

**Київський національний університет
імені Тараса Шевченка**

**Навчально-науковий інститут публічного управління
та державної служби**

Кафедра глобальної та національної безпеки

Н.Г.КЛИМЕНКО

ТЕОРІЯ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Курс лекцій

Київ – 2023

УДК 005.21-027.21(042.3)
К-49

*Рекомендовано до друку Вченою Радою Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби
(протокол № 19 від 29 червня 2023 року)*

Рецензенти:

Колтун В.С., доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри регіональної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка;

Орел М.Г., доктор наук з державного управління, професор кафедри публічного адміністрування Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу Міжрегіональної Академії управління персоналом;

Твердохліб О.С., доктор наук з державного управління, доцент, професор кафедри державного управління у сфері цивільного захисту Інституту державного управління та наукових досліджень у сфері цивільного захисту.

К-49 Клименко Н. Г. Теорія стратегічного менеджменту: курс лекцій. Київ, 2023. 185 с.

Курс лекцій розкриває теоретичні аспекти стратегічного менеджменту, концепції та моделі та технології стратегічного менеджменту й особливості його застосування у публічній сфері, історичний контекст та світовий досвід застосування стратегічного менеджменту, а також роль стратегічного планування у стратегічному менеджменті, його ресурсне й аналітичне забезпечення, моніторинг та оцінювання, а також залучення громадськості.

Для студентів Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка, які навчаються за спеціальністю 256 «Національна безпека (за окремими сферами забезпечення і видами діяльності)» галузі знань 25 «Воєнні науки, національна безпека, безпека державного кордону». Вони також можуть бути корисними і для фахівців, на яких покладаються аналітичні, консультативно-дорадчі й організаційно-розпорядчі функції щодо забезпечення національної безпеки та слухачів системи перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців.

УДК 005.21-027.21(042.3)

© Н. Г. Клименко, 2023

© Київський національний університет
імені Тараса Шевченка, 2023.

ЗМІСТ

ЧАСТИНА 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

ЛЕКЦІЯ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

- | | |
|---|----|
| 1. Сутність, мета та принципи стратегічного менеджменту | 5 |
| 2. Понятійно-категоріальний апарат стратегічного менеджменту | 10 |
| 3. Ключові гіпотези та основні завдання стратегічного менеджменту | 15 |
| 4. Види стратегічного менеджменту | 16 |

ЛЕКЦІЯ 2. КОНЦЕПЦІЇ ТА МОДЕЛІ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ Й ОСОБЛИВОСТІ ЙОГО ЗАСТОСУВАННЯ У ПУБЛІЧНІЙ СФЕРІ

- | | |
|---|----|
| 1. Концепції стратегічного менеджменту | 20 |
| 2. Моделі стратегічного менеджменту | 25 |
| 3. Особливості застосування стратегічного менеджменту у публічній сфері | 30 |

ЛЕКЦІЯ 3. ІСТОРИЧНИЙ КОНТЕКСТ ТА СВІТОВИЙ ДОСВІД ЗАСТОСУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

- | | |
|--|----|
| 1. Стратегічне управління: історичний контекст | 35 |
| 2. Світовий досвід стратегічного менеджменту | 39 |
| 3. Українські історичні реалії запровадження стратегічного управління і планування | 44 |

ЛЕКЦІЯ 4. ТЕХНОЛОГІЇ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

- | | |
|---|----|
| 1. Стратегічне управління як процес | 54 |
| 2. Технологія стратегічного управління і планування | 57 |
| 3. Роль середовища в стратегічному управлінні | 61 |
| 4. PEST- і SWOT-аналіз | 68 |

ЛЕКЦІЯ 5. СТРАТЕГІЧНИЙ ВИБІР ТА СТРАТЕГІЧНЕ РІШЕННЯ

- | | |
|--|----|
| 1. Бачення, місія, стратегічні цілі і завдання стратегічного менеджменту | 72 |
| 2. Концепції стратегічного вибору | 77 |
| 3. Стратегічні рішення | 86 |

ЧАСТИНА 2. СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У ПУБЛІЧНІЙ СФЕРІ

ЛЕКЦІЯ 6. РОЛЬ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ У СТРАТЕГІЧНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

- | | |
|---|-----|
| 1. Принципи методології стратегічного планування | 97 |
| 2. Методи державного стратегічного планування | 106 |
| 3. Технології державного стратегічного планування | 110 |

ЛЕКЦІЯ 7. РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЧНИХ ПЛАНІВ ТА РЕСУРСНЕ Й АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ У СТРАТЕГІЧНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

- | | |
|---|-----|
| 1. Реалізація стратегій: можливості, загрози, інструменти | 116 |
| 2. Ресурсне забезпечення стратегічного менеджменту | 122 |
| 3. Аналітичне забезпечення стратегічного менеджменту | 131 |

4. Ефективність та результативність стратегічного менеджменту	134
ЛЕКЦІЯ 8. МОНІТОРИНГ ТА ОЦІНЮВАННЯ У СТРАТЕГІЧНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ	
1. Моніторинг у стратегічному менеджменті.	140
2. Оцінювання у стратегічному менеджменті.	149
3. Відмінності оцінювання від інших видів контрольної діяльності та наукових досліджень.	155
ЛЕКЦІЯ 9. ЗАЛУЧЕННЯ ГРОМАДСЬКОСТІ ДО СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	
1. Організації громадянського суспільства як суб'єкти стратегічного управління	164
2. Світовий досвід залучення організацій громадянського суспільства до стратегічного управління	167
3. Взаємодія організацій громадянського суспільства з іншими учасниками стратегічного управління	170
4. Загальні технології залучення громадськості до стратегічного управління	175
5. Роль громадської експертизи у стратегічному управлінні	178
ОРІЄНТОВНИЙ ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ ДО ІСПИТУ	180
СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ТА ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	183

ЧАСТИНА 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

ЛЕКЦІЯ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

ПИТАННЯ

1. Сутність, мета та принципи стратегічного менеджменту
2. Понятійно-категоріальний апарат стратегічного менеджменту
3. Ключові гіпотези та основні завдання стратегічного менеджменту
4. Види стратегічного менеджменту

1. Сутність, мета та принципи стратегічного менеджменту

Поглиблення процесів глобалізації, загострення соціальних та екологічних проблем вимагає від органів влади швидко реагувати на зовнішні і внутрішні виклики та забезпечення послідовного розвитку країни, регіонів та окремих територій. Одним з дієвих інструментів реагування на зміни та проведення цих змін з урахуванням чітко визначених науково обґрунтованих пріоритетів є стратегічний менеджмент.

Загалом менеджмент — це процес планування, організації, мотивації та контролю організації з метою досягнення координації людських, фінансових, технологічних та інших ресурсів, необхідних для ефективного виконання завдань для досягнення визначеної мети.

Проте сучасний світ усе більше спирається на використання стратегічних підходів у розв'язанні проблем розвитку. Розробка стратегічних документів стала невід'ємною складовою діяльності різноманітних міжнародних організацій, національних урядів, регіональних та місцевих органів влади: останні півстоліття стратегування динамічно запроваджується ними, незважаючи на застереження деяких дослідників щодо суттєвих викликів, пов'язаних із використанням цього інструменту управління саме в публічній сфері. Подібні застереження обґрунтовуються значним переліком умов, за яких можливе результативне та ефективне застосування стратегічних планів, програм та рішень. Адже незважаючи на те, що в бізнес середовищі процеси стратегування досліджені науковцями, експертами і практиками достатньо ґрунтовно, досвід стратегічного менеджменту може бути використаний у публічному управлінні із урахуванням певних обмежень.

Проте активне використання стратегій як інструменту імплементації моделей розвитку на різних територіальних рівнях – від світового до місцевого – є переконливим свідченням того, що цей інструмент має величезний потенціал генерувати вигоди для суб'єктів, що його використовують.

Насамперед стратегія розглядається як спосіб прийняття рішень у будь-якій сфері суспільного життя з точки зору найсуттєвіших ознак, що можуть ідентифікувати її як особливу управлінську категорію.

Тлумачення поняття стратегії як управлінської категорії підкреслює особливість

самого способу прийняття та реалізації рішень, який відрізняється від звичайної управлінської дії.

По-перше, стратегія завжди є вибором певної альтернативи сукупності взаємоузгоджених і взаємопов'язаних рішень, яка детермінує поведінку організації (спосіб діяльності, її мотивацію) певний час, на який ця сукупність рішень обрана. В іншому разі, коли таке детермінування не визначено або поведінка організації не відповідає обраній сукупності рішень, може йтися про відсутність будь-якої стратегії, або задекларована організацією сукупність рішень (цілей) насправді не є тією, яка покладена в основу стратегії, що реалізується.

По-друге, часовий період, на який обирається організацією та чи інша альтернативна сукупність рішень, зумовлюється низкою обставин, тобто стратегія має певний (обмежений) термін дії. Це твердження є надзвичайно важливим при обґрунтуванні періоду запровадження стратегії: справа не в тому, щоб розробити стратегічний документ (обрати рішення/цілі) на якомога довший період. Ідеться насамперед про можливість і доцільність дотримуватися цього документа (обраних рішень) весь визначений період.

По-третє, інші рішення, що приймаються, але не входять в обрану альтернативу, не повинні змінювати поведінку організації, інакше сама стратегія втрачає сенс. Таке твердження є важливим для усвідомлення ієрархічної природи стратегій: в організації не може бути двох і більше однакових за вагою і значимістю стратегій, інакше невідворотне виникнення протиріч у прийнятті різних рішень, розпорошення ресурсів, недосягнення жодної із задекларованих у стратегіях цілей (обраних рішень). Подібна ієрархічна природа впливає на структуру організації, визначення її пріоритетів, способи прийняття та узгодження рішень.

Предмет стратегічного менеджменту – теоретико-методологічні основи та аспекти формування стратегії як відкритої системи.

Об'єкт стратегічного менеджменту – організація як відкрита, складна, динамічна система, що розвивається і яка змінює у часі і просторі свої параметри, піддається впливу з боку зовнішнього середовища й впливає на це середовище за принципом зворотного зв'язку.

Метою стратегічного менеджменту є побудова такої динамічної системи, яка дозволяла б забезпечувати своєчасне визначення місії, цілей та стратегій, розробку та виконання системи планів (як інструмент реалізації стратегічних орієнтирів), удосконалення організації та її окремих підсистем, що є основою для підвищення її конкурентоздатності та існування в довгостроковій перспективі.

Сучасна концепція дозволяє сформулювати основи стратегічного менеджменту.

Це:

- аналіз зовнішнього середовища організації;
- внутрішня діагностика (оцінка сильних і слабких сторін) організації;
- визначення місії і цілей організації;
- розробка, оцінка і вибір альтернативних стратегій за конкретними підсистемами організації;

- розробка і розгорнуте визначення корпоративної стратегії як програми дій;
- реалізація стратегії;
- оцінка результатів і зворотній зв'язок.

Тож стратегічний менеджмент виражається в таких п'яти функціях:

- планування стратегії;
- організація виконання стратегічних планів;
- координація дій з реалізації стратегічних завдань;
- мотивація на досягнення стратегічних результатів;
- контроль за процесом виконання стратегії.

Планування стратегії передбачає виконання таких підфункцій, як прогнозування, розробка стратегії та бюджетування. Прогнозування передуює складанню стратегічних планів.

Організація виконання стратегічних планів передбачає формування майбутнього потенціалу організації, узгодження структури й системи управління з обраною стратегією розвитку, створення корпоративної культури, що підтримує стратегію.

Координація дій менеджерів з формування та реалізації генеральної стратегії полягає в узгодженні стратегічних рішень різних рівнів і послідовної консолідації цілей і стратегій структурних підрозділів на вищих рівнях управління.

Мотивація як функція стратегічного менеджменту пов'язана з розробкою системи стимулів, що спонукають до досягнення поставлених стратегічних результатів.

Контроль полягає в безперервному спостереженні за процесом реалізації стратегічних планів. Він покликаний завчасно визначати небезпеки, що насуваються, виявляти помилки й відхилення від прийнятих стратегій і політики організації.

Основні етапи стратегічного менеджменту:

- аналіз середовища;
- визначення місії й цілей організації;
- формування й вибір стратегії;
- реалізація стратегії;
- оцінка й контроль виконання стратегії.

Можна виділити чотири рівні знань, які становлять методологію стратегічного менеджменту.

Перший рівень – загальнофілософський, який становить сукупність поглядів, знань про явища навколишнього світу. Цей рівень утворюють такі науки, як філософія, футурологія, математика, теорія інформації та ін.

Другий рівень – загальнонауковий, який дає розуміння загальних підходів, принципів, форм організації систем. Цей рівень утворює науки: теорія систем, кібернетика, теорія організації та ін.

Третій рівень – конкретна методологія наук, що утворюють сукупність знань про управління в соціально-економічних системах: статистика, менеджмент, соціологія, право, макроекономіка, мікроекономіка, теорія управління та ін.

Четвертий рівень – методологія, методика й технологія стратегічного менеджменту.

Методологічною базою стратегічного менеджменту є системний і ситуаційний підходи. Відповідно до системного підходу будь-яку організацію слід розглядати як: систему, що складається з певних взаємопов'язаних елементів, які забезпечують її життєдіяльність; елемент більшої системи (галузь, промисловість загалом, економіка регіону, господарство країни), функціонування й розвиток якої визначаються економічними законами та закономірностями, характерними для цього типу системи.

Передумови посилення стратегічного характеру управління організацією в сучасних умовах:

- нестабільність зовнішнього середовища;
- глобалізація економіки;
- поширення меж ринків діяльності;
- інтенсивність конкурентної боротьби;
- розвиток науково-технічного прогресу;
- диверсифікація діяльності підприємств.

Концепція стратегічного менеджменту організацією передбачає:

- функціонування організації як «відкритої» системи;
- використання системного та ситуаційного підходів як методологічної основи;
- бачення довгострокової перспективи розвитку організації;
- використання підходу «від майбутнього до сьогодення» до планування розвитку організації;
- пріоритетність аналізу зовнішнього середовища, виявлення можливостей і загроз;
- відповідність організаційної структури організації обраній стратегії.

Орієнтація стратегічного менеджменту на визначення, обґрунтування та реалізацію довгострокових цілей за допомогою певних стратегій дозволяє стверджувати, що стратегічний менеджмент є однією із форм реалізації цільового підходу. Це проявляється в принципах стратегічного менеджменту.

Принципи стратегічного менеджменту – це теоретичний фундамент, на базі якого формуються основні його характеристики, втілені в загальних правилах та положеннях, регульовальні процеси застосування варіантів стратегічного менеджменту, а також норми поведінки організації загалом та окремих її членів, якими вони керуються керівники та менеджери в процесі розробки й реалізації стратегічних рішень у конкретних умовах, сформованих у середовищі.

До основних принципів стратегічного менеджменту зараховують:

Цілеспрямованість – цей принцип покликаний віднайти баланс інтересів усіх зацікавлених груп за допомогою узгодження їхніх власних цілей під час цілепокладання, розроблення стратегій та оцінювання отриманих результатів.

Послідовність – дотримання цього принципу забезпечує виконання низки поступових заходів, що в підсумку сприяє досягненню поставлених цілей. Заходи, які здійснюватиме організація, повинні бути впорядкованими в часі і просторі, тобто визначити послідовність кроків для формування або зміни параметрів системи (стратегічного менеджменту).

Довершеність – часто менеджери задовольняються напіврезультатом замість отримання максимального ефекту. Тобто цілі в стратегічному менеджменті повинні бути максимальними і в жодному разі керівник організації не може дозволити собі перерву у процесі досягнення цих цілей, оскільки високий рівень ефективності можна отримати, докладаючи всіх зусиль протягом формування та реалізації стратегій.

Ефективність – один з найважливіших принципів стратегічного менеджменту. Всі дії чи бездіяльність системи менеджменту організації доцільно розглядати з позиції отриманих результатів, здійснених затрат. Часто відбувається так, що організація реалізує стратегію для досягнення встановлених результатів із значними затратами, які в підсумку не покриваються рівнем отриманих результатів.

Врахування ризику. Ризик не загроза, а можливість. Ризик на практиці в управлінських системах за своїм значенням розглядають здебільшого як фактор недотримання бажаних результатів. Однак потрібно пам'ятати, що суб'єкти працюють в однакових умовах, і відповідно зміни у довкіллі, що породжують ризик, практично однаковою мірою впливають на усіх. І той, хто використає інструменти стратегічного менеджменту, що дадуть змогу скористатися змінами на свою користь, отримає запланований результат.

Системність – стратегічний менеджмент через свою складну структуру складається з безлічі елементів, між якими існують незалежно від середовища причинно-наслідкові зв'язки. Тому зміна одного із елементів стратегічного менеджменту спричинить порушення його структури, а отже, певні зміни відбудуться і в інших елементах управління в організації. Цей принци передбачає, щоб усі елементи були взаємоузгодженими, а також і комплекс стратегій.

Унікальність – сьогодні, враховуючи суспільний розвиток, високий рівень конкуренції, необхідним принципом стратегічного менеджменту є його ідентифікація та своєрідними та властивими тільки йому критеріями та ознаками. Загальні підходи, принципи та інструменти стратегічного менеджменту не є універсальними для кожного суб'єкта, і при імплементації їх потрібно враховувати його специфіку.

Гнучкість – у зв'язку з тим, що довкілля є динамічним і для успішної реалізації задуманого доцільно формувати систему стратегічного менеджменту так, щоб вона легко могла адаптуватися до змін.

Загалом ці принципи створюють засади для формування стратегічного менеджменту організації. При цьому зазначені принципи не повинні суперечити один одному, а навпаки доповнювати один одного.

Беручи до уваги обставини, які сприяли виникненню стратегічного менеджменту й практичному його впровадженню, можна говорити, що є і його прихильники, і противники. Прихильники стверджують, що при стратегічному менеджменті оцінюється сучасний стан організації і середовища, виходячи з майбутніх перспектив. При цьому не тільки прогнозується бажаний рівень у майбутньому, але й виробляється здатність відповідно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі для досягнення цілей. Крім цього, наявність чітко сформульованої стратегії:

- дозволяє чітко зорієнтувати персонал у потрібному для керівництва напрямі

розвитку організації;

- сприяє координації та узгодженості цілей, що у випадку виникнення протиріч дозволяє досягти компромісів;
- підвищує здатність організації до реакції на непередбачені зміни.

Стратегічний менеджмент має низку недоліків:

- стратегія не дає точного й детального передбачення майбутнього, а формує тільки якісні побажання того, у якому стані має перебувати організація в майбутньому, яку позицію займати, тобто намагається прогнозувати можливості її виживання в конкурентному середовищі;
- стратегічний менеджмент не можна звести до реалізації рутинних процедур і схем, тобто відсутня уніфікована процедура, яка б передбачала, що і як робити при вирішенні проблем у конкретній ситуації. Хоча, звичайно, існують певні рекомендації, правила та логічні схеми аналізу проблем і вибору стратегії, а також її реалізації. Проте вважають, що загалом розроблення стратегії – це поєднання інтуїції та професіоналізму вищого керівництва й зацікавленості всіх працівників у досягненні цілей;
- методологія планування використовує багато вузькопрофесійних термінів, що ускладнює порозуміння з нефакхівцями;
- розроблення стратегії пов'язане з великими зусиллями, а також витратами часу й ресурсів під час формування прогнозу та його реалізації. В умовах високої нестабільності зовнішнього середовища помилки в стратегічному виборі можуть бути зумовлені відсутністю повної інформації про тенденції розвитку, наміри конкурентів, появу технологічних новацій тощо;
- наявність сформованої стратегії може сприяти бюрократизації управління, окреслюючи межі діяльності посадових осіб, тоді як середовище часто вимагає термінових заходів.

Тож запровадження системи стратегічного менеджменту в західних країнах було не даниною моді, а результатом об'єктивної необхідності. У вітчизняних організаціях запровадження цієї системи пов'язане з багатьма проблемами, зокрема з усвідомленням того, що для отримання бажаного результату потрібно одночасно вирішувати і поточні, і стратегічні завдання. Більше того, єдиного «рецепту» оптимального управління організацією просто не існує. Завжди треба вибирати той тип управлінської поведінки, який найбільше відповідає певному виду проблем.

2. Понятійно-категоріальний стратегічного менеджменту

Аналіз спеціальної фахової літератури свідчить, що єдине тлумачення стратегічного менеджменту відсутнє, адже існують різні визначення, в яких автори роблять акцент на його певних аспектах і особливостях.

Стратегічний менеджмент – це діяльність, яка забезпечує створення та підтримку стратегічної відповідності між цілями організації, її потенціалом і можливостями у зовнішньому середовищі, що дає можливість організації добиватися конкурентних переваг, виживати у довгостроковій перспективі, досягаючи при цьому, своїх цілей.

З метою поглиблення розуміння сутності стратегічного менеджменту його розглядають у таких площинах:

- елементному, як сукупність елементів, взаємодія між якими забезпечує формування і досягнення цілей під час реалізації стратегії розвитку організації;
- процесному, як цикл розробки та впровадження стратегії, націлений на досягнення стратегічної відповідності між організацією та зовнішнім середовищем;
- функціональному, як галузь наукових знань про прийоми та інструменти, методологію прийняття стратегічних рішень і способи їх практичної реалізації.

Очевидно, що між цими напрямками існує тісний взаємозв'язок.

Зміст стратегічного менеджменту в основі своїй полягає в методології, що застосовується для реалізації останнього.

Методологія стратегічного менеджменту – це сукупність принципів, специфічних методів прийняття стратегічних рішень та засобів їх практичної реалізації, які дають змогу організації раціонально використовувати свій потенціал та враховувати вимоги зовнішнього середовища в процесі досягнення цілей.

Вона базується на загальних принципах менеджменту і на принципах, що притаманні лише стратегічному:

- пріоритетності визначає необхідність встановлення пріоритетів досягнення цілей та пріоритетів реалізації стратегій;
- спадковості характеризує закономірний перехід від домінантних (головних) ознак існуючого потенціалу (функціонування організації) до бажаного потенціалу при визначенні стратегій діяльності організації;
- коригування характеризує необхідність постійного проведення змін у цілях та стратегіях для їх узгодження з поточними умовами діяльності організації;
- концентрації зусиль визначає, що при виборі стратегій необхідно концентрувати зусилля на пріоритетних напрямках діяльності, які мають високу вірогідність успіху;
- балансу ризиків висуває вимоги до створення рівноваги можливих ризиків за рахунок розробки альтернативних стратегій – створення стратегічного резерву, як альтернативного способу діяльності організації;
- співставлення визначає технологію проведення перспективного аналізу;
- синергізму визначає правила формування механізму реалізації стратегій діяльності організації.

Стратегічний менеджменту має формуватися як єдина система виконання усіх загальних функцій управління. Взаємозв'язок між різними видами діяльності та органами, що їх виконують, повинен забезпечувати єдність напрямків діяльності.

Стратегічний менеджмент у практичній площині спирається на відомі *методи та підходи*. Це – *системний, ситуаційний, комплексний, інтеграційний, маркетинговий, функціональний, процесний, нормативний, кількісний*. Кожний з перерахованих підходів відбиває або характеризує тільки один з аспектів стратегічного менеджменту.

Стратегічний менеджмент складається з окремих елементів, серед яких: стратегія, структура, стиль, кадри, мистецтво управління. Однак найчастіше стратегічний менеджмент організації розглядають як систему, що складається з трьох елементів –

стратегії організації, організаційної культури і організаційної структури.

Стратегія виступає як сукупність управлінських рішень щодо перспективного її розвитку. Наявність стратегії можна виявити у будь-якій організації, інколи навіть без втілення її в певних документах (без формалізації). Стратегія водночас є проактивною (спрямованою) і реактивною (адаптованою до змін). Добре сформована стратегія інтегрує основні цілі організації, норми та дії в єдине ціле, допомагає спрямовувати та розміщувати її ресурси так, щоб досягти відносних внутрішніх переваг і врахувати очікувані зміни в оточенні.

Організаційна структура зорієнтована на розробку і впровадження стратегії. Здійснення стратегічної та оперативної діяльності вимагає зусиль різних організаційних структур. Багато організацій, які сформували структуру для вирішення внутрішніх оперативних проблем, зустрічаються з певними труднощами під час вибору та реалізації стратегій. Більш того, стратегічні та оперативні структури можуть вступати в протиріччя. Водночас формування нової стратегії здебільшого вимагає перегляду існуючої організаційної структури. Один із постулатів теорії менеджменту стверджує: «Структура прямує за стратегією». При цьому трансформація організаційної структури має відбуватися таким чином, щоб володіти потенціалом для здійснення стратегії.

Організаційна культура є порівняно новим елементом стратегічного менеджменту, що являє собою систему цінностей, вірувань, традицій, норм поведінки, які культивуються в організації.

Складовими організаційної культури є:

- філософія, яка виражає зміст існування організації та її ставлення до працівників і клієнтів; пріоритетні цінності, на яких базується організація;
- норми, які визначають принципи взаємовідносин в організації; правила, за якими ведеться «гра»;
- атмосфера в організації і стиль взаємодії з зовнішнім світом;
- порядок проведення певних церемоній тощо.

Таким чином, елементи стратегічного менеджменту сучасної організації утворюють трикутник: «стратегія розвитку – організаційна структура – організаційна культура», який має бути внутрішньо стійким і перебувати в гармонії з зовнішнім середовищем.

Між переліченими елементами системи стратегічного менеджменту організації існує взаємозалежність: чітко організоване стратегічне планування перебуває в тісному взаємозв'язку зі структурою управління, яка забезпечує розробку та реалізацію стратегії для досягнення цілей, і організаційною культурою, яка створює відповідні можливості для поєднання стратегічного планування й організаційної структури.

Це є ще одним доказом того, що успіх організації – це результат взаємодоповнення перелічених елементів, хоча за різних умов деякі елементи можуть переважати над іншими.

Для певного рівня нестабільності середовища можна сформувати відповідну комбінацію елементів, які забезпечуватимуть найкращі результати діяльності організації.

Таким чином, стратегічний менеджмент забезпечує організацію:

1) методами координації й інтегрування видів діяльності, які можуть бути диверсифіковані;

2) засобом передбачення й адаптації до змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі;

3) необхідним зв'язком між розробкою і реалізацією стратегії.

Стратегічний менеджмент можна розглядати як динамічну сукупність п'яти взаємозалежних управлінських процесів, які логічно впливають один з іншого.

Структура – це інструмент досягнення організацією своїх цілей. Важлива особливість структури стратегічного менеджменту полягає у тому, що існує стійкий зворотний зв'язок і відповідно зворотний вплив кожного процесу на інші і на всю їхню сукупність.

Визначення місії і цілей. Важливим завданням управління є встановлення балансу інтересів різних соціальних інститутів і груп людей, що зацікавлені у функціонуванні організації й впливають на характер, зміст і спрямованість її функціонування. Баланс інтересів визначає те, куди буде рухатися організація, її цільову орієнтацію у виді місії і цілей. Визначення місії та цілей організації передбачає три процеси, які вимагають складної та відповідальної роботи: формулювання місії організації (що в концентрованому вигляді виражає зміст її існування, призначення); визначення довгострокових цілей; визначення короткострокових цілей. У деяких випадках вважають за доцільне місію та цілі формулювати за результатами аналізу середовища.

