського впливу є формування спільного бачення загальної місії організації, формулювання цілей та визначення шляхів розвитку. Інструментами для проведення змін слугують вся низка можливих заходів організаційного характеру (виїзди за місто, спортивні змагання, свята, тренінги, у т. ч. з метою тим-білдінгу).

Найбільш складним для проведення змін є третій рівень. Як вже відмічалось, архетипи базуються на специфічних рисах менталітету та є практично не змінними. Добитися їх перетворення можна лише одним не зовсім продуктивним способом – замінивши працівників на представників других світоглядних поглядів.

Для прикладу, саме через цю причину транснаціональні корпорації коли виходять на нові ринки, відправляють для керівництва компанією своїх представників. Тільки через певний проміжок часу, коли фундаментальні норми та цінності вже створено, у керівництво вищого рівня ставлять місцевих спеціалістів. Таким чином, під час проведення аналізу ефектів організаційної культури є можливість простежити безпосередні взаємозв'язки стратегічного управління організацією з управлінням організаційною культурою.

На другому місці серед основних завдань кадрової служби під час впровадження стратегічного управління стоїть методологічне. Розглядати його варто крізь призму аналізу ролей кадрових служб під час проведення реорганізації організації. При цьому потрібно відзначити стандартні для функціонального управління організацією завдання кадрової служби, серед яких відбір, оцінювання та підвищення кваліфікації делегуються керівникам середньої ланки.

Користуючись тим загальним, що є властивим для більшості формулювань організаційної культури, під нею потрібно розуміти набір фундаментальних припущень, що сприймаються членами організації і отримують свій вираз у проголошених організацією цінностях, котрі визначають для співробітників орієнтири для повсякденної поведінки на робочому місці.

***Додатково.** До поняття «організаційна культура» слід віднести стиль та процедуру управління, концепції технологічного і соціального розвитку. Організаційна культура визначає межі, в яких можливе виважене прийняття рішень на будь-якому ієрархічному рівні, можливості використання ресурсів організації в цілому, відповідальність, напрямки розвитку, регламентує управлінську діяльність, сприяє ідентифікації членів з організацією.*

При наданні характеристики безпосередніх взаємозв'язків стратегічного управління з управлінням організаційною культурою, потрібно зважати на відмінності звичайної, традиційної кадрової служби (КС) від управління людськими ресурсами (УЛР) на засадах стратегічного управління, що викладені в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

#### Відмінності управління персоналом від управління людськими ресурсами

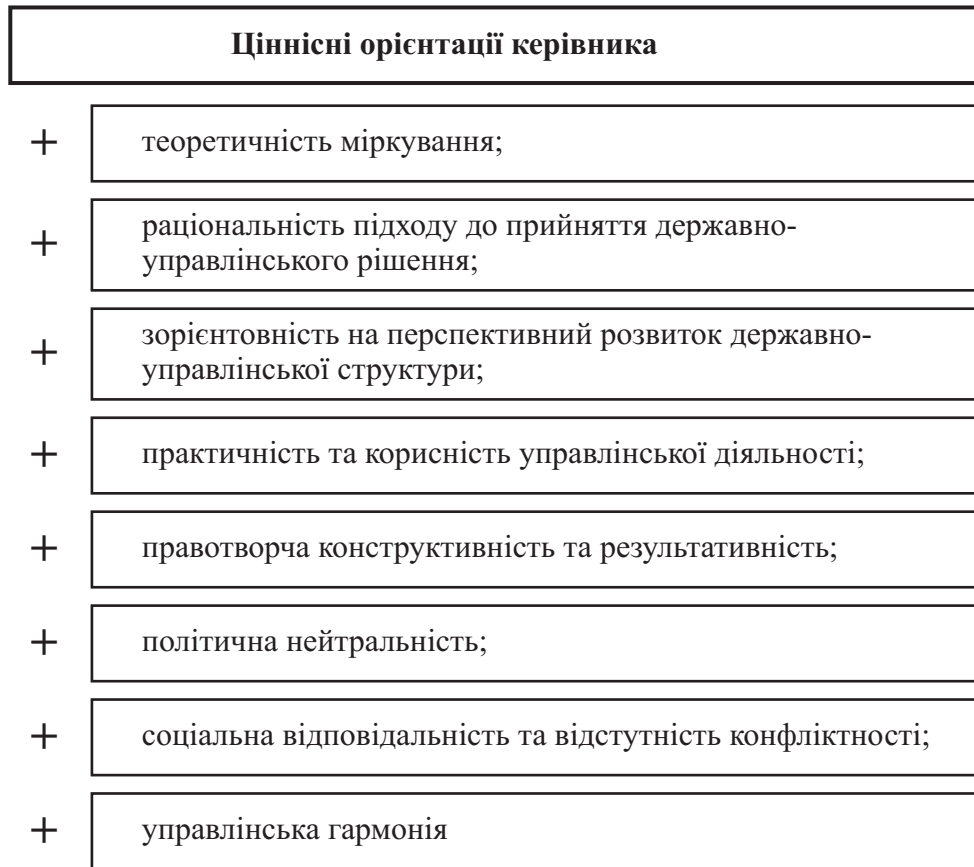
Складові елементи	Відповідальні суб'єкти	
	КС (спеціалісти з кадрової роботи)	УЛР (керівництво вищої та середньої ланки)
Організаційні принципи	Формалізовані ролі	Гнучкі ролі та характерна децентралізація
Взаємини у колективі	Колективні Низький рівень довіри	Індивідуальні Високий рівень довіри
Ціль кадрової політики	Адміністративна ефективність Мінімальні витрати	Адаптивна ефективність Максимальна вигода

Відповідно, якщо керівництво організації має волю до переходу чи воно вже на шляху до запровадження стратегічного управління, варто мати на увазі, що в межах адміністрування з'являється нагальна потреба до зміни функціональної моделі управління кадровим потенціалом організації. Причому нова модель стратегічного управління кадровим потенціалом повинна характеризуватися декількома особливостями, серед яких управління організаційною культурою виступає більш важливою складовою, аніж управління системою загалом та окремими процедурами; під час проведення реорганізації відмічається виняткова роль кадрової служби.

Саме через це, розуміння та врахування подібних особливостей має дозволити керівництву організації запровадити всі вироблені механізми ефективного стратегічного управління кадрами та управлінські процедури в організації найбільш оптимальним шляхом. Перспективними в цьому плані мають стати кваліфіковані дослідження характерних рис організаційної культури з точки зору використання інновацій.

Вагомою складовою організаційної культури в управлінській діяльності керівника органу влади виступає процес вироблення та розповсюдження серед співробітників стратегічних цінностей, котрі регламентують цю культуру. В основі організаційної культури лежать цінності стратегічного рівня. Як правило формуються вони протягом часу набуття керівником навичків, отримання професійної практики, а також відповідними економічними та соціально-політичними чинниками.

Стратегічні цінності у жодному випадку не можуть носити відносний характер у діяльності керівника, оскільки вони визначають технологію стратегічної діяльності керівника та належним чином визначають доцільність прийняття певних управлінських рішень. У цьому плані особливої уваги заслуговує аналіз ціннісних орієнтирів, що є характерними для керівника та відіграють головну роль для створення та подальшої реалізації засад його організаційної культури (Рис. 3.7).



