

**Анатолій Рачинський,**  
кандидат наук з державного управління, доцент,  
докторант кафедри державного управління  
та менеджменту НАДУ

## **Стратегічна культура управлінської діяльності керівника органу державної влади**

Увагу приділено аналізу особливостей реалізації стратегічної культури в управлінській діяльності керівника органу державної влади; складових системи стратегічних цінностей, що забезпечує ефективність функціонування діяльності персоналу органу державної влади. Проаналізовано сучасні підходи до класифікації стратегічних цінностей, якими керуються керівники у процесі прийняття державно-управлінських рішень.

*Ключові слова:* стратегічна культура, стратегічні цінності, органи державної влади.

Attention is spared to the analysis of features of strategic culture realization in public authority manager administrative activity; constituents of the strategic values system that provides efficiency of functioning of public authority body personnel activity. Modern approach to classification of strategic values which are managers followed by in the process state administrative decision making have been analyzed.

*Key words:* strategic culture, strategic values, public authorities.

*Постановка проблеми.* У сучасних умовах реформування управлінської системи особливу увагу слід приділити аналізу особливостей реалізації стратегічної культури управлінської діяльності керівника органу державної влади. Передусім йдеться про систему стратегічних цінностей, якими має володіти керівник, аби забезпечити ефективність функціонування діяльності персоналу органу державної влади.

Традиційно розвиток державно-управлінської структури пов'язується із досяжністю цілей, що в певний спосіб можуть перетворюватись на засоби, які в межах такої структури можуть виступати у формі мотиваційних інструментів для персоналу, а відтак вдосконалювати систему стратегічної культури. Саме тому основу стратегічної культури управлінської діяльності керівника органу державної влади складають управлінські цінності стратегічного рівня. Традиційно вони формуються в процесі здобуття керівником освіти, набуття професійного досвіду та відповідними соціально-економічними та політичними факторами.

При цьому слід зазначити, що стратегічні цінності у жодному разі не можуть мати відносний характер у діяльності керівника, оскільки вони визначають технологію його стратегічної діяльності та відповідним чином критеріально обумовлюють доцільність прийняття окремих державно-управ-

лінських рішень. У цьому контексті особливу увагу слід приділити аналізу ціннісних орієнтацій керівника, які виступають основою формування та реалізації його стратегічної культури.

*Аналіз останніх досліджень і публікацій.* На особливу увагу в процесі дослідження системи стратегічних цінностей, якими має володіти керівник, аби забезпечити ефективність функціонування діяльності персоналу органу державної влади, заслуговують роботи таких учених і практиків у сфері управління, як Дж.Моррісей, 1979; Payne Mark, 1998; L.Richard, 1997; А.І.Селіна, 2006; А.Л.Гапоненко, А.П.Панкрухіна, 2003; О.С.Віханський, 1999. Таким чином, синтезуючи наукові праці вказаних учених, серед сучасних концептуальних підходів до класифікації цінностей, якими керуються керівники у процесі прийняття державно-управлінських рішень і які обов'язково мають стратегічний характер, слід виділити такі: теоретичність міркування [1]; раціональність підходу до прийняття державно-управлінського рішення [2]; зорієнтованість на перспективний розвиток державно-управлінської структури [3]; практичність та корисність управлінської діяльності [4]; правотворча конструктивність та результативність [5]; політична нейтральність [6]; соціальна відповідальність та відсутність конфліктності; управлінська гармонія [7].

*Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.* На основі аналізу сучасних підходів до класифікації цінностей, якими керуються керівники у процесі прийняття державно-управлінських рішень, можна зробити висновок, що цінності забезпечують формування системи цілей. Останні ж являють собою "своєрідні мотиви поведінки персоналу в організації, оскільки він завжди бажає досягнути цілей, які узгоджені всіма членами організаційної структури... якщо мета недосяжна через недостатність ресурсів, або через зовнішні фактори, прагнення персоналу до успіху буде заблоковано, а їх мотивація послаблена" [8].

Відповідно, у контексті розгляду системи стратегічних цінностей, якими має володіти керівник, аби забезпечити ефективність функціонування діяльності персоналу органу державної влади, особливу увагу слід звернути на те, що самі по собі цілі не завжди можуть виступати важливою складовою ефективного стратегічного управління, оскільки тут важлива роль належить все ж таки стратегічній культурі управлінської діяльності керівника, яка саме й проявляється в тому, наскільки він правильно їх сформулює, ефективно оцінить, проранжує.