Діагностика середовища забезпечує основу для уточнення (в деяких випадках визначення) місії та цілей і вибору відповідної стратегічної поведінки організації. Діагностика середовища передбачає вивчення трьох складових: макрооточення (вплив економіки, правового регулювання і управління, політичних процесів, природного середовища і ресурсів, соціальної і культурної складові суспільства, науково-технічного і технологічного розвитку суспільства, інфраструктури), безпосереднього оточення (споживачі, постачальники, ринок праці), внутрішнього середовища організації (кадри та їх потенціал, кваліфікація, інтереси, організація управління; процес надання послуг, що включає організаційні, операційні і техніко-технологічні характеристики і наукові дослідження і розробки; фінанси; організаційна культура). При цьому, відбувається оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища шляхом формулювання основних компонент та їхніх чинників і вибір з них таких, які дійсно мають значення для організації, для складання прогнозів майбутнього стану середовища.

Вибір стратегії – основа стратегічного управління. За допомогою спеціальних методів визначають, як досягти цілей і реалізувати місію організації. Вибір стратегії – це прийняття рішення з приводу того, що робити з окремими продуктами, як і в якому напрямку розвиватися організації, яке місце займати тощо. При цьому, порівнюють чинники зовнішнього та внутрішнього середовища, аналізують можливі стратегічні альтернативи і вибирають з них конкретну стратегію, яка відповідає заданим критеріям. Вибір стратегії має певні особливості, зумовлені переважно рівнем управління

Виконання стратегії є критичним процесом, тому що саме у випадку успішного її виконання організація досягає мети, а при неуспішному – з'являються додаткові

труднощі. Найчастіше реалізація стратегії передбачає поглиблену оцінку ресурсів і можливостей їх розподілу; створення умов для мотивації працівників під час реалізації стратегії; підготовку рішення щодо зміни організаційної структури. На цьому етапі може виявитись, що організація не в змозі здійснити вибрану стратегію, що пояснюється недосконало проведеним аналізом і відповідно неправильними висновками, або виникненням непередбачених змін у зовнішньому середовищі.

Оцінка і контроль реалізації стратегії – завершальний процес, який здійснюється на стадії стратегічного менеджменту і має забезпечити якісний зворотний зв'язок. Стратегічний контроль спрямований на з'ясування того, якою мірою реалізація сприяє досягненню цілей організації і значно менше оцінює правильність виконання стратегічного плану чи окремих його етапів. За результатами стратегічного контролю здійснюється, у випадку необхідності, коригування цілей організації та напряму їх досягнення

Кінцевим «продуктом» процесу вибору й реалізації стратегії є нова комбінація товарів і технологій, розроблених в організації.

У даний час стратегічний менеджмент є досить важливим фактором успішного виживання у складних ринкових умовах. Проте, постійно можна спостерігати в діях вітчизняних організацій відсутність «стратегічності», що досить часто і призводить до поразки в конкурентній боротьбі.

Відсутність стратегічного менеджменту виявляється, насамперед, у таких двох формах.

По-перше, організації планують свою діяльність виходячи з того, що оточення або взагалі не буде мінятися, або ж у ньому не буде відбуватися якісних змін, тож яскраво простежуються ознаки нестратегічного менеджменту. А саме:

- спроби зіставити довгострокові плани, у яких вказано, що і коли робити в досить тривалій перспективі;
- спроби знайти у вихідний період рішення на багато років уперед, бажання будувати «на століття» або здобувати «на довгі роки».

Бачення довгострокової перспективи – дуже важлива складова стратегічного менеджменту. Однак це ні в якій мірі не означає екстраполяції існуючої практики та існуючого стану оточення на багато років уперед.

По-друге, розробка програми дій починається з аналізу внутрішніх можливостей і ресурсів організації (що є прикладом нестратегічного менеджменту). При такому підході дуже часто виявляється, що організація не в змозі досягти своїх цілей, адже їх досягнення принципово залежить від можливостей, бажань і потреб споживачів, а також від поведінки конкурентів. Усе, що може організація визначити на основі аналізу своїх внутрішніх можливостей – це яку кількість продукту вона може виробляти і які витрати вона, при цьому, може понести. Те, яка кількість послуг буде куплена і за якою ціною, визначає ринок.

З наведеного вище можна сформулювати наступний висновок: керівництву необхідно починати планувати діяльність організації з аналізу внутрішніх ресурсів і можливостей щодо раціонального використання цих ресурсів для здійснення стратегії.

3. Ключові гіпотези та основні завдання стратегічного менеджменту

У теорії стратегічного менеджменту описані ключові гіпотези останнього. Це *гіпотези випадковості, залежності від зовнішнього середовища, відповідності, стратегії, багатоелементності і збалансованості*.

Гіпотеза випадковості відбиває ту ситуацію, що стратегічний менеджмент в ринкових умовах будується так би мовити випадково, оскільки ринкові зміни носять характер випадковості, їх важко спрогнозувати. А тому багато рішень в стратегічному менеджменті приймаються не планомірно, їх прийняття пов'язане з випадковими змінами у поведінці споживачів, конкурентів, партнерів, постачальників.

Гіпотеза залежності від зовнішнього середовища підкріплює гіпотезу випадковості. За гіпотезою зміст і структура стратегічного менеджменту значною мірою залежить від зовнішнього середовища. А тому формат стратегічного менеджменту організацією, який формалізовано для реальних умов, повинен відповідати зовнішньому середовищу повністю. Цей момент цілком підлягає гіпотезі відповідності, яка тлумачить, що рішення, які приймаються, повинні відповідати ситуації, що склалася.

Гіпотеза стратегії стверджує те, що план дій для досягнення мети повинен бути раціональним щодо використання ресурсів, враховувати чинники часу і змін.

Гіпотеза багатоелементності стверджує, що система управління складається з великої кількості елементів, які є відповідальними за виконання різних аспектів стратегії організації.

Гіпотеза збалансованості вказує, що спроектована система управління будь-якою організацією повинна бути збалансованою, тобто урівноваженою щодо зовнішнього і внутрішнього середовищ, ресурсів, що плануються до використання, керуючої і керованої підсистем організації і т.ін.

Якщо вести мову про стратегічний менеджмент, то він спрямований на виконання наступних завдань:

- визначення виду діяльності і формування стратегічних напрямків її розвитку, тобто це завдання позначення мети і довгострокової перспективи розвитку організації;
- перетворення загальних цілей в конкретні напрями роботи (це створює можливості для організації відкривати для себе нові ринки);
- грамотна реалізація обраного плану для досягнення результату;
- ефективна реалізація обраної стратегії;
- оцінка виконаної роботи, аналіз ситуації, внесення коректив у довгострокові основні напрямки діяльності, в цілі, в стратегію або в її здійснення згідно з отриманим досвідом.

Звісно, це не повний перелік завдань, що вирішує стратегічний менеджмент. Даний перелік доповнюється у відповідності до ситуації, що склалася на ринку та в організації.

Передумови формування системи стратегічного менеджменту. Це, насамперед:

- чітке визначення того, що організація хоче досягти в майбутньому;
- усвідомлення того, що основне джерело проблем знаходиться поза організацією (у зовнішньому середовищі та середовищі галузі);

– уміння своєчасно розпізнавати проблеми та володіти механізмом їх вирішення або зменшення негативного впливу;

– прийняття управлінських рішень з урахуванням відповідності між можливостями, які перебувають поза організацією, та її сильними сторонами; – налаштування поточного управління на конкретизацію стратегічного.

4. Види стратегічного менеджменту

Характерні особливості системи стратегічного менеджменту певної сучасної організації залежать від взаємодії таких чинників: галузевої належності, розмірів організації (залежно від галузевих особливостей), виду діяльності, рівня спеціалізації, концентрації та кооперації, характеристик та наявності (відсутності) науково-технічного потенціалу, рівня розвитку управління, рівня кваліфікації персоналу тощо.

Різні підходи до побудови системи стратегічного менеджменту потребують чіткого уявлення про переваги цього явища в діяльності окремих організацій, які в загальному вигляді можна сформулювати відповідно до мети стратегічного менеджменту.

УПРАВЛІННЯ НА ОСНОВІ КОНТРОЛЮ ЗА ВИКОНАННЯМ ЗАВДАНЬ

Який отримав ще і назву «бюджетування», при якому реакція організацій на зміни виявляється після здійснення подій. Це реактивна адаптація, що найбільш природна для організацій, вимагає багато часу на усвідомлення необхідності змін, розробку нової стратегії й адаптацію системи до неї. В умовах наростання темпів змін це неприйнятно.

Бюджетно-фінансовий контроль тривалий час залишався головним інструментом управління ресурсами організації в різних функціональних сферах її діяльності – виробництві, збуті, організації управління. Така система управління була орієнтована значною мірою на оперативний менеджмент. Основним управлінським елементом були фінансові кошториси, за допомогою яких планувалися витрати організації. Фінансове планування являло собою процедуру формування річного бюджету. Його основне призначення – розподіл ресурсів, раціональна організація виробництва, координація і контроль діяльності підрозділів і організації в цілому. Стратегічні погляди «раціоналістів» представлялися в наступному:

– основою стратегії організації може бути невинний ріст і поглиблення спеціалізації виробництва;

– організаційну структуру варто будувати за функціональною ознакою;

– ефективний контроль – найважливіший елемент механізму управління;

– менеджери повинні бути компетентні в технології, організації виробництва й економіці, уміти діяти чітко й організовано.

Отже, відносна стабільність зовнішнього середовища і пильна увага керівництва до внутрішнього середовища організації дозволяли багатьом здійснювати діяльність без розробки формалізованих стратегій розвитку.

УПРАВЛІННЯ НА ОСНОВІ ЕКСТРАПОЛЯЦІЇ

Управління на основі екстраполяції використовується організаціями за умови, коли темп змін прискорюється, але майбутнє можна передбачати шляхом екстраполяції

минулих тенденцій (довгострокове планування).

Довгостроковий план дозволяв організації визначати реальні можливості її розвитку, ресурсні обмеження, виявити кількісні і якісні наслідки розвитку. Разом з цим, в основу системи довгострокового планування була покладена ідея розробки довгострокових прогнозів розвитку зовнішнього середовища, що використовувалися як вихідна база для постановки перспективних цілей організації. Основним став прогноз на кілька років уперед. Контрольні цифри, закладені в прогнози, використовувалися при розробці планів організації з виробництва, маркетингу, матеріально-технічного забезпечення і т.д.

Найбільш сутнісна відмінність довгострокового планування від процесу формування бюджету полягало в тому, що при довгостроковому плануванні почали широко використовувати методи використання строків окупності інвестицій і вартості грошей у часі (метод дисконтування).

У системі довгострокового планування передбачається, що майбутнє може бути визначене на основі показників діяльності фірми в минулому шляхом екстраполяції. Іншими словами, розробники довгострокового плану виходять з передумови, що в майбутньому умови діяльності організації не погіршуватимуться, може навіть поліпшуватимуться, а підсумки діяльності – будуть кращими в порівнянні з минулим.

Довгострокове планування знайшло досить широке застосування як інструмент управління перспективним розвитком організації в умовах стабільно зростаючої економіки. Але при зростанні труднощів і невизначеності зовнішнього середовища цей інструмент звичайно починає давати збій, що в остаточному підсумку привело до появи такого інструмента управління організацією як стратегічне планування. Слід зазначити, що концепція довгострокового планування принесла певні позитивні результати в розвиток довгострокового планування. Так, керівники вищого рівня управління багатьох організацій, розробляючи і реалізуючи прогнози і довгострокові плани, переконувалися в ідеї чітко бачити перспективу розвитку своїх організацій, одержували визначений досвід у рішенні найважливіших проблем їх розвитку.

УПРАВЛІННЯ НА ОСНОВІ ГНУЧКИХ НЕГАЙНИХ РІШЕНЬ

Зазначений вид стратегічного менеджменту є сьогодні найбільш поширеним у застосуванні. Зазвичай, умовою його використання є та, коли багато важливих завдань виникають настільки стрімко, що їх неможливо вчасно передбачити (стратегічний менеджмент в реальному масштабі часу).

Щоб впоратися з завданнями, що швидко змінюються, і які обумовлені поведінкою конкурентів, технічним прогресом тощо, застосовують управління шляхом ранжування стратегічних завдань, управління за «слабкими сигналами» і управління в умовах стратегічних несподіванок.

Управління шляхом ранжування стратегічних завдань передбачає виконання наступних заходів:

1. Встановлення постійного спостереження за всіма тенденціями у зовнішньому середовищі: ринковими, технологічними, економічними, соціальними, політичними.
2. Доведення до вищого керівництва результатів аналізу отриманих тенденцій з

оцінкою їхньої важливості для організації і терміновості реагування на них на регулярних нарадах і в міру необхідності.

3. Розподіл вищим керівництвом спільно зі службою маркетингу всіх завдань, що породжуються тенденціями, на чотири категорії:

- найбільш термінові і важливі, які потребують негайного розгляду;
- важливі завдання середньої терміновості, що можуть бути вирішені в межах наступного планового циклу;
- важливі, але не термінові завдання, що вимагають постійного контролю;
- завдання, що представляють собою помилкову небезпеку і не заслуговують подальшого розгляду.

4. Передача складних завдань для вивчення й ухвалення рішення існуючим підрозділам організації або, у разі потреби, різним спеціально створюваним групам.

5. Періодичний перегляд і оновлення вищим керівництвом списку проблем і їхньої пріоритетності.

УПРАВЛІННЯ ЗА «СЛАБКИМИ СИГНАЛАМИ»

Сутність цього методу полягає в наступному. Організація знаходиться в зовнішньому середовищі. Відповідно до ідеології стратегічного менеджменту вона повинна прагнути передбачати вплив на неї з боку зовнішнього середовища і намагатися заздалегідь на нього реагувати. Ті проблеми, що чітко проявилися і зрозумілі, у стратегічному менеджменті називаються визначеними за сильними сигналами, тобто по достовірним фактичним даним. А ті проблеми, інформація про які не є повною і достовірною, називаються проблемами, визначеними за «слабкими сигналами».

За умови високого рівня нестабільності зовнішнього середовища необхідно заздалегідь готувати рішення, тобто тоді, коли з зовнішнього середовища надходять «слабкі сигнали». Якщо рівень нестабільності зовнішнього середовища знаходиться трохи вище середнього рівня (оцінка за шкалою 3,0–3,5 бали), організація може дозволити собі дочекатися більш «сильного сигналу», тому що в нього вистачить часу підготувати рішення до моменту, коли проблема назріє. Але при високому рівні нестабільності, коли ситуація міняється швидко, підприємство може спізнитися з ухваленням раціонального рішення. Для одержання інформації про сильні і слабкі сигнали і організації повинне бути налагоджене спостереження, чуттєве до попереджуючих сигналів. Крім того, повинне бути розроблено позитивне відношення до змін, готовність до прийняття ризикованих рішень.

Якщо рівень нестабільності зовнішнього середовища високий, є об'єктивна необхідність готувати рішення ще тоді, коли з зовнішнього середовища надходять слабкі сигнали (оцінка за шкалою 4,0–5,0 бали). Управління в умовах стратегічних несподіванок. Умови стратегічних несподіванок характеризуються наступною ситуацією:

- проблема виникає раптово, всупереч очікуванням;
- вона ставить нові завдання, що не відповідають минулому досвіду організації;
- неприйняття контрзаходів приводить або до великого фінансового збитку, або до погіршення можливостей одержання прибутку;

– контрзаходи повинні бути прийняті терміново, але звичайний, існуючий в організації порядок дій цього не дозволяє.

У випадку, якщо рівень нестабільності зовнішнього середовища організації є високим і можливе виникнення стратегічних несподіванок, керівництво повинне зайнятися підготовкою системи надзвичайних заходів. Ця ситуація передбачає виконання таких дій.

1. При виникненні стратегічних несподіванок повинна почати працювати комутаційна мережа зв'язків для надзвичайних ситуацій.

2. На час надзвичайного стану варто:

– перерозподілити обов'язки вищого керівництва; забезпечити контроль і збереження морального клімату;

– організувати звичайну роботу з мінімальним рівнем зривів;

– ужити надзвичайних заходів. 3. Увести мережу оперативних груп і провести тренінг взаємодії груп.

Питання для самоконтролю та поглибленого самостійного опрацювання студентами

1. Розкрийте місію та цілі стратегічного менеджменту?

2. Дайте характеристику проблем формування понятійно-категоріального апарату стратегічного менеджменту?

3. Надайте характеристику принципів стратегічного менеджменту.

4. Які види стратегічного менеджменту ви знаєте і у чому полягають їх відмінності?

ЛЕКЦІЯ 2. КОНЦЕПЦІЇ ТА МОДЕЛІ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ Й ОСОБЛИВОСТІ ЙОГО ЗАСТОСУВАННЯ У ПУБЛІЧНІЙ СФЕРІ

ПИТАННЯ

1. Концепції стратегічного менеджменту
2. Моделі стратегічного менеджменту
3. Особливості застосування стратегічного менеджменту у публічній сфері

1. Концепції стратегічного менеджменту

Стратегічний менеджмент — це концепція динамічного характеру дослідження та аналізу організації, способів дій, процесів, відносин і діяльності, які ґрунтуються на навчанні, та управління знаннями.

У цілому, концепція стратегічного менеджменту дає змогу систематизувати та виокремити такі його характерні риси:

- ґрунтується на певному поєднанні теорії: системному, ситуаційному та цільовому підходах до діяльності організації, що трактується як відкрита соціально-економічна система. Проте використання тільки однієї із зазначених засад не дає змоги досягти потрібних результатів — розвитку об'єкта управління у довгостроковій перспективі;

- орієнтує на вивчення умов, в яких функціонує організація чи територіальна громада. Це дозволяє створювати відповідні цим умовам системи стратегічного менеджменту, що відрізнятимуться одна від одної залежно від особливостей і характеристик зовнішнього середовища;

- концентрує увагу на необхідності збору та застосуванні баз стратегічної інформації. Аналіз, інтерпретація та застосування інформації для прийняття стратегічних рішень, і як наслідок, зменшення невизначеностей, дає змогу з'ясувати зміст і послідовність дій щодо впровадження змін;

- дозволяє прогнозувати наслідки прийнятих рішень за рахунок належного розподілу ресурсів, встановлення дієвих зв'язків і формування стратегічної поведінки управлінців;

- передбачає застосування інструментів і методів розвитку організацій (цілей, «дерева цілей», стратегій, «стратегічного набору», стратегічних планів, проектів і програм, стратегічного планування та контролю тощо).

Наведені характеристики не вичерпують сутність концепції стратегічного менеджменту, але дають змогу визначити найбільш суттєві складові. Це дозволяє створювати відповідні цим умовам системи стратегічного управління, що відрізняються залежно від особливостей суб'єкта та характеру зовнішнього середовища.

Отже, аналіз, інтеграція та застосування інформації для прийняття стратегічних рішень дають змогу визначити зміст і послідовність дій щодо змін в організаційній структурі завдяки зменшенню невизначеності ситуації. Як наслідок, об'єктом вивчення стає система управління в цілому, а також організаційна структура стратегічного менеджменту. Призначення такої структури стратегічного менеджменту є впорядкуванням його процесів для досягнення заданого рівня кінцевих результатів

діяльності організації.

Така структура стратегічного менеджменту має володіти:

- оперативністю реагування на зовнішнє збурення;
- скоординованістю процесів управління, балансом стратегічних, оперативних завдань і ресурсів, замкнутістю контурів управління.

Згідно з концепцією стратегічного менеджменту необхідно сформувавши оптимальний варіант розподілу між підрозділами організації не лише бюджетів, а й стратегічних функцій і відповідальності.

Концепція стратегічного менеджменту акцентована на тому, що організаційні структури, які функціонують в однаковому зовнішньому середовищі, по-різному розвиваються і мають різний успіх залежно від змісту стратегії, що реалізується.

Згідно з концепцією стратегічного менеджменту виокремлюють три рівні стратегії:

- загальний;
- функціональний;
- операційний.

Ці три рівні утворюють ієрархічну «стратегічну» піраміду. Стратегії кожного рівня не лише взаємопов'язані, а й впливають на зміст стратегічних програм сусідніх рівнів, чим забезпечують загальну збалансованість.

Основні підходи до стратегічних концепцій:

- 1) стратегічний менеджмент за принципом «згори-вниз». Відображення того, чого хоче вся організація або окремо взятий підрозділ у напрямі «згори-вниз»;
- 2) діяльність у напрямі «знизу-вгору», за якої оптимізація операцій дозволяє вибудувати стратегію;
- 3) переведення суспільних вимог в операційні рішення;
- 4) використання можливостей операційних ресурсів в обраних сферах чи галузях.

Особливістю *концепції «згори-вниз»* є те, що стратегічні рішення ухвалюються на вищому рівні, а потім передаються кожному підрозділу, які, у свою чергу, реалізують їх у своєму функціоналі. Отже, можна зробити висновок про існування в цьому випадку дієвої ієрархії стратегій.

Формалізований підхід «згори-вниз» був популярний у 1970-х роках, коли середовище було відносно стабільним і деякі організації застосовували плановий підхід. Хоча концепція «згори-вниз» дає традиційне уявлення про функціонування стратегії усередині організації, фактично такого виду ієрархії набагато складніші. Наприклад, перед реалізацією стратегії, спрямованої на об'єднання діяльності організації у заданому напрямі, може виникнути необхідність розглядати роботу кожної окремої функції. Тому часто застосовують альтернативний підхід — концепцію «знизу-вгору».

В основу *концепції «знизу-вгору»* покладено необхідність розгляду функціональних рівнів, як основи стратегічного розвитку. Вищий рівень прийняття рішень користується перевагою методу «консенсусу думок» усіх секторів організації. У цьому випадку підтримується філософія постійного поетапного поліпшення діяльності.

Концепція «згори-вниз» розрізняє стратегічні рішення на окремих рівнях. Загальна

стратегія ставить цілі для різних напрямів діяльності. Стратегія визначає роботу окремих секторів організації, сфери, галузі. Вона також окреслює сфери всередині генеральної структури організації. Операційна стратегія встановлює функції для окремих співробітників і оцінює внесок кожної функції у стратегію.

Стратегічна концепція «знизу-вгору» розвиває загальну стратегію, виходячи з рівнів окремих департаментів.

Концепція стратегічного менеджменту в управлінській діяльності

У 90-х роках ХХ ст. у теорії стратегічного менеджменту змінюється загальна парадигма управління. Персонал починають вважати основним ресурсом, що забезпечує насамперед успіх діяльності всієї організації. Це обумовлено тим, що в умовах постіндустріальної економіки головною продуктивною силою стають людські ресурси з накопиченими знаннями, досвідом, здібностями та талантами, оскільки навіть досконалий стратегічний план може стати просто текою доповідей, якщо він не пов'язаний із персоналом організації, залученим до здійснення стратегії. Відтак реалізація концепції стратегічного менеджменту вважається можливою у разі якщо:

- організація стратегічно орієнтована;
- персоналу притаманне стратегічне мислення;
- організація застосовує систему планування, що дає змогу розробляти і використовувати інтегровані плани;
- поточна і повсякденна діяльність підпорядкована досягненню поставлених довгострокових цілей.

Концептуально стратегічний менеджмент ґрунтується на переконанні, що виконання стратегії залежить саме від людей.

Персонал розглядається не просто як ресурс, а як найцінніший капітал — людський, який забезпечує конкурентоспроможність організації, і не лише у комерційній площині. Адже серед усіх організаційних ресурсів саме людський ресурс стає тим, що має найбільші резерви для підвищення дієвості функціонування. Проте «людський» аспект стратегічного менеджменту розглядається переважно прихильниками поведінкової теорії, пов'язаної із психологічними і соціальними дослідженнями, окремо від прикладних досліджень у сфері управління. Найважливішими факторами успіху в цьому випадку є врахування елементів суміжних суспільних досліджень щодо:

- мотиваційного механізму стратегічного менеджменту;
- особових характеристик керівників і персоналу;
- взаємодії персоналу при виконанні рольових функцій;
- впливу організаційної культури на стратегічні рішення через загально-організаційні цінності, норми та правила;
- можливості організаційного (колективного) розвитку і навчання.

Зважаючи на таку особливість «людського» аспекту, існує багато об'єктивних і суб'єктивних факторів, що не дають змоги широко застосовувати стратегічний менеджмент, досягати високого рівня обґрунтованості планів і забезпечувати необхідний ступінь їх виконання.

Об'єктивні та суб'єктивні фактори можна згрупувати у такий спосіб:

- нерозвиненість теоретичних і методологічних засад розробки взаємопов'язаної системи планів;

- неспроможність управлінської системи сприймати вимоги зовнішнього і внутрішнього середовища та належним чином реагувати на них, застосовуючи систему стратегічного управління;

- низька кваліфікація керівників і персоналу планових служб, які не обізнані з сучасними методами планування або досконало не володіють навичками щодо їх застосування.

Сучасна концепція стратегічного менеджменту окреслює низку принципів щодо вибудовування цілісної системи стратегічного менеджменту.

До основних принципів, на яких базується система стратегічного менеджменту, належать:

- 1) формування системи стратегічного менеджменту;
- 2) функціонування (взаємодія) системи стратегічного менеджменту;
- 3) розвиток стратегічного менеджменту.

Стратегічний менеджмент здійснюється на дотриманні таких *підходів*:

- зацікавленість усіх рівнів управління організації в успішній реалізації запланованого;

- якісне інформаційне забезпечення та постійне надходження інформації із зовнішнього середовища;

- документаційне забезпечення усіх ухвалених рішень;

- планування процесу комунікації, включно зі зворотним зв'язком;

- доведення змісту і суті обраної стратегії до кожного виконавця.

Концепція стратегічного менеджменту для будь-якої сфери управлінської діяльності має низку характерних рис і принципів, залишаючись водночас неоднозначною у розрізі її прикладного застосування. Динаміка середовища і суб'єкта управління потребують поділу комплексної системи стратегічного менеджменту на різні сегменти функціонування державних структур, а саме для:

- органів державної влади;

- державних підприємств;

- державних (бюджетних) установ;

- інших, пов'язаних із функціями держави, некомерційних структур.

Кожна з цих державних структур має не лише специфічні завдання за своїм функціональним призначенням і структурою щодо застосування стратегічного і державного управління, а й залежить від адміністративного рівня реалізації власних повноважень або місця в соціально-економічній системі країни.

Первинним, початковим документом у системі вироблення стратегії і створення стратегічних планів є *концепція*.

На підставі концепції розробляються стратегічні плани розвитку регіонів і територіальних громад та стратегічні плани центральних органів виконавчої влади — цільові комплексні документи, в яких концептуальні положення набувають докладного і конкретного обґрунтування, а також узгодження проблемних питань.

Відповідно до призначення структура концепції складається з чотирьох змістових блоків:

- цільовий;
- прогнозно-аналітичний;
- блок урахування факторів середовища;
- концептуальний.