*Рис. 3.7. Ціннісні орієнтації керівника в контексті організаційної культури.*

У процесі управлінської діяльності керівник керується відповідною системою цінностей, яка безпосередньо і визначає форму такої діяльності, а відповідно до цього і чітко узгоджується зі стратегічними цілями владного органу. Відповідно до такої постановки питання розділяють:

- довгострокові цілі (по суті – стратегія розвитку всієї організаційної структури);
- середньострокові цілі (до яких можна віднести реалізацію конкретних ціннісних орієнтирів, на які спрямовано всю діяльність управлінського складу органу влади);
- короткострокові цілі (реалізація конкретної мети, ініційованої одним із керівників структурних підрозділів органу державної влади).

Формулювання цілей має відповідати наступним критеріям, а саме:

- цілі мають бути конкретними та чітко визначеними, враховують потенціал їх реалізації (наскільки підготовленим є персонал для реалізації конкретної мети);
- прогнозованість цілей як умова їх ефективності (має бути чітко визначено у часовому інтервалі, коли має бути реалізована відповідна ціль);
- досягнення цілей як умова підвищення ефективності функціонування організаційної структури владної установи.

На основі вищезазначеного можна дійти висновку, що цінності створюють умови для формування стратегічних цілей організації. Цілі в свою чергу є «своєрідними мотивами поведінки персоналу в організації, оскільки він завжди бажає досягнути цілі, які узгоджені всіма членами організаційної структури... якщо ціль недосяжна через недостатність ресурсів або через зовніш-

---

ні фактори, прагнення персоналу до успіху буде заблоковано, а їх мотивація послаблена» [11, с. 25]. Традиційно процес розвитку структури владної організації пов'язується із можливістю досягнути поставлені цілі, тож вони певним чином мають можливість перетворюватись на засоби, котрі у рамках цієї організації можуть виражатися у ролі мотиваційної сили для працівників, а відповідно й вдосконалювати елементи організаційної культури.

Проводячи аналіз цього аспекту проблеми, варто виходити з тієї тези, що розвиток організаційної структури та рівень ефективності її функціонування повинні знаходитись у залежності від численної кількості проголошених цілей організації. Це, для прикладу, вказує на те, що «дії та рішення, необхідні для досягнення однієї цілі, не повинні перешкоджати досягненню інших, менш стратегічно орієнтованих цілей» [16, с. 14]. Однак нездатність керівника органу державної влади забезпечити таке корегування цілей може призвести до виникнення конфліктних ситуацій між різними структурними підрозділами та їх співробітниками, а відповідно це послаблюватиме можливість результативності поставлених цілей. Завдяки цьому послаблюється результативність стратегічної культури управлінської діяльності не лише керівника, але і його персоналу.

У контексті цього аспекту більше уваги варто звернути на той факт, що самі по собі поставлені стратегічні цілі не завжди спроможні виступати як важливий складовий елемент забезпечення ефективності стратегічного управління, тому що в цьому важлива роль належить перш за все організаційній культурі у практичній діяльності керівника. Вона знаходить свій прояв у тому, наскільки керівник «правильно їх сформулює, ефективно оцінить, проранжує». Саме від такої методики формулювання та оцінки цілей залежить ефективність функціонування управлінської структури організації. Це безпосередньо є свідченням того, що «процес стратегічного управління буде успішним лише завдяки тому, наскільки керівник бере участь у формулюванні цілей, а також якою мірою ці цілі відображають реальні цінності функціонування організаційної структури і наскільки вони узгоджуються із цінностями державно-управлінського персоналу загалом» [22, с. 74].

Структурними елементами стратегічної культури є корпоративна та організаційна культури. Традиційно корпоративна культура формується керівником і поєднує у собі ґрунтовну систему цінностей організації, в той час як організаційна культура створюється на базі чітко узгодженої спільної системи цінностей співробітників владного органу. Саме через це доволі часто для неї є характерною слабо ієрархізована система цінностей. При цьому організаційна культура є вагомим складовим елементом стратегічної культури та часто виступає як міцний стратегічний ресурс, котрий створює умови для забезпечення спрямованості всіх структурних одиниць владного органу або ж навіть окремих працівників діяти на виконання спільних стратегічних цілей. Це є свідченням того, що організаційна культура повсякчас вимагає узгодженості дій керівника та усіх його підлеглих у аспекті оптимізації їх взаємодії.

Керівником під час реалізації власних повноважень формується «специфічна ціннісно-нормативна система, яка відповідає його цілям, установкам, переконанням і враховує при цьому організаційні та корпоративні цінності» [9, с. 63].

*Додатково. Стратегічну культуру діяльності керівника слід розуміти як спільно розроблену керівником та управлінським персоналом систему цінностей. Стратегічна культура у такому розумінні забезпечує узгодженість позицій та ціннісних систем між керівником та його безпосереднім персоналом. Під стратегічною культурою діяльності керівника органу державної влади доцільно розуміти сукупність формальних та неформальних правил та норм діяльності, звичаїв та традицій, персональних та групових інтересів, особливо поведінки, цінностей, які в цілому являють собою адаптовану стратегію навичок та знань персоналу, а також всієї організації загалом.*

Тобто, аналізуючи методологію організаційної культури, не завадить, перш за все, базуватись на розумінні стратегії як відображення базових цінностей організації. Фактично ці цінності виступають методологічним ядром для формування стратегічної культури. Зазвичай вони виро-

---

бляються та впроваджуються керівником владного органу, однак при цьому завжди важливо, щоб вони у повній мірі були підтримані керівниками середньої ланки та поділялися у достатньому об'ємі. Стратегічні цінності в такому випадку створюють умови для забезпечення єдності керівництва з управлінськими кадрами на всіх рівнях організаційної структури. Завдяки цьому створюється єдність точок зору та дій між керівництвом та підлеглими, а відповідно й спрощується процес досягнення стратегічних цілей ефективним шляхом. У подібному контексті дозволяє поставити питання щодо формування спільної корпоративної системи цінностей та поглядів, яка виступає специфічним прошарком, котрий дає можливість об'єднати у собі всі рівні організаційної структури. Тобто варто відмітити, що спільна корпоративна система цінностей має власні характерні риси у діяльності керівника органу влади, через те що вона мусить поєднувати у собі не тільки інтереси керівника та підлеглих кадрів, а й інтереси широкої громадськості, що виступає у ролі основного клієнта у наданні послуг органами влади.

Отже, під стратегічними цінностями варто розглядати перелік встановлених норм, критеріїв та стандартів управлінської діяльності, котрі направляють її у бік досягнення стратегічних цілей для забезпечення функціонування та розвитку органу влади. Саме відмічені стратегічні цінності являють собою своєрідний конгломерат, котрий створює умови для прийняття керівником таких управлінських рішень, котрі будуть мати стратегічну спрямованість.

Організаційна культура в управлінській діяльності керівника створює умови для забезпечення процесу формування його особистої суто індивідуальної позиції стратегічного характеру, а часто й поглядів підлеглих. Ціннісні позиції керівника та підлеглих протягом здійснення усіх заходів з управлінської діяльності мають можливість змінюватись. Завдяки цьому, як стверджує В. С. Єфремов, «в організації, де серйозно підходять до гармонії цінностей співробітників та цінностей організації, питанням поєднання цих систем цінностей має приділятися важливе значення» [13, с. 10]. У відповідності із цим однією з першочергових задач керівника владного органу повинне бути створення та розповсюдження серед підлеглих системи спільних корпоративних цінностей. Проте, «не всі корпоративні цінності, які усвідомлюються і приймаються управлінським персоналом, перетворюються на ціннісні орієнтації, які можуть скласти основу формування його стратегічної позиції, а відтак бути визначальною для діяльності керівника» [5, с. 41].