Це безпосередньо свідчить про те, що "процес стратегічного управління буде успішним лише настільки, 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" [9].

*Формулювання цілей статті (постановка завдання).* При формулюванні цілей статті нами встановлено необхідність аналізу особливостей реалізації стратегічної культури управлінської діяльності керівника органу державної влади, зокрема системи стратегічних цінностей, якими має володіти керівник, аби забезпечити ефективність функціонування діяльності персоналу органу державної влади.

Відповідно, на основі існуючих досліджень теорії і практики стратегічного управління необхідно проаналізувати: а) сучасні підходи до класифікації цінностей, якими керуються керівники у процесі прийняття державно-управлінських рішень; б) структурні елементи культури, що визначають її стратегічний характер та дають змогу визначити її результативність за встановленими критеріями.

*Виклад основного матеріалу.* Аналізуючи вказані аспекти проблеми класифікації цінностей, якими керуються керівники у процесі прийняття державно-управлінських рішень, доцільно виходити з того, що розвиток державно-управлінської структури та ефективність її функціонування мають залежати від множинності цілей. Це, зокрема, свідчить про те, що "дії та рішення, необхідні для досягнення однієї мети, не повинні перешкоджати досягненню інших, менш стратегічно орієнтованих цілей" [10].

Важливими структурними елементами стратегічної культури є корпоративна та організаційна культури. Традиційно корпоративна культура формується керівником і поєднує в собі базову систему цінностей організаційної структури, у той час як організаційна культура формується на основі спільної та чітко узгодженої системи цінностей персоналу органу державної влади, а тому досить часто має слабо ієрархізовану систему цінностей.

Таким чином, організаційна культура як важлива складова стратегічної культури традиційно виступає потужним стратегічним ресурсом, що забезпечує спрямованість усіх структурних підрозділів органів державної влади та окремого персоналу на виконання спільних управлінських цілей.

Це свідчить про те, що організаційна культура завжди вимагає узгоджених дій між керівником та підпорядкованим йому персоналом в аспекті оптимізації їх взаємодії. Відповідно до цього саму стратегічну культуру діяльності керівника слід розуміти як спільно розроблену керівником та управлінським персоналом систему цінностей. Відтак саме стратегічна культура у такому розумінні забезпечує узгодженість позицій і ціннісних систем між керівником та його безпосереднім персоналом. Тому під стратегічною культурою діяльності керівника органу державної влади доцільно розуміти "сукупність формальних та неформальних правил і норм діяльності, звичаїв та традицій, персональних і групових інтересів, особливо поведінки, цінностей, які в цілому являють собою адаптовану стратегію навичок та знань персоналу, а також всієї організації загалом" [11].

Керівник у процесі реалізації своїх функціональних повноважень формує "специфічну ціннісно-нормативну систему, яка відповідає його цілям, установкам, переконанням і враховує при цьому організаційні та корпоративні цінності" [12].

У цьому контексті, аналізуючи методологію стратегічної культури, доцільно передусім виходити із розуміння стратегії як однієї із форм стратегічних цінностей. Стратегічна культура управлінської діяльності керівника забезпечує формування його власної індивідуальної стратегічної позиції та подекуди й позиції персоналу. Ціннісні позиції керівника та персоналу в процесі здійснення управлінської діяльності можуть змінюватись. Саме тому, на думку В.С.Єфремова, "в організації, де серйозно підходять до гармонії цінностей співробітників та цінностей організації, питанням поєднання цих систем цінностей має надаватись важливе значення" [13].

Відповідно до цього одним із пріоритетних завдань керівника органу державної влади має бути формування та доведення до персоналу організації системи корпоративних цінностей. Однак 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 визначальними для діяльності керівника. З огляду на це, як зазначають у своїх дослідженнях В.В.Козлов і А.А.Козлова, "необхідною умовою прийняття даної цінності є практичне включення персоналу в діяльність організації, яка спрямована на реалізацію даної цінності", завдяки чому така цінність має властивість перетворюватись на стратегічну цінність, яка і становить основу реалізації стратегічної культури, точніше вона виступає її критерієм ефективності. У такий спосіб стратегічна культура пов'язується із засвоєнням систем корпоративних цінностей шляхом дотримання відповідних управлінських норм та організаційних правил, що засвідчує безпосередню здатність персоналу приймати цінності організації [14].

Особливу увагу в контексті аналізу даного аспекту слід приділити аналізу як формальної, так і неформальної системи управлінських цінностей, якими керується керівник у процесі реалізації своєї діяльності. Доцільно вести мову про формування довгострокових цілей та довгострокових цінностей, але вони мають бути насамперед формальною, а згодом і реальною формою вираження ефективної взаємодії між керівником органу державної влади та його безпосереднім персоналом. Передусім тут доцільно виходити із того, що ця модель стратегічної культури, яка базується на таких складових елементах, має відображати рівень організаційної та функціональної культури не лише діяльності керівника, а й органу державної влади загалом. Однак принциповим питанням тут є і те, наскільки така модель стратегічної культури керівника побудована на ціннісних засадах організації, а

відтак є результатом презентації узгодженої позиції персоналу у ставленні до відповідної системи цінностей, яка просувається керівником.

Саме тому, на нашу думку, у контексті дослідження різних параметрів стратегічної культури керівника доцільно виходити з розуміння принципів узгодження цінностей та ціннісних орієнтацій між керівником і персоналом. Однак такий підхід до розуміння стратегічної культури передусім має враховувати ментальну специфіку організації системи державної влади та функціонування державно-управлінського персоналу. Важливо приділити увагу концепції голландського вченого Г.Хофстеда, який виокремив п'ять складових елементів культури діяльності органів державної влади, які й визначають її стратегічний характер. До таких елементів дослідник відносить наступні:

- дистанція влади (допустима соціальна, економічна, політична нерівність між персоналом органів державної влади);
- довгостроковість та короткостроковість орієнтації управлінського персоналу (спрямованість персоналу отримати тимчасовий результат або орієнтація працювати на майбутнє, базуючи свою діяльність виключно на стратегічному мисленні);
- уникнення невизначеностей (визначення того, наскільки персонал організації віддає перевагу структурованості своєї діяльності);
- маскуліність - фемінність (ставлення персоналу до "жорстких цінностей" (наполегливість, самовпевненість, висока значимість роботи, її успішності, цінності кар'єрного зростання та соціального статусу), до "ніжних цінностей" (життєві зручності, турбота про слабких, превалювання та підтримка особистих стосунків у просуванні по кар'єрі, солідаризм та емоційність));
- індивідуалізм - колективізм (визначення того, якою мірою персонал організації діє як індивід, а не як член відповідної організаційної структури) [15].

Виходячи із запропонованих ученим структурних елементів стратегічної культури доцільно поставити питання про формат узгодження стратегічних цінностей між керівником органу державної влади та його управлінським персоналом, а також громадянами як основним суб'єктом, заради якого вони і реалізують свої функціональні повноваження. У цьому контексті слід звернути увагу на те, що чим вищі показники дистанції влади та громадськості, тим менша ймовірність реалізації стратегічної культури, оскільки насамперед вона має бути побудована на стратегічних цінностях, а вони, як правило, мають бути чітко узгодженими. Це, у свою чергу, свідчить про те, що цінності керівника органу державної влади не завжди можуть збігатися з цінностями його персоналу, а відтак це віддаляє їх від можливості досягнути спільної реалізації чітко визначених організаційних та функціональних цілей.

Функціональна спрямованість органів державної влади завжди має відображати їх стратегічну орієнтацію, за якої цінності керівника та персоналу мають враховуватись порівно. Однак така функціональна спрямованість не може бути результативною, якщо вона не буде враховувати інтереси третього суб'єкта функціонування системи органів державної влади - громадянина. А тому 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" [16].

Виходячи із такого розуміння проблеми керівник завжди має враховувати ціннісні орієнтації персоналу в процесі розробки відповідної стратегії його діяльності. Водночас керівник повинен опанувати методiku ідентифікації себе із домінуючою системою корпоративних цінностей, оскільки за певних обставин йому може виявитись простіше привити собі певну систему цінностей, ніж працювати на поширення нової, а тим більше на сприйняття її персоналом.

У цьому контексті слід вказати й на те, що стратегічна культура керівника якраз і проявляється у його здатності до багатопрофільного розуміння стратегії, яка визначається функціональною та організаційною цілями організації. При виробленні стратегії принципово важливо, аби вона мала якісну оцінку. Можливість здійснення якісної оцінки стратегії є критерієм реалізації стратегічної культури керівника. В даному відношенні слід виходити із загальних вимог, яким має відповідати оцінка стратегії діяльності персоналу, і того, наскільки вона відповідає та узгоджується із конкретними цілями організаційної структури. Серед таких вимог нами на основі проведеного аналізу визначено наступні: управлінська ефективність [17]; конструктивність державно-управлінських рішень [18]; професійна адаптивність персоналу [19]; соціальна відповідальність [20].

Встановлено, що важливою складовою реалізації стратегічної культури управлінської діяльності керівника є його здатність здійснити стратегічний вибір. Відтак керівник стратегічного рівня (вищої ланки) повинен мати чітку концепцію розвитку та управління організаційною структурою, оскільки від цього залежить ефективність діяльності персоналу. Як зазначає у своїх дослідженнях Дж. Мориссей, стратегічний вибір має бути чітко визначеним та недвозначним, а тому при його здійсненні керівник має враховувати такі фактори:

- ризик;
- знання минулих стратегій (досить часто керівник перебуває під впливом минулих стратегічних альтернатив, обраних органом державної влади попередньо);

- реакція громадян (громадськість досить часто може обмежувати керівництво органу державної влади при виборі відповідної стратегічної альтернативи);

- фактор часу (вибір стратегічної альтернативи завжди має бути вчасним, відповідати конкретним часовим реаліям) [21].

Водночас слід відзначити, що стратегічний вибір, як правило, може мати гіпотетичний, а подекуди й імперативний характер, а тому є безпосереднім обов'язком керівника, оскільки від нього залежить стратегічний розвиток не лише державно-управлінського персоналу, а й органу державної влади загалом.

*Висновки з даного дослідження.* Таким чином, державно-управлінська структура зобов'язана легітимно здійснювати свою діяльність відповідно до чіткого узгодження стратегічних цінностей та стратегічних цілей, які мають узгоджене значення для її керівника та персоналу. Однак при формуванні стратегічної культури діяльності керівника органу державної влади необхідно застосовувати особливий підхід до суспільно-політичних ідеалів та національної специфіки діяльності управлінського персоналу органів державної влади. Вільне та незаангажоване закріплення їх у формі стратегічних цінностей посилює потенціал стратегічної культури діяльності як керівника, так і його персоналу, а відтак гарантуватиме стабільність організаційної структури та ефективність її функціонування у довготривалій перспективі.

Запровадження розроблених автором параметрів розуміння стратегічної культури керівника дає змогу визначити її результативність за такими критеріями, як: формалізованість, гнучкість, орієнтація на довгострокову перспективу, базування діяльності на дотриманні високої дистанції між керівником та персоналом, а також між останнім та громадськістю, відповідність даної моделі стратегічної культури сучасним принципам організації системи органів державної влади, відповідність форм та методів діяльності управлінського персоналу основним вимогам побудови ефективної системи державного управління.

Стратегічні цінності визначаються нами методологічним ядром стратегічної культури. Традиційно цінності розробляються та реалізуються керівником органу державної влади, але при цьому завжди важливо, аби вони повною мірою підтримувались та поділялись його управлінським персоналом. Стратегічні цінності у такому контексті забезпечують єдність керівництва та управлінського персоналу всіх рівнів управлінської ієрархії. Завдяки цьому формується єдність поглядів і дій між керівником та персоналом, а відтак спрощується процес ефективного досягнення стратегічних цілей організації. Підтвердженням тому є думка вченого А.І.Панова про доцільність і необхідність формування "центральної корпоративної системи цінностей, яка є своєрідним прошарком, що об'єднує у собі всі рівні ієрархії управління" [22].

Слід відзначити, що центральна корпоративна система цінностей у діяльності керівника органу державної влади має свої специфічні особливості, оскільки вона повинна поєднувати у собі не лише інтереси керівника та підпорядкованого йому персоналу, а й інтереси громадськості як головного клієнта органів державної влади.

Відтак під стратегічними цінностями доцільно розуміти набір стандартів, критеріїв та норм управлінської діяльності, які спрямовують її на досягнення стратегічних цілей розвитку та функціонування органу державної влади. Саме стратегічні цінності є своєрідним конгломератом, який забезпечує прийняття керівником тих державно-управлінських рішень, які мають стратегічну спрямованість.

*Перспективи подальших розвідок у даному напрямі.* Однією з основних проблем, що потребує окремих і більш розширених досліджень у даному напрямі, виступає необхідність розробки і впровадження в управлінську діяльність відповідних методик формулювання та оцінки цілей, що безпосередньо впливає на ефективність функціонування державно-управлінської структури й, відповідно, формування системи стратегічних цінностей, якими має володіти керівник, аби забезпечити ефективність функціонування діяльності персоналу органу державної влади.

#### **Список використаних джерел**

1. *Моррисей Дж.* Целевое управление организацией / Дж. Моррисей. - М. : Сов. радио, 1979. - С. 74.
2. *Louis L.* You can market steel, The McKinsey Quarterly, 1994. - N 1 // <http://www.mckinseyquarterly.com>
3. *Mark Payne.* Steel dumping: lateral thinking needed / Payne Mark // Metal bulletin Research Matt H. Evans "Strategic planning", 1998. - 75 p.
4. *Richard Lynch.* Corporate strategy / Lynch Richard. - Pitman Publishing, 1997. - 122 p.
5. *Селина А. И.* Методика проведения аудита персонала на основе функционально-стоимостного анализа / А. И. Селина // Актуальные проблемы управления : материалы междунар. науч.-практ. конф. - М. : ГУУ, 2006. - Вып. 4. - 235 с.
6. Теория управления : учебник / под общ. ред. А. Л. Гапоненко, А. П. Панкрухина. - М. : Изд-во "РАГС", 2003. - 558 с.
7. *Виханский О. С.* Менеджмент : учеб. для вузов / О. С. Виханский. - М. : Гардарика, 1999. - 528 с.
8. *Велесько Е. И.* Стратегическое управление: практика принятия системных решений : учеб. пособие / Е. И. Велесько. - Минск : Тэхналогія ; Изд-во БГЭУ, 2007. - 199 с.
9. *Рюли Э.* Исследование стратегических процессов в организации / Э. Рюли // Пробл. теории и практики упр. - 2000. - № 5. - С. 99-104.
10. *Томпсон А. А.* Стратегический менеджмент: искусство разработки и реализации стратегии : учеб. для вузов / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. - М. : ЮНИТИ, 1998. - 576 с.



11. *Михельсон-Ткач В.Л.* Процесс согласования ценностей: проблемы и оценка / В. Л. Михельсон-Ткач, Е. Н. Скляр // Менеджмент в России и за рубежом. - 2002. - № 1. - С. 12-17.
12. *Гапоненко А. Л.* Стратегическое управление : учеб. для студ. вузов, обучающихся по спец. "Менеджмент" / А. Л. Гапоненко, А. П. Панкрухин. - М. : Омега-Л, 2004. - 465 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. *Козлов В. В.* Корпоративная культура: "костюм" успешного бизнеса / В. В. Козлов, А. А. Козлова // Упр. персоналом. - 2000. - № 11 (53). - С. 14-19.
15. *Hofstede G.* Cultural Constraints in Management Theories / G. Hofstede // Academy of Management Executive, 2003. - Vol. 7.
16. *Лапин А. Н.* Стратегическое управление современной организацией ; гл. 1 / А. Н. Лапин // Упр. персоналом. - 2008. - № 14. - С. 39-46.
17. *Jonathan R. Woetzel* Remaking the China's giant steel industry / R. Jonathan // The McKinsey Quarterly. - 2001. - N 4 // [www.mckinseyquarterly.com](http://www.mckinseyquarterly.com)
18. *Matt H. Evans.* "Strategic planning", 2000 // [www.exinfm.com](http://www.exinfm.com)
19. *Алімов А. Н.* Управление инновационным циклом / А. Н. Алімов, Н. П. Гончарова, М. Г. Дражан, Д. Н. Черванев. - К. : Наук. думка, 2003. - 185 с.
20. *Винокуров В. А.* Организация стратегического управления на предприятии / В. А. Винокуров. - М. : Центр экономики и маркетинга, 2006. - 234 с.
21. *Моррисей Дж.* Целевое управление организацией / Дж. Моррисей. - М. : Сов. радио, 1979. - С. 74.
22. *Панов А. И.* Стратегический менеджмент : учеб. пособие для студ. вузов, обучающихся по спец. "Менеджмент организации" / А. И. Панов, И. О. Коробейников. - М. : ЮНИТИ, 2004. - 285 с.

**Ольга Піддубчак,**

*аспірант кафедри державної політики*

*та управління політичними процесами НАДУ*

### **Розвиток корпоративної культури молодих політико-управлінських кадрів**

У статті розглянуто теоретичні та практичні аспекти соціалізації молодих політико-управлінських кадрів Української держави в контексті корпоративної культури. Показано значущість взаємозв'язку групи та особистості в розрізі вивчення групових та індивідуальних норм. Розглядається такий соціально-психологічний феномен, як групова належність, а також роль ціннісно-нормативного регулювання в середовищі молодих державних службовців та політиків.

*Ключові слова:* соціалізація молодих політико-управлінських кадрів, молодь, групова належність, групова норма, індивідуальна норма, ціннісно-нормативне регулювання, корпоративна культура молодих державних службовців та політиків.