

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

Стратегічне мислення і культура в управлінській діяльності

У статті проведено дослідження стратегічного мислення і стратегічної культури в управлінській діяльності крізь категорію стратегічного управління. Проаналізовано взаємозалежність їх виникнення в суспільстві та державному управлінні.

Ключові слова: стратегічне планування, стратегічне управління, стратегічне мислення, культура управлінської діяльності.

In the article research of strategic thought and strategic culture is conducted in administrative activity through the category of strategic management (governance). Interdependence of their origin is analyzed in society and public administration.

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

Постановка проблеми. Різноманітні трансформації в управлінських процедурах, технологіях підготовки і прийняття рішень, стилях адміністративної роботи безпосередньо впливають на формування організаційної культури. Проте не лише організаційної, а й у сфері управління взагалі, щодо якої вони відбуваються. Хоча це й не так помітно, як безпосередні зміни регламентів і алгоритмів регулярних дій. Тобто складність сукупності трансформаційних перетворень у суб'єкті і об'єкті управління змінює систему управління на підставі певного спільного знаменника, що отримав назву стратегічне мислення. Воно фактично є особливим типом і підходом у мисленні щодо інноваційного системного перетворення інформації при розв'язанні стратегічних проблем. Його можна вважати і наслідком, і першопричиною формування процедур стратегічного управління. Відтак - основою формування нового типу культури в організації та середовищі - стратегічної.

Водночас такі логічні закономірності не дають відповіді на питання щодо першості їх виникнення. Проблема співвідношення між рівнями взаємодії стратегічної культури і стратегічного мислення залишається відкритою.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Розробка цієї проблематики в більшості своїй не знайшла належного поширення в теоретичному опрацюванні методик побудови взаємодії та виникнення саме проміжних ланок переходу від стратегічного мислення до стратегічної культури і навпаки. Як правило, науковці, практики і аналітики схилилися до досліджень окремих категорій: стратегічне мислення, стратегічна культура. І послуговуються найбільш придатними для цього похідними інструментами вироблення алгоритмів і моделей стратегічного управління та прийняття управлінських рішень, застосовуючи та інтерпретуючи методи політичних, економічних і суспільних наук. Серед них засновники і послідовники когнітивної та культурної шкіл стратегічного управління [16]: а також такі науковці, як Е.Афонін [1], О.Берданова [2], В.Бакуменко [6], В.Вакулєнко [2], О.Валєвський [3], Д.Веймер і Е.Вайнінг [4], М.Говлет і М.Рамеш [5], О.Кілієвич [7], Б.Крозбі [8], В.Малиновський [9], В.Пастухова [6], А.Рачинський [10; 11], В.Ребкало [13], Г.Саймон [12], В.Тертичка [2], Ю.Шаров [14; 15] та інші.

Невирішені раніше частини загальної проблеми. Відтак необхідність створення в перехідних суспільствах стимулюючих механізмів виникнення стратегічного мислення і культури з метою усвідомлення суспільством напряму і закономірностей руху суспільного розвитку, як і формування та набуття специфічних управлінських навичок зі стратегічного управління широким загалом службовців потребує розгортання нових досліджень. Вони зумовлюються і актуалізуються зосередженням уваги науковців на проміжних рівнях між згаданими категоріями, їх переходу одна в одну. Як наслідок, *метою статті* є розгляд причинно-наслідкових ланок виникнення та зв'язку стратегічного мислення і культури в управлінській діяльності.

Виклад основного матеріалу. Управлінська діяльність як відображення процесу державного управління виражається через

функцію прийняття рішень, що безпосередньо пов'язана з цілеспрямованою діяльністю управлінця, оскільки управління соціальними системами здійснюється шляхом прийняття рішень. Наслідки рішень зачіпають інтереси та впливають на життя великих спільнот, на суспільство в цілому. Тому помилки в їх прийнятті, особливо на вищих щаблях державного управління, можуть призвести до великих моральних і матеріальних втрат [9, с. 248]. Рішення в державному управлінні - це результат діяльності суб'єктів останнього. Вони спрямовані на розв'язання певних проблем державного управління, що набувають форми відповідних управлінських ситуацій. На ситуаційний характер рішень, за дослідженнями В.Малиновського, вказує й поширення їх визначення як вибору однієї з кількох можливих альтернатив. Тобто це модель, в якій фігурує певне число варіантів та можливість обрати кращі з них [9, с. 249]. У зв'язку з цим закономірною є вимога підвищення ефективності управлінських рішень на основі наукового підходу до їх формулювання та вибору. Такий підхід пов'язується для Д.Веймера і Е.Вайнінга, авторів фундаментального дослідження "Аналіз політики: концепції і практика" [4], зі стратегічним мисленням, що допомагає краще розуміти процес втілення рішень у життя.