Цільовий блок. Досліджується вихідний момент розвитку структури, території тощо, виявляються тенденції та основні проблеми. У процесі ранжування виділяється декілька основних проблем, визначаються характер і напрями розвитку. Фактично йдеться про ті проблеми, для вирішення яких доцільна першочергова концентрація дефіцитних ресурсів. Логічним завершенням цільового блоку є формування субординаційної системи цілей найближчої перспективи.

Від того, наскільки коректно визначено проблемні питання на базовий і прогнозний періоди, значною мірою залежить правильність вибору системи цілей. Саме тут закладено основу врахування природної, соціально-економічної та геополітичної специфіки, оцінку придатних для використання ресурсів. Ідентифікація проміжних проблемних питань сприятиме підвищенню якості розробки концепції, полегшенню їх вирішення та формулюванню проблеми, придатної для вирішення.

За підсумками виконання цільового блоку формуються основні положення концепції, тобто агреговане викладення основних проблем, принципів, цілей і методів розвитку, можливостей ресурсного забезпечення, механізмів прямого і непрямого управління суспільними процесами. При обговоренні визначальних напрямів уточнюються окреслені проблемні питання, формуються головні пріоритети, вдосконалюється механізм ресурсного забезпечення. Отже, основні положення стають вихідною позицією, що започатковує змістову частину концепції.

Прогнозно-аналітичний блок. Тут узагальнюються результати попередньо розроблених прогнозів. Спільна ув'язка прогнозів здійснюється на «виході» з блоку, тобто при формуванні цілісної системи попередніх прогнозів довготривалого розвитку держави. Така послідовність дає можливість звести до мінімуму необхідність багаторазових коригувань у конкретних прогнозах.

Наприклад, не можна спрогнозувати ситуацію в суспільстві без урахування динаміки і послідовності діяльності політичних партій та інституцій громадянського суспільства. Відповідно, їхні дії не можуть бути передбачені без наявності прогнозів діяльності владних структур суспільства. Блок урахування факторів середовища, які брались до уваги і раніше, в інших блоках, але саме тут їх досліджено найдокладніше, оскільки ці фактори суттєво впливають на вибір варіантів розвитку в довготривалій перспективі. На цій стадії відбувається остаточне узгодження цілей і ресурсів, до того ж, можливе (й доцільне) скорочення кількості цілей або зміна їх субординації. Розробка цього блоку завершується взаємозв'язком економічного, соціального та екологічного аспектів державного розвитку.

Концептуальний блок. Формується на основі системи попередніх прогнозів, що впливають із урахування зовнішніх чинників, відповідно до системи цілей. Цей блок є

завершальним, зведеним. У результаті його розробки концепція набуває, з одного боку, високоагрегованого, а з іншого — цільового характеру. Деякі розділи з цього блоку переходять до розряду цільових комплексних програм, але конкретна розробка і реалізація цих програм виходить за межі концепції.

Розглянута схема формування концепції містить необхідну маневреність, тобто враховує специфіку зміни середовища і дає змогу вносити необхідні корективи.

Окрім того, необхідно зважати на наявність у концепції трьох різнорівневих і водночас взаємопов'язаних аспектів:

- макроструктурного;
- міжгалузевого;
- територіального.

Макроструктурний аспект концепції спрямований на вироблення принципів підходів до таких загальних проблем, як подолання кризи або виведення з депресії, стабілізація та підйом економіки, відповідність динаміки соціальних структур соціальним цілям розвитку держави тощо.

Міжгалузевий аспект концепції набуває відображення лише на рівні агрегованих сфер. Це з'ясовується у процесі виявлення проблемних ситуацій та альтернативних шляхів їх вирішення. Також варто дати рекомендації з ресурсного забезпечення міжгалузевого розвитку.

Територіальний аспект концепції полягає у формуванні переліку об'єктів, щодо яких доцільно розробляти комплексні програми: обґрунтування розташування об'єктів нового будівництва з урахуванням взаємозв'язку об'єктів інфраструктури, організація системи міжрегіонального розвитку і комунікацій. Водночас розглядаються шляхи становлення і розвитку органів місцевого самоврядування, вдосконалення системи регіональних владних структур та адміністративно-територіального устрою.

2. Моделі стратегічного менеджменту

Модель трьох факторів («стратегічний трикутник»), що безпосередньо впливають на успіх стратегії компанії.

Успішний стратег повинен фокусуватися на таких трьох факторах:

1. Компанія (Corporation).
2. Клієнт (Customer).
3. Конкуренти (Competitors).

При побудові будь-якої ділової стратегії необхідно брати до уваги головних гравців: компанію, клієнтів/споживачів і конкурентів. Кожен із цих трьох стратегічних гравців — живий організм із власними інтересами та цілями. Разом вони утворюють «стратегічний трикутник».

На основі цих факторів можливі типові стратегії, спрямовані на досягнення сталої конкурентної переваги для компанії.

Компанія. Стратегія компанії повинна бути націлена на максимізацію її переваг щодо конкурентів у сферах, найбільш важливих для досягнення успіхів галузі.

1. Вибірковість і послідовність. Для перемоги в конкурентній боротьбі компанії не

обов'язково бути лідером у всіх функціональних сферах, важливих для даної галузі. Якщо компанія може досягти абсолютної переваги в одній, але найважливішій сфері, то вона зможе випередити конкурентів і в усіх інших сферах, показники в яких у компанії на середньому для галузі рівні.

2. Вирішення питання «виробляти чи купувати». У разі швидкозростаючих витрат найбільш кардинальним рішенням для компанії є залучення субпідрядників для виконання значної частини внутрішніх виробничих операцій. За рахунок цього можна домогтися сталої позиції у витратах, якщо конкуренти оперативно не відреагують зміною власної структури витрат. Іншим джерелом скорочення витрат при аутсорсингу може стати здатність оперативно змінювати обсяг виробництва відповідно до змін попиту.

3. Підвищення ефективності витрат. Підвищення ефективності витрат може бути досягнуто за рахунок трьох основних методів.

Перший метод. Шляхом більш ефективного зниження основних витрат, порівняно з конкурентами.

Другий метод. Більш ретельно та вибірково підходити до: - прийнятих замовлень від клієнтів; - вироблених продуктів та послуг; - виконуваних функцій. Це передбачає вибірковий підхід до найбільш важливих для компанії видів діяльності, і у разі ліквідації окремих напрямів загальні витрати будуть знижуватися швидше, ніж доходи.

Третій метод. Спільно з іншими бізнес-одиницями компанії або зі сторонніми компаніями спільно використовувати подібні ключові функції. Часто виникають ситуації, як показує досвід, за яких таке спільне використання дає відчутні переваги.

Клієнт. Орієнтація на клієнта є основою будь-якої стратегії. Першочерговим завданням корпорації, безумовно, має бути насамперед максимальне задоволення інтересів її клієнтів, а не акціонерів або інших зацікавлених сторін. У довгостроковій перспективі корпорації, надзвичайно зацікавлені у своїх клієнтах, становитимуть інтерес і для інвесторів.

1. Сегментування за цілями. Диференціація повинна бути побудована на основі того, що різні споживачі використовують (і купують) товар чи послугу різними способами. Це і має бути головним принципом сегментації — виділяти такі групи, щоб розробляти для них спеціалізовані пропозиції.

2. Сегментування за охопленням ринку. Обрані сегменти не повинні бути занадто малі. Стратегічна сегментація повинна бути заснована на вивченні і порівнянні витрат на маркетинг із потенційним розміром ринку. Завжди існує критична точка, після якої співвідношення прибутку і витрат починає скорочуватися (спадна гранична ефективність). Тому завданням компанії є пошук оптимального масштабу покриття ринку. Відносні маркетингові витрати не мають перевищувати рівень аналогічних витрат основних конкурентів.

3. Ресегментація ринку. У разі високої конкуренції на ринку компанія та її конкуренти, швидше за все, сегментують ринок аналогічним чином. Тому ефективність сегментування як інструменту конкурентної боротьби значно знижується. У такій ситуації доцільно ще раз проаналізувати своїх ключових клієнтів з метою виявлення ознак для побудови більш вигідної сегментації.

4. Зміни в структурі клієнтів. Зміни сегментів ринку відбуваються постійно під впливом непереборних сил — з плином часу може змінюватися демографія, переважні канали дистрибуції, розміри сегментів тощо. Такі зміни приводять до перерозподілу ресурсів та/або зміни їх обсягу, зосереджених у цій бізнес-одиниці, без яких можливі серйозні втрати частки ринку.

Конкуренти. Згідно з твердженням К.Омае, стратегія може ґрунтуватися на пошуку можливостей диференціації компанії від конкурентів у сфері, відмінній від розробки продукту, його технічних характеристик, а також безпосередньо продажу та обслуговування.

Ця модель розроблена для бізнес-середовища, і з огляду на загальний пріоритет використання бізнес-підходів у практиці державного управління доцільна для орієнтації стратегічного менеджменту на споживача його послуг.

Планова стратегія — це бачення формування стратегії в організаціях, що підкреслює переваги спланованих дій.

Необхідно планувати і думати перед тим, як діяти. Проте це не означає, що подібні стратегії не враховують несподіваний розвиток подій. Переваги формування планової стратегії:

Організації повинні визначити напрям. Без окреслених цілей і планів вони не можуть бути дієвими, а персонал не зможе результативно працювати.

Відданість: складання планів дозволяє організаціям мобілізуватися, розвинути свої здібності та підготуватися до значних інвестицій.

Координація: добре підготовлена організаційна стратегія дозволяє організації функціонувати як єдине ціле, здійснюючи узгоджені та рішучі кроки.

Оптимізація: належне планування сприяє оптимальному розподілу ресурсів і дає змогу спрямовувати їх точно визначену кількість на перспективні проекти.

Програмування: стратегічне планування дає змогу організаціям провадити свою діяльність точно, надійно, результативно, ефективно, уникаючи помилок.

Емерджентна стратегія — це бачення формування стратегії в організаціях, що підкреслює переваги створення стратегії в процесі з'ясування фактів.

Гаслом емерджентної стратегії є: спробуйте перед тим, як застосовувати цей тип стратегії. Стратегія розглядається як безперервний процес постійного навчання, експериментування та прийняття на себе ризиків. Це адаптивний, покроковий і комплексний процес навчання, в якому цілі та засоби поєднуються і найчастіше встановлюються одночасно. Масштабні загальні цілі не підлягають точному обліку. Загалом цілі рідко виголошуються або фіксуються в документах формального планування. Засоби з'являються або розвиваються згодом у процесі того, як організація вчиться на основі розвитку навколишнього середовища та взаємодії з ним. Це не означає, що послідовники цієї стратегії не вживають заздалегідь відповідних кроків і не реагують на ситуацію відповідно.

Переваги формування емерджентної стратегії:

Опортунізм: організації повинні бути завше налаштовані на те, щоб скористатися непередбаченими можливостями у разі їх появи.

Гнучкість: організації повинні бути готовими до нових варіантів, не діяти або інвестувати поспіхом.

Навчання: поява нової стратегії є слушною нагодою для навчання.

Підприємництво: кращим способом зрозуміти, як просуватиметься робота, створити можливість розпочати її. Такий шлях розвиває дух змагальності.

Організація: значні стратегічні зміни викликають активний спротив в організаціях. Тому підтримки важливо приділити час і увагу для розвитку взаємопідтримки в колективі

У кожній конкретній ситуації управлінці повинні враховувати конфліктуючі вимоги двох різних типів стратегій і знаходити найоптимальніший для організації баланс, сфери її діяльності та навколишнього середовища. Як уже зазначалося, у сучасному світі досить рідко використовують винятково планові або емерджентні стратегії.

У багатьох організаціях можна зустріти підходи, характерні для різних шкіл. При розробці та реалізації стратегії організації в основному застосовують систематичний процес планування, впровадження та контролю.

Корпоративна стратегія застосовується для досягнення переваги над іншими організаціями. Така стратегія ґрунтується на дієвій роботі корпоративного центру. При правильному підході, що передбачає її постійне осмислення, корпоративна стратегія може мати низку переваг:

- напрацювання можливих коротко- і довгострокових варіантів оздоровлення для організацій, що зазнають фінансових труднощів;
- уточнення місця прийняття рішення (точки біфуркації) і напряму подальшого руху до визначеної мети;
- визначення оптимальних корпоративних поглинань, які підвищують суспільний добробут;
- створення системи для успішної інтеграції поглинених організацій та оптимізації їх діяльності;
- окреслення найбільш перспективних напрямів роботи, що потребують подальшого розвитку та капіталовкладень, і неактуальних сфер діяльності.

Слабка корпоративна стратегія, навпаки, може стати недієвою, завдаючи більше шкоди, ніж користі. Це може призвести до втрати цінності та значимості корпоративності, на крайній випадок — до припинення діяльності організації.

Корпоративна стратегія розробляється для розвитку структурних одиниць відповідно до загальної мети. Це, мабуть, найрезультативніший напрям використання стратегії, оскільки він містить безпосередній моніторинг і оцінку діяльності з боку управлінців із акцентом на виконання певних функцій.

Будь-який факт стратегічного дрейфу або старіння стратегії може бути виявлений швидше і призведе до менших збитків, ніж у випадку корпоративної стратегії.

Операційна стратегія Дуже важливо розуміти взаємозв'язок між корпоративною та операційною стратегіями. Корпоративна стратегія є затвердженим планом для організації в цілому. Саме вона значною мірою пов'язана із способами, за допомогою яких організація буде здатна досягти глобальних цілей. Для вирішення глобальних

завдань організація на кожному її рівні повинна забезпечити досягнення певних цілей і застосування відповідних стратегій.

Маркетингові стратегії це:

- лідерство у сфері/галузі;
- виживання;
- злиття та поглинання;
- перегляд бізнесу.

Лідерство у сфері/галузі. Якщо організація реалізує стратегію лідерства у сфері/галузі, вона прагне здобути відповідну позицію. Дослідження рекомендують лідерам у сфері/галузі приділяти увагу не тільки належній якості надання послуг, а й високій привабливості організації. Ця стратегія створює низку незручностей конкуруючим організаціям. Рівень перешкод значно залежатиме від сфери чи галузі застосування стратегії.

Недоліками стратегії лідерства у сфері/галузі є:

- недостатня економія на масштабі;
- витрати на дослідження та розвиток;
- наймання «кращих» співробітників;
- витрати на рекламу та просування;
- доступ до дослідження у сфері/галузі;
- управління брендом і його популяризацією.

Виживання. Ця стратегія направлена на запобігання втратам. Виживання може бути як коротко-, так і довгостроковим. У короткостроковій перспективі ця стратегія може використовуватися в період ускладнення суспільних умов. У довгостроковій перспективі організація може свідомо скоротити доходи під час впровадження інновацій та інструментів розвитку. Такий варіант для організації зумовлює досягнення прибутковості в майбутньому.

Злиття та поглинання. Злиття або поглинання іншої компанії часто є привабливим елементом плану стратегії розвитку організації. Організація, що реалізує таку стратегію, намагається отримати перевагу на ринку шляхом розбудови ключових компетенцій або придбання таких компетенцій, що дозволяють відповідати змінам у зовнішньому середовищі.

Перегляд бізнесу. Стратегію перегляду бізнесу найкраще показати на прикладі. Дж.Нідхем та інші дослідники наводять приклад компанії ICI, яка застосувала дану стратегію. Компанія ICI змінила направлення свого основного бізнесу з важкої хімічної промисловості на виробництво хімічних продуктів кінцевого використання, що містять значну додану вартість. Таке рішення було викликано слабкістю попереднього ринку та високим потенціалом нового.

Якщо взяти до уваги умови роботи переважної більшості організацій, то стає очевидним, що застосування та використання стратегії є найбільш прийнятним шляхом розвитку. Саме на цей постулат ми будемо спиратися, розглядаючи стратегічне управління.

Ще одним способом розгляду стратегії в організації є її поділ на три рівні:

1. Корпоративний рівень:

- визначення корпоративної місії;
- визначення стратегічних бізнес-одиниць;
- аналіз/оцінка портфолію товару/послуги;
- визначення нових сфер бізнесу.

2. Функціональний рівень:

- впровадження двох стратегій вищого рівня;
- розширення функціональних можливостей для оцінки товарних ринків.

3. Рівень окремої структурної одиниці:

- визначення товарних ринків;
- впровадження корпоративних стратегій.

Для успішного втілення стратегії важливо аналізувати не лише найкращий досвід, а й пам'ятати про типові помилки, які створюють перешкоди для її впровадження.

Чотири види типових помилок при впровадженні стратегії:

- 1) бачення, яке не можна перетворити у дії, оскільки воно не виражене у практичних поняттях;
- 2) стратегія не пов'язана з індивідуальними цілями та цілями підрозділів;
- 3) розподіл ресурсів, що ґрунтується на короткотерміновому, а не на стратегічному бюджеті;
- 4) контроль, спрямований на короткострокові цілі, а не на розвиток у довгостроковій перспективі.

Залучення співробітників організації, відкритість, високий рівень культури допомагає своєчасно виявляти та виправляти такі помилки.

За певних обставин організація може і не потребувати стратегії. Без стратегії можуть обійтися організації, які:

- не зустрічають конкуренції;
- самостійні, незалежні від інших структур, що, звичайно, в умовах нинішнього глобалізованого турбулентного світу важко уявити;
- лише у незначній мірі зазнають змін, що відбуваються в навколишньому середовищі;
- перебувають у незмінному внутрішньому середовищі, якщо такі обставини можливі.

3. Особливості застосування стратегічного менеджменту у публічній сфері

Основними мотивами використання стратегічного менеджменту в публічній сфері є посилення контролю за наданням публічних послуг, необхідність упровадження ринково-орієнтованого підходу до публічного управління та його запровадження як інструменту вдосконалення організаційної діяльності. При цьому науковці підкреслюють, що, на відміну від приватного сектору, зорієнтованого при впровадженні стратегічного менеджменту на конкурентні переваги та прибуток, у публічному секторі головна мета – підвищення ефективності діяльності органів влади з надання різноманітних послуг.

Упровадження стратегічного менеджменту в країнах Європи починається з кінця 70-х і весь період 80-х рр. минулого століття, коли відбувалися різноманітні зміни в організації та менеджменті публічних послуг та започатковувалося стратегічне планування. Цей період пов'язується з появою «нового публічного менеджменту» (New Public Management). Зокрема, він асоціюється з проведенням таких реформ, як:

- децентралізація менеджменту та публічних послуг;
- запровадження якісного менеджменту в публічних організаціях;
- більша увага користувачам послуг, які розглядаються як споживачі, а не як громадяни.

Центральним у новому публічному менеджменті є запозичення прийнятних для публічної сфери ринкових відносин та практики приватного сектору в публічні організації з метою покращення ефективності їх діяльності та реалізації завдань щодо максимізації цінностей. Одна з таких практик, яка була широко впроваджена публічними організаціями на всіх рівнях управління, – концепція стратегічного менеджменту та інструменти, що асоціюються із стратегічним менеджментом (стратегічне планування, сценарне планування, формулювання місії та бачення) – стала поширеною повсюдно.

Стратегічне планування часто розглядалося як складова нового публічного менеджменту, один з інструментів його впровадження. Політичний контекст набував зростаючої популярності в європейських країнах у 70-х рр. після перемоги на виборах представників правих партій, які прийшли до влади з намаганням скоротити публічний сектор шляхом його приватизації. Те, що не могло бути приватизованим, повинно було функціонувати більш ефективно та раціонально, без будь-яких суттєвих змін у відносинах між суспільством та сектором публічних послуг. Малось на увазі, що користувачі послуг повинні отримувати вигоду завдяки підвищенню вимог до надавачів публічних послуг щодо ефективності без необхідності демократичних форм залучення суспільства до формування та управління наданням цих послуг.

Стратегія і стратегічний менеджмент почали посилювати свій вплив на публічний сектор із середини 1990-х рр. У 1992 р. відомі науковці П.Натт та Р.Бакофф довели, що стратегічна поведінка в публічному секторі можлива, проте надзвичайно рідкісна. З цього часу численні наукові школи здійснили доробок у сферу публічних стратегій. Одна з найбільш відомих теоретичних робіт із публічної стратегії – праця Дж.Малгана, в якій автор визначає це поняття як «систематичне використання публічних ресурсів та повноважень державними органами для досягнення публічних цілей».

Термін «публічний» означає відношення цього терміну як до людей, так як і до органів влади держави: «...до цього відносять численні державні органи, закони, посольства, армії, лабораторії, які є частиною сучасної держави і можуть спрямовуватися в певному напрямі та задовольняти публічний інтерес, який забезпечується державою; компетентні та відповідальні організації, які готові в майбутньому управляти для збереження своїх цінностей та принципів і фокусуються одночасно на трьох різних горизонтах прийняття рішень (коротко- середньо- та довгостроковому)... Певна стабільність та сталість також є суттєвими передумовами для інституцій з метою приділити серйозну увагу третьому горизонту (довгостроковому). Без цього майбутнє є

просто занадто невизначеним».

Дж.Малган окреслює основну специфіку стратегій у публічному управлінні, звертаючи увагу на те, що стратегія для публічних організацій є не тільки інструментом досягнення конкурентних переваг (хоча конкуренція з іншими юрисдикціями за територію та ресурси може бути критично важливою). Публічні організації мають справу з дуже відмінними обмеженнями (включаючи суспільну думку, політичні партії чи можливості підвищувати податки), ніж бізнес. Вони можуть використовувати різноманітні інструменти (закони, податки та регулювання) і формуються в середовищі з високою політичною динамікою, зустрічаючи опір. Як правило, вони мають більше цілей, більш складних завдань, відображаючи широке коло учасників, яких вони мають задовольнити.

У гіршому випадку некритичне використання загальних методів стратегічного менеджменту з приватного сектору може завдати шкоди, генеруючи паперову ефективність, що розглядається суспільством як погіршення функціонування державної служби або відхід від публічної відповідальності і демократії в ім'я скорочення витрат.

Узагальнюючи основні відмінності використання стратегічного менеджменту у приватному та публічному секторах, доцільно відмітити такі.

1. Відкритість процесу підготовки стратегії. Формування самої стратегії у приватних організаціях, яке пов'язано зі збиранням та аналізом відповідної інформації, на основі чого визначаються основні цілі та завдання, – як правило, закритий, непублічний процес, який здійснюється достатньо вузьким колом топ-менеджерів, і будь-який витік даних є неприйнятним (за винятком випадків, коли подібне не є частиною самої стратегії).

Так само непублічними є і механізми реалізації стратегії, обсяги фінансових та інших ресурсів, які використовуються. Навпаки, у публічній сфері підготовка стратегії, характер інформації, що збирається і аналізується, процес формування цілей та завдань, є максимально відкритим, пов'язаним із численними дискусіями. Подібна відкритість доцільна і з тієї точки зору, що стратегії органів влади повинні якомога детальніше доводитись до всіх членів суспільства – населення, приватних компаній та недержавних організацій, оскільки впровадження стратегічних документів у публічній сфері безпосередньо впливає на їх життєдіяльність. Таким самим відкритим є і процес реалізації стратегії, а також оцінювання її результатів.

2. Багатосуб'єктність стратегічного процесу. На відміну від бізнесу, де підготовкою стратегій займається обмежена група топ-менеджерів, у публічній сфері до формування стратегічних документів долучається в різний спосіб широке коло суб'єктів (учасників). Подібний підхід, зумовлений публічною природою стратегічного процесу, ускладнює пошук компромісів у поглядах на майбутні напрями розвитку та узгодження цілей і завдань, пріоритетів і, відповідно, розподіл ресурсів у процесі реалізації стратегій. Таким чином, досягнення консенсусу перетворюється в складний довготривалий процес, який намагається поєднати протилежні цілі та інтереси. Звідси – неможливість, на відміну від стратегічного менеджменту у бізнесі, чітко сформулювати взаємопов'язані і взаємоузгоджені цілі, які мають однозначне трактування.

3. Політизація процесу підготовки та реалізації стратегії та залежність від політичного циклу. Стратегічний процес у публічній сфері завжди залежить від тих політичних сил, які в конкретний момент очолюють владу (державну чи місцеву), адже сам її характер визначає цілі в різних сферах політики, що досягаються стратегічним управлінням. Класичною детермінантою стратегічного процесу виступає політичний цикл, що визначає періодичність зміни (переобрання) влади населенням громади, регіону, держави. Оновлення органів державної чи місцевої влади здебільшого супроводжується зміною контенту стратегічних документів.

4. Прийняття рішень у публічній сфері є слабо впорядкованим, складним процесом, особливо в умовах демократії. На відміну від бізнесу, нації не переслідують мету прибутку, і навіть тією мірою, якою вони фокусуються на конкурентоспроможності, вони мають інші цілі в умовах економічної політики, такі як справедливість і можливість. У стратегіях органів влади надзвичайної важливості набуває соціальний контекст. Основним продуктом їх діяльності є надання публічних послуг за бюджетні ресурси, джерелом яких є сплачувані бізнесом і населенням податки та збори. Значна частина цих послуг має соціальний характер, пов'язана із дотриманням у суспільстві соціальної справедливості та рівності громадян у доступі до базових послуг, таких як освіта, охорона здоров'я, безпечне навколишнє середовище, транспортна мобільність, доступ до інформації і т. ін.

5. Одним із найважливіших чинників, які характеризують різницю між стратегіями бізнесу та публічної сфери, є час. У бізнесі майбутнє дисконтується відповідно до стійких та ясних параметрів, які формуються ринком. Рівні дисконтування визначають можливість витрат капіталу, і це, у свою чергу, диктує інвестиційні рішення. Експоненціальний рівень дисконтування визначає чіткий шлях із прийняття рішення щодо майбутнього. У публічній сфері подібні підходи не завжди сповідаються.

6. Для органів влади, як правило, нетиповим є підхід, де з кожною ситуацією чи подією мають справу як з унікальною. Натомість у законах, програмах, принципах і протоколах прописуються загальні правила. Значною мірою подібний підхід є виправданим, адже стратегічне управління в умовах різноманітних суспільних процесів неможливо без низки елементів стандартизації, генералізації, упорядкування.

7. У приватному секторі стратегія традиційно фокусується на досягненні конкурентної переваги. Що стосується публічного сектору, подібне твердження не є коректним, оскільки воно означало б конкуренцію державних структур між собою за людський капітал і фіксоване джерело фінансування із державного бюджету. Ряд дослідників стверджують, що конкурентна перевага застосовується в публічному секторі лише в організаціях, які мають високий рівень адміністративної автономії, бюджету, що формуються із власних надходжень, та конкурентне середовище, в якому вони функціонують. Із цими різновидами обмежень кінцевим результатом діяльності, на якому мають фокусуватися зусилля державних органів та інших неприбуткових структур публічного сектору, є наскільки ефективно та результативно вони відповідають потребам своїх споживачів. Крім того, ця відповідність має постійно покращуватися. Ключова мета стратегії в публічному секторі може бути в такому випадку сформульована як постачання

публічних цінностей в ефективний та результативний спосіб.