З огляду на це, неодмінною умовою для сприйняття та прийняття запропонованих цінностей є практичне залучення працівників органу влади у діяльність всієї організації, котра буде спрямована на реалізацію саме цих цінностей. Через це дані цінності мають можливість перетворюватись саме у стратегічні, що і складає базис для впровадження стратегічної культури. У той же час вони виступають основними критеріями для визначення її ефективності. Таким чином, організаційна культура реалізується з процесом засвоєння усіма співробітниками системи корпоративних цінностей, а також завдяки дотриманню загальнодіючих організаційних правил та управлінських норм, що в свою чергу засвідчує практичну здатність працівників сприймати прийняті у організації цінності [5, с. 39].

Вагомим елементом для створення організаційної культури виступають стратегічні цілі функціонування керівництва, саме такі цілі становлять формальний управлінський базис функціонування органу державної влади, що тим самим гарантує максимальну єдність організаційної ієрархії. Однак слід вказати і на той факт, що стратегічні цінності, на відміну від стратегічних цілей, котрі створюють рівнозначну базу організаційної культури, володіють певною характерною розбіжністю, а саме відмічені стратегічні цінності мають довготривалий характер, встановлюються на доволі тривалий термін. Стратегічні цілі стосуються конкретного відрізка часу, а тому досить часто можуть підміняти собою корпоративну систему цінностей.

Державно-управлінська структура легітимно має здійснювати свою діяльність у відповідності до чіткої узгодженості стратегічних цілей із існуючими цінностями, котрі мають важливе значення для керівника органу влади та усіх його підлеглих. Проте під час формування організаційної культури з особливою увагою слід підходити до розуміння національної специфіки та усталених суспільно-політичних цінностей щодо діяльності управлінських кадрів у владних органах. Незаангажоване та безперешкодне закріплення таких особливостей та цінностей у формі саме стратегічних цінностей в кінцевому результаті посилить потенціал організаційної культури

---

як керівників верхнього рівня, так і керівників середнього рівня й працівників органу влади загалом, а відповідно забезпечуватиме стабільність структури владного органу, а також ефективність її діяльності у довгостроковій перспективі.

Винятково важливе значення у контексті аналізу характерних особливостей організаційної культури варто приділити дослідженню не тільки формальної, а ще й неформальної системи загальноновизнаних цінностей, якими оперує керівництво у процесі реалізації своїх повноважень. Таким чином, варто говорити про створення довготривалих цілей та цінностей з огляду на перспективу розвитку, проте вони повинні бути, перш за все, формальним, а пізніше й реальним проявом результативної взаємодії керівництва органу влади та загальної маси його працівників. Насамперед, у такому випадку варто керуватися тим, що подібна модель організаційної культури, котра б базувалася на подібних складових, повинна віддзеркалювати рівень функціональної та організаційної культури не тільки функціонування керівництва, а й органу влади в цілому. Проте безкомпромісним питанням виступає ще й те, наскільки обрана модель організаційної культури керівника ґрунтується на цінностях та цілях організації загалом, а відповідно є результатом представлення погодженої позиції працівників у ставленні до відповідної системи цінностей, котру пропонує керівництво.

Саме через це, за твердженням дослідників, у контексті аналізу різних показників організаційної культури варто виходити з такого розуміння принципів погоджування ціннісних орієнтацій та стратегічних цінностей між керівником та підлеглими. Проте подібний підхід до поняття організаційної культури, перш за все, повинен зважати на ментальні особливості діяльності управлінських кадрів та організації публічної влади загалом.

У такому контексті вагомою є теорія голландського дослідника Г. Хофстеда, котрий виділив п'ять елементів, з яких складається культура функціонування владних органів, котрі й визначають стратегічність його характеру (Рис. 3.8).

Запровадження розроблених автором параметрів розуміння стратегічної культури керівника дозволяє встановити її результативність за певними критеріями, серед яких такі: орієнтація на тривалу перспективу, гнучкість, формалізованість, базування на дотриманні значного віддалення керівника від підлеглих, а також між усіма працівниками органу влади з громадянами, відповідність такої моделі організаційної культури сьогоденним положенням організації системи владних органів, співвідношення методів та форм діяльності управлінських кадрів основним правилам організації ефективної системи публічного управління.

Виходячи із запропонованих структурних елементів стратегічної культури, доцільно поставити питання про формат узгодження стратегічних цінностей між керівництвом владного органу та управлінськими кадрами, а ще й громадськістю, що виступає головним суб'єктом, для якого вони й виконують власні функціональні обов'язки. Отже, слід звернути увагу на те, чим вище показники віддалення влади від громадян, тим менша можливість впровадження організаційної культури, через те що, перш за все, вона повинна будуватися на основі стратегічних цінностей, котрі частіш за все повинні бути чітко узгоджені. Це є свідченням того, що цінності керівника не завжди співпадають із цінностями його підлеглих, а відповідно це відсторонює їх від перспективи досягнути спільної мети реалізації конкретно встановлених функціональних та організаційних цілей.

Проте такий аспект розуміння стратегічних цінностей набуває свого спрощення лише у контексті реалізації персоналом тактичних цінностей («цінностей на кожен день»). Це має знизити рівень керованості організацією й разом з тим підвищить рівень співпраці між керівництвом та підлеглими.

Функціональна спрямованість владних органів постійно повинна віддзеркалювати їх стратегічну спрямованість, згідно до якої цінності керівника та підлеглих повинні враховуватись однаково. Проте подібна функціональна спрямованість не має можливості бути результативною у разі, коли вона не буде зважати на інтереси ще одного суб'єкта публічних взаємовідносин, яким виступають громадяни. Відповідно, «чим вищими є показники стратегічної спрямованості органів державної влади, тим більшою мірою враховуються цінності всіх суб'єктів організаційної структури. Відтак, чим вищими є показники короткострокової орієнтації персоналу, тим менше

---

враховуються цінності нижчих ієрархічних рівнів управління... проголошуються цінності вищого керівництва, а не персоналу» [24, с. 40]. Базуючись на такому контексті визначення проблеми, керівник повинен завжди брати до уваги ціннісні орієнтири своїх підлеглих під час розробки відповідної стратегії. Разом із тим, керівник має оволодіти методикою порівняння себе з пануючою системою організаційних цінностей, через те що за певних ситуацій йому може бути легше насадити певну систему цінностей, чим докладати зусилля до розповсюдження нової системи або ж навіть на полегшення її сприйняття підлеглими.

#### **дистанція влади**

- допустима соціальна, економічна, політична нерівність між персоналом органів державної влади

#### **довгостроковість та короткостроковість орієнтації управлінського персоналу**

- спрямованість персоналу на отримання тимчасового результату або орієнтація на те, щоб працювати на майбутнє, базуючи свою діяльність виключно на стратегічному мисленні

#### **уникнення невизначеностей**

- визначення того, наскільки персонал організації надає перевагу структурованості своєї діяльності

#### **маскулинність-фемінність**

- ставлення персони до «жорстких цінностей» (наполегливість, самовпевненість, висока значимість роботи, її успішності, цінності кар'єрного росту та соціального статусу), або до «м'яких цінностей» (життєві зручності, турбота про слабких, перевалювання та підтримка особистих стосунків у просуванні у кар'єрі, солідаризм та емоційність)

#### **індивідуалізм-колективізм**

- визначення того, якою мірою персонал організації діє як індивід, а не як член відповідної організаційної структури

*Рис. 3.8. Складові елементи культури діяльності органів державної влади*

У такому контексті варто відмітити те, що організаційна культура керівника як раз і проявляється у його здатності різнопланового оцінювання стратегії, котра визначається організаційною та функціональною метою владного органу. Під час формування стратегії принципово важливим є те, щоб вона якісно оцінювалася. Здатність до проведення якісного оцінювання стратегії виступає критерієм впровадження організаційної культури керівника. Інакше кажучи, варто покладатися на загальні вимоги, згідно яких повинна будуватись робота з оцінювання стратегії діяльності підлеглих та того, як вона узгоджується та відповідає визначеним цілям організаційної структури. До таких вимог належать: управлінська ефективність; конструктивність державно-управлінських рішень; професійна адаптивність персоналу; соціальна відповідальність.



---

Вищенаведені вимоги повинні створювати умови для реалізації відповідних цілей функціонування організаційної структури владної установи. Такі цілі, перш за все, стають умовою для забезпечення процесу вироблення стратегічного вибору.

***Додатково.** Важливою складовою реалізації стратегічної культури управлінської діяльності керівника є його здатність здійснити стратегічний вибір. Тобто керівник стратегічного рівня (вищої ланки) повинен мати чітку концепцію розвитку та управління організаційною структурою, оскільки від цього залежить ефективність діяльності персоналу.*

Як стверджує дослідник О. Морімас, стратегічний вибір повинен бути однозначним та вираженим, а відповідно під час його вироблення керівник повинен враховувати такі фактори, як: досвід впровадження попередніх стратегій (доволі часто керівники знаходяться під враженням від попередніх альтернатив стратегії, раніше обраних органом державної влади); ризик; реакція громадян (громадськість досить часто може обмежувати керівництво владного органу під час вибору серед альтернатив вироблення стратегії); фактор часу (вибір серед альтернатив вироблення стратегії постійно повинен бути своєчасним та знаходитись у відповідності до існуючих часових реалій).

Також слід відзначити, що стратегічний вибір, як правило, може носити гіпотетичний, а інколи й обов'язковий характер, а відповідно виступає як беззаперечний обов'язок керівника, тому що від цього буде залежати процес розвитку не тільки управлінських кадрів, але й органу влади загалом.

### **3.4. Стратегічне управління як засіб розвитку органів влади в умовах децентралізації**

Як відомо, внутрішній простір будь-якого об'єкта державного управління неоднорідний за сукупністю природних, історичних і соціально-економічних умов. З одного боку, ця неоднорідність зумовлює нерівні умови існування через різницю в досяжності стандартів життя, а з іншого – розглядається у стратегічному управлінні як потенціал ефективного розвитку і запорука функціональної своєрідності. У цьому сенсі стратегічне управління у діяльності органів влади в умовах децентралізації покликане перетворити недоліки слаборозвинених об'єктів управління в їх переваги, а переваги високорозвинених – у фактори активізації зон економічного зростання. Стратегічне управління у діяльності органів влади якраз і має стати найважливішим інструментом такого «перетворення», основою якого є досягнення принципу збалансованості інтересів та встановлення системи партнерства між владою, бізнесом та громадянським суспільством.

Якщо спочатку поняття «стратегічне управління» використовувалось в рамках теорії управління приватними організаціями, то з часом відбувається трансфер на управління державою, регіонами та окремими органами влади. При цьому зовнішнє середовище в умовах децентралізації є більш важливим, ніж внутрішнє. Слід відмітити, що зовнішнє середовище для органів влади характеризується невизначеністю і мінливістю, частковістю інформації, має певні загрози та виклики з боку як бізнес структур, так і громадських або політичних організацій. Щоб утримати все під контролем і розвиватися в таких умовах має розроблятися образ бажаного майбутнього (бачення, місія, цілі) та способи їх досягнення шляхом зміни об'єкта управління та його оточення, тобто стратегій. При цьому цілі повинні співвідноситись з ресурсами, можливостями та наявним потенціалом. Діяльність органу влади повинна бути спрямована, головним чином, не на реагування на те, що вже відбулося (тобто усунення наслідків, адаптація до середовища), а на реалізацію превентивних заходів, передбачення, попереджувальні дії. Таким чином, об'єкти державного управління можуть забезпечити не просто економічне зростання, а свою якісну зміну, тобто сталий розвиток.

*Додатково. Специфікою стратегічного управління є те, що воно передбачає регулювання спонтанних змін в соціально-економічній системі. Крім того, під стратегічним управлінням часто розуміють процес розробки та реалізації комплексу дій, що сприяють підвищенню рівня результативності діяльності суб'єкта у довгостроковому періоді [41].*

Концептуальними засадами стратегічного управління в системі менеджменту органів влади є: стратегічне планування, постановка цілей і завдань, визначення місії, впровадження інновацій та інвестицій для розвитку регіону, євроінтеграційні процеси як розвиток стратегічного управління у відповідному регіоні або відповідній сфері.

Світовий досвід переконливо говорить, що країни, які прагнуть наздогнати високорозвинені держави, потребують більш ефективного стратегічного управління, але, водночас, і більш прозорого й доступного для громадян. Тому актуальною є модернізація системи органів виконавчої влади – ключової ланки в системі державної та загалом публічної влади, яка забезпечувала б істотне підвищення ефективності стратегічного управління у відповідному регіоні або відповідній сфері [25, с. 124-127]. Стимулом поглиблення інтеграційних процесів між країнами Європи та Україною є адекватність економічних перетворень. Зазначені обставини визначають природну зацікавленість країн Європи в реалізації євроінтеграційної стратегії України, публічну підтримку цієї стратегії. Це створює об'єктивні передумови поглиблення регіональних інтеграційних процесів на рівні країн Європи за участю України.

Різкі зміни в зовнішньому середовищі, що відбулися в Україні, стимулюють використання в управлінні органами влади нових методів планування, аналізу, створення різноманітних систем взаємодії з іншими органами влади та широкою громадськістю. Реакцією на зміну умов функціонування організацій, що орієнтувались на виробництво, є нова система управління, яка поєднує в собі тактичне та оперативне управління та новий елемент – стратегічне управління, із притаманними йому загальними та конкретними функціями, відповідними організаційними структурами, технологіями. Провідну роль у новій системі управління повинне відіграти стратегічне управління, яке визначається трьома елементами, що поєднують органи влади з зовнішнім середовищем:

- прогнозування майбутніх проблем та можливостей органу влади;
- прогнозування характеру можливостей органу влади, необхідних для успішної діяльності та управління;
- адаптація розвитку органу влади до непередбачених змін у зовнішньому середовищі [26, с. 36].

Аналіз наукових джерел дозволяє дійти висновку, що в даний час стратегічне управління набуває актуальності для розвитку країни в цілому та окремих регіонів, адже входження України до Європейського Союзу зумовлює актуалізацію стратегічного планування та стратегічного управління в умовах децентралізації.

З точки зору загального менеджменту, стратегічне управління не є окремою складовою організацій чи функціональною підсистемою. Використання органами влади стратегічного управління, особливо на місцевому рівні, потребує зміни методології менеджменту. Вона повинна базуватися на загальній методології менеджменту, але мати свої особливості. Методологія стратегічного управління на місцевому рівні – це сукупність принципів, специфічних методів прийняття стратегічних рішень та засобів їх практичної реалізації, які дають змогу органам влади раціонально використовувати свій потенціал та враховувати вимогу зовнішнього середовища у процесі досягнення поставлених цілей. Методологія стратегічного управління регіонами базується як на загальних принципах, так і на принципах, що притаманні лише стратегічному управлінню (Рис. 3.9) [8, с. 122].

Механізм реалізації стратегічних завдань орієнтовано на оперативне управління.

Стратегічне управління в органах влади виконує роль специфічних процесів, які повинні забезпечити їх життєдіяльність у певній перспективі та умовах, які можуть виникнути в зовнішньому середовищі. Тому його не можна розглядати окремо від тактичного та лінійного (оперативного) управління органом влади.

У стратегічному управлінні на місцевому рівні можна виокремити етапи, що визначають характер процесів стратегічного рівня. Умовно можна виділити етапи:

- визначення мети та цілей діяльності органу влади;
- аналізу та формування потенціалу органу влади;
- розроблення стратегій діяльності органу влади;
- формування та забезпечення функціонування механізму реалізації стратегій.



*Рис. 3.9. Загальні принципи стратегічного управління на регіональному рівні*

Специфіка процесів стратегічного управління проявляється в умовах прийняття рішення, а саме:

- рішення, що приймаються управлінцями, мають дуже важливе значення для життєдіяльності органу влади, тому на управлінців покладається велика відповідальність за майбутню долю організації;
- управлінські рішення приймаються на основі гіпотез про майбутні можливості розвитку органу влади, які мають перспективу за відповідних (гіпотетичних) змін у зовнішньому середовищі;
- управлінські рішення мають особливу складність у процесі аналізу та вибору альтернативних стратегій діяльності органу влади, така складність є наслідком невизначеності умов та можливостей, за яких приймається рішення;
- управлінські рішення стратегічного характеру мають підвищений ризик, тому їхні обґрунтування та реалізація потребують великих витрат часу, праці та коштів [26, с. 236].

Одним із пріоритетів розвитку стратегічного управління регіоном в Україні є активна участь у процесах європейської інтеграції.

Розроблення стратегій досягнення цілей на основі методології, що існує, наразі не відповідає новій парадигмі стратегічного менеджменту. Дійова методологія базується на досконалому проведенні стратегічного аналізу (перспективного) та розробленні детальних стратегій за всіма напрямками діяльності органу влади. Ці процеси належать до стратегічного планування, яке розглядається як функція стратегічного менеджменту.

Як основну концептуальну засаду стратегічного управління на місцевому рівні можна виділити стратегічне планування. На відміну від традиційного, стратегічне планування, будучи довгостроковим, орієнтується на активні дії, стосується сукупності проблем і активізує увагу на оптимальному задоволенні потреб місцевого співтовариства, сприяючи досягненню суспільної згоди (табл. 3.5).

## Аспекти стратегічного планування розвитку регіону

Стратегічне планування розвитку регіону	
як процес	як діяльність
стратегічне планування – це процес обміну інформацією, примирення протилежних думок та узгодження позицій, формування в учасників планування зацікавленості в реалізації напрацьованої стратегії	діяльність із планування вимагає спеціальної професійної підготовки, проте уявлення спеціалістів може суперечити інтересам інших членів територіальної громади. Тому необхідний більш широкий підхід до планування, який здійснюється у процесі соціальної співпраці

Стратегічне планування в органах влади на місцевому рівні виконує, насамперед, аналітично-прогностичну функцію. Окрім того, воно має реалізовувати й пізнавально-виховну функцію, спрямовану на формування в суб'єктів місцевих відносин нових уподобань та пріоритетів.

Важливими елементами стратегічного управління регіоном у державному органі є визначення місії та цілей. Цей процес містить три підпроцеси:

- формування місії державного органу;
- визначення довгострокових цілей;
- встановлення короткострокових цілей.

Місія, у широкому розумінні, – це філософія та призначення, зміст існування органів влади; у вузькому розумінні – сформульоване твердження стосовно того, для чого і з якої причини існує орган влади. Тобто місія розуміється як твердження, що розкриває зміст існування органу влади, в якому виражається його відмінність від інших аналогічних організацій. Місія визначається з урахуванням таких основних факторів: положень Конституції України, законодавчих і нормативних актів; пріоритетів державної політики та механізмів реалізації економічних і соціальних цілей суспільства; тенденцій розвитку державних управлінських, адміністративних, громадських послуг; вимог споживачів публічних послуг [26, с. 35].

Значення місії стратегічного управління регіоном в умовах децентралізації полягає в тому, що вона:

- формує уявлення суб'єктів зовнішнього середовища про те, що таке орган влади, яке в нього призначення;
- сприяє чіткому усвідомленню всіма службовцями загальної мети і призначення органу влади та координації діяльності всіх його структурних підрозділів в одному напрямі;
- задає тон у формуванні певного соціально-психологічного клімату в органі влади, оскільки через неї до працівників доводиться філософія організації, цінності та принципи, що лежать в основі функціонування органу влади;
- є основою для визначення і погодження цілей органу влади;
- визначає загальні підходи до розподілу ресурсів органів влади і формує основу для оцінки їх використання;
- розкриває для працівників сутність і зміст їхньої діяльності та дає змогу застосувати ширший набір прийомів мотивації.

Загальні напрями функціонування органу влади в стратегічному управлінні, визначені його місією, конкретизуються в цілях, що фіксують той конкретний стан, до якого в кожний момент часу прагне владний орган.

Процес цілевиявлення, як концептуальна засада стратегічного управління регіоном, має дуже важливе значення у структурі стратегічного менеджменту органу влади, оскільки цілі є відправною точкою планування діяльності, побудови організаційної структури, формування системи мотивації та оцінки результатів діяльності окремих працівників, структурних підрозділів, владної організації в цілому [25, с. 124].

***Додатково.** Управлінська цінність цілей має забезпечуватись шляхом дотримання у процесі їх формування таких вимог: по-перше, цілі мають максимально повно віддзеркалювати призначення та охоплювати всі аспекти діяльності владного органу; по-друге, цілі повинні бути визначені в кількісних та вимірних показниках і містити граничні значення, яких необхідно досягти, та інформацію про те, хто за це відповідає.*

Стратегії притаманні довгостроковість та впровадження інновацій. Основне завдання – упровадження інновацій та змін в організації шляхом розподілу ресурсів, адаптації до зовнішнього середовища, внутрішньої координації та передбачення майбутніх змін у діяльності. На формування стратегій органів влади впливає багато факторів, набір і взаємодія яких мають специфічний характер для кожного з них (табл. 3.10) [26, с. 301-303].

Таблиця 3.6

**Основні фактори впливу на формування стратегії владного органу.**

стан розвитку сфери і позиція органу в ній	цілі владного органу	потреби споживачів послуг
наявність необхідних ресурсів	кадровий потенціал	зобов'язання органу влади за попередніми стратегіями
ступінь залежності від зовнішнього середовища	часовий фактор	цінності і культура владного органу

Одним із головних шляхів упровадження євроінтеграційних процесів є інвестиційна політика. Заходи щодо активізації інвестиційної діяльності застосовуються в межах економічної політики держави та основних її цільових орієнтирів. Інвестиційний процес в організації розпочинається з визначення інвестиційної стратегії. І якщо, на перший погляд, може здаватися, що здійснення та залучення інвестицій є справою самої організації, керівництво якої самостійно може приймати рішення щодо інвестування, то в цьому разі необхідно, насамперед, навчитися оцінювати наслідки таких рішень, оскільки нездійснення інвестицій – це теж свого роду стратегія. Під інвестиційною стратегією регіону слід розуміти весь комплекс довгострокових цілей і вибір найефективніших шляхів їх досягнення. Інвестиційна стратегія організації повинна бути орієнтована на довгострокові цілі й реалізуватися у процесі поточної діяльності за допомогою вибору відповідних інвестиційних проектів і програм. Основою інвестиційної політики організацій і процедур вибору та реалізації пріоритетів повинна бути їх орієнтація на кінцеві соціально-економічні результати [7, с. 87].

В умовах реформування адміністративно-територіального устрою відбуваються значні зміни на регіональному рівні управління. Надання регіонам більшої самостійності, делегування відповідних повноважень стосовно організації процесу соціально-економічного розвитку підвищує рівень складності управління регіоном як системою. Це вимагає формування таких методів регіонального управління, які б відповідали не лише новому статусу регіону, але й умовам зовнішнього середовища, що характеризуються високим рівнем нестабільності. Новий статус регіону визначає необхідність формування стратегічних методів управління та планування, які реалізують функцію стратегічного бачення розвитку регіону. В Україні створено правову базу, яка дозволяє територіальним громадам міст та їх представницьким органам самостійно планувати розвиток власної території (ст. 27 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні») [33].

В умовах децентралізації на перший план виступає те, що стратегічне управління виступає серйозним як теоретичним, так і практичним механізмом прийняття керівником виважених та ефективних управлінських рішень. Відповідно до цього, його основною метою є забезпечення нововведень в організаційній структурі таким чином, щоб вони забезпечували її розвиток. Ураховуючи вищесказане, стратегічне управління як засіб розвитку діяльності сучасного керівника органу влади має відповідати цілям, пов'язаним, насамперед, із забезпеченням:

- раціонального розподілу й використання персоналу, його управлінського потенціалу і технологічного досвіду;
- ефективного проведення новацій та організаційних змін за допомогою розвитку у підлеглих системного мислення;

- 
- швидкого пристосування працівників до зміни економічних та суспільно-політичних умов розвитку, а отже, можливості пошуку нових варіантів ефективного застосування стратегії;
  - внутрішньої координації персоналу, що містить координацію його стратегічної діяльності й спрямована на проведення результативної інтеграції структурних підрозділів владного органу.

Відмічається важливість та необхідність спрямування стратегічного управління на забезпечення вироблення стратегічної позиції керівника місцевого рівня в рамках власної організації, що одночасно сприятиме процесу стратегічного розвитку в умовах децентралізації. За цих умов основним стратегічним завданням керівника є забезпечення проведення стратегічних змін в організації, створення організаційної структури, яка сприяє змінам, підбір та підготовка кадрів, здатних провести стратегічні зміни [12, с. 138].

Якщо ж розуміти функціональний характер стратегічного управління як засіб розвитку діяльності керівника, доцільно чітко ідентифікувати його основні функції. Стратегічне управління як засіб розвитку діяльності керівника, а згодом й органу влади, що він очолює, доцільно розглядати саме через його функціональну роль. Вона зводиться до вирішення п'яти основних завдань, а саме:

- формування стратегічного бачення місії управлінської структури;
- формулювання мети;
- розробка стратегії;
- упровадження й реалізація стратегії;
- оцінка діяльності, аналіз нових напрямів і внесення коректив [41].

У контексті змін адміністративно-територіального устрою сутність стратегічного управління як засобу розвитку управлінської діяльності в органах влади найбільш чітко можна простежити через такі механізми:

- «аналіз зовнішнього середовища;
- внутрішня діагностика (оцінка сильних і слабких сторін діяльності управлінського персоналу);
- визначення місії та цілей організації;
- розробка, оцінка й вибір альтернативних стратегій за конкретними підсистемами організації;
- розробка корпоративної стратегії як програми конкретних дій;
- реалізація стратегії; оцінка результатів її реалізації» [32].

Загалом, стратегічне управління за умов розвитку на місцевому рівні набуває змісту як засіб розвитку органу влади крізь призму діяльності сучасного керівника. У цьому сенсі визначальним має стати те, що стратегічне управління є специфічною динамічною сукупністю, що складається з п'ятьох взаємозалежних управлінських процесів, які мають між собою стійкі зворотні зв'язки, які й гарантують розвиток діяльності сучасного керівника органу влади. Структура стратегічного управління повинна мати наступні елементи:

- 1) аналіз середовища;
- 2) формулювання цілей функціонування владного органу;
- 3) вибір стратегії функціонування органу влади та його управлінського персоналу;
- 4) реалізація стратегії функціонування органу влади;
- 5) оцінювання та проведення контролю за процесом реалізації стратегії у діяльності керівника [34].

1. Аналіз середовища є важливим структурним елементом процесу організації стратегічного управління, у межах якого визначаються базові цілі органу влади загалом, розробляється стратегія поведінки персоналу, яка спрямована на досягнення основної функціональної мети. Аналіз середовища в даному контексті включає мобільну реакцію керівника на умови, фактори, а також і виклики не лише публічного управління, але й соціально-економічного та політичного розвитку суспільства.

2. Визначення цілей функціонування органу влади – слід вести мову про стратегічне управління як засіб розвитку діяльності керівника органу влади тільки в контексті конкретного формулювання цілей його діяльності через встановлення довгострокових та короткострокових цілей.

3. Вибір стратегії функціонування органу влади та його управлінського персоналу – залежить від певної управлінської ситуації, перш за все, спроможності управлінського потенціалу

---

---

реагувати на нові виклики часу, можливості створити продуктивні традиції у практиці прийняття стратегічних рішень.

4. Впровадження стратегії функціонування владного органу – виступає традиційною функціональною діяльністю керівника з метою реалізації встановленого плану. Однак при цьому наявність стратегії не завжди свідчить про реалізацію стратегічного управління як одного із варіантів розвитку діяльності сучасного керівника.

5. Оцінювання та проведення контролю за процесом реалізації стратегії у діяльності керівника – тут важливого значення набуває організація дієвої системи контролю за процесом реалізації відповідної стратегії за критерієм того, наскільки вона є результативною не лише для діяльності керівника, але й усієї організаційної структури. Важливою складовою стратегічного управління як засобу розвитку органу влади є стратегічний контроль. Основною метою цього контролю виступає визначення ступеню ефективності або ж неефективності у проведенні реалізації стратегії саме через те, наскільки вона може сприяти досягненню встановлених цілей.

### ***Питання для самоконтролю:***

Назвіть та опишіть основні концепції стратегічного управління персоналом.

Назвіть складові комплексної стратегії управління персоналом.

Опишіть сутність категорії «стратегія».

Дайте характеристику етапам формування стратегічної програми.

Визначте роль стратегії в організації діяльності керівника.

Яким чином керівник впливає на організаційну культуру?

Дайте характеристику моделі організаційної культури Шейна.

Яке значення місії стратегічного управління регіоном в умовах децентралізації?

### ***Тестові завдання***

1. *Стратегія визначає:*

- а) межі можливих дій організації і прийнятих управлінських рішень;
- б) свідоме управління змінами;
- в) просте реагування на зміни, що відбуваються;

2. *До ключових характеристик стратегічного аспекту управління організацією в порівнянні з оперативним (поточним) управлінням відносять:*

- а) гнучкість, готовність до змін;
- б) виробництво товарів і послуг;
- в) ефективність використання внутрішніх ресурсів;

3. *Потенціал державного унітарного підприємства, який забезпечує досягнення цілей в майбутньому, складається з:*

- а) внутрішньої структури і організаційних змін, що забезпечують чутливість організації до змін у зовнішньому середовищі;
- б) сировинних, фінансових і людських ресурсів, інформації;
- в) здатності своєчасно виявити і правильно витлумачити зовнішні зміни;

4. *Стратегічний менеджмент - це управлінський процес, при якому керівники визначають:*

- а) абстрактні, узагальнені цілі, які перетворюються в конкретні напрямки роботи;
- б) довгострокові перспективи розвитку;
- в) вид комерційної діяльності фірми;

5. *До ключових принципів стратегічного управління відносять:*

- а) взаємодії різних видів діяльності, що дає нову якість стану фірми;
- б) ресурси і послідовність кроків по досягненню стратегічних цілей;
- в) здатність зосередити зусилля управлінців на виявленні ключових факторів розвитку організації;

6. *Потенціал державної організації і стратегічні можливості визначаються її:*

- а) новими перспективними технологіями;

- 
- б) організаційними змінами;
  - в) архітектонікою і якістю персоналу;

7. Стратегія - це заздалегідь спланована реакція організації на:

- а) зміну зовнішнього середовища;
- б) власний ресурсний потенціал;
- в) конкурентні переваги;

8. Кінцевим продуктом стратегічного управління є внутрішня структура і організаційні зміни, що забезпечують чутливість організації до змін у зовнішньому середовищі, що передбачає в підприємницькій організації наявність:

а) здатності своєчасно виявити і правильно витлумачити зовнішні зміни, а також керувати відповідними адекватними діями;

б) набору правил соціальної поведінки, дотримання яких допомагає організації домагатися своїх цілей;

в) виробленої продукції і послуг;

9. Проблема стратегічного управління є обмеження на використання, оскільки воно не може:

- а) визначити загальні оперативні завдання;
- б) створити потенціал, що сприяє стратегічним змінам;
- в) бути зведене до набору стандартних процедур;

10. Стратегічне управління здійснюється на основі місії організації, і його завдання полягає в тому, щоб:

- а) мати чітко уявлення про те, що є ключовою компетенцією організації;
- б) чітко уявляти, що є ключовою компетенцією організації;
- в) забезпечити її взаємозв'язок з основними цілями організації в умовах швидко мінливого зовнішнього середовища;

11. Для системи стратегічного управління на основі передбачення змін характерним є:

- а) альтернативність рішень;
- б) децентралізація, демократизація управління;
- в) акцент на впровадження стратегічних рішень і інтеграцію;

#### **Управлінські ситуації для обговорення**

1. Охарактеризуйте роль і місце стратегічного менеджменту в системі управлінських наук.
2. Дайте поняття планування як процесу стратегічного управління.
3. Охарактеризуйте стратегічні проблеми розвитку держави.
4. Охарактеризуйте стратегічні проблеми регіонального розвитку.
5. Дайте характеристику етапам формування стратегії.
6. Охарактеризуйте критерії успішності стратегічного управління.

#### **Теми рефератів:**

1. Теоретично-методологічні засади стратегічного управління.
  2. Моделі стратегічного менеджменту Дж. Томпсона, Ф. Девіда. Модель стратегічного процесу Р. Лінча.
  3. Інформаційно-аналітичне забезпечення як фактор удосконалення стратегічної діяльності керівників макrorівня.
  4. Стратегічна роль управлінської еліти в управлінні сучасними соціально-економічними системами.
  5. Зміст і взаємозв'язок основних категорій стратегічного управління: закон, принцип, метод, мета, місія, потенціал організації, стратегія, конкурентоспроможність та ін.
  6. Логіко-психологічні та методологічні засади стратегічного управління.
  7. Нова версія методології та методологічного забезпечення стратегічної діяльності.
  8. Філософсько-онтологічні засади стратегічного управління.
  9. Рівнева концепція прийняття рішення. Вимоги до рефлексивно-розумового механізму управління.
  10. Стратегія та стратегічне мислення в управлінській діяльності.
-



---

## **Глосарій**

*Внутрішні змінні* – це ситуаційні фактори всередині підприємства, що постійно знаходяться в полі зору менеджерів: цілі, структура організації, її завдання, технологія і люди.

*Ділова (конкурентна) стратегія* – це стратегія вищого рівня для вузькоспеціалізованих підприємств або стратегія другого рівня (рівень окремих підрозділів), яка визначає розробку заходів, спрямованих на посилення конкурентоспроможності та збереження конкурентних переваг у довгостроковій перспективі; формування механізму реагування на зовнішні зміни; об'єднання стратегічних дій основних функціональних підрозділів; вирішення специфічних проблем.

*Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного управління* – система, яка об'єднує елементи організації в єдине ціле, дозволяє сформувати процес стратегічного управління, як безперервну низку управлінських рішень, спрямованих на досягнення стратегічних цілей.

*Ключові фактори успіху* – це активи та компетенції підприємства, що забезпечують успіх у конкурентній боротьбі.

*Корпоративна стратегія* – це стратегія, що описує загальний напрямок розвитку підприємства, його виробничо-збутової діяльності. Корпоративна стратегія поширюється на все підприємство, охоплює всі напрямки його діяльності, тому формується вищим керівництвом підприємства.

*Маркетингова стратегія* може бути визначена як загальний план узгодження маркетингових цілей підприємства і його можливостей, дослідження ринків і вимог споживачів, визначення на цій основі тих товарів, які мають найбільшу цінність для споживача та найкращі перспективи збуту.

*Місія* – це сукупність загальних установок і принципів, визначальне призначення і роль організації в суспільстві, взаємини з іншими соціально-економічними суб'єктами.

*Мотивація* – це вплив на поведінку людини для досягнення особистих, групових або суспільних цілей.

*Портфельний аналіз* – це інструмент стратегічного управління підприємством, за допомогою якого керівництво виявляє та оцінює свою господарську діяльність із метою вкладення коштів у найбільш прибуткові або перспективні її напрямки (структурні підрозділи) та скорочення або припинення інвестицій у неефективні проекти.

*SWOT-аналіз* – це визначення сильних і слабких сторін організації, а також можливостей і загроз, що витікають з його найближчого оточення (зовнішнього середовища).

*Стратегічна прогаліна* – це інтервал між можливостями, зумовленими наявними тенденціями зростання підприємства, та бажаними орієнтирами, необхідними для розв'язання нагальних проблем зростання та зміцнення підприємства в довгостроковій перспективі.

*Стратегічна сегментація* являє собою вибір цільових сегментів ринку, які найповніше відповідають можливостям підприємства та особливостям розвитку ринку і на які підприємство претендує (має або хоче отримати вихід).

## **Використані та рекомендовані джерела і література**

1. Андреева Т. Е. Организационные изменения: сравнительный анализ основных концепций / Т. Е. Андреева // Вестник С.-Петербургского ун-та. Серия Менеджмент. – № 3. – 2007. – С. 33-50.
2. Аникин Б. А. Высший менеджмент для руководителей / Б. А. Аникин / Учеб. пособие. Гос. ун-т управления. Моск. пед. ун-т. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 136 с.
3. Анисимов О. С. Стратегии и стратегическое мышление (акмеологическая версия) / О. С. Анисимов. – М. : Агро-Вестник, 1999. – 356 с.
4. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб. : Питер Ком, 1999. – 477 с.
5. Бушмарин И. В. Современные требования к использованию трудовых резервов / И. В. Бушмарин // Общество и экономика. – 2007. – № 1. – С. 38–51.
6. Винокуров В. А. Организация стратегического управления на предприятии / В. А. Винокуров. – М. : Центр экономики и маркетинга, 2006. – 456 с.
7. Воронкова В. Г. Політика європейської інтеграції : навч. посіб. / В. Г. Воронкова / заред. д.ф.н., проф. В. Г. Воронкової. – К. : Професіонал, 2007. – 512 с.

- 
8. Воронкова В. Г. Регионально-административный менеджмент : навч. посіб. / В. Г. Воронкова. – Запоріжжя : Вид-во ЗДА, 2009. – 444 с.
  9. Галенко В. П. Управление персоналом и эффективность предприятий / В. П. Галенко. – СПб. : СПбУЭФ, 2004. – 355 с.
  10. Гнатенко А. Стратегічне планування у сфері державного управління: концептуальні підходи / А. Гнатенко // Державне управління та місцеве самоврядування. – 2013. – Вип. 3. – С. 51-60.
  11. Дергунов В. Развитие системы управления персоналом организации / В. Дергунов // Бизнес. – 1999. – № 10-12. – С. 24–27.
  12. Ефремов В. С. Стратегическое планирование в бизнес-системах / В. С. Ефремов. – М. : Финпресс, 2001. – 258 с.
  13. Ефремов В. С. Стратегическое управление в контексте организационного развития / В. С. Ефремов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2008. – № 1. – С. 3-13.
  14. Йеннер Т. Интеграция маркетинга и стратегического менеджмента / Т. Йеннер // Проблемы теории и практики управления. – 1997. – № 6. – С. 106-111.
  15. Инновационный менеджмент. Справочное пособие / Под ред. Завлина П. Н., Казанцева А. К., Миндели Л. Э. – Изд. 2-е, перераб. и доп. – М. : Центр исследований и статистики науки, 2008. – 586 с.
  16. Карлоф Б. Вызов лидерам / Пер. со швед. / Б. Карлоф, С. Седерберг. – М. : Дело, 2006. – 352 с.
  17. Катков В. С. Теория стратегического управления : этапы развития и основные парадигмы / В. С. Катков // Вестник С.-Петербургского ун-та. – Сер. Менеджмент. – 2002. – № 2. – С. 3–21.
  18. Кини Р. Принятие решений при многих критериях: предпочтения и замещения / Р. Кини, Х. Райфа. – М. : Радио и связь, 2000. – 578 с.
  19. Клаузевиц К. О войне / К. Клаузевиц. – М., 1994. – 417 с.
  20. Клейнер Г. Б. От теории предприятия к теории стратегического управления / Г. Б. Клейнер // Российский журнал менеджмента. – 2003. – № 1. – С. 31–56.
  21. Ковалева Т. Можно ли измерить сопротивление изменениям? / Т. Ковалева // Персонал-Микс. – 2003. – № 6. – С. 53–58.
  22. Круглов М. И. Стратегическое управление компанией / М. И. Круглов. – М. : Русская Деловая Литература, 1998. – 324 с.
  23. Кунц Г. Управление. Системный и ситуационный анализ управленческих функций / Г. Кунц, С. О’Доннел. – Т. 1, 2. – М., 1993. – 614 с.
  24. Лапин А. Н. Стратегическое управление современной организацией / А. Н. Лапин // Управление персоналом. – 2008. – № 22. – С. 39–46.
  25. Малиновський В. Я. Державне управління : навч. посіб. / В. Я. Малиновський. – 3-тє вид., перероб. та допов. – К. : Атіка, 2009. – 608 с.
  26. Мартиненко М. М. Стратегічний менеджмент : підручник / М. М. Мартиненко, І. А. Ігнатієва. – К. : Каравела, 2006. – 320 с.
  27. Маслов В. О стратегическом управлении персоналом [Электронный ресурс] / В. Маслов // Проблемы теории и практики управления. – 2002. – № 5. – С. 99–117. – Режим доступа: <http://www.bizeducation.ru/library/management/hrm/maslov.htm>.
  28. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Д. Школы стратегий. – СПб. : Питер, 2000. – 712 с.
  29. Овчинникова Т. И. Исследование функционального и деятельностного инструментов персонал-стратегии / Т. И. Овчинникова, О. М. Гоз // Кадры предприятия. – 2006. – № 6. – С. 43–69.
  30. Питерс Т. В поисках эффективного управления : Пер. с англ. / Т. Питерс, Р. Уотермен. – М. : Прогресс, 1997. – 518 с.
  31. Подвойский М. Управление – это наука и искусство / М. Подвойский. – М.: Республика. – 1992. – 563 с.
  32. Попов С. А. Стратегическое управление. Модуль 4 / С. А. Попов. – М. : Прогресс, 2006. – 85 с.
  33. Про місцеве самоврядування: Закон України від 21 травня 1997 року № 280/97-ВР. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр>.
-

- 
34. Рачинський А. Стратегічне управління як засіб розвитку діяльності сучасного керівника органу державної влади // Державне управління та місцеве самоврядування: зб. наук. праць. – 2010. – Вип. – 2010. – Т. 1. – С. 22-31.
35. Сараєв В. «Управление успехом» или Как справиться с организационными изменениями / В. Сараєв, А. Бурмистров // Управление компанией. – 2003. – № 6. – С. 4-6.
36. Синятин Ю. В. Управленческая команда как способ самореализации руководителя / Ю. В. Синятин, К. М. Ушаков // Директор школы. – 2003. – № 6. – С. 6–9.
37. Стадник В. В. Менеджмент : посібник / В. В. Стадник, М. А. Йохна. – К. : Академвидав, 2003. – 464 с.
38. Статическое моделирование и прогнозирование / под ред. А. Г. Гранберга. – М. : Финансы и статистика, 1990. – 382 с.
39. Стратегическое планирование / Под ред. Э. А. Уткина. – М. : Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ» : Изд-во ЭКМОС, 1998. – 674 с.
40. Сухорукова М. Ценности как ключевой элемент организационной культуры / М. Сухорукова // Управление персоналом. – 1999. – № 11. – С. 34–42.
41. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегий / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – М. : Инфра-М, 1998. – 576 с.
42. Тонетти М. Стратегия как структура развития управленческой деятельности ; пер. с итал. / М. Тонетти. – М. : Изд-во политической литературы, 2007. – 534 с.
43. Трощинський В. П. Державна політика в соціогуманітарній сфері [Текст] : підручник / В. А. Скуратівський, В. П. Трощинський, П. К. Ситник [та ін.] ; за заг. ред. В. А. Скуратівського, В. П. Трощинського ; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. – К. : НАДУ, 2010. – 284 с.
44. Хемел Г. Стратегическая гибкость ; пер. с англ. / Г. Хемел, К. Прахалад, Г. Томас, Д. О'Нил. – СПб. : Питер, 2005. – 384 с.
45. Шеховцева Л. С. Стратегический менеджмент : Учебное пособие / Л. С. Шеховцева. – Калининград : Изд-во КГУ, 2001. – 394 с.
46. Эванс Дж. Р. Маркетинг / Дж. Р. Эванс, Б. Берман. – М. : Экономика, 1990. – С. 56.
47. Эддоус М. Методы принятия решения / М. Эддоус, Р. Стэнсфилд. – М. : ЮНИТИ, 1997. – 376 с.
48. Abell D. F. Defining the Business : The Starting Point of Strategis Planning. Englewood Cliffs / D. F. Abell. – N-Y : Prentice Hall, 2000.
49. Andrews K. R. The Concept of Corporate Strategy / K. R. Andrews. – Dow Jones-Irwin: Homewood, IL, 2007.
50. Mockler R. J. Strategic Management: An Integrative Context-Specific Process / R. J. Mockler // Idea Group Publishing : Harrisburg-Lon-don., 2002.