Так, В.Бакуменко стверджує, стратегічне мислення - особливий тип інноваційного системного мислення, що інтегрує різноманітні концепції та методи в процесі аналізу та розв'язання складних стратегічних проблем. У ньому виокремлюють два аспекти: ментальний, що виявляється у формуванні концептуального погляду на явища, та інструментально-технологічний, що виявляється у формуванні системного алгоритму дій. Ментальний аспект виявляється через: усвідомлення ключових світоглядних аспектів управлінської діяльності, що базується на сучасній концепції суспільного управління; орієнтація діяльності на громадянина-споживача управлінських та громадських послуг; постійна готовність до змін, усвідомлення шляхів і засобів подолання опору змінам; усвідомлення суті "стратегічного" у співвідношенні з "поточним" (орієнтація на пошук найбільш значущих проблем і визначення пріоритетів; розуміння значно більш широкого часового горизонту стратегії); комплексне розуміння кінцевого результату

управління і його вимірювання; розуміння пасток стратегічного планування. Інструментально-технологічний аспект стратегічного мислення передбачає реалізацію певної логіки дій, а саме етапи: концептуального осмислення ситуації й розробки узагальненої моделі подальшого розвитку; усвідомлення й коректного формулювання стратегічних проблем; планування конкретних дій. Стратегічне мислення орієнтує стратегічне управління на узгодження інтересів усіх зацікавлених сторін [6, с. 677]. Як підкреслює О.Кілієвич, стратегічне мислення - це бачення радше складної системи, ніж окремих фактів, розуміння причин і наслідків [7, с. 346]. Тобто, продовжують О.Берданова, В.Вакуленко, В.Тертичка, таке мислення і прийняття стратегічних рішень - це глибоко творчий процес, який має справу із складними багатофакторними проблемами, що погано структуруються і нелегко формалізуються. Тому стиль цього процесу є унікальним для кожного об'єкта управління, для різних ситуацій. Головним завданням стратегічного мислення є зміцнення здатності організації (системи) до стратегічних змін [2].

Досліджуючи виникнення стратегічних змін, В.Пастухова дійшла висновку, що це зміни в організації (системі), що відбуваються як відповідь на динамічний розвиток внутрішнього і зовнішнього середовища, зумовлюються зміною цільових орієнтирів. За масштабом здійснення вони можуть бути частковими, локальними і радикальними. Крім того, стратегічні зміни стосуються також структурних елементів управління і їх наповнення, зокрема стилю управління, компетенції та складу персоналу, організаційної культури [6, с. 679]. Тобто цілісної культури середовища, що, на переконання О.Валевського, є універсальною стратегією політичної дії. Ця теза вказує на детермінованість мислення і дій з боку тих культурних норм, що панують у суспільстві. Вона також вказує на те, що формування нових якісних форм організації (системи) можливе тільки за умов надбання суспільством нового культурного досвіду. Парадокс розвитку в цьому випадку полягає в тому, що управлінці прагнуть опрацювати різні варіанти його перебігу, але через відсутність у них і виконавців належного культурного досвіду стратегічного управління, прийняття будь-якої моделі розв'язання соціально-

економічних проблем супроводжується зростанням рівня невизначеності та високою ціною похибок [3, с. 30-31]. Таким чином, увага переадресовується на можливості цілісного стратегічного управління.

Здебільшого стратегічне управління оцінюють із технологічних позицій. Воно розглядається як системний алгоритм підготовки й прийняття раціональних управлінських рішень. Так, за дослідженням М.Говлета і М.Рамеша, раціональність приводить до найбільш ефективного засобу досягнення цілей політики. Завдяки орієнтації на розв'язання проблем, побудовані на ній підходи також відомі як "наукові", "прикладні" чи "управлінські" [58, с. 156]. Раціональність, як констатує Г.Саймон, означає повне знання і вміння передбачати наслідки кожного з варіантів вибору. На практиці знання наслідків завжди фрагментарне, оскільки ці наслідки матимуть місце десь у майбутньому, присвоювання їм певних цінностей має здійснюватися за допомогою уяви, що доповнює досвід. Однак згадані цінності можна передбачити лише частково. Раціональність передбачає здійснення вибору з числа всіх можливих альтернатив поведінки, тоді як на практиці значна кількість цих альтернатив людині, яка робить вибір, навіть не спадає на думку [12, с. 96]. Виникає необхідність у стратегічному мисленні, що розуміється як наслідок систематизації та ускладнення раціональних міркувань управлінців. Так, Л.Крозбі відмічає, що стратегічне планування і стратегічний менеджмент, а отже, і стратегічне управління, це більше ніж просто управлінські засоби. Стратегічне використання засобів планування та менеджменту включає особливий спосіб мислення, інтелектуальне підґрунтя або метод, а також набір аналітичних засобів. Для ефективного застосування стратегічного управління керівник повинен розвивати здатність стратегічно мислити та власний кругозір [8, с. 2]. Тобто стратегічне управління характеризується неоднозначністю цілком однозначних раціональних процедур. Його особливістю є те, що воно значною мірою залежить від людей (лідерів, виконавців, користувачів), які реалізують таке управління і впливають на управлінців.

Тому, на думку багатьох дослідників, у державному управлінні існує ряд перепон до адекватності раціональної моделі вироблення рішень: 1) обмеження здатності тих, хто приймає рішення; 2) не можна передбачити наслідки політики наперед; 3) кожен варіант політики викликає велику кількість сприятливих і несприятливих обставин, що ускладнює порівняння між ними [5, с. 157]. Це наводить нас на висновок про необхідність розгляду явищ і зв'язків між ними, які дають змогу структурувати поведінку управлінців і середовища до якомога більшого наближення щодо раціональних реакцій, відштовхуючись від стратегічного мислення. Оскільки, як слушно підкреслюють Веймер і Вайнінг, воно допомагає розвитку творчої ініціативи, привертаючи увагу дослідників до можливостей використання в певних інтересах егоїстичну поведінку людей. Крім того, стратегічне мислення допомагає нам ясно усвідомлювати потенційні проблеми і можливості при розробці планів утілення рішень у життя, відтак враховує об'єктивні та суб'єктивні складнощі стратегічного управління й інтегрує різні підходи до подолання складності.

При цьому ступінь, до якого управлінці можуть на практиці проаналізувати різні непрямі впливи від можливої політики, жорстко обмежений психологічними міркуваннями. Оскільки, зазначає Е.Афонін, суспільні відносини становлять самостійний специфічний вид соціальних відносин, що виражають діяльність соціальних суб'єктів, зумовлену їх неоднаковим становищем у суспільстві та роллю в суспільному житті. Суспільство, по суті, є складною системою зв'язків між різними суб'єктами, груповими та індивідами, які самовизначаються через взаємовідносини один з одним. Модель суспільства може бути не статичною, а динамічною - особливо в перехідних суспільствах [1, с. 31]. Тому чимало ефектів, не пов'язаних безпосередньо з метою стратегічної політики, будуть вимушено проігноровані через обмеженість сфери уваги управлінця та часто через наявність жорстких обмежень часу, відведеного на прийняття рішень і стратегій [12, с. 264].

Звідси, за висновками В.Рєбкала і О.Валєвського, якщо під політичною стратегією мається на увазі система великомасштабних політичних рішень і накреслених напрямів

діяльності, послідовна реалізація яких забезпечує досягнення основної мети суб'єктами політики; генеральна лінія, що спрямована на розв'язання завдань цілого історичного періоду, на досягнення фундаментальних, довгострокових цілей, то під стратегічною культурою розуміють рівень відповідності тієї політичної стратегії, яку застосовують суб'єкти політики, викликам історичної та культурної ситуації, в контексті якої відбувається їхня діяльність [13, с. 69]. Тобто наслідки стратегічного мислення, закладеного у вироблення певної стратегії, як правило, будуть чітко кореспондуватися з рівнем стратегічної культури середовища. Окремо Валецький додає, що в широкому сенсі стратегічна культура вказує на планування політичної діяльності під впливом історико-культурної традиції [3, с. 35]. Як наслідок, ми повертаємось до стратегічного мислення в контексті проектування майбутньої державної політики - стратегічного управління через необхідність пошуку способів унезалежити втілювану політику від помилок у припущеннях про раціональні дії решти учасників політичного процесу та підвищити її ефективність зважаючи на рівень стратегічної культури в суспільстві.

Найдієвішою у цьому випадку, на думку Веймера і Вайнінга, виступає надмірність і бездіяльність. І не лише ресурсна, точніше - не ресурсна, диверсифікованість механізмів і сценаріїв поведінки, що мають спільний напрям. Якщо йдеться про дублювання та взаємоперекривання зусиль, нам загалом спадає на думку неефективність. У світі, де панує ідеальна визначеність, цей здогад цілком слушний. Однак у нашому непевному світі певне дублювання та взаємоперекриття можуть стати у більш вигідні ніж точні розрахунки. Тому не слід дивуватися, що надмірність може бути цінною в структурі багатьох організацій. Надмірність може створити діапазон безпеки, служити джерелом ресурсів у випадках із надзвичайними ситуаціями та спрямувати вільні ресурси на організаційні експерименти. Відтак запроєктована надмірність конкретної політики може збільшити її здійсненність і міцність [4, с. 513]. Роль регулятора надмірності в системі координат "стратегічне мислення - стратегічна культура" відводиться ситуації стратегічного вибору на основі стратегічних знань.

Ситуація стратегічного вибору - це пошук найбільш прийнятних базових орієнтацій діяльності суб'єктів політики в контексті історико-культурної ситуації. До стратегічного знання належать: понятійний інструментарій, що використовується стратегічною спільнотою для опису даної ситуації; стиль аргументації представниками цієї спільноти власних оцінок та прогнозів; характер розуміння поточної кон'юнктури подій у загальній перспективі історико-культурного процесу; горизонт евристичних меж, або потенціал продукування нового знання. Окремо слід відзначити інституційні виміри стратегічного знання. З цими вимірами пов'язується: специфіка механізму збирання і передачі інформації в середовищі стратегічної спільноти; особливості процесу прийняття політичних рішень; рівень ефективності каналів "зворотного зв'язку", тобто наявність механізму адекватної зміни стратегічних проєктів з урахуванням обставин; здатність громадської думки і управлінців сприймати аргументацію стратегічного характеру [3, с. 39]. Звідси формується цілісне поле стратегічної взаємодії в суспільстві, де певний рівень накопичення технологічних знань дає змогу з більшою чи меншою ймовірністю знижувати рівень невизначеності в довгостроковій перспективі. Зниження відбувається за рахунок використання та моделювання ситуацій стратегічного вибору, спрямовану на зваження раціональних дій, а у разі їх відсутності - застосовувати компенсаторні механізми для спрацювання раціональних розрахунків. І, як наслідок, провокується виникнення стратегічного мислення, що в міру розвитку і набуття властивостей певних індивідів (управлінців, громадян) позбавляється необхідності у чітких директивних процедурах - генерує само себе. Відтак його поширення на великий прошарок суспільства формує стратегічну культуру.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Суспільства постійно перебувають у динаміці тих чи інших перетворень, пов'язаних із міжособистісною і колективною взаємодією. Тому безумовно характеризуються наявністю змін, що відображається в культурі суспільства як продукті перетворень. Вона має свої зовнішні політичні, економічні та інші прояви. Проте ця зовнішність не підміняє собою інші характеристики вияву. Характеристики, що впливають на все

культурне поле певного соціуму, умовну логіку встановлення перебігу подій. У нашому випадку встановлює логіку в державному управлінні, а значить і управлінську поведінку щодо розвитку цього суспільства. Управлінець, за великим рахунком, поводить себе так, як йому дозволяє себе поводити соціальне оточення.

Стратегічне управління, у цьому випадку як механізм управління, виражається через інструменти і алгоритми дій, тобто раціональну черговість, частота повторення якої формує певне уявлення про потенційний розвиток. У міру її формування і проектування в майбутнє шляхом розширення часового горизонту, раціональні уявлення втрачають свою раціональність для теперішнього моменту відліку. Виникає первісно розмите уявлення, за якого пересічний громадянин, формуючи свої очікування на майбутнє, нівелює раціональність майбутнього при її чіткій усвідомленості на цей час. Водночас типові залежності прояву черговості алгоритмічних дій дають їм можливість усвідомлювати наслідкову пов'язаність досягнення нераціональних, на перший погляд, цілей шляхом здійснення приземлених і раціональних взаємопов'язаних дій. Як наслідок, виникає стратегічне мислення як форма творчого поєднання і синергетичного творення незнайомого майбутнього знайомими теперішніми інструментами, а також перенесення знайомих стратегічних дій з однієї сфери соціальної взаємодії до іншої.

Відтак розуміння з допомогою стратегічного мислення здійсненності того, що донедавна здавалось нездійсненним у цьому культурному середовищі як сукупності різних сфер, формує нове середовище, характер якого чітко має вираження стратегічного підґрунтя - формується стратегічна культура суспільства, що, відповідно, висуває і нові вимоги до широкого прошарку управлінців.

Отже, перехідною ланкою між стратегічним мисленням і стратегічною культурою постають стратегічні знання, виражені через процедури здійснення стратегічного вибору, що визначають характер поведінки в суспільстві та його інститутах. При цьому саме стратегічне мислення може базуватися як на основі індивідуального досвіду їх застосування, так і на колективному усвідомленні їх залежностей. Відтак для

подальшого дослідження важливим є встановлення передумов виникнення і побудови цих процедур, рівня ініціювання, на організаційному, місцевому і регіональному рівні структурування суспільства.

Список використаних джерел

1. *Афонін Е. А.* Велика розтока (глобальні проблеми сучасності: соціально-історичний аналіз) / Е. А. Афонін, О. М. Бандурка, А. Ю. Мартинов. - К. : Вид. ПАРАПАН, 2002. - 352 с.
2. *Берданова О.* Стратегічне планування : навч. посіб. / О. Берданова, В. Вакуленко, В. Тертичка. - Львів : ЗУКЦ, 2008. - 138 с.
3. *Валевський О. Л.* Державна політика в Україні: методологія аналізу, стратегія, механізми впровадження : монографія / О. Л. Валевський. К. : НІСД, 2001. - 240 с.
4. *Веймер Д. Л.* Аналіз політики: концепції, практика / Д. Л. Веймер, Е. Р. Вайнінг ; пер. з англ. І. Дзюби, А. Олійника ; наук. ред. О. Кілієвич. К. : Основи, 1998. - 654 с.
5. *Говлет М.* Дослідження державної політики: цикли та підсистеми політики / М. Говлет, М. Рамеш ; пер. з англ. О. Рябова. - Львів : Кальварія, 2004. - 264 с.
6. *Енциклопедичний словник з державного управління : довідк. вид. / уклад. : Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко [та ін.] ; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. - К. : НАДУ, 2010. - 819 с.*
7. *Кілієвич О.* Англо-український глосарій термінів і понять з аналізу державної політики та економіки / О. Кілієвич. - К. : Основи, 2003. - 510 с.
8. *Крозбі Б. Л.* Стратегічне планування та стратегічний менеджмент: чим вони відрізняються / Б. Л. Крозбі // Проект USAID "Впровадження змін в політиці", 1997. - 12 с.
9. *Малиновський В. Я.* Державне управління : навч. посіб. - Вид. 2-ге, допов. та переробл. / В. Я. Малиновський. - К. : Атіка, 2003. - 576 с.
10. *Рачинський А. П.* Стратегічна культура управлінської діяльності керівника органу державної влади / А. П. Рачинський // Вісн. НАДУ. 2009. - № 4. - С. 35-43.
11. *Рачинський А. П.* Стратегічне мислення як важлива складова стратегічної діяльності керівника органу державної

влади / А. П. Рачинський // Економіка і держава. - 2010. - № 2. - С. 95-96.

12. Саймон Г. А. Адміністративна поведінка: Дослідження процесів прийняття рішень в організаціях, що виконують адміністративні функції / Г. А. Саймон : пер. з англ. - Вид. переробл. і допов. числен. заув. авт. - К. : АртЕк, 2001. - 375 с.

13. Теорія і практика політичного аналізу : навч. посіб. / за заг. ред. О. Л. Валевського, В. А. Ребкала ; кол. авт. : О. Л. Валевський, Ю. Г. Кальниш, В. А. Ребкала та ін. - К. : Міленіум, 2003. - 227 с.

14. Шаров Ю. Інструментально-технологічна функція стратегічного мислення / Ю. Шаров // Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. пр. - Львів : ЛФ УАДУ, 2001. - Вип. 5. - С. 97-108.

15. Шаров Ю. Продуктивна функція стратегічного мислення й успішність муніципального управління / Ю. Шаров // Зб. наук. пр. УАДУ.К. : Вид-во УАДУ, 2002. - № 1. - С. 275-283.

16. Mintzberg H. Strategy safari: a guided tour through the wilds of strategic menegement / Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. - New York : The free press, 1998. - 407 p.