Аналіз наукової літератури з напрямів використання стратегічного менеджменту в публічній сфері також дає можливість узагальнити вимоги, базуючись на яких, за твердженням учених, експертів, практиків, публічний менеджмент може покращитись:

- змінити основну орієнтацію управління (структури, процеси та ресурси, які задіяні), зосередивши стратегічний фокус на результатах, починаючи з аналізу середовища, наявної ідентифікації й оцінки поточних і передбачуваних зовнішніх факторів та умов, які мають братися до уваги при формулюванні стратегії організації;

- посилити стратегічні спроможності центральної влади керувати і контролювати для зосередження більшої уваги на стратегії і меншої на виконанні поточних справ, так само як і на відповідності реагування на зовнішні зміни і різноманітність інтересів – швидкому, гнучкому і з найменшими витратами;

- робити наголос на кращому визначенні місії та цілей організацій, відповідності результатів та ресурсів;

- інтегрувати планування, менеджмент, контроль, організаційну структуру і культуру (у тому числі більшу інтеграцію між комунікаційною та інформаційною системами);

- активно залучати учасників стратегічного процесу для кращого врахування складності публічного сектору, підвищувати рівень довіри в органах влади, зробити більш демократичним прийняття рішень у суспільстві через формування спільних цілей.

Питання для самоконтролю та поглибленого самостійного опрацювання студентами

1. Розкрийте зміст концепцій стратегічного менеджменту.
2. Дайте характеристику моделей стратегічного менеджменту.
3. У чому полягають особливості застосування стратегічного менеджменту у публічній сфері?

ЛЕКЦІЯ 3. ІСТОРИЧНИЙ КОНТЕКСТ ТА СВІТОВИЙ ДОСВІД ЗАСТОСУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

ПИТАННЯ

1. Стратегічне управління: історичний контекст
2. Світовий досвід стратегічного менеджменту
3. Українські історичні реалії запровадження стратегічного управління і планування

1. Стратегічне управління: історичний контекст

Поява і використання методик стратегічного менеджменту в державному секторі пов'язані з технологіями управління у бізнес-середовищі. Причинами їх появи і використання є зростання зовнішніх загроз та економічної конкуренції. Це простежується у поведінці великих підприємств, які, на відміну від малих організацій, функціонують в дещо іншому конкурентному середовищі. Для них, як правило, визначальним є стабільність отримання прибутків, обумовлена структурою організації. Вона ж і зумовлює необхідність використання елементів стратегічного менеджменту. Так само і держава, як стала інституція, що зацікавлена у постійному та гармонійному розвитку суспільства, потребує методик і технологій стратегічного менеджменту, як методології накопичення певних правил і норм внутрішньо суспільної організації щодо перспективного бачення власного майбутнього, предметного відображення напрямів розвитку в нормативно-правових актах.

Управління соціально-економічними системами, як і планування їх розвитку, нове явище у сучасній управлінській практиці України. Донедавна воно розглядалося лише у контексті утримання тієї чи іншої суспільної системи у стані рівноваги та певного сталого розвитку.

Першим значним комплексним підходом до перегляду практики планування стало формування прогностичного плану-балансу народного господарства СРСР у 1924 році. Його метою була спроба проведення керованих змін. Проте через збільшення прямого адміністративного тиску в країні ці напрацювання було призупинено.

Наступний практичний крок до запровадження менеджменту на основі планування розвитку соціально-економічної системи був здійснений США після Другої світової війни з метою запобігання економічним кризам на кшталт «великої депресії» та концентрування, внаслідок розгортання «холодної війни», обмежених ресурсів на перспективних напрямках розробки нових технологій. Відтак за змістом таке управління набуло подвійної реалізації у напрямках:

- 1) економіко-статистичне для економіки країни;
- 2) аналітичне як підхід у мисленні «майбутнє зараз», для побудови прогностичних сценаріїв у плануванні майбутнього для комерційного сектору і надання консультацій в науковій, політичній та воєнній сферах.

Перший напрям набув технологічних форм і отримав застосування в державному управлінні як допоміжний інструмент при традиційних формах планування і

регулювання економіки (програмування) у США та Канаді.

Другий напрям як концептуальна ідея та підхід отримав поштовх для розвитку внаслідок соціальних потрясінь у країні, спровокованих війною у В'єтнамі. З часом додалися загострення конкурентної боротьби між американськими та японськими виробниками металургійного й машинобудівного комплексів. На той час спостерігалось стрімке зростання інтересу в комерційному секторі серед великих корпорацій з метою якомога точнішого визначення майбутніх суспільних потреб у мінливих умовах.

Широкі наукові дослідження другого напрямку були започатковані Пітсбурзькою конференцією 1971 року, на якій вперше було виголошено ідеї, покладені в основу нової концепції планування і управління – стратегічний менеджмент. Відтоді в ужиток були введені терміни «стратегічне управління» і «стратегічне планування» для позначення різниці між поточним управлінням на рівні виробництва і управлінням, що здійснюється на вищому рівні для передбачення майбутнього.

Провідною ідеєю, що відображає сутність переходу від оперативного управління до стратегічного, стала необхідність зосередження уваги вищого керівництва на середовищі з метою своєчасного і належного реагування на зміни.

В інших країнах світу розповсюдження набуло започатковане у післявоєнній Франції традиційне планування і прогнозування соціально-економічного розвитку. Воно мало різноманітні форми і набувало національних характеристик у Нідерландах, Німеччині, Японії, Швеції, Італії, Фінляндії, Бельгії та Іспанії (директивне, індикативне, макроекономічне тощо).

Іноді, з огляду на безумовне визнання необхідності у довгостроковому плануванні в державному управлінні соціально-економічними процесами, така форма використання макроекономічного прогнозування визнається першоджерелом стратегічного планування у країнах з ринковою економікою. Та одразу концептуального і змістовного розвитку технологія стратегічного планування та управління соціально-економічними системами не набула в жодній з країн. Першістю освоєння стратегічного планування та управління заволоділи комерційні організації, як конкурентною технологією довгострокового планування і прогнозування.

Етапи і передумови запровадження стратегічного менеджменту і планування

Перший. Стратегічність управління 50-60-х рр. ХХ століття – це довгострокове планування виробництва продукції і освоєння ринків. Приблизно в цей же час увага фокусується на довгострокових планах при виробленні стратегічної лінії організації. Визначальним було управління на основі контролю за виконанням, коли реакція організацій на зміни проявляється після подій. Це реактивна адаптація, найбільш характерна для організацій. Вона потребує багато часу на усвідомлення необхідності змін, вироблення нової стратегії та адаптації до неї системи.

Другий. У 70-их роках суттєво змінюється зміст стратегічного вибору. Це вже не фіксація планів виробництва на довгострокову перспективу. Це вибір того, який напрям діяльності розвивати, перегляд попередніх форм діяльності, що донедавна були успішними, та внаслідок зміни споживчих пріоритетів можуть втратити свою привабливість. Тобто управління розглядалось на основі екстраполяції, коли темпи змін

прискорюються, але майбутнє можна передбачити шляхом екстраполяції минулих тенденцій.

Третій. У 80-их роках динамізм зовнішнього середовища значно ускладнив завдання своєчасної адаптації до змін в усіх сферах суспільного життя. Це, у свою чергу, спонукало до формування потенціалу змін і можливостей підприємств, які стали центром стратегічності поведінки і належним чином почали реагувати на виклики.

Спочатку стратегічне планування, а потім стратегічне управління остаточно звели розуміння стратегічної поведінки підприємства до такого управління організацією, при якому основою стратегічних рішень стає вибір типу поведінки фірми на даний момент, який водночас розглядається і як підґрунтя для формування майбутнього. Отже, рішення було обумовлене виникаючими обставинами, передбачаючи водночас, що його виконання має не лише дати відповідь на виклики, а й забезпечити можливість подальшої успішної реакції на майбутні можливі зміни.

З огляду на викладене, суть стратегічного управління і планування полягає в тому, що його слід розуміти як процес, що:

- 1) націлений на розробку та впровадження стратегії розвитку середовища, в якому існує той чи інший об'єкт;
- 2) спрямований в майбутнє, визначає цілі та напрямки розвитку, методи і способи досягнення цих цілей;
- 3) програмує майбутні події;
- 4) є циклічним і містить у собі аналіз і коригування реалізації стратегічного плану на різних етапах його втілення.

Характерними рисами стратегічного управління і планування є:

- спрямованість на середньо– і довгострокову перспективу;
- орієнтація на досягнення визначальних для соціально-економічної системи цілей;
- органічний взаємозв'язок намічених цілей з обсягом і структурою ресурсів, необхідних для їх досягнення (як наявних, так і створених у перспективі);
- врахування впливу різноманітних умов і факторів, які визначають стан об'єкта управління.

Відтак сформувалося розуміння стратегічного менеджменту як передбачення змін на початку виникнення певного неочікуваного явища з урахуванням прискореного темпу трансформації. Проте не стільки передбачення незворотності змін, скільки можливості вчасно спрогнозувати майбутні тенденції і визначити реакцію на них шляхом вироблення відповідної стратегії.

Тож стратегічне управління і планування - це процес, спрямований на розробку і впровадження стратегії розвитку середовища, в якому існує суб'єкт управління, а також вдалого пристосування до цих змін.

Сучасне бачення підходів до стратегічного управління і планування максимально наближене та комбінується у розумінні стратегії як узагальнюючої концепції майбутніх дій, моделі досягнення цілей, що визначає пріоритети та основні напрями діяльності в умовах змінного середовища. Стратегія також може бути власного назвою певного

стратегічного документа щодо відображення концепції та моделі майбутнього.

Наприкінці 80-х – початку 90-х років минулого століття зі змінами, що відбулися у розумінні призначення держави та її ролі у регулюванні суспільних процесів, поряд із функціонуванням громадянського суспільства поступово почалося запозичення комерційних практик до управління державним сектором та організаціями громадянського суспільства.

На відміну від комерційного сектору і його практики максимізації прибутку, в державному секторі мова йшла про мінімізацію видатків, жорстке бюджетування державних витрат і намагання досягти максимізації суспільного результату. З'являються і запроваджуються перші управлінські практики щодо цілісного стратегічного управління і планування соціально-економічного розвитку. Переважно вони набували форм програм уряду з модернізації управління задля досягнення результатів управлінських дій. Часто ці програми були продовженням попередніх програм із інновацій і перетворень у державному управлінні та супроводжувалися втіленням пілотних проектів у певній управлінській сфері (США, 1987-1993 рр.; Франція, 1982-1989 рр.; Велика Британія, 1980-1998 рр.; Ірландія і Швейцарія, 1994-2004 рр.; Фінляндія, 1995-2003 рр. та багато інших).

Поєднання специфічної ролі держави як суспільної надбудови, державного устрою певної країни, структури її органів державної влади з практичними напрацюваннями зі стратегічного управління і планування комерційного сектору сформували базові концепції запровадження такого управління у практику:

- 1) програмування зорієнтоване на результат (Україна, Росія та більшість постсоціалістичних держав);
- 2) координація зорієнтована на вирішення посталих стратегічних проблем (Німеччина, Франція, Велика Британія та Європейський Союз у цілому);
- 3) планування зорієнтоване на результат (США, Канада, Австралія, Франція, Литва, Латвія, Польща);
- 4) цілеспрямований процес змін (Ірландія);
- 5) суспільний діалог і зміни (Фінляндія);
- 6) суспільне управління на досягнення ефекту (Швейцарія).

У кожному із цих випадків незмінною залишається практика макроекономічного прогнозування, як базового засобу при розробці строкових цільових документів. Загалом, перелічені концептуальні напрями характеризуються за змістом спрямованістю на:

- результат;
- визначення завдань;
- вирішення стратегічних проблем;
- встановлення дієвих цілей;
- узгодження позицій та інтересів;
- суспільний ефект;
- визначення стратегій;
- процес змін;
- оновлення;

– використання кооперації між державним і недержавним сектором.

В основі майже кожної концепції стратегічного управління і планування визначальним є процес планування, моніторингу, координації зусиль, зміни середовища і навчання. Фактично це зосередження процесу управління на отриманні якомога точніших прогнозних даних для їх своєчасного відстеження та коригування у процесі змін, повсюдного бюджетування. Отже, основними передумовами запровадження стратегічного управління і планування були:

- пристосування до умов соціально-економічної системи, її внутрішнього і зовнішнього розвитку (продуктові, ресурсні ринки тощо);
- досягнення результатів політики з найменшими затратами і найширшим спектром дії;
- передбачення і завчасне реагування на суспільні зрушення.

На сьогодні найбільшого розповсюдження набули узагальнені практики запровадження стратегічного управління і планування у:

- 1) Великої Британії (включно з країнами Співдружності);
- 2) Ірландії (базова для країн ЄС);
- 3) США (фундатори сучасного стратегічного управління і планування).

До специфічних практик запровадження стратегічного управління і планування належить досвід Швейцарії та Фінляндії. Особливостями цих підходів є їх реалізація при поверхневому аналізі адміністративної структури органів державної влади. Стратегічне управління і планування має стримані форми і здійснюється переважно на основі програмування розвитку (Фінляндія), бюджетування (Швейцарія).

2. Світовий досвід стратегічного менеджменту

Практика запровадження стратегічного управління і планування у Великій Британії. Перші ініціативи щодо запровадження стратегічного управління і планування в соціально-економічних системах країн світу, як правило, належали уповноваженим органам державної влади, що опікувалися питаннями формування державних бюджетів, тобто їх передбачуваної процедурної підтримки. Практика Великої Британії (включно з країнами Співдружності) була зорієнтована на укладання угод органами державної влади між собою і організаціями комерційного сектору щодо надання адміністративних послуг. Структурно така практика знайшла відображення в урядовій програмі реформ Великої Британії «Модернізація управління», що містить дві рівнозначні частини (підпрограми):

- 1) програма «Приязне управління» (Joined-Up Government programme);
- 2) типові правила з координації «Угоди з суспільного обслуговування» (Public Service Agreements).

Процес реалізації урядової програми реформ був розпочатий 1998 року і базувався на більш ранніх програмах інновації та змін в управлінні, а саме: ініціатива фінансового управління (бюджетування) та «наступний крок» (розробка типових угод і контрактів у бюджетній сфері, як фундамент координації дій). Ці реформи передбачали визначення стратегій, завдань і пріоритетів, на які був зорієнтований курс держави. Державні органи влади розробляли свої власні стратегічні документи, в яких чітко розписували обов'язки,

компетенції безпосередніх виконавців та їх права щодо вчинення адміністративних дій.

Підхід до вирішення стратегічних проблем в управлінні дав можливість за весь час реформування державного апарату (з 1980 р.) зменшити кількість пріоритетів із 630 до 160 з наступним їх об'єднанням і вивірянням за завданнями та компетенціями. Процес вивіряння пріоритетів дав змогу скасовувати чи уточнювати попередні стратегії дій будь-якого державного органу (від центрального уряду до місцевого самоврядування) на основі попереднього узгодження та укладання відповідних угод.

До первинних інструментів стратегічного управління і планування цієї типової практики належать вертикальні й горизонтальні угоди з проблемних питань в управлінні суспільними справами. Ключовими дійовими особами є безпосередні виконавці (надавачі адміністративних послуг), державні установи (агенції) та аудиторські компанії чи окремі аудитори. Технологічно це полягає у запровадженні за рівнями стратегічних планів на основі стратегічного корпоративного плану (бізнес-плану), що за структурою поділяється на:

- 1) плани показників;
- 2) окремі функціональні плани;
- 3) індивідуальні цільові показники.

У цілому підхід Великої Британії визнається досить складною системою стратегічного управління і планування, що концентрує надмірну увагу на ролі прем'єр-міністра, політичній складовій вироблення політики держави – зводить координацію та підвищення рівня професіоналізму в системі органів державної влади до контексту діяльності уряду. Тобто такий підхід зміщує акценти з середньо- та довгострокового планування до моніторингу поточної ситуації та визначення на підставі цього моніторингу стратегічних проблем.

Перевагами підходу Великої Британії є:

- подальші реформи є логічним продовженням попередніх;
- чіткість визначення зобов'язань та меж відповідальності для безпосередніх виконавців укладених угод і погоджень.

Недоліки такого підходу полягають у значній централізації при вирішенні ключових проблемних питань розвитку і у процесі координації виконання усіх укладених угод на різних адміністративно-територіальних рівнях. Також є проблеми з порядком делегування повноважень на довгострокову перспективу.

Практика запровадження стратегічного управління і планування в США. Досвід запровадження стратегічного управління і планування в США демонструє його повсюдність, проте не загальнообов'язковість для всіх органів державної влади, сконцентрованість на федеральних департаментах (міністерствах) і агенціях (відомствах). Ця практика запровадження отримала поширення в США після затвердження сенатом Закону «Про виконавчу діяльність Уряду і результати» (The Government Performance and Results Act, 1993, далі – GPRA), як продовження попередніх управлінських практик у країні, і була першою серед практик стратегічного планування у світі.

Закон насамперед стосувався бюджетного адміністрування, що й викликало

потребу в довгостроковому плануванні діяльності державних організацій. Процес запровадження GPRA відбувався не одразу на всіх адміністративних рівнях і структурних одиницях центральних органів виконавчої влади, а шляхом встановлення пілотного чотирьохрічного періоду до 1997 року.

Метою запровадження GPRA було створення чіткого та тісного зв'язку між фінансовими ресурсами, результатами діяльності органів державної влади та інституціоналізацією стратегічного планування в державному управлінні як планування, зорієнтованого на результат, із дієвою системою звітності для міністерств та окремих управлінь (агенцій).

Щодо політичних мотивів для запровадження GPRA, то це було не стільки встановлення ресурсно-результативного зв'язку в системі органів державної влади США, скільки визначення та закріплення відповідальності цих органів за державну політику у сферах, що належать до їх компетенції.

Засади стратегічного менеджменту ґрунтуються на елементах традиційного процесу планування. Окрім того, для кожного державного органу було визначено індивідуальну мету призначення (місію), встановлювались стейкхолдери, зацікавлені сторони, включаючи їх власних службовців, Конгрес та його комісії.

Усі міністерства та агентства згідно з GPRA зобов'язані складати п'ятирічні стратегічні плани, що уточнюються кожні три роки. Звітуванню відводиться особливе місце, адже воно передбачає звітність за будь-яку дію державного органу відповідно до його власної мети та цілей. Також дає оцінку досягнутим результатам на основі попередньо встановлених критеріїв, рівню задоволення інтересів зацікавлених сторін, що враховувались при плануванні політики.

Водночас із середньостроковим стратегічним плануванням GPRA також передбачає річні плани дій, які, починаючи з 1999 бюджетного року, подаються до Конгресу разом із бюджетом, де й здійснюється порівняння результатів та очікувань на кінець звітного періоду. Сам процес стратегічного планування досить відкритий, кожне міністерство чи агенція можуть застосовувати власну методику до планування в межах загальних рекомендацій, ізольовано або разом із бюджетуванням. Ключовим у цьому є методичні рекомендації та підтримка Головного управління з державної служби та бюджету.

GPRA відрізняється від попередніх ініціатив, спрямованих на досягнення структурованості адміністрування (наприклад, система програмування, планування та складання бюджету).

GPRA – це закон, який гарантує досягнення повного поєднання процесу планування і бюджетування, де плани розробляються з огляду на відповідність завдань фінансовим можливостям. Основним результатом діяльності міністерств і відомств головним чином є не просто виконання вказівок і завдань федерального уряду, а й надання цілком конкретних адміністративних і суспільних послуг, які завдяки GPRA набувають політичного захисту від Конгресу.

Тобто GPRA стосується бюджетування, що передбачало собою середньо– і довгострокове планування та прогнозування діяльності державних організацій. На

сьогодні разом із законом GPRA Стратегія національної безпеки 2002 року та Стратегічні плани міністерств і відомств становлять структуру системи стратегічного планування в США. Особливістю цієї структури є його зовнішня, стосовно конкурентного середовища (інших країн, організацій, галузей тощо), спрямованість.

Тобто політика федерального уряду не передбачає повсюдного запровадження стратегічного планування. Рішення про його запровадження розглядається самими суб'єктами управління з огляду на доцільність застосування стратегічного планування в мінливих умовах середовища, окрім випадків, коли йдеться про пряме бюджетне фінансування чи питання національної безпеки. І в першому, і в другому випадку за змістом всі стратегічні плани спрямовані на зниження рівня використання ресурсів, незалежно від сфери їх застосування (енергетика, екологія, ресурсозаощадження тощо).

Стратегічні плани в США, залежно від специфіки, спрямованості та сфери застосування, можуть по-різному називатися. Наприклад, загальні/основні плани; плани засобів (шляхів вирішення); операційні плани; плани політики (дій); функціональні (стратегічні) плани тощо. Всі вони в державній (федеральній) бюджетній класифікації ідентифікуються за одним операційним кодом. Кожен штат розробляє та користується власними методиками на основі рекомендацій Адміністрації Президента США та GPRA.

За змістом стратегічне планування в США ототожнюється з поняттям планування якості (quality planning) в системі стратегічного управління.

У державному управлінні США стратегічне планування набуло ознак одного з найгнучкіших обов'язкових механізмів, в останні роки воно отримало типову методіку розробки стратегічних документів (планів), поширювану Державним департаментом та Агенцією з міжнародного розвитку США (USAID).

У цілому американський підхід щодо застосування стратегічного планування в державному управлінні ґрунтується на зміцненні внутрішнього планування в міністерствах і центральних органах виконавчої влади.

Цей підхід спонукає до формування загальних методичних рамок, що дає змогу будь-якій установі, з огляду на особливості своєї діяльності та внутрішню структуру, застосовувати стратегічне планування на власний розсуд. В основі підходу – вибудовування ланцюжка *Цілі-Завдання-Результати* та зв'язок зі стратегіями реалізації певної державної політики. Таким чином, розрізнена система державного управління США набуває спільних ознак цілісної, формуючи повноцінний державний апарат. Відтак центральні органи виконавчої влади і міністерства США відіграють ключову роль у сфері державного управління. Визначальними чинниками цього підходу є стратегічні плани центральних органів виконавчої влади з їх наступною градацією та специфікацією.

До переваг такої практики відносять:

- прозорість зв'язку між стратегіями та планованими результатами;
- розвинуте внутрішнє планування для центральних органів виконавчої влади.

Недоліки полягають у відокремленні процесу планування і управління, акцент робиться саме на плануванні з нівелюванням уваги до стратегічного управління, розглядаючи його як похідну реалізації стратегічного планування.

Практика Європейського Союзу із запровадження стратегічного управління. В

ЄС не розроблено уніфікованих методик стратегічного управління і планування, як механізму державного управління. Також відсутня система стратегічного управління і планування з точки зору чіткого нормативного закріплення вимог щодо його запровадження. Акцент зміщено у площину кінцевих вимог до результатів певної політики в майбутньому, її оцінювання – встановлення лише показників результату та ефективності. Національні уряди самостійно визначають, у який спосіб ці показники будуть досягнуті та з якою інтенсивністю за роками.

В ЄС нині стратегічне планування як механізм державного управління набуло поширення переважно у сфері загальної безпеки. Розроблено Європейську стратегію безпеки «Безпечна Європа у світі, що змінюється» (від 12.12.03 р. – не опублікована в офіційному виданні), яка, зважаючи на організаційну форму ЄС, залишиться кінцевим документом стосовно засад безпеки в європейському співтоваристві та напрямів його дій поза межами ЄС. Повноваження щодо її реалізації належать до компетенції національних урядів країн-членів. Безпека в цьому випадку тлумачиться досить широко і охоплює не лише військову сферу, а й сфери, що мають міждержавний характер у площині безпосереднього забезпечення захищеності внутрішнього ринку ЄС та його гуманітарного середовища, включаючи відносини як із країнами-сусідами, так і державами світу. Водночас виділено і її характерні особливості.

В ЄС немає уніфікованих чи наближених до уніфікації методик стратегічного планування. Натомість передбачено вимоги до проведення оцінки реалізації тих чи інших загальноєвропейських програм і програмування, як інструменту в державній політиці окремих країн, що зазвичай містить формулу «управління за результатами».

Такий стан природний для країн ЄС і обумовлений основними політичними засадами його формування й функціонування. Тобто при довгостроковому плануванні пріоритетними є не комплексні стратегічні плани у досягненні певних спільних цілей ЄС. Основну увагу зосереджено на вузькій розробці та реалізації певної окремої політики в тій чи іншій сфері відповідно до досягнутих узгоджених показників, відображених у формі Директив ЄС, з подальшою їх реалізацією залежно від алгоритму вироблення цих політик в умовах політико-формульованого середовища країни-члена ЄС.

Серед країн – нових членів Євросоюзу, зокрема Польщі та Латвії, стратегічне планування має різні характеристики та ступінь впровадження і обов'язковості. У Латвії обов'язкове запровадження стратегічних планів на всіх ланках управління з чітким алгоритмом взаємопов'язаних документів: «*Стратегія дій уряду – Стратегія дій установи – Річні плани*».

У Польщі запровадження не обов'язкове, а рекомендоване, методико-забезпечене.

До того ж, у цих країнах на початку запровадження стратегічного планування акцент робився на впорядкуванні бюджетних відносин та адмініструванні видатків державних установ, оптимізації бюджетного обліку і контролю на національному рівні.

Підходи країн – постійних членів ЄС до стратегічного планування та управління мають суттєві відмінності в процесі реалізації.

Практика ЄС – це скоріше наскрізне оцінювання політик, ніж стратегічне планування.

Оцінювання затверджується директивами і регламентами ЄС у вигляді конкретних уніфікованих індикаторів і вимог до країн-членів. Основними уповноваженими особами, залежно від рівня складності оцінки, є комісари Європейської комісії, міністри країн-членів та аудиторські компанії чи окремі аудитори.

Перевагами підходу до запровадження стратегічного управління і планування в ЄС є:

- встановлення конкретних і повністю узгоджених очікуваних результатів;
- високий рівень об'єктивності та культури оцінювання;
- прямий зв'язок між директивами і результатами.

До недоліків запровадження стратегічного управління і планування в ЄС можна віднести:

- фрагментацію процесу;
- централізовані узагальнення;
- проблеми з координацією на виконавському рівні між країнами-учасницями співдружності.

3. Українські історичні реалії запровадження стратегічного управління і планування

У СРСР з появою електронно-обчислювальної техніки відновились розробки міжгалузевого балансу, що, починаючи з 1959 року, складався на кожні наступні 5 років. В Українській РСР, відповідно до загальносоюзної практики, перший подібний баланс було розроблено в 1966 році, останній – у 1987 році.

Особливого значення набули розробки, що мали за мету поєднати весь господарський комплекс у межах управлінської автоматизованої системи моделювання економічного середовища. Проте закономірним значним недоліком такої практики і наукових розробок залишалася відсутність зв'язку з функціонуванням ринкових відносин, ринкових змін середовища. Відтак ці впровадження мали технологічно-методологічний та специфічний загальноекономічний характер.

Формування сучасної системи стратегічного планування в Україні має непослідовний характер і супроводжується різними підходами та різним розумінням управлінської, наукової і практичної складової. У державному управлінні за роки незалежності так і не було впроваджено нову цілісну систему державного планування і прогнозування «західного» типу, яка відповідала б ринковій моделі економіки.

Відсутність єдиного підходу щодо вироблення засад стратегічного менеджменту призвело до певної еkleктичності, коли окремі елементи державного планування та прогнозування часів планової економіки співіснували з елементами, запозиченими з практики західних країн.

Певний імпульс для розвитку система державного планування та прогнозування отримала після прийняття Закону України «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України» (від 23.03.2000 р.) та Бюджетного кодексу України (від 08.07.2010 р.). Закон визначив правові, економічні та організаційні засади формування вітчизняної системи прогнозних і програмних документів

економічного та соціального розвитку України, окремих галузей економіки й окремих адміністративно-територіальних одиниць, як складової частини загальної системи державного регулювання економічного і соціального розвитку держави.

У свою чергу Бюджетний кодекс сформував засади нової моделі бюджетування. Зокрема, було створено правову основу для здійснення переходу від постатейного методу бюджетування до програмно-цільового, який надає можливість контролювати результативність використання бюджетних коштів і відповідає міжнародному досвіду.

Незважаючи на отриманий стимул, в Україні фактично не існує стратегічного планування, як обов'язкової компоненти управлінської діяльності, однак унормовано низку документів щодо стратегічного управління і планування.

Практика запровадження стратегічного планування в державному управлінні набула широкого поширення в середині 90-х років ХХ ст. і характеризувалася не обов'язковістю у законодавчому розумінні та опосередкованістю до безпосередніх процедур реалізації державних політик.

Із загостренням системних проблем постійного браку тих чи інших ресурсів, спрямованих на реалізацію державної політики, стратегічне управління і планування набувало обов'язкового нормативно-правового характеру.

Тобто будь-яка модернізація управлінських практик насамперед зумовлена загостренням системних проблем управління, викликаних постійним браком тих чи інших ресурсів, спрямованих на реалізацію певної державної політики.

Слід зазначити, що у країнах, практики яких порівнювалися вище, прослідковуються тенденції до уніфікації підходів при використанні різних інструментів запровадження стратегічного управління і планування.

Сьогодні практика стратегічного управління та планування в Україні є наступною:

Концепція – програмування зорієнтоване на результат;

Практика (ініціатива) – Закони України «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного та соціального розвитку», «Про державні цільові програми»;

Основний зміст – націленість на результат, визначення завдань;

Ключові інструменти – програми соціально-економічного розвитку, цільові програми;

Базовий процес – планування;

Ключові дійові особи – управлінці середньої ланки;

Недоліки (слабкі сторони) – непрямий зв'язок між завданнями та засобами виконання програми; наголос і деталізації на напрямках та загальних обсягах фінансування (вказані розпорядники, а не виконавці); розпорошеність управління, існування великої кількості пріоритетів; немає повноважень для здійснення передбаченого.

Переваги (сильні сторони) – наявність стратегій на вирішення стратегічних проблем; регіональних стратегій розвитку; централізоване методичне забезпечення процесу планування.

Характеристика організації стратегічного процесу на державному рівні. Аналіз

сучасного стану стратегічного управління в Україні свідчить про його фрагментарність та правову невизначеність.

Стратегії, різні за масштабом, сферами суспільного життя, терміном дії, регулярно приймаються центральними органами влади (Верховною Радою України, Президентом України, Кабінетом Міністрів України), центральними та місцевими органами виконавчої влади, їх структурними підрозділами, а також органами місцевого самоврядування різних територіальних рівнів. Водночас відповідна законодавча база для їх появи та реалізації створена лише частково; відсутнє також визначення терміна «стратегія» як нормативно-правового документа, підготовка якого певним чином формалізована на державному рівні. А отже, існує парадоксальна ситуація, коли стратегії приймаються чи схвалюються органами влади, у подальшому ними реалізуються та оцінюються без чіткого формування вимог до кожної із складових стратегічного процесу.

Зокрема, на відміну від таких прогностичних та програмних документів економічного і соціального характеру, як програми економічного і соціального розвитку – державні цільові програми економічного, соціального розвитку, програми економічного, соціального розвитку Автономної Республіки Крим, областей, районів, міст, інституалізація яких визначена Законом України «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України», поняття стратегії лише згадується в цьому Законі у зв'язку із тлумаченням процесу прогнозування. Так, у ст. 1. Визначення термінів, зазначається: «Прогноз економічного і соціального розвитку є засобом обґрунтування вибору тієї чи іншої стратегії та прийняття конкретних рішень державними органами, органами місцевого самоврядування щодо регулювання соціально-економічних процесів...». Подібне трактування ніяк не розширює тлумачення поняття стратегії, зокрема як одного з типів програмно-прогностичних документів.

Незважаючи на зазначене, в окремих випадках стратегії стають предметом розгляду Верховної Ради України. За останні десять років Верховна Рада кілька разів приймала рішення про затвердження законів-стратегій:

- Закон України «Про основні засади (стратегію) державної екологічної політики України на період до 2020 року»;
- Закон України «Про засади державної антикорупційної політики в Україні (Антикорупційна стратегія) на 2014–2017 роки»;
- Закон України «Про основні засади (стратегію) державної екологічної політики України на період до 2030 року».

Необхідність затвердження цих документів як законів супроводжувалося відповідним обґрунтуванням. Так, прийняття Закону України «Про засади державної антикорупційної політики в Україні (Антикорупційна стратегія) на 2014–2017 роки» обумовлювалося наявністю в частині першій ст. 18 Закону України «Про запобігання корупції» норми, за якою засади антикорупційної політики (Антикорупційна стратегія) визначаються Верховною Радою України.

Аналогічна аргументація була використана і при внесенні у Верховну Раду України проекту Закону України щодо Антикорупційної стратегії на 2018–2020 роки. Разом з тим, із правової точки зору, доцільність затвердження цієї стратегії Законом

видається сумнівною, оскільки стратегія не визнана нормативно-правовим документом. Цілком аргументованими видаються також і рекомендації Центру політико-правових реформ розглядати цю стратегію не як нормативно-правовий акт, оскільки він не містить правових норм і повністю складається з констатації тих чи інших фактів (обставин), пояснень і приписів про необхідність проведення певних заходів, а як документ, який має ознаки державної цільової програми. Як зазначалося раніше, стратегія може існувати, у тому числі, у таких формах, як програма чи план.

Аналогічна аргументація стосується і стратегій щодо державної екологічної політики. Вони також скоріше претендують на статус державних цільових програм, а не законів, оскільки в цілому відповідають вимогам, які визначені законодавством:

- існування проблеми, розв'язання якої неможливе засобами територіального чи галузевого управління та потребує державної підтримки, координації діяльності центральних і місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування;
- відповідності мети програми пріоритетним напрямам державної політики;
- необхідності забезпечення міжгалузевих і міжрегіональних зв'язків технологічно пов'язаних галузей та виробництв;
- реальної можливості і ресурсного забезпечення виконання програми.

Крім того, практика свідчить, що затвердження стратегії законом зовсім не гарантує значної ефективності її імплементації. Це, зокрема, демонструє аналіз реалізації стратегії державної екологічної політики України до 2020 року, а також мотивація прийняття нової аналогічної стратегії на період 2030 року.

Ідентичними в обох документах є засади/принципи екологічної політики, стратегічні цілі з урахуванням завдань, що сформульовані в їх рамках; загальні напрями, визначені ними, є також схожими. Таким чином, задекларований перегляд основних стратегічних завдань державної екологічної політики в Законі України «Про основні засади (стратегії) державної екологічної політики на період до 2030 року» видається перебільшенням.

Аналіз виконання Закону України «Про Основні засади (стратегію) державної екологічної політики України на період до 2020 року» та Національного плану дій з охорони навколишнього природного середовища на 2011–2015 роки, здійснений міжнародним проектом «Додаткова підтримка Міністерства екології та природних ресурсів України у впровадженні Секторальної бюджетної підтримки», засвідчив, що успішною є лише реалізація цілі 7 «Удосконалення регіональної екологічної політики», оскільки ефективність виконання стратегічних завдань цієї цілі перевищує 60% (хоча до певної міри подібна оцінка має формальний характер, оскільки базується на обчисленні частки заходів, виконаних із загального їх переліку по цій цілі).

Незадовільним визнано виконання цілей 3 «Досягнення безпечного для здоров'я людини стану навколишнього природного середовища» та цілі 6 «Забезпечення екологічно збалансованого природокористування» (рівень виконання завдань та заходів нижче 30%). Подібна ситуація опосередковано свідчить про недостатню взаємопов'язаність між собою цілей стратегії, адже вдосконалення регіональної екологічної політики мало б позитивно вплинути і на стан навколишнього середовища, і

на покращення збалансування природокористування. Свідченням недостатньої координації діяльності різних центральних та місцевих органів влади в рамках реалізації стратегії є і відсутність протягом двох-чотирьох років будь-яких ознак виконання таких важливих стратегічних заходів, як:

- підтримка проектів громадських екологічних організацій;
- затвердження на відповідному рівні Стратегії екологічної освіти для сталого розвитку;
- визначення цільових показників якості об'єктів довкілля;
- упровадження інтегрованого управління водними ресурсами за басейновим принципом;
- стале споживання та виробництво;
- розвиток органічного землеробства;
- екологічне страхування;
- запровадження еколого-соціально-економічного планування.

Отже, безсумнівним стала необхідність корегування стратегії державної екологічної політики на період 2020 року, зокрема щодо удосконалення процедур моніторингу та оцінювання реалізації стратегії, а також створення ефективного механізму координації всіх учасників стратегічного процесу. Саме подібні мотиви і стали причиною розробки Основних засад (стратегії) державної екологічної політики на період до 2030 року ще до завершення дії попередньо затвердженої стратегії. Проте затвердження нової стратегії шляхом прийняття Закону України не є запорукою успішної її реалізації.

Значна кількість стратегій затверджується указами Президента України. Усі вони мають різноплановий характер і стосуються різних сфер суспільного життя. Зокрема, указами Президента України затверджені Стратегія сталого розвитку «Україна–2020» (Указ від 12.01.2015 р. № 5/2015), Національна стратегія у сфері прав людини (Указ від 25.08.2015 р. № 501/2015), Стратегія національно-патріотичного виховання дітей та молоді на 2016–2020 роки (Указ від 13.10.2015 р. № 580/2015), Стратегія реформування судоустрою, судочинства та суміжних правових інститутів на 2015–2020 роки (Указ від 20.05.2015 р. № 276/2015), Національна стратегія сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2016–2020 роки (Указ від 26.02.2016 р. № 68/2016), Національна стратегія з оздоровчої активності в Україні на період до 2025 року (Указ від 09.02.2016 р. № 42/216), Стратегія національної безпеки України (Указ від 14.09.2020 р. № 392/2020), Стратегія кібербезпеки України (Указ від 26.08.2021 р. № 447/2021) тощо.

У більшості випадків завдання щодо формування планів заходів з реалізації цих стратегій, а також звітності про їх імплементацію покладено на Кабінет Міністрів України. У цьому зв'язку слід відзначити, що, по-перше, законодавством ніяк не регламентується діяльність Президента України щодо його повноважень розробляти стратегії з різних питань життєдіяльності суспільства, а також не визначені процедури моніторингу й оцінювання їх реалізації.

По-друге, через відсутність нормативного трактування самого терміна «стратегія» зміст, форма, термін дії стратегій також мають різний вид в указах Президента України.

По-третє, невизначеність у законодавстві щодо умов застосування стратегій як інструменту державного управління, організації процесу їх реалізації призводить до того, що при обранні нового Президента України нормативно-правові документи попередніх президентів України або скасовуються, або їх реалізація жодним чином не продовжується і не контролюється.

Найбільш узагальнюючим прикладом, який віддзеркалює основні проблеми, пов'язані із застосуванням стратегічного управління, є ситуація з реалізацією Стратегії сталого розвитку «Україна– 2020» (застосування терміна «сталий розвиток» для цієї стратегії є дискусійним, оскільки в міжнародному трактуванні він має інший контекст). Означена стратегія потенційно могла б претендувати на роль генеральної загальнодержавної стратегії, яка визначає ключові напрями реформування країни на п'ятирічний період. Проте цьому завадили відсутність механізму координації, який би узгоджував у часі та ресурсах рішення, що приймаються центральними, місцевими органами виконавчої влади, органами місцевого самоврядування різних територіальних рівнів, неврахування динамічних драматичних змін, що відбулися в країні, а також брак ефективного моніторингу, який би оцінював просування цілей стратегії до реалізації задекларованих кінцевих результатів. Аналіз окремих ключових індикаторів стратегії свідчить про малоімовірність досягнення намічених нею цілей на момент завершення її дії.

Ряд вітчизняних дослідників вважають, що «з позицій класики стратегічного управління даний документ не можна вважати стратегією розвитку держави. Це скоріше політична декларація намірів... трансформування цього документа в класичну стратегію розвитку держави потребує термінового впровадження процесу стратегічного планування з деталізацією задекларованих намірів у контексті та в розрізі цілей розвитку регіонів країни і галузей національного господарства».

Найбільш прийнятним для стратегій подібного масштабу є формування складного механізму багаторівневого управління, який би визначав повноваження та відповідальність, а також ресурсне забезпечення всіх гілок і територіальних рівнів влади по забезпеченню процесу досягнення більш обмеженого кола кінцевих цілей, досягнення яких перебуває під контролем суспільства.

Останнім часом стратегування як інструмент державного управління особливо активно використовується в діяльності Кабінету Міністрів України, а також центральних органів виконавчої влади. Урядом країни регулярно схвалюються/затверджуються різноманітні стратегії з багатьох питань суспільного життя. Проте виявити чіткі ознаки, за якими той чи інший документ обирається ним, щоб бути прийнятим як стратегія, не уявляється можливим.

Разом з тим за структурою, рівнем деталізації цілей та завдань, пов'язаністю із іншими документами, терміном дії, обґрунтованістю обсягів використання необхідних ресурсів, рівнем оцінки результатів реалізації стратегії Уряду суттєво різняться.

Традиційно найбільш уразливим у стратегічному процесі, що забезпечується Урядом, є організація виконання стратегії, створення механізму координації дій усіх його учасників, у тому числі суб'єктів приватного сектору, а не лише представників

центральної та місцевих органів виконавчої влади. Як правило, схвалення стратегічного документа (стратегії, концепції, доктрини тощо) відповідним розпорядженням супроводжується формулюванням завдань органам влади щодо забезпечення виконання плану завдань (заходів) та періодичної звітності.

Іноді поява окремих стратегій уявляється недостатньо аргументованою. Зокрема, схвалена в 2018 р. Урядом Стратегія модернізації системи бухгалтерського обліку та фінансової звітності в державному секторі на період до 2025 року передбачає такі завдання, як «удосконалення нормативно-правової бази з бухгалтерського обліку та фінансової звітності; удосконалення системи бухгалтерського обліку; підвищення прозорості та якості фінансової звітності», що доцільніше вважати постійним процесом, ніж діяльністю, спрямованою на кінцевий результат, який у цій стратегії сформульований теж не достатньо чітко. Стратегія доповнюється планом заходів, який охоплює період, на який розрахована стратегія (до 2025 року) і якому також бракує чіткості та спрямованості на результативність. Таким чином, доцільність подібних стратегій, які цілком можливо замінити операційними планами заходів центральних органів виконавчої влади, видається сумнівною.

Система стратегічного планування на рівні міністерств як головних розпорядників бюджетних коштів почала розвиватися із запровадженням програмно-цільового методу в бюджетному процесі на рівні державного бюджету. Основні методологічні засади, елементи та принципи його імплементації в діяльність органів влади визначені Концепцією застосування програмно-цільового методу в бюджетному процесі, схваленою розпорядженням Кабінету Міністрів України від 14 вересня 2002 р. № 538. У подальшому ключові положення застосування програмно-цільового методу були закріплені Бюджетним кодексом України і введені в дію 1 січня 2011 р.

Відповідно до законодавства, міністерства як головні розпорядники коштів державного бюджету виходячи з індикативних прогнозних показників обсягів видатків і надання кредитів з бюджету на наступні за плановим два бюджетних періоди, доведених Міністерством фінансів України, разом з інструкцією з підготовки бюджетних запитів складають плани своєї діяльності на плановий і наступні за плановим два бюджетних періоди (що включають заходи з реалізації інвестиційних проектів) відповідно до прогнозних та програмних документів економічного і соціального розвитку, державних цільових програм із визначенням очікуваних результатів діяльності.

Такі плани діяльності щорічно приводяться у відповідність із показниками державного бюджету на плановий бюджетний період та прогнозом Державного бюджету України на наступні за плановим два бюджетних періоди.

З метою досягнення поставлених цілей головні розпорядники коштів державного бюджету формують бюджетні програми (з урахуванням строку їх реалізації) на плановий і наступні за плановим два бюджетних періоди. Для формалізації процесу складання міністерствами планів своєї діяльності Міністерство економіки України затвердило відповідні методичні рекомендації, якими визначило стратегічним план діяльності головного розпорядника бюджетних коштів на плановий та два бюджетних періоди, що настають за плановим. Таким чином, звичайний план роботи міністерства був наділений

статусом особливого документа із планування державної політики у відповідній сфері (секторі), що визначає мету (місію) головного розпорядника бюджетних коштів як суб'єкта державного управління у відповідній сфері (секторі), стратегічні цілі, завдання, заходи та очікувані результати діяльності з урахуванням наявних ресурсів.

Відтоді такі стратегічні плани почали складатися щороку з метою їх узгодження із бюджетним запитом на наступний бюджетний період. При цьому сам термін «стратегічне планування» в методичних рекомендаціях трактується як «процес визначення цілей та завдань органу планування щодо розвитку сфери діяльності, методів і способів досягнення цих цілей відповідно до пріоритетів державної політики та можливостей органу планування».

Слід зазначити, що зобов'язання щорічно складати стратегічні плани діяльності на поточний та два наступних за плановим роки із визначенням мети (місії) є достатньо обтяжливим процесом. До того ж визначення місії конкретного міністерства як мети його існування окреслюється при його створенні, закріплюється у відповідному положенні, і як правило, щорічно ця місія не змінюється; вона підлягає перегляду при реорганізації того чи іншого міністерства (поділу на кілька центральних органів виконавчої влади, чи злиття, чи передачі певних функцій іншому центральному органу). Отже, міністерство не може мати окремі цілі (місію), які відмінні від тих, якими наділив його Уряд, а політика міністерства у певній сфері його відповідальності має бути затверджена Кабінетом Міністрів України.

Сформована у такому вигляді інтерпретація стратегічного планування в підсумку перетворює його в міністерстві на формальну процедуру. Типовим прикладом відповідних рішень є наказ Міністерства соціальної політики України від 15 лютого 2018 р. № 218, яким, разом із затвердженням Стратегічного плану діяльності Міністерства на 2018 бюджетний рік і два бюджетних періоди, що настають за плановим (2019–2020 рр.), визнається таким, що втратив чинність інший наказ, яким затверджувався стратегічний план діяльності міністерства на 2017 бюджетний рік та два бюджетних періоди, що настають за плановим (2018–2019 рр.). Подібна практика має небагато спільного зі стратегічним процесом і більше відповідає формальним вимогам підготовки бюджетних запитів та бюджетних програм головних розпорядників коштів державного бюджету, до яких віднесено це Міністерство.

Намагання удосконалити процес стратегічного планування центральними органами здійснюються постійно. Зокрема, Міністерство юстиції України з 2018 р. перейшло на сучасну методологію стратегічного планування, яка забезпечує управління, орієнтоване на результат. Зокрема, прийнята Міністерством стратегія визначає чотири пріоритети діяльності протягом наступних трьох років:

- гарантія та захист прав людини відповідно до принципів правової держави;
- створення сприятливого середовища для ведення бізнесу та залучення інвестицій;
- ефективне представництво держави в судах, в Європейському суді з прав людини та інших міжнародних юрисдикційних органах;
- ефективна координація сектору юстиції та забезпечення якісного

нормопроекування в Уряді.

Слід відзначити, що ці пріоритети певною мірою є пролонгацією пріоритетів попередньої трирічної стратегії (забезпечення верховенства права, мінімізація корупційних ризиків та поліпшення бізнес-клімату, реалізація державної правової політики, подальша інституційна розбудова Міністерства юстиції України).

Водночас, як і в попередній період, задекларовані пріоритети формуються виходячи з основних завдань, окреслених у Положенні про Міністерство юстиції України (перелік яких набагато ширший за визначені у стратегічних документах Міністерства), тому обґрунтування їх «стратегічності», очевидно, може здійснюватися за безпосередньої участі Кабінету Міністрів України виходячи із пріоритетів, які визначені на цей час Урядом: саме такого підходу вимагала б ієрархічна природа стратегічних рішень у системі центральних органів виконавчої влади. На користь такого погляду свідчить і те, що, зокрема, такий пріоритет Міністерства на 2018 р., як «створення сприятливого середовища для ведення бізнесу та залучення інвестицій», потребує скоординованої роботи всіх центральних органів влади, органів місцевого самоврядування, а також суб'єктів недержавного, у тому числі приватного сектору, а не є виключно справою лише Міністерства юстиції України.

Таким чином, спроба на державному рівні в рамках бюджетного процесу запровадити Урядом та центральними органами виконавчої влади стратегічний процес (визначення рішень (цілей), якими керується орган влади певний період часу) як систему, є недостатньо ефективною. Зв'язок між стратегічними пріоритетами державної політики, видатками державного бюджету та результатами діяльності міністерств – головних розпорядників бюджетних коштів – виявився слабким.

Це стало підставою для того, щоб на рівні Кабінету Міністрів України констатувати відсутність системи державного стратегічного планування в країні: «Окремі документи не є взаємоузгодженими і не орієнтовані на досягнення цілей, які визначені на довгостроковий період і підтримані суспільством. Основними причинами такої ситуації є відсутність єдиної системи державних стратегічних документів – типів, ієрархії, підпорядкованості, періоду і ступеня деталізації планування, а також відсутність консенсусу на політичному рівні щодо розподілу повноважень як у частині розроблення і затвердження таких документів, так і в частині відповідальності за їх виконання».

Відсутність системи стратегування як стрижневого елементу сучасного державного управління призводить до фрагментарності та неузгодженості дій органів влади у проведенні реформ, а це, у свою чергу, спричиняє неефективне витрачання державних ресурсів, недостатній контроль з боку суспільства за діяльністю органів державної влади. Стратегічні плани міністерств, упроваджені з прийняттям Бюджетного кодексу, не стали (по суті і не могли стати) дієвим інструментом планування й реалізації політики насамперед унаслідок відсутності чітко визначеної сфери державного управління та затверджених цілей, неможливості оперативного управління бюджетними видатками міністерства та обмежень стосовно зміни організаційної структури.

Отже, стратегічне управління як цілісна і складна багаторівнева система є нагальною потребою розв'язання «злих» проблем, що накопичуються в українському

суспільстві, і її розбудова повинна узгоджуватися з реформуванням системи державного управління та впровадженням середньострокового бюджетного планування.

У цьому контексті надзвичайно важливим є дотримання одного з фундаментальних принципів формування стратегічного процесу, який і надає йому системності, – принципу ієрархічності. Як уже зазначалося, важливим для суспільства, держави є існування головної, генеральної стратегії, яка б забезпечувала умови формування пріоритетів у різних сферах суспільного життя, а, відповідно, формувала б основу для створення інших стратегій центральних та місцевих органів виконавчої влади, а також органів місцевого самоврядування.

Питання для самоконтролю та поглибленого самостійного опрацювання студентами

1. Назвіть основні етапи запровадження стратегічного управління
2. Світовий досвід стратегічного менеджменту: Велика Британія, США, Німеччина, Франція, Польща: що з їхніх здобутків доцільно використати в Україні?
3. Проаналізуйте українські історичні реалії запровадження стратегічного управління і планування.

ЛЕКЦІЯ 4. ТЕХНОЛОГІЇ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

ПИТАННЯ

1. Стратегічне управління як процес
2. Технологія стратегічного управління і планування
3. Роль середовища в стратегічному управлінні
4. PEST- і SWOT-аналіз

1. Стратегічне управління як процес

Процесний підхід і розробка стратегії. Процес — це послідовна зміна станів, стадій, етапів або певних явищ, предметів, яка відбувається закономірним порядком; хід розвитку чого-небудь; сукупність низки послідовних дій, засобів, спрямованих на досягнення певного результату; послідовна зміна станів об'єкта в часі.

Процес управління характеризує систему управління, всі її елементи в динаміці як діяльність органів і кадрів управління. Його основною складовою є розробка, прийняття та реалізація управлінських рішень.

Процес державного управління є усвідомленою та цілеспрямованою діяльністю, пов'язаною з реалізацією повноважень суб'єктів управління щодо розроблення, прийняття і впровадження владних рішень чи послідовним здійсненням управлінського циклу (планування, організація, мотивація, контроль), яка впливає на зміну суспільних процесів і явищ, наближаючи їх до бажаного стану, згідно з визначеними цілями.

Процес управління розглядає систему державного управління та всі її елементи в динаміці як діяльність органів влади і їх кадрів, яка регламентується нормативно-правовими документами, відповідає вимогам послідовності, повноти та якості виконання всіх етапів прийняття й ухвалення рішень і стадій управлінського циклу, безперервності, відповідності специфічним особливостям об'єкта впливу тощо.

Основними елементами процесу державного управління є:

- 1) збирання, обробка та передача інформації;
- 2) вироблення (обґрунтування) і прийняття рішення;
- 3) перетворення рішення на різні форми команд (усна, письмова, наказ тощо);
- 4) аналіз дієвості прийнятого рішення з наступним його коригуванням.

Розробка технології стратегічного управління ґрунтується на різних підходах, найоптимальнішим з яких є процесний підхід.

Теорія процесу виникла в 60-х роках у Гарвардській школі бізнесу. Основними засадами теорії процесу є послідовність і зміна.

Для організації найбільш важливими процесами є еволюція і трансформація стратегії відповідно до змін зовнішнього середовища, а також розробка, адаптація та впровадження стратегії. Окрім того, процесний підхід чітко визначає комплекс основних дій: планування, організація, мотивація, контроль, яких мають дотримуватися усі управлінці у своїй діяльності.

Згідно з процесним підходом розробка стратегії охоплює такі етапи:

- постановка цілей;
- розробка стратегії;

- пошук необхідних ресурсів.

Процесний підхід дає змогу розглянути та проаналізувати кожний етап у взаємозв'язку з іншими етапами — визначаються його функція, склад, структура, внутрішні та зовнішні зв'язки.

Досліджуючи кожен етап за допомогою виділення структурних елементів, можна визначити фактори і шляхи його проходження. Доцільно при цьому використовувати інтегральний підхід, який формує загальне уявлення про процес і концентрує увагу на розробці стратегії.

Виділяють декілька підходів до вимірювання процесу розробки стратегії:

1) *стратегія як послідовна, уніфікована та інтегрована модель рішень*. Стратегія є головною силою, що забезпечує всебічний та інтегральний план дій для організації. Відповідно до цієї точки зору стратегія сприяє реалізації планів, що гарантує досягнення основних цілей організації.

2) *стратегія як засіб визначення організаційної мети в рамках її довгострокових завдань, програм дій і пріоритетів при розподілі ресурсів*. Розглядаючи стратегію як модель рішень, можна констатувати, що вона є невід'ємною конструкцією в діяльності організації. Це один із найстаріших і найбільш класичних поглядів на концепцію стратегії як процес. Згідно з цим аспектом стратегія є процесом чіткого окреслення цілей і завдань організації на довгострокову перспективу, а також необхідних програм дій для реалізації цих завдань і вишукування необхідних ресурсів.

3) *стратегія як визначення конкурентних переваг організації*. Визнано, що одним із ключових завдань стратегії є процес формування основної діяльності, якою організація займається або планує зайнятися. Це визначає місце стратегії як основного фактора, який скеровує і обумовлює процеси зростання, диверсифікації, поглинання. Головним завданням у розкритті формального процесу стратегічного управління є дієве сегментування, яке суттєво впливає на організаційну структуру. Сегментування є ключем для аналізу, стратегічного позиціонування, розподілу ресурсів і портфельного менеджменту. Воно чітко окреслює «межі впливу» організації, вносячи ясність у те, де включатися в конкурентну боротьбу; стратегія як реакція на зовнішні можливості і загрози, а також знання про внутрішні сильні і слабкі сторони, необхідні для досягнення конкурентної переваги.

4) *стратегія як реакція на зовнішні можливості і загрози, а також знання про внутрішні сильні і слабкі сторони, необхідні для досягнення конкурентної переваги*. Головним питанням стратегії є процес досягнення довгострокової конкурентної переваги над основними конкурентами.

Конкурентна перевага базується на абсолютному розумінні зовнішніх і внутрішніх факторів, ризиків, які впливають на організацію. Поза організацією слід визначити сфери привабливості та тенденції, а також характеристики основних конкурентів. Це породжує можливості і загрози, на які слід зважати.

Для кращого розуміння сильних і слабких сторін організації необхідно оцінити конкурентні можливості всередині самої організації, які в подальшому мають бути розвинені й скоректовані.

Усі стадії процесу формування стратегії фактично загальновідомі, головне завдання — якісне їх наповнення.

Більшість експертів сходяться на п'яти ключових завданнях стратегічного управління і планування, які потрібно виконати:

- 1) визначити вид діяльності, задекларувати місію і сформулювати стратегічне бачення;
- 2) установити вимірювальні цілі;
- 3) розробити стратегію для їх досягнення;
- 4) впровадити і реалізувати стратегію;
- 5) оцінити діяльність організації, нові обставини і у разі потреби внести відповідні корективи.

Необхідно усвідомлювати аспекти стратегічного управління і розробки стратегічного плану та його результати для організації, регіону чи територіальної громади:

- масштаб розробки стратегічного плану (для всієї організації, окремого департаменту, регіону, територіальної громади, галузі тощо);
- головні проблемні моменти у розвитку (організації, регіону, територіальної громади), що зумовили розробку стратегічного плану;
- основні цілі, що ставляться перед розроблюваною стратегією, та очікувані вигоди і результати;
- наявність осіб, зокрема вищих рівнів управління, які підтримують процес стратегічного управління;
- хто переважно матиме зиск від результатів і буде зацікавлений у процесі стратегічного планування;
- керівник процесу стратегічного управління і реалізації стратегічного плану;
- команда із впровадження стратегічного управління і розробки стратегічного плану (до її складу мають входити особи, що виробляють політику організації, регіону чи територіальної громади, управлінці вищих рівнів, стейкхолдери, інші співробітники);
- яких осіб бажано додатково залучити до розробки стратегічного плану;
- потреба у послугах консультантів;
- кого бажано залучити до експертизи та оцінювання стратегічного плану;
- часовий горизонт розробки стратегічного плану;
- скільки часу знадобиться для розробки стратегічного плану, кінцевий термін подання його на розгляд;
- яким уявляється остаточний варіант стратегічного плану (стисле резюме);
- деталізований документ (без тактичних і операційних деталей);
- детальний план;
- основні ресурси і витрати, з яких джерел їх планується отримати.

Підсумовуємо вищезазначене: стратегічне управління є процесом, реалізація якого потребує безперервного втручання органів влади, відповідальних за здійснення цього стратегічного управління. Інституційно орган влади в цьому процесі відіграє роль системи прийняття рішень (наприклад, якщо розглядати центральний орган влади —

Кабінет Міністрів).

Процес стратегічного управління насамперед полягає у вирішенні питань і розв'язанні проблем.

Суть стратегічного управління зводиться до виділення суттєвого у всьому комплексі змін, бажаного і можливого стану організації, регіону чи територіальної громади у майбутньому.

Практика впровадження стратегічного управління і реалізації стратегічних планів ставить три ключових запитання до цього процесу:

Хто ми, що робимо сьогодні і чому?

Ким хочемо стати, що прагнемо робити в майбутньому і чому?

Як намагаємося туди дістатися?

Важливо: відповідаючи на ці головні запитання стратегічного управління і планування, необхідно пам'ятати: найважливіше — чесна відповідь. Саме правдивість відповіді є основою, базисом для впровадження стратегічного управління, його продуктів, результатів, наслідків і впливів як для конкретної організації, так і суспільства в цілому. Відповідь на ці запитання визначально важлива для процесу стратегічного управління і розробки стратегічного плану.

2. Технологія стратегічного управління і планування

Процес стратегічного управління за узагальненою моделлю можна окреслити у вигляді трьох блоків. Кожен із цих блоків має свою специфіку залежно від змісту завдань, результатів, інструментарію, що застосовується. Модель технології розробки стратегії містить такі три блоки:

- 1) концептуально-орієнтований;
- 2) проблемно-орієнтований;
- 3) проектно-орієнтований.

Перший блок — *концептуально-орієнтований* — пов'язаний із отриманням результатів, що відображають категорії стратегічного управління: бачення, місія, цілі. Цей блок характеризується особливою відповідальністю, адже саме тут здійснюється стратегічний вибір. У майбутньому допущені помилки або прорахунки можуть вилитись у серйозні неприємності.

Другий блок — *проблемно-орієнтований* — розглядаються пріоритетні проблеми, які необхідно вирішити для реалізації стратегії. На цьому етапі ступінь невизначеності менший, ніж на попередньому, оскільки рішення приймаються в межах уже визначеної стратегії. Результат — перелік коректно сформульованих за пропонуваним алгоритмом проблем, для кожної з яких властива конкретна мета розв'язання.

Третій блок — *проектно-орієнтований* — плануються дії для досягнення стратегічних цілей і вирішення проблем. Цьому блоку притаманний найменший ступінь невизначеності, хоча в процесі управління вона відчувається певною мірою. Основним результатом цього етапу є план дій і оперативні плани.

Структурно перелічені блоки інтегруються у загальний алгоритм технології

стратегічного управління (згідно з Методичними матеріалами зі стратегічного планування Фонду з міжнародного розвитку США). Передусім необхідно акцентувати на процесуальних фазах стратегічного менеджменту — кроках стратегічного управління і планування:

- 1) організація процесу;
- 2) вивчення середовища;
- 3) визначення критичних питань і розробка стратегічного бачення;
- 4) SWOT-аналіз: сильні та слабкі сторони, загрози і можливості;
- 5) встановлення стратегічних та оперативних цілей і завдань — планів дій;
- 6) об'єднання матеріалів — стратегічний план;
- 7) виконання стратегічного плану;
- 8) моніторинг виконання та коригування плану.

Усі процесуальні фази важливі. Однак вирішальним для досягнення успіху є організація процесу, оскільки процес, організований від самого початку належним чином і чітко виконаний на всіх етапах, матиме бажаний результат.

Перед розробкою стратегічного плану необхідно:

- визначити суб'єктів, які підтримуватимуть цей процес;
- забезпечити зворотний зв'язок;
- створити оптимальні умови для генерації нових ідей;
- сформуванню середовище загальної прийнятності цілей.

Такі дії обумовлені широким окресленням основних етапів процесу стратегічного менеджменту на основі раціональних моделей. Раціональність властива адміністративній діяльності і формує звички і шаблони, що не лише сприяють досягненню мети, а й заощаджують час і забезпечують концентрацію уваги осіб, які виробляють і приймають рішення.

Рішення з позиції раціональності — це перебір (вибір), що ґрунтується на будь-яких встановлених правилах.

Використання технології розробки стратегії забезпечує визначення генеральної лінії розвитку організації, регіону чи територіальної громади на основі аналізування з урахуванням складників середовища.

Ґрунтуючись на технології (обов'язкових фазах) стратегічного менеджменту, можна запропонувати такі етапи розробки стратегічного плану:

- 1 етап — ініціація;
- 2 етап — створення організаційних структур;
- 3 етап — аналіз (SWOT-аналіз);
- 4 етап — визначення місії, цілей, завдань;
- 5 етап — планування;
- 6 етап — реалізація плану;
- 7 етап — моніторинг, оцінювання.

Перший етап — ініціація розробки стратегічного плану є досить вагомим складником цього процесу.

Для вироблення дієвого стратегічного плану необхідно досягти початкової згоди

щодо процесу стратегічного планування.

З огляду на те, що стратегічний менеджмент є складним трудомістким процесом, важливою передумовою реалізації стратегічного плану є оцінка готовності персоналу і ресурсів організації до стратегічного управління і планування. Також важливо досягти початкової згоди стосовно очікуваних результатів, інституціоналізація (закріплення) умов і вимог щодо організації процесу управління.

Мета цього етапу процесу стратегічного управління і планування — заручитися підтримкою керівництва (ключових осіб, які приймають рішення (ОПР) стосовно головних завдань для розвитку та очікуваних результатів; оцінити здатність організації до розробки дієвої стратегії та визначити умови організації процесу стратегічного планування.

Для стратегічного управління і планування вирішальне значення має повна узгодженість дій на вищому рівні.

Дієве стратегічне планування має ініціюватися на найвищому рівні.

У стратегічному менеджменті особливий акцент робиться на ініціативі його запровадження керівництвом організації. Для лідера організації відповідальним є формування стратегічного бачення і розробка директив, необхідних для його реалізації. Без цих заходів шанс на успішну реалізацію стратегії досить мізерний.

Цінності, структура, що є основою стратегічного менеджменту, та методологія його впровадження не повинні доводитися зверху у вигляді указів, розпоряджень, наказів, меморандумів чи нової ухваленої політичної лінії.

Застереження: якщо керівництво організації внутрішньо не готове до дискусій, розбудови команди, безпосередньої участі у процесі стратегічного менеджменту, розробки стратегічного плану разом із іншими представниками управлінської ланки усіх рівнів, у такому разі цю роботу краще взагалі не розпочинати.

Другий етап передбачає створення Робочої групи (РГ). РГ утворюють для обговорення і затвердження усіх основних рішень, пов'язаних із розробкою та реалізацією стратегічного плану. Кількість членів РГ має бути оптимальною, варто дотримуватися загально визначених порад у сфері управління персоналом.

РГ із запровадження стратегічного менеджменту — найвищий орган і мозковий центр цього процесу.

До завдань РГ можна віднести дотримання організаційного процесу стратегічного менеджменту. Завданнями РГ є:

- організація її засідань;
- рекомендація координаторам заповнити відповідні форми підготовки стратегічного плану;
- узагальнення інформації, отриманої від координаторів запровадження стратегічного плану;
- підготовка і подання керівникові проекту повного та скороченого варіантів стратегічного плану;
- відстеження (моніторинг) та аналіз реалізації стратегічного плану;
- координація підготовки звітів;

- аналіз зовнішніх і внутрішніх чинників середовища;
- формування або уточнення місії (організації);
- визначення або уточнення стратегічних цілей і завдань;
- рішення щодо розробки і реалізації відповідних програм;
- встановлення результатів планованого періоду;
- окреслення завдань координаторам стратегічного плану;
- схвалення проектів програм і представлення проекту стратегічного плану

керівникові.

Координатор стратегічного плану реалізує такі функції:

- аналізує чинники, пов'язані з стратегічним планом;
- визначає стратегічні цілі;
- формулює стратегічні завдання і забезпечує узгодження всіх елементів стратегічного плану;
- встановлює результати стратегічного плану і показники діяльності;
- готує проект фінансового звіту;
- окреслює завдання виконавцям заходів.

стратегічного плану;

РГ безпосередньо здійснює стратегічне управління.

Цей процес містить відповідні етапи, його можна зобразити як своєрідні сходи, які долає (РГ), впроваджуючи стратегічне управління і реалізуючи стратегічний план:

4. Конкретні дії

3. Надія

2. Довіра

1. Знання

Кожна сходинка є визначально важливим етапом вироблення стратегії. Команда (РГ), яка реалізує стратегічний план, володіє необхідними знаннями (перша сходинка) зі сфери стратегічного управління і планування. Для РГ особливо важливо створити атмосферу довіри до неї людей і до процесу стратегічного управління зокрема.

Без довіри (друга сходинка) немає сенсу авторитарними методами впроваджувати стратегію, оскільки вона буде відторгнута або невизнана.

Наступна сходинка організаційного процесу стратегічного менеджменту для РГ — це «надія». Тобто стратегічний план як документ і стратегічне управління як процес мають давати надію як окремому працівникові чи громадянину, так і всій організації, регіону, громаді тощо. Ця надія підкріплюється реальними і конкретними діями РГ з реалізації стратегічного управління, що відповідають сформованим цілям і скеровані на виконання завдань стратегічного плану.

Застереження: особливістю цих етапів (сходинок) є те, що підніматися можна виключно вгору, зворотного шляху немає.

Піднявшись на сходинку «довіра», неможливо спуститися на сходинку «знання». В протилежному разі команда (РГ) втратить довіру.

Важливо: РГ, яка впроваджує стратегічний менеджмент, має на початковому етапі чітко для себе визначити — підніматися цими сходами чи ні, тобто впроваджувати стратегічний менеджмент і розробляти стратегічний чи ні.

Третій етап — аналітичний, дає змогу шляхом проведення PEST-аналізу (Political — політичні; Economic — економічні; Social — соціальні; Technological — технологічні чинники) і SWOT-аналізу (Strengths — сильні сторони; Weaknesses — слабкі сторони; Opportunities — можливості; Threats — загрози) визначити сильні й слабкі сторони, можливості та загрози і стратегічні зв'язки; сприяє формуванню місії, цілей і завдань стратегічного плану.

Етапи стратегічного менеджменту є його функціями:

- стратегічний аналіз;
- стратегічне прогнозування;
- стратегічне планування;
- стратегічна організація;
- мотивація; стратегічний контроль;
- регулювання.

Кожна фаза (функція) стратегічного управління закінчується певним результатом:

стратегічний аналіз середовища — оцінкою поточного стану організації, її конкурентоспроможності;

прогнозування — прогнозом майбутнього стану організації;

вибір місії, завдань і стратегій — запланованою та адаптивною стратегією, стратегічним планом, програмою;

реалізація стратегій, контроль і корегування пов'язані з розробкою програм, механізмів функціонування, мотивації, фінансування, організаційного та інвестиційного проектування, контролю, регулювання.

Отже, головні функції виконуються в процесі певних взаємопов'язаних дій і втілюються в конкретні результати. Основні результати стратегічного менеджменту можна зобразити у вигляді логічного ланцюга стратегічних результатів:

діагноз (оцінка) — прогноз — стратегія — стратегічний план — програма — проект — оцінка результатів.

Головними результатами стратегічного менеджменту є стратегія організації, її стратегічний потенціал і організаційна структура.

Слід зазначити, що зорієнтованість стратегічного менеджменту в майбутнє та вимоги до запобігання негативним суспільним тенденціям дозволяють зробити висновок про змістовну тотожність державного і стратегічного менеджменту. За змістом сучасне державне управління є стратегічним.

3. Роль середовища в стратегічному управлінні

Для детального визначення параметрів середовища, які впливають на діяльність організації, регіону чи територіальної громади і які слід відстежувати, потрібно проаналізувати ці фактори середовища. Стратегічний план формується у певному середовищі. Загалом розрізняють чотири види середовища.

Соціальне середовище. Культурні, етнічні, релігійні та інші звички; соціальна структура суспільства; соціальна мобільність; очікування, моделі і правила поведінки та

способи взаємодії і взаємозв'язок між ними, який встановлює кожне суспільство.

Фізичне середовище. Географічні характеристики: клімат, природні ресурси, топографія, архітектура тощо. Демографічні характеристики: динаміка зростання чисельності населення, розселення, урбаністичні умови, вікова структура та інші фізичні характеристики, що визначають спосіб життя, визнаний у суспільстві.

Економічне середовище. Економічна система, зміст і активність економічного життя суспільства, в тому числі характер індустрії та торгівлі; відносна заможність чи бідність регіону, на який поширюється політика; рівень безробіття, рівень економічного зростання тощо.

Політичне середовище. Політична система, політичні інституції, владні структури, чинне законодавство, політичні партії, громадські організації, групи спеціальних інтересів, лобізм, домінуюча ідеологія, політична культура, нагальні політичні проблеми даного моменту.

У великих організацій, регіонів або численних територіальних громад, які провадять різну діяльність і потребують значних інвестицій, виникає потреба у проведенні аналізу середовища. Окрім того, аналіз середовища є необхідним в умовах складних і турбулентних змін із високою ймовірністю загроз.

Інспектування середовища, як і будь-яка інша управлінська дія, має бути вигідним із позиції витрат; користь має перевищувати вартість проведення процедури.

Експерти з питань стратегії виділяють сім критеріїв визначення глибини аналізу середовища:

- 1) чи впливає зовнішнє середовище на процеси надання послуг і прийняття рішень?
- 2) чи вплинули непередбачені зміни середовища на відмову від виконання попередніх довгострокових планів?
- 3) раніше траплялися в середовищі неприємні несподіванки?
- 4) чи зростає конкуренція в галузі (сфері)?
- 5) як проявляється турбота про кінцевого споживача?
- 6) чи спостерігається збільшення кількості і видів зовнішніх факторів, що впливають на прийняття рішень, і чи збільшується взаємодія між ними?
- 7) чи задоволене керівництво попередніми напрацюваннями з планування і прогнозування?

Формування стратегії пов'язане з відповідністю можливостей організації, регіону, територіальної громади її середовищу. Це досить складне завдання, у процесі реалізації якого виникає низка певних труднощів. Управлінці мають діяти виважено, з розумінням управлінської сфери, ролі організації, її середовища та можливих засобів реагування на різні ситуації. Окрім того, удаючись до моделей аналізу, можна отримати більш точне розуміння середовища. При спробі привести у відповідність можливості організації до викликів-умов середовища виникають дві важливі обставини:

- середовище містить багато різноманітних факторів впливу. Визначити фактори, які мають або можуть мати найбільший вплив на організацію, досить складно. До того ж, недостатньо скласти перелік факторів впливу. Необхідно проаналізувати ці фактори,

оцінити їх потенційний вплив і шляхи взаємодії з організацією, регіоном чи територіальною громадою. Тільки за таких умов можна отримати повну картину.

- також існує питання з невизначеністю. Важко зрозуміти історію впливу зовнішніх факторів, ще складніше — ступінь їх впливу в майбутньому.

Вплив зовнішнього середовища може бути структурований на кілька категорій, а саме:

Ситуація в галузі чи сфері: загрози з боку інших організацій, особливо тих, які нещодавно увійшли до галузі чи сфери, можуть мати суттєвий вплив. У деяких галузях відбуваються структурні зміни, постійний плин організацій, які входять/виходять до галузі чи сфери. Це є показовим для нижчої ланки управління та галузей, пов'язаних, наприклад, із інтернет-діяльністю. У інших галузях чи сферах навпаки — перед «новачками» стоять складні вхідні бар'єри, тобто низка факторів впливу, які утруднюють вхід до сфери чи галузі.

Економічні та культурні зміни в економіці, що впливають на суспільний розвиток. Такі фактори, як інфляція, рівень безробіття, рівень економічного росту, стадія ділового циклу (спад, процвітання) впливають на ведення бізнесу. Переважна більшість західних країн нині переживають перехід від промислового устрою господарства до економіки послуг. Ця тенденція (особливо помітна в США) характеризується ростом високотехнологічних секторів і все проникаючою роллю інформаційних технологій у всіх сферах економіки. Державний і приватний сектори розглядають інформаційні технології як найважливіший фактор підвищення ефективності їх діяльності та досягнення конкурентоспроможності. Така ситуація викликає надмірне фокусування на цьому сегменті надання послуг, суттєво впливаючи на економіку загалом. Зростаюча залежність від комп'ютеризації спонукала західні країни до значного скорочення управлінських рівнів в організації і зменшення кількості персоналу. Ці зміни обумовили культурний перехід від взаємовідносин на основі соціальних класів суспільства до взаємовідносин між економічними класами. Результатом цього може бути організаційна необхідність у встановленні діалогу між управлінням і працівником, тобто демократизація організації.

Технологічні: серед усіх факторів впливу середовища технологія змінюється найшвидше. Нинішні темпи розвитку в секторі комунікації та інформаційних технологій перевищили швидкість технологічного розвитку кінця 1990-х років. Для отримання конкурентних переваг тепер управлінням необхідно бути на крок попереду технологічного розвитку. Було б помилково вважати, що технології є відповіддю на всі суспільні проблеми і їх впровадження неминуче гарантує розвиток.

Міжнародне середовище: сферою змін у мікросередовищі є глобалізація, інтернаціоналізація ринків і врядування. Кінець XX ст. став періодом глобалізації суспільних відносин і великого бізнесу. Глобальні суспільні зміни, стратегії і дії відображаються в транснаціональному підході, що застосовується в сучасному світі. Глобалізація суттєво вплинула не тільки на обмін товарів і послуг, а й на суспільні процеси. Особливого значення набуло питання оптимізації управлінських систем. Ми живемо в умовах великого глобального взаємопроникнення, глобального управління і

звуження доступних сегментів глобального ринку, яке викликане гострою конкуренцією і розвитком технологій. В Європі свідченням цих процесів є лібералізація колишніх комуністичних економік, розвиток електронної торгівлі, зростання нових торгових союзів, скорочення витрат на транспорт, інформацію, зв'язок тощо. Ця зростаюча незалежність свідчить, що розвиток локальних політичних, економічних, соціальних і технологічних середовищ призведе до появи хвильового ефекту, що пронизує дуже чутливе глобальне співтовариство. Вагомими аргументами щодо просування глобальної стратегії є усвідомлення фінансових і маркетингових можливостей, які може забезпечити обрана стратегія. Водночас необхідно усвідомити: частина споживачів сприймуть «глобальний» продукт, а частина очікуватимуть більшої диверсифікації послуги чи товару, що забезпечує відповідність їхнім запитам. Це, з одного боку, питання знаходження балансу між економією витрат і збільшенням доходів, генерованого глобальною стратегією, і відповідності потребам покупців продуктів компанії, з іншого. Тому управлінцям, які формують стратегію, необхідно враховувати глобальні фактори впливу та важливість місцевих і регіональних відмінностей. Гасло «думай глобально — дій локально» є актуальним при врахуванні факторів міжнародного середовища.

Освітні: нині розуміння технології обміну та розвитку наукового ділового знання є унікальним. Можливість обміну знаннями за допомогою такого засобу, як Інтернет стало надійним і доступним. Дехто вважає, що такий обмін і розвиток знань не сприяє їх удосконаленню. Особливим результатом зростання рівня освіченості, послідовного накопичення знань стало підвищення професійного рівня трудових ресурсів. Не претендуючи на всебічне охоплення, можна спостерігати скорочення рутинної праці і зростання потреб у складніших підходах до виконання завдань і здійснення процесів. Відповідно, зріс інтерес до таких освітніх програм, як «Організація, що навчається». Окрім того, збільшився інтерес до двох концепцій: індустрії, заснованої на знаннях, та індустрії знань. В організаціях індустрії, заснованих на знаннях, намагаються оптимізувати операції визначеного промислового процесу, приміром, підвищення стандартів освіченості шляхом проведення тренінгів. Акцент на оптимізації послуг і процесів. А для організацій індустрії знань знання вже є предметом торгівлі. Організації в індустрії знань конкурують у винахідливості щодо конфігурації та презентування знань.

Політичні: політичний вплив можна розглядати з двох сторін. З однієї — вплив може здійснюватися діючою владою чи міжнародними політичними ініціативами, з іншої — політичними змінними всередині визнаного середовища. Нинішні популярні тенденції спрямовані, швидше на партнерство і альянси, орієнтовані на суспільство, ніж на виключно ринкову політичну ідеологію. Також ще однією політично залежною сферою стратегічних змін є відведення центрального місця споживачам і задоволення їхніх потреб, як головної політичної цілі кожної організації.

Правові: прикладом є впровадження суворіших заходів регулювання у сфері стандартів охорони здоров'я і безпеки. Усвідомлення сучасної правової думки дає можливість організаціям завчасно підготуватися до змін і передбачити цей аспект при розробці стратегії.

Етичні: етика стосується моральних принципів, які є наріжним каменем людських взаємовідносин і поведінки. Вона визначає рівень людського добробуту і виявляє чинники, що впливають на задоволеність людини. Етичні аспекти стратегії містять суб'єктивні відчуття від поведінки людини. Особи, що приймають рішення, певною мірою володіють моральною філософією, інколи не усвідомлюючи цього.

Медійні: у межах організаційної стратегії доцільно передбачити вплив заінтересованості мас-медіа до здійснюваної чи запланованої діяльності. Активне інформаційне співробітництво організації зі ЗМІ полягає у спільній зацікавленості сторін: організація прагне поширення позитивної і затребуваної інформації про неї, а медіа — нової інформації. ЗМІ відіграють роль посередника — між організацією і суспільством. Організація має спрямовувати зусилля на широке висвітлення своєї діяльності в ЗМІ, оскільки медіа справляють значний вплив на свідомість громадськості. Якщо співпраця організації з пресою системна, ретельно спланована, з виваженими підходами, відповідно вона буде й результативною. Вилив, який здійснює дієва PR-робота на загал, збільшує ймовірність успіху впровадження нової стратегії. Такий процес має бути складовою системи усіх комунікацій і опосередковано підтримувати споріднені види діяльності в межах цієї системи.

Вплив стейкхолдерів: стейкхолдери у широкому розумінні — це «особи чи групи осіб, підприємства, організації чи установи, які впливають на поведінку організації відповідно до своєї політики і дій в оточуючому середовищі». Стейкхолдером можуть бути як фізичні, так і юридичні особи, заінтересовані в діяльності (бездіяльності) структури. Стейкхолдерів можна поділити на дві категорії: ті, хто має внутрішній інтерес, і ті, хто має зовнішній інтерес. Усі вони рівномірно залучені до оцінки дієвості організації і намагаються вплинути на її діяльність. Тому для установи важливо визначити, в яких результатах діяльності заінтересовані стейкхолдери. Існують різноманітні форми аналізу стейкхолдерів, але вони переважно використовуються для узагальнення і зазначення тих стейкхолдерів, які впливають на стратегічний розвиток організації, без аналізу суті цього впливу (провідне, для підтримки, шкідливе, сприятливе тощо).

Роль стейкхолдерів і груп інтересів у стратегічному менеджменті. Стейкхолдери (Stakeholders) є учасниками процесу стратегічного управління і планування, головні постаті в якому — виробники стратегії, зокрема особи, що приймають рішення (ОПР), а також експерти стратегії.

Ідентифікація стейкхолдерів — це обов'язковий складник стратегічного менеджменту, оскільки така ідентифікація є виявленням всіх тих осіб (груп осіб), які мають відношення до процесу стратегічного менеджменту (як у владі, так і поза органами влади). Ідентифікація стейкхолдерів — тобто ідентифікація усіх, кого стосується сучасний стан і можливі досягнення організації (пов'язані із цим затрати, продукти, результати і наслідки реалізації стратегії).

Стейкхолдери — це особи або структури, які в певному сенсі є «пайовиками» процесу стратегічного менеджменту, вони мають свою частку (пай). Їх необхідно брати до уваги.

При здійсненні стратегічного управління і розробці стратегічного плану не

завадять консультації з двома групами стейкхолдерів:

- 1) представниками груп інтересів;
- 2) представниками зацікавлених органів влади.

Групи інтересів — інституційовані групи учасників (можуть ураховуватися формальні та неформальні зв'язки, що поєднують учасників у групи), які мають спільний інтерес у процесі стратегічного управління.

Прикладом є групи бізнес-інтересів, лобістські групи підприємців; політичні партії та рухи (наприклад, «Партія зелених», з якими варто рахуватися при реалізації більшості інвестиційних проектів, що впливають на довкілля). Із представниками груп інтересів у процесі стратегічного менеджменту необхідно проводити відповідні консультації, особливо перед прийняттям рішень.

Другу групу стейкхолдерів, представники якої залучаються до попередніх консультацій, складають зацікавлені органи влади. Зацікавлені органи влади — це органи, з якими повинні узгоджуватися ті чи інші питання, що стосуються процесу стратегічного менеджменту. Коло таких зацікавлених органів влади визначається нормативними документами або експертним шляхом, із урахуванням доцільності.

Аналіз стейкхолдерів допомагає визначити їх статус:

- позицію, погляди і ставлення заінтересованих груп, лідерів, ЗМІ тощо до проблеми (кого стосується і безпосередньо зачіпає проблема; хто має важелі впливу на можливі варіанти її вирішення/ поглиблення);
- організації, що підтримують/ заперечують рішення.

На взаємовідносини організації із стейкхолдерами впливають два визначальних фактори, а саме:

- володіння матеріально-сировинними і трудовими ресурсами тощо з можливою монополізацією їх;
- влада, наприклад, владні, контролюючі чи органи місцевого самоврядування;
- вплив (лобіювання тощо).

Ступінь інтересу стейкхолдерів до організації. Наприклад, віддають перевагу опосередкованій участі в розвитку організації чи прагнуть активнішого залучення до її діяльності.

Ґрунтовне розуміння позиції стейкхолдерів сприятиме більш точному прогнозуванню можливих ситуацій і сценаріїв розвитку подій та конструктивній взаємодії із стейкхолдерами. Для розуміння впливу стейкхолдерів на стратегічний напрям розвитку організації, необхідно відповісти на деякі важливі питання:

- володіємо повною інформацією про очікування стейкхолдерів чи базуємося на припущеннях?
- чи можливі конфлікти: якою буде відповідна реакція з боку організації?
- стосунки між організацією і стейкхолдерами: якими їм варто бути?

Аналіз стейкхолдерів доцільно здійснювати за уніфікованими шаблонами. Такий аналіз спрямований на з'ясування ступеня впливу стейкхолдерів на процес стратегічного управління і реалізацію стратегічного плану.

Щодо бізнес-стратегій, то до зовнішніх стейкхолдерів належать організовані

споживачі, постачальники, владні структури тощо; до внутрішніх — власники, менеджери і співробітники. У великих компаніях можуть бути тисячі співвласників-акціонерів. Кожна із груп стейкхолдерів зацікавлена в успіхах підприємства. Відповідно, необхідно брати до уваги їхній внесок і ступінь впливу на стратегічні процеси. Бізнесу потрібна підприємницька складова, здатна до інноваційних процесів і свідомого взяття на себе ризику. Без цього важко уявити функціонування організацій. Так само в умовах великого підприємства діяльність акціонерів матиме різний ступінь впливу на директорів, найманих менеджерів та інших співробітників, кожен із яких має обмежений вплив на діяльність організації.

З'ясовуючи роль середовища, слід наголосити, що окрім стейкхолдерів на процес стратегічного менеджменту мають вплив й інші його учасники.

Виробники стратегії — це ті, хто «робить» стратегію, тобто особи, відповідальні за її розробку і прийняття рішень в органах влади.

Серед виробників стратегії обов'язково виділяють замовника впровадження стратегічного менеджменту на основі розробки стратегічного плану та враховують інших осіб, що приймають рішення, оскільки вони безпосередньо впливають на процес їх прийняття.

Експерти стратегії — це аналітики, які власне і проводять попередній аналіз (ex-ante аналіз), готують рекомендації для замовника стратегічного менеджменту, розробляють стратегічний план і здійснюють підсумковий аналіз (ex-post аналіз). Залежно від часу проведення аналізу (по відношенню до моменту прийняття рішення щодо стратегічного плану) і змісту відповідних процедур виділяють:

- ex-ante аналіз (лат., попередній) здійснюється до того, як прийнято рішення;
- ex-post аналіз (лат., заключний, підсумковий) — моніторинг, оцінювання здійснюється після того, як відбулися зміни в управлінні внаслідок виконання рішення про реалізацію стратегічного плану.

Система прийняття рішень (орган влади) забезпечує трансформацію затрат ресурсів у продукти стратегії (рішення щодо заходів; фінансування заходів). Трансформація продуктів у результати стратегії — поза повноваженнями органу влади. Консультації з громадськістю проводяться в порядку, визначеному нормативно-правовими актами.

Принцип відкритості і прозорості при розробці стратегічних планів і здійсненні стратегічного менеджменту відповідає основоположним підходам демократії, демократичного управління, належного (Good Governance) і чутливого врядування (Sensative Governance). Цей принцип базується на гласності, тобто громадяни мають долучатися до процесу вироблення стратегічних планів через складний механізм суспільного обговорення за участю урядовців і представників недержавних організацій.

Чинники внутрішнього середовища. Наступним кроком є дослідження внутрішнього середовища, тобто слабких і сильних сторін об'єкта впровадження стратегічного плану. Аналіз факторів внутрішнього середовища здійснюється за шаблоном при заповненні якого важливо проводити градацію факторів (починаючи з найсильнішої/найслабшої сторони), ґрунтуючись на експертній оцінці членів РГ.

Фактори внутрішнього середовища. Під факторами внутрішнього середовища розуміють чинники, які знаходяться усередині організації або територіальної громади і впливають на їх стратегію. До цієї категорії відносять організаційну культуру і структуру, а також інші складники внутрішнього середовища. Важливим є системність аналізу факторів внутрішнього середовища. Однією з переваг системності аналізу є розвиток організаційної системи і її підсистем із урахуванням різноманіття перспектив. Ця процедура дозволяє визначити комплекс факторів, які відіграють важливу роль у внутрішньому середовищі. Системний аналіз, як і інші форми неформального аналізу, дає змогу окреслити різні перспективи організації, з огляду на внутрішні фактори, що впливають на стратегію.

Організаційна політика. Будь-яка організація має основне призначення — «причину бути або існувати» — Місію. Усвідомлення місії визначає призначення організації. Згодом місію переглядають з метою її відповідності змінам або можливостям організації, регулювання відносин між організацією і зовнішнім середовищем.

На думку Б.Брюса і К.Ленгдона, визначення призначення організації треба час від часу переглядати. Воно відрізняється від ширшого формулювання місії. Формулювання призначення може бути слабким або сильним.

Визначення сфери діяльності організації є фундаментальним елементом стратегії. Сфера діяльності розглядається в контексті суспільних цінностей, згідно з якими організація планує свою діяльність. Для організації важливо чітко визначити, в яких сферах чи галузях вона провадитиме свою діяльність, якщо це заздалегідь не передбачено відповідними нормативними документами.

У бізнес-середовищі власне з підвищенням результативності діяльності організації зростає і її конкурентоспроможність, що особливо характерно для організацій, які працюють на ринку з високою ціновою конкуренцією. Є два важливих чинники, які враховують при оцінюванні організаційної дієвості: синергія і ланцюг доданої вартості.

4. PEST- і SWOT-аналіз

PEST-аналіз є інструментом дослідження можливих стратегічних напрямів розвитку організації шляхом окреслення найважливіших характеристик середовища. Він дає можливість організації мобілізуватися і сфокусуватися на аналізі середовища, враховуючи ці характеристики

Переваги PEST-аналізу:

- нескладний у використанні;
- оцінка поточної діяльності організації та перспективи її зміни;
- поява «бачення» зовнішнього оточення, виховання культури обліку факторів зовнішнього середовища;
- переміщення від фактора до фактора дає уявлення про цілісну картину зовнішнього середовища;
- забезпечує інформацією для аналізу ризиків, розвитку продуктів і обґрунтування успіху/невдачі організації;

- спонукає до роздумів про зовнішнє середовище і загальні тенденції щодо його аналізу.

Недоліки PEST-аналізу:

- швидка і постійна зміна зовнішнього середовища перешкоджає його точному оцінюванню;

- необхідні значні обсяги вхідної інформації;

- аналіз може базуватися на припущеннях, суб'єктивних оцінках;

- розглядає тільки зовнішнє оточення.

SWOT-аналіз є досить застосовуваним інструментом у стратегічному менеджменті, з яким переважна більшість управлінців добре обізнані. Основне призначення SWOT-аналізу — локалізація організації в середовищі функціонування і спроба оцінити її внутрішні та зовнішні переваги і слабкі сторони. Іншими словами, головна мета проведення SWOT-аналізу — періодична діагностика ресурсів організації.

SWOT-аналіз базується на озвучуванні і структуризації знань про поточну ситуацію та тенденції. Оскільки SWOT-аналіз загалом не містить економічних категорій, то його можна застосовувати як до будь-яких країн чи то організацій, так і окремих осіб для розробки фундаментальних стратегій у будь-яких сферах діяльності, спрямованих у майбутнє.

SWOT-аналіз — це творчий, аналітичний метод визначення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз для об'єкта управління чи системи управління в цілому.

SWOT-аналіз здійснюється на основі експертних оцінок за якісними, кількісними чи комбінованими (якісно-кількісними) критеріями.

SWOT-аналіз де-факто є діагнозом стартових умов для впровадження стратегічного управління і планування, оскільки визначає сильні і слабкі сторони, а також можливості і загрози для об'єкта стратегічного управління і планування.

Оскільки основним призначенням SWOT-аналізу є діагностика на основі стратегічного аналізу, то він, безумовно, є важливим етапом процесу безпосередньої розробки стратегії. Під час його проведення оцінюється стан організації, визначаються основні тенденції і закономірності діяльності, вплив різних факторів, встановлюється рівень невизначеності.

Проведення SWOT-аналізу на основі отриманих під час здійснення PEST-аналізу результатів сприяє систематизації усіх зібраних даних.

Після отримання результатів SWOT-аналізу прояснюється ситуація з диференціюванням між сильними сторонами і можливостями, з одного боку, і слабкими сторонами і загрозами, з іншого.

Зрозуміти відмінності між сильними сторонами і можливостями, як внутрішніми і зовнішніми факторами, дуже важливо, оскільки це не лише семантика. Сильні і слабкі сторони можна контролювати — укріпивши перші, можна позбутися других. Можливості та загрози знаходяться поза контролем. Вони змушують організацію адаптуватися — користуватися можливостями і мінімізувати вплив загроз.

Проведення SWOT-аналізу є виключно груповою формою роботи. Поділ на підгрупи для вивчення сильних і слабких сторін (внутрішні фактори), можливостей і

загроз (зовнішні фактори) впливає на якість процесу аналізування.

SWOT-аналіз вирішує одразу кілька завдань і формує нове бачення місії організації, впливає на вироблення дієвої стратегії. SWOT-аналіз:

1) дає змогу розробляти короткострокові плани для посилення сильних сторін і подолання слабких;

2) визначає сфери, що потребують додаткового вивчення, аналізу і генерування нових ідей, щодо загроз і можливостей з боку зовнішнього середовища;

3) допомагає в розробці стратегічного плану, що відповідає ресурсам і можливостям організації.

SWOT-аналіз є стандартним інструментом у арсеналі кожного управлінця, оскільки створює надійну основу для фіксування значної кількості інформації, систематизації її таким чином, що вона стає надійним джерелом для розробки планів і стратегій.

Переваги SWOT-аналізу:

- відносно простий і зручний інструмент наочного аналізу для прийняття стратегічних рішень;

- можливість адаптації до об'єкта дослідження будь-якого рівня;

- вільний вибір аналізованих елементів залежно від поставлених цілей;

- застосування в різних сферах управління.

Недоліки SWOT-аналізу:

- оцінювання можливостей і загроз з певною часткою ймовірності;

- аналіз є один із способів систематизації наявних знань — якщо знання неглибокі або недостатні, не виключено спотворення його результатів;

- аналіз належить до групи інструктивно-описових моделей стратегічного аналізу, що відображають загальні цілі, конкретні ж заходи для їх досягнення треба розробляти окремо;

- суб'єктивність, значимість результатів залежить від компетенцій та професіоналізму персоналу;

- процес обробки великих масивів інформації потребує значних витрат і технологічних можливостей;

- складність поділу сьогодення і майбутнього в часі при оцінюванні факторів.

Виникає проблема віднесення факторів до загроз і можливостей не з точки зору груп, а з точки зору відрізків часу, суб'єктивізм оцінки; результати цього неформалізованого аналізу подають у вигляді ретельного опису, що ускладнює моніторинг і однозначне розуміння ситуації.

SWOT-аналіз — один із найдієвіших і гнучких інструментів, який організація може застосувати для самовдосконалення. Коли йдеться про сильні та слабкі сторони, аналізують позитивні і негативні внутрішні характеристики об'єкта аналізу, коли ж про можливості і загрози — аналізують позитивні і негативні характеристики зовнішнього для об'єкта середовища. При аналізі сильних сторін увагу зосереджують на перевагах об'єкта аналізу — позитивні моменти в її діяльності, її успіхи і досягнення, переваги над іншими.

Аналізуючи слабкі сторони, насамперед розглядають: що необхідно вдосконалити, негативні моменти в діяльності організації, чого необхідно позбутися?

При аналізі можливостей акцентуються на сприятливих для об'єкта аналізу можливостях і тенденціях, які він може використати для свого блага.

Під час аналізу загроз розглядають основні зовнішні перешкоди на шляху до успіху організації.

SWOT-аналіз спрямований на формування стратегічного балансу. Формування стратегічного балансу — це певне поєднання негативно та позитивно впливаючих на діяльність організації факторів (загроз і можливостей), які об'єктивно існують у зовнішньому оточенні та суб'єктивно оцінені, відносно сильних і слабких сторін у функціонуванні об'єкта аналізу. Найбільші загрози виникають тоді, коли негативний розвиток ситуації в середовищі накладається на слабкі сторони організації.

Можливості — це ситуації в зовнішньому середовищі, позитивний процес чи явище, які можуть стати майданчиком для проявлення сильних сторін. Потрібно своєчасно виявляти загрози з метою запобігання кризі, а знання про потенційні можливості дає змогу заздалегідь підготуватися до доцільного їх використання. Окрім того, це дає можливість диференційованого підходу до розв'язання нетипових проблем. Рівень успіху, за таких передумов, безпосередньо залежить від якості проведеного SWOT-аналізу. Отже, вибудовується замкнута система аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища, скерована на досягнення вищого рівня точності — якості аналізу.

Питання для самоконтролю та поглибленого самостійного опрацювання студентами

1. Розкрийте зміст процесуального підходу
2. Назвіть процесуальні фази стратегічного управління
3. Розкрийте роль середовища в стратегічному управлінні
4. Розкрийте роль стейкхолдерів і груп інтересів у стратегічному управлінні
5. Розкрийте зміст, переваги та недоліки PEST-аналізу
6. Розкрийте зміст, переваги та недоліки SWOT-аналізу

ЛЕКЦІЯ 5. СТРАТЕГІЧНИЙ ВИБІР ТА СТРАТЕГІЧНЕ РІШЕННЯ

ПИТАННЯ

1. Бачення, місія, стратегічні цілі і завдання стратегічного менеджменту
2. Концепції стратегічного вибору
3. Стратегічні рішення

1. Бачення, місія, стратегічні цілі і завдання стратегічного менеджменту

На практиці першим кроком до формування стратегії є вироблення ієрархії цілей, що визначають напрям розвитку організації:

- бачення організації;
- місію організації або формування місії;
- стратегічні цілі;
- стратегічні завдання.

Саме організаційне бачення і місія поєднують в одне ціле цінності та цілі організації зі стейкхолдерами та сторонами, зацікавленими у результатах діяльності організації.

Сучасний керівник повинен володіти арсеналом необхідних навичок і здібностей, унікальним умінням передбачати і прогнозувати.

Концепція прогностичного управління стосується управлінців, наділених інтуїтивними здібностями, які застосовують власну систему поглядів щодо діяльності організації.

Первинна роль бачення організації полягає у визначенні мети (цілі), яку поділятиме увесь колектив, і на досягнення якої він скерує увесь свій потенціал.

Бачення, на відміну від місії організації, переважно формує уявлення про ідеальне майбутнє, не містить повного переліку викликів, не окреслює чіткого плану чи інструкції для прийняття управлінських рішень

Формування бачення потребує креативності (творчого підходу). Дж.Ламберт наголошує, що для формування бачення потрібно відповісти на низку запитань стосовно майбутнього, а саме:

- якою буде організація в перспективі (через 5-15 років)?
- яким буде характер її діяльності (основні продукти/послуги)?
- якими будуть освітньо-кваліфікаційний рівень, особистісні якості та стиль поведінки працівників?
- які цінності поділятиме організація?
- якою буде її культура?
- чи престижно бути членом вашої організації?
- чи із задоволенням співробітники організації рекомендуватимуть своїм друзям, рідним або просто знайомим скористатися послугами вашої організації?
- як сприйматимуть організацію співробітники і дотичні до її діяльності особи — споживачі/клієнти; громадськість?

Дієве бачення:

- надихає;

- зрозуміле і містить виклик;
- відповідає суспільним цінностям, і з урахуванням гнучкості та рівня реалізації здатне витримати випробування часом;
- стабільне, змінюється лише за певних обставин, хоч і піддається постійно випробуванню;
- є своєрідним орієнтиром і затребуване навіть годі, коли похідні інструменти неспроможні;
- підвищує потенціал співробітників і споживачів;
- орієнтоване на майбутнє і зберігає традиції минулого;
- здатне бачити деталі, а не тільки загальні риси.

Після ознайомлення з аспектами, які безпосередньо впливають на формування стратегічного бачення організації, визріває питання: чому все-таки бачення, що усвідомлюється в межах організації, залишається суттєвим фактором?

Підтримка співробітниками організації стратегічного бачення нагадує дію магніту на металеву стружку. Коли весь колектив усвідомлює і відповідає за довгострокову перспективу організації, прийняті рішення, бачення матиме, найімовірніше, оптимальний характер:

- окремі співробітники і групи розуміють значення стратегічного бачення організації;
- підвищується дієвість щоденної реалізації стратегії.

Головні завдання стратегічного управління на центральному рівні визначають відповідні документи загальнонаціонального характеру, що і становлять основу бачення:

- Конституція України;
- щорічне Послання Президента України до Верховної Ради;
- програма діяльності Уряду;

Формулювання бачення в: Конституції України: Стаття 1. Україна є суверенна і незалежна, демократична, соціальна, правова держава.

Відповідно до бачення як обов'язкового елемента довгострокового планування, в основу якого покладено документи загальнонаціонального характеру, визначається місія, яка є відправною точкою для стратегічного плану, оскільки саме вона окреслює головне призначення організації.

Якісна декларація про місію:

- формулює загальну мету існування організації, визначену у положенні про неї;
- окреслює основні або очевидні проблеми, які має вирішити організація; сприяє визначенню потреб і очікувань споживачів, стейкхолдерів та інших зацікавлених сторін, послуг, які надаються для задоволення цих потреб, а також процесів і ресурсів, необхідних для їх забезпечення.

Місія — призначення організації, мета розвитку для досягнення бажаного майбутнього, що відображає пов'язані з нею суспільні потреби. Фактично місія є сукупністю (квінтесенцією-переліком) стратегічних цілей. Формулювання місії потребує комплексного врахування стратегічних, організаційних аспектів і питань кадрового управління. Перед розробкою плану дій управлінці вивчають свою організацію і

оточуюче її середовище.

Для чіткого визначення — хто ми і що робимо, необхідно знати, для чого ми існуємо. Визначення місії має бути стислим, охоплювати сукупність цілей, легко сприйматися і запам'ятовуватися. Місія описує основну мету існування організації (міністерства, ЦОВВ) та її функції, а також відображає послуги, які організація надає. Це узагальнююче обґрунтування існування установи. Місія майже не зазнає змін (якість формулювання місії). Широке бачення організації ідентифікується (фокусується) за допомогою місії або формулюванням місії. Формулювання місії є втіленням бачення організації або, інакше кажучи, потенційним результатом стратегії.

Місія відображає головну мету і цінності, які поділяються організацією. Хоча формулювання місії у стислій формі окреслює мету і завдання організації, воно не є діючою стратегією. Сформульована місія має нести в собі зрозумілий функціонал, цілі і зміст.

Функції:

- визначення ключових осіб, зацікавлених в успішній діяльності організації;
- загальне визначення стратегії, якої дотримуватиметься організація задля досягнення своїх цілей.

Цілі:

- забезпечення зростання рівня лояльності з боку тих, від кого безпосередньо залежить успіх організації;
- спонукати керівництво оцінити політику, яку воно проводить у контексті очікувань зацікавлених сторін.

Зміст:

- виклад цінностей і кредо;
- потреби споживачів, яким відповідатиме організація;
- ринки, на яких організація провадитиме діяльність;
- ставлення до зростання і фінансування.

Стратегічні цілі, як правило, стосуються головних елементів місії організації і є структурою для детальнішого планування.

Стратегічні цілі — довгострокові результати діяльності, які досягаються, враховуючи умови, засоби і потреби. Стратегічні цілі акумулюють у собі завдання і формулюються у порядку пріоритетності.

Стратегічні цілі організації базуються на принципах:

- реальності;
- мотивації;
- ясності;
- обов'язковості;
- узгодженості.

Цілі організації є конкретним стратегічним напрямом для неї в цілому та об'єднавчим моментом для програм і окремих видів діяльності. Цілі відображають невідкладні, важливі або високопріоритетні завдання, що заслуговують на особливу увагу.

Стратегічні цілі:

- мають бути в гармонії з місією та принципами функціонування організації; - сприяють виконанню місії організації;
- належать до результатів зовнішньої/внутрішньої оцінки;
- охоплюють порівняно тривалий період (від трьох років);
- покликані ліквідувати розрив між поточним і бажаним рівнем продуктів/послуг;
- окреслюють чіткий напрям діяльності для організації; для їх досягнення виконуються завдання і плани дій;
- знаходяться в рамках законодавчих повноважень або у межах завдання, на їх підтримку вводяться відповідні нормативно-правові акти;
- повинні бути реалістичними і досяжними.

Етапи розробки або перегляду стратегічних цілей організації:

- 1) розпочати процес (окреслити коло учасників, дати визначення термінології, установити часові рамки, з'ясувати очікування);
- 2) проаналізувати дані внутрішньої і зовнішньої оцінки;
- 3) врахувати зворотний зв'язок від споживачів, стейкхолдерів і зацікавлених сторін;
- 4) проаналізувати прогалини у наданні послуг;
- 5) установити напрям для досягнення бажаних результатів; 6) визначити і доопрацювати цілі.

Для конкретного визначення стратегічних цілей як сукупності завдань варто застосовувати загальноживаний SMART-підхід (автономна аналітико-звітна процедура за аббревіатурою: Specific — конкретними, Measurable — вимірюваними, Available — досяжними, Realistic — реалістичними, Time-bound — обмеженими у часі).

Стратегічні цілі мають бути:

Конкретними. Цілі повинні відображати конкретні і бажані досягнення, а не способи їх реалізації. Вони мають сприяти виробленню певних дій, бути ґрунтовними, зрозумілими і чітко вказувати напрям іншим.

Вимірюваними. Цілі мають бути кількісно вимірюваними, щоб оцінити їх досягнення. Звітність повинна вбудовуватися в процес планування. Метод для вимірювання досягнення цілей слід визначити до фактичного початку роботи.

Досяжними (амбіційними, але досяжними). Щоб процес досягнення цілей був дієвим, вони мають бути амбіційними, але досяжними (Цілі не повинні вимагати неможливого) Інформація і дані про досяжність цілей має бути доступною.

Реалістичними. Цілі завжди повинні відповідати наявним ресурсам. Вони мають (орієнтованими на вказувати на результат. результат)

Обмеженими у часі (співвідноситься з конкретним терміном). Установити стислі часові рамки для досягнення цілей.

Загальноприйнятим є той факт, що багато управлінців вищої ланки схильні до зайвого спрощення при визначенні стратегічних цілей організації. Це може призвести до таких наслідків:

- необов'язкова орієнтація на короткий термін;

- знижена конкурентоспроможність;
- підвищена вразливість.

Застереження: зміна цілей у стратегічному плані організації є можливою (як виключення), але небажаною процедурою

Стратегічне управління передбачає наявність в організації цільного середньострокового завдання, що може об'єднувати зусилля і зосереджувати їх на тому, чого прагне організація в цілому досягти. Ціль має ґрунтуватися на позитивному імпульсі для руху вперед і допомагати правильно вибудовувати поведінку окремих співробітників.

Стратегічна ціль у бізнес-середовищі пов'язана з такими аспектами:

Стратегічний напрям формулюється доступно для широкого загалу. Будь-який напрям повинен чітко окреслювати часові рамки — не менше двох-чотирьох років. Реалістичнішим є термін від 10 років.

Фундаментальною складовою стратегії є *фокус*. Для невеликих організацій особливо важливим є фокусування на обмеженому колі сегментів бізнесу, в яких вони можуть вважатися солідними гравцями. Навіть великі організації можуть отримати значну вигоду і підвищити ринкову вартість шляхом чіткішого фокусування на найбільш результативних і вигідних виробничих процесах.

Стратегічна корекція/диверсифікація. Організаціям необхідно розробляти таку стратегію, яка дозволить проводити корекцію чи диверсифікацію продукту. Рушійним фактором такого підходу зазвичай є фінансове питання, яке залежить від зміни навичок керівної ланки чи компетентності організації. Така корекція не завжди очевидна в повсякденних умовах.

При визначенні стратегічних цілей організації необхідно врахувати її нинішній стан («Де я перебуваю зараз?») і уявлення того, де організація прагне бути («Де я хочу бути?»). Стратегія є планом досягнення цілей («Як мені туди дістатися?»).

Стратегічні завдання. Завдання є проміжними досягненнями, необхідними для реалізації стратегічних цілей.

Для успішного визначення майбутнього організації управлінці повинні знати, де організація перебуває на поточний момент, мати чітке уявлення про те, куди необхідно рухатися, і визначити оптимальний час для зміни напрямку руху. Управлінці мають виконувати стратегічні завдання.

Необхідність у постановці стратегічних завдань зводиться до:

- трансформування визначення місії у завдання з її реалізації;
- створення системи показників для оцінювання діяльності;
- затвердження цільових показників, що потребують певної гнучкості;
- спонукання організації до винахідливості, свідомості і концентрування.

Часто виникає проблема через плутанину розуміння фінансових і стратегічних завдань.

Для відповідального визначення стратегічних завдань слід дотримуватися таких етапів:

- 1) проаналізувати місію і цілі;

- 2) визначити необхідні результати;
- 3) сформулювати завдання та кількісні критерії його виконання;
- 4) окреслити часові рамки досягнення результатів;
- 5) передбачити підзвітність.

Для формування стратегічних завдань варто також застосовувати SMART-підхід.

Важливо: стратегічні цілі і завдання завжди взаємоузгоджені. Команда, що впроваджуватиме стратегічне управління, має розуміти таку закономірність: сукупність завдань складають стратегічні цілі, а сукупність цілей — місію. Саме у такий спосіб доцільно перевіряти правильність визначення місії, стратегічних цілей і завдань у процесі стратегічного управління

Виконання завдань і досягнення стратегічних цілей можливе шляхом реалізації заходів. Для здійснення кожного завдання необхідно:

- а) скласти перелік заходів;
- б) визначити критерії оцінки виконання завдання;
- в) окреслити заходи для його виконання;
- г) вказати орієнтовну вартість кожного заходу.

2. Концепція стратегічного вибору

Фактори зовнішнього і внутрішнього середовища суттєво впливають на стратегію. Деякі з цих факторів перебувають поза контролем організації, проте вона повинна вивчати й аналізувати їх, що необхідно для прийняття стратегічних рішень.

Після визначення місії і стратегічних цілей та усвідомлення факторів середовища організація може обрати свій шлях — стратегію. Для визначення відносних переваг того або іншого стратегічного напрямку три критерії оцінки:

Відповідність - при оцінці відповідності організація має визначити, наскільки оптимально стратегія відповідає певній ситуації, а також культурі організації. Чи увесь потенціал організації задіяно для реалізації тих чи інших можливостей, чи відповідає стратегія існуючим загрозам.

Житєздатність - при оцінюванні цього параметра організації необхідно відповісти на питання: чи реалістична і досяжна стратегія з точки зору наявності ресурсів? Чи володіє організація необхідними навичками, знаннями, досвідом, ключовими компетенціями (або доступом до них) для того, щоб зробити таку стратегію дієздатною? Чи має організація достатньо фінансових ресурсів для реалізації стратегії?

Прийнятність - оцінюючи прийнятність стратегії, організація має бути впевнена, що досягне особистої зацікавленості і твердої прихильності в реалізації стратегії з боку працівників, а також переконаною, що результати впроваджуваної стратегії будуть прийнятними для всіх стейкхолдерів і сторін у цілому. До того ж, керівництво організації має гарантувати, що ризик, пов'язаний з реалізацією стратегії, прийнятний.

Вдаючись до аналізу цих аспектів, організація зможе більш точно передбачити майбутнє і виважено окреслити свій стратегічний вибір. Особливо важливі прийоми і варіанти вибору. Перш ніж перейти до поглибленого аналізу прийомів і варіантів концепцій стратегічного вибору, коротко про процес побудови стратегії: лінійні

управлінці намагаються мислити, планувати і діяти стратегічно. З огляду на організацію і розробку стратегічного плану, це передбачає формування довгострокової перспективи ролі і призначення департаменту або окремої функції, відповідальність за яку покладається на лінійних управлінців.

Стратегія, розроблена для організації або окремої структурної одиниці, формується за тим же зразком, що і процес стратегічного управління. Головним завданням стратегії є вироблення довгострокового бачення того, куди рухається або чого прагне організація. Постійно пам'ятаючи про це, необхідно перевірити її на життєздатність і практичність та визначити шляхи реалізації стратегії. Особливо важливо, щоб бачення було привабливим, адже в умовах жорсткої конкуренції таке бачення здатне додати необхідні роботі організації енергію та творчий потенціал.

Один із найважчих для сприйняття інструментів — ланцюжок створення цінності. Складність зумовлена тим, що для того, щоб змусити його запрацювати, доводиться «розпаковувати» цей ланцюжок на все вищих рівнях деталізації. Для досягнення успіху необхідно забезпечити поєднання всіх функцій організації.

Наведені рекомендації допоможуть використовувати інструмент ланцюжка створення цінності:

- кожен внутрішній процес організації та розширення взаємозв'язків між різними її видами діяльності можуть поліпшити загальну конкурентну перевагу;
- узалежнення між внутрішніми процесами та отриманням сировини (ланцюг постачальників) і збутом продукції/послуг (ланцюг споживачів) може бути переглянута для одержання споживчої переваги.

Переважає більшість організацій структуровані за функціональними одиницями, хоча останнім часом міжфункціональна діяльність все частіше витісняє традиційну структуру. Шляхом впровадження міжфункціональності організації прагнуть, наприклад, досягти дієвості ланцюжка створення цінності та більшої зосередженості на стратегічних імперативах, як-от: задоволення потреб споживачів тощо.

За допомогою моделі ланцюжка створення цінності можна встановити зв'язки між:

- різними компонентами такого ланцюжка, початковими і супровідними діями;
- елементами системи цінностей, які складаються із частин системи надання послуг.

Виявлені таким чином зв'язки допоможуть:

- збільшити цінність (наприклад, поліпшення якості послуги за меншу вартість, ніж за неї готовий платити споживач);
- знизити витрати організації (наприклад, скоротити час очікування, поліпшити результативність процесів тощо).

Наведемо приклади зв'язків у ланцюжку створення цінності і розширення цих зв'язків у всій системі цінностей:

- 1) система «канбан» — поповнення товарних запасів автоматично на вимогу. Її використовують у внутрішніх виробничих процесах, здатна суттєво знижувати кількість оборотних фондів і витрати зберігання товарних компонентів у багатьох організаціях;
- 2) налагодження зв'язків між післяпродажним обслуговуванням і дослідженнями

та розробкою нових товарів підвищує надійність продукції й оптимізує витрати на ремонт у секторах виробництва великих побутових приладів;

3) дистриб'ютори фармацевтичної продукції часто пропонують аптечним закладам широкий комплекс додаткових послуг, у тому числі контроль за наявністю товарних запасів, комп'ютерну систему замовлень і навіть підготовку персоналу;

4) взаємини між деякими японськими автовиробниками і постачальниками комплектуючих охоплюють не тільки спільну специфікацію та розробку продукції, а й своєчасність поповнення товарних запасів.

Хоча аналіз ланцюга створення цінності складний і може бути тривалим, він дає можливість зробити низку припущень і комплексно проаналізувати складні системи. У разі потреби можна звернутися за консультацією до провайдерів інформаційно-комунікаційних послуг, особливо тих, хто безпосередньо залучений до планування ресурсів організації. Або ж скористатися комплексом заходів, спрямованих на кардинальне поліпшення основних показників діяльності організації реінжинірингом процесів.

Планування ресурсів організації пов'язане з радикальним переглядом її інформаційних систем і розширеної системи цінностей. Оскільки інформаційні технології часто є основним елементом оптимізації зв'язків у системі, то в цій сфері накопичено значний досвід такої роботи.

Ланцюжок створення цінності для бізнес-стратегії демонструє широкі категорії видів діяльності, які здійснюються в організації — починаючи з вхідної логістики, і до послуг, які отримуємо на виході.

Модель п'яти сил М.Портера стала інноваційною в сфері аналізування стратегії. Вона розширила природу стратегії від широкого бачення діяльності до дієвої конфігурації функцій, що генерує організаційні цінності. До результатів дослідження М.Портера аналіз зосереджувався на конкуренції усередині індустрії, без детального аналізу ситуації в інших сегментах.

Модель п'яти сил М.Портера це:

- загроза появи на ринку нових учасників;
- загроза використання нових технологій;
- здатність споживачів відстоювати свої ринкові інтереси;
- здатність постачальників відстоювати свої ринкові інтереси;
- конкуренція між постачальниками, які закріпили свої позиції на ринку.

З огляду на наявність цих п'ятих сил, М.Портер вибудовує модель привабливості тієї чи іншої сфери і шляхів її зміни протягом заданого періоду часу в результаті впливу об'єктивних економічних змін і власних устремлінь організації.

Модель п'яти сил М.Портера використовують для поділу дослідження на п'ять великих сфер, із яких потенційно може виходити загроза конкуренції. Сконцентрувавши увагу на цих п'яти сферах, стратег може оцінити ймовірність конкурентної загрози, виникнути в суть її природи і виробити відповідну стратегічну реакцію.

Ця модель потребує особливої, добре розвиненої уяви, щоб оцінити стан на ринку не тільки зі своєї точки зору або з погляду безпосередніх конкурентів, а й з позиції інших

гравців, що надійно закріпилися на ринку або прагнуть посилити свої позиції чи можуть з'явитися в майбутньому. Окрім того, з'являється можливість аналізу надаваних конкретних продуктів або послуг із позиції заміної продукції, розуміння, у який спосіб товари чи послуги можуть бути витіснені з ринку конкурентами не тільки традиційними методами, а й радикально іншим шляхом задоволення потреб споживачів.

Рекомендації для правильного використання моделі п'яти сил М.Портера:

- не поспішати з висновками — перший підхід до вивчення надасть багато інтуїтивної інформації, розуміння ж помітно збільшить цінність проведеного аналізу;

- зосередившись на кожній з п'яти сфер окремо, спробуйте засвоїти особливості або перспективи кожної з них; збір даних, залучення експертів до дослідження, консультації з постачальниками, споживачами, особами із суміжних сфер або організацій, які можуть з'явитися на ринку, де функціонує організація;

- якомога більше інформації про відомі вам або успішні організації (аналіз показників прибутковості);

- наскільки послуги організації затребувані ринком; емоційний вплив організації на ринок. Як би ви діяли на їх місці? розглянути і проаналізувати кожну з п'яти сфер глобально. Якщо ринок дійсно прибутковий, то конкуренція неймовірно висока;

- оцінити вплив технологій на кожну із сфер.

На основі проведеного аналізу формується певне уявлення про можливе конкурентне середовище, в якому має функціонувати організація, окреслюється стратегія, яка відповідає висновкам аналізу моделі, і, що особливо важливо, передбачає партнерство і співпрацю водночас з конкурентною боротьбою. Стратегічні альянси, безумовно, відіграють важливу роль на нинішньому етапі розвитку стратегічного управління. До таких альянсів можуть входити як постачальники, так і конкуренти.

Застосування аналізу п'яти сил відбувається за таких умов:

споживачі (покупці), конкуренти і постачальники не пов'язані між собою, не взаємодіють і не змовляються;

- ціна визначається структурними перевагами (створюючи вхідний бар'єр);

- низький рівень нестабільності на ринку, що дає змогу його учасникам планувати і реагувати на дії конкурентів.

Переваги моделі п'яти сил М.Портера:

- дієвий інструмент для конкурентного аналізу на рівні галузі;

- модель робить корисний внесок у SWOT-аналіз.

Обмеженнями використання моделі є:

- використовувати цю модель потрібно обережно — не варто недооцінювати важливість наявних переваг організації; модель створено для аналізу індивідуальних бізнес-стратегій. Вона не стосується синергії і взаємозв'язків усередині портфеля великої організації;

- з теоретичної точки зору модель не розглядає можливість того, що сфера чи галузь може бути привабливою, тому що в ній знаходяться певні організації;

- іноді з'являються можливості для створення абсолютно нових ринків натомість вибору на користь функціонуючих.

Стратегічні альянси, з огляду на складність суспільного середовища, часто є розумним і швидким засобом отримання нових можливостей і завоювання конкурентної переваги. Понад те, у ХХІ столітті у наукоємних виробництвах максимальне використання знань у всій структурі альянсу є головним, що виділяє серед низки факторів і дає можливість бути більш конкурентним.

Матриця Ансоффа — класична, широко відома модель побудови стратегії. Її первинним призначенням є аналіз підходів організації до просування своїх продуктів на ринку для гарантування використання відповідної маркетингової моделі і виявлення нових можливостей розвитку. У межах цієї моделі відбувається оцінка ризиків, пов'язаних із реалізацією обраних стратегій. Модель також стосується питань синергії, яка може існувати з огляду окремого продукту або ринку в цілому.

Ця стратегія придатна для організації, яка прагне збільшити частку свого продукту або послуги на ринку. В межах цієї широкої стратегії організаціям доступні різні методи роботи, передбачається розробка нових механізмів просування продукції. Проникнення на ринок відбувається в основному для поліпшення діяльності організації шляхом збільшення закупок товарів, споживання послуг, зниження цін, залучення нових споживачів, розширення асортименту тощо. Маркетингові і стратегічні зусилля спрямовані переважно на переманювання споживачів у конкурентів. Доречним прикладом перетворення «некористувачів» у користувачів є спеціальні пропозиції широкому загалу скористатися можливістю стати членом організації.

Стратегічний фокус Містить три широкі сфери діяльності, які можна описати так:

- 1) модифікація продукту засобом доповнення нових функцій;
- 2) різні рівні якості. Деякі модифікації продукту можуть мати різні рівні якості для різних споживачів;
- 3) нові продукти.

Розбудова ринку Пропозиції організацією існуючих продуктів/послуг на нових ринках називається стратегією розвитку ринку. Тобто знову йдеться про три широкі сфери розвитку ринку:

- 1) нові сегменти ринку.
- 2) нові канали дистрибуції.
- 3) нові географічні зони.

Диверсифікація Ця стратегія стосується організації, яка прагне вийти на нові для себе сфери діяльності.

Хоча переваги матриці Ансоффа передусім стосуються оцінки стратегії стосовно продукту/ринку, вона цінна і за такими напрямками:

- довгострокова оцінка ринку; виявлення потенційних можливостей синергії продукту/послуги і ринку;
- зосередження на діяльності конкурента.

Використовуючи для аналізу *матрицю спрямованої політики*, можна досягти тих самих результатів, що й за допомогою інших видів матриць, але за інших параметрів. Особливістю матриці є те, що загальна стратегія організації має забезпечувати баланс між грошовим надлишком і його дефіцитом шляхом розвитку нових перспективних видів

бізнесу

Графік матриці складається з двох осей: сильна сторона бізнесу і привабливість ринку. Сильна сторона бізнесу наводиться у відносних значеннях порівняно з основними конкурентами. Привабливість ринку вимірюється критеріями, які визначають майбутню прибутковість і/або добробут вашого бізнесу. Величини обох показників повинні відображати обставини діяльності організації та індустрії, в якій вона функціонує. Привабливість ринку вимірюється такими параметрами:

Фактори ринку (розмір; рівень росту; сезонність; ринкова позиція споживачів).

Конкуренція (тип; кількість конкурентів; простота входу на ринок).

Фінансово-економічні параметри (прибуток; можливість економії на масштабах).

Технологічні параметри (необхідні технології; складність).

Соціально-політичні параметри (людський фактор; суспільні установки і тенденції).

Матриця спрямованої політики не враховує переваги бізнесу, які вимірюються за іншими критеріями, що визначаються порівнянням найважливіших факторів досягнення успіху:

- продукт;
- ціна;
- послуга;
- імідж.

GAP-аналіз — метод аналізу первинної інформації. Вивчає стратегічне розходження між бажаним — чого організація хоче досягти в своєму розвитку — і реальним — чого фактично може досягти організація, не змінюючи своєї нинішньої політики. Він дає змогу на основі дослідження фактичних і потенційних потоків прибутку від реалізації різних видів послуг визначити прогалини ринку, які можна заповнити новими видами послуг.

Метод аналізу конкурентних переваг *GAP* є спробою виявити методи розробки стратегії і методи управління, завдяки яким можна привести діяльність організації у відповідність до найвищого рівня вимог.

GAP-аналіз — це комплекс заходів, що дають змогу зробити висновки про невідповідність внутрішнього середовища маркетингу зовнішньому оточенню. Цей аналіз є корисним і простим інструментом для порівняння критеріїв, які спонукають споживачів купувати, з їхнім особистим рейтингом постачальників.

Кроки *GAP-аналізу*:

- попереднє окреслення цілей діяльності (на 1 рік, 3 роки, 5 років);
- прогноз динаміки прибутку у зв'язку з наміченими цілями для функціонуючих організацій;
- встановлення розриву між цілями і прогнозами;
- визначення альтернатив здійснення інвестицій для кожної організації і прогноз результатів;
- визначення загальних альтернативних конкурентних позицій для кожної організації і прогноз результатів;

- розгляд інвестицій та альтернатив цінової стратегії для кожної організації;
- узгодження цілей стратегії кожної організації з перспективами портфеля в цілому;
- установлення розриву між попередніми цілями діяльності і прогнозом для кожної організації;
- уточнення профілю можливих придбань нових організацій;
- визначення ресурсів, необхідних для таких придбань, і характеру їх можливого впливу на наявні в портфелі організації;
- перегляд цілей і стратегії функціонуючих організацій з метою створення ресурсів.

Такий аналіз можна проводити як стосовно групи організацій (об'єднання), так і окремої організації. Отже, аналіз GAP можна назвати організаційною «атакою» на розрив (ліквідацію розриву) між бажаною і прогнозованою діяльністю. Завданнями для GAP-аналізу можуть бути:

- дохід;
- прибуток;
- частка ринку;
- функціональність/особливості продукту.

Теорія *життєвого циклу продукту/послуги (модель ADL-LC)* ґрунтується на тому, що всі продукти/послуги, якими б конкурентоспроможними не були, з часом витісняються з ринку більш сучасним товаром. Ця концепція описує життєвий цикл продукту/послуги — від введення товару/послуги на ринок, початкових обсягів продажу, споживацького попиту, зростання прибутку, ролі маркетингу у формуванні потенціалу організації, позиціонування товару на ринку до ухвалення рішення щодо вилучення товарної позиції з ринку.

Початкове призначення моделі ADL полягало в забезпеченні управлінців оригінальною методикою стратегічного аналізу і планування, створенні потужного інструменту аналізу портфельних стратегій для визначення розумної диверсифікованості діяльності багатогалузевої організації, який можна було б використовувати як на корпоративному рівні, так і на рівні окремих управлінських ланок. Згідно з концепцією життєвого циклу продукту/послуги, якої дотримуються фахівці ADL, товари/послуги у своєму розвитку, як правило, проходять послідовно чотири стадії.

Послідовні стадії життєвого циклу продукту/послуги:

Випуск/ введення. Стадія введення товару на ринок, період дослідження, вироблення підходів до процесу реалізації, реклами. Після введення в обіг (випуску) нової продукції організація починає отримувати прибутки, тобто поступово покриваються витрати, пов'язані з її виробництвом. Водночас виробник остаточно ще не визначився з виробничим процесом, адже поведінка мереж збуту досить стримана стосовно нового товару. Обсяги продажів незначні, затрати на просування товару доволі високі, адже необхідно якомога ширше поінформувати споживачів про новий продукт, активно задіявши рекламу, надати споживачам можливість ознайомитися та випробувати товар. Високий ступінь невизначеності, конкуренція досить обмежена.

Зростання. Якщо товари/послуги користуються попитом на ринку і зарекомендували себе серед споживачів, відповідно, починають зростати обсяги їх реалізації, а власне — і прибутки. На цьому етапі головним завданням організації стає не реклама її продукції, а підтримка правильного вибору споживача, детальніше ознайомлення покупців із якостями і властивостями товару, просування його усіма можливими засобами на ринку, щоби завоювати провідні позиції. Не виключено, що доведеться переглянути цінову політику в бік зниження з метою залучення нових клієнтів. Має активно вестися робота щодо проникнення на нові сегменти ринку.

Зрілість. На стадії зрілості дещо сповільнюються обсяги реалізації продукції, адже потенційні покупці уже задовольнили свій вибір, а коло нових споживачів майже не розширюється. Рівень прибутку високий, хоча поступово починає уповільнюватися з огляду на витрати на маркетинг і заходи щодо убезпечення товару від конкурентів.

Занепад. Для цієї фази характерне зниження обсягів продукції, а отже — і прибутків. І причин тому багато, а саме: у споживачів змінюються смаки і потреби, технічний прогрес, посилюється конкуренція тощо. Відбувається перенасичення відповідної частки ринку цим видом товару. Організації необхідно здійснювати політику щодо перегляду і вдосконалення продукції, адаптації до нових запитів суспільства, диверсифікованості товару. В автомобільному бізнесі, наприклад, зустрічаємося з феноменом «спеціальних серій», що продовжують життя застарілим моделям авто. Зазвичай у стандартну ціну моделі закладають низку додаткових опцій, які до того не входили до стандартного комплексу.

Стратегічне використання цієї концепції пов'язане з організаційними рішеннями, що впливають на цикл. Основне теоретичне положення моделі ADL полягає в тому, що і окремо взятий вид діяльності будь-якої організації може перебувати на одній із зазначених стадій життєвого циклу, а отже, його слід аналізувати у відповідності саме з цією стадією. Окрім послідовної зміни стадій життєвого циклу галузі, може змінюватися і конкурентне становище одних видів діяльності щодо інших. Вид діяльності може займати одну з п'яти конкурентних позицій:

- домінуючу;
- стабільну;
- сприятливу;
- сильну;
- слабку.

Хоча іноді виокремлюють ще одну позицію (шосту) — нежиттєздатну, яка зазвичай не розглядається. Кожен вид діяльності аналізується окремо для того, щоб визначити стадію розвитку відповідної галузі та його конкурентне становище всередині неї.

Концепція моделі ADL полягає в тому, що портфель діяльності організації, який визначається стадією життєвого циклу і конкурентним становищем, має бути збалансованим.

Збалансований портфель згідно з концепцією моделі ADL має такі особливості:

- види діяльності знаходяться в різних стадіях свого життєвого циклу;

- потік надходження готівки позитивний або принаймні такий, що забезпечує рівність суми готівки, що генерується зрілими або занепадаючими видами діяльності, і суми, яка витрачається на розвиток нових і прогресуючих видів діяльності;

- середньозважена норма прибутку на чисті активи задовольняє цілі організації; чим більше видів діяльності, що займають провідну, стабільну або сприятливу (помітну) позицію, тим кращий портфель діяльності організації.

Модель ADL можна застосовувати як для вивчення фактичного конкурентного становища кожного виду діяльності та стадії життєвого циклу його сфери (галузі), так і для того, щоб обрати конкретну стратегію організації для балансування її портфеля діяльності. Крім відображення конкретного стану виду діяльності, модель ADL може продемонструвати його фінансовий внесок у корпоративний портфель.

Згідно з концепцією ADL для зрілих галузей характерна незначна кількість сконцентрованих конкурентів, тоді як галузі на стадії зародження фрагментарні і мають велику кількість конкурентів. Якщо виконати усі необхідні аналітичні стадії моделі ADL, то переваги, які отримує аналітик, очевидні:

- належне визначення функції ринку, становища і внеску кожного виду діяльності в корпоративний портфель діяльності;

- повна картина портфеля діяльності, в якій не залишається поза увагою жодна з конкретних стратегій, вироблених для кожної організації.

Оскільки модель ADL використовує підхід, заснований на концепції життєвого циклу сфери (галузі) від початку і до кінця, то її можна універсально застосовувати і до різних видів діяльності. Однак якщо за результатами аналізу вид діяльності знаходиться на певній стадії життєвого циклу, то рекомендації будуть придатні саме для цієї конкретної стадії.

Переваги моделі ADL:

- універсальність застосування до різних видів діяльності;
- використовуючи концепцію життєвого циклу, модель сприяє формуванню більш конкретного стратегічного планування порівняно з іншими класичними моделями, які її ігнорують;

- особливо корисна для високотехнологічних галузей, де життєвий цикл продукту чи послуги досить короткий і де діяльність може не досягти своїх цілей, якщо вчасно не застосувати необхідну стратегію.

Недоліки моделі ADL:

- не існує стандартної тривалості життєвого циклу;
- визначення поточної фази життєвого циклу організації ускладнене;
- конкуренти можуть впливати на тривалість життєвого циклу;
- модель дуже схематична і може вплинути на механічне прийняття недосвідченими управлінцями нетворчих рішень.

Застереження: модель ADL обмежена тільки тими стратегіями, в яких не здійснюються спроби змінити життєвий цикл Зрілі ринки, приміром, можуть перетворитися в зростаючі або стагнуючі. Механічне використання моделі ADL не дає можливості розробити стратегію, що враховує ситуацію такої зміни.

Вивчення життєвого циклу допомагає визначити стадію, на якій перебуває продукція/послуга, і таким чином дає змогу відносно точно спрогнозувати її майбутнє. У свою чергу це прогнозування дає можливість приймати стратегічні рішення щодо того, як діяти стосовно продукту/послуги, які ресурси слід застосувати для продовження їх існування, які нові ринки доступні для введення продукції в обіг тощо.

3. Стратегічні рішення

Створення системи управління будь-якими динамічними процесами потребує реалізації тріади завдань, що є передумовою успішності управлінської діяльності:

- 1) визначити цілі розвитку, об'єкти і суб'єкти управління, форми правління і управління;
- 2) виділити основні фактори, що впливають на розвиток об'єкта управління, керовані параметри об'єкта і вплив управління;
- 3) окреслити місце об'єктів і суб'єктів управління в середовищі, оцінити наявні ресурси, впровадити дієву технологію прийняття та оцінювання управлінських рішень.

На думку дослідника Т.Стокпола, держави мають значення тому, що їхні організаційні структури разом із загальною схемою діяльності впливають на політичну культуру, заохочують до певного виду групових утворень і колективних політичних дій і сприяють порушенню певних проблем. Інституційні мережі, дотичні до владних дій, розгалужуються по всьому суспільству, тому уможливають суспільний вплив на державну політику. Таким чином, зростає роль суспільних і державних структурних зв'язків. Тобто можна вважати, що управлінські впливи є похідними управлінських рішень, вони — це форма прояву рішень, а управлінські рішення — похідні управлінської діяльності.

Вирішення проблем, які складають суть процесу управління, є вольовою дією керівника на об'єкт управління для досягнення поставленої перед ним цілі. Результати управлінських рішень зачіпають інтереси багатьох осіб. Управлінські рішення розглядають з різних точок зору. Класифікація їх необхідна для визначення загальних і специфічних підходів до їх розробки, реалізації і оцінки, що дозволяє підвищити їх якість, ефективність і спадкоємність управління.

Управлінські рішення класифікують за такими ознаками:

За функціональним призначенням – планові, організаційні, регулюючі, активізуючі, контрольні. Приклад організаційних рішень – про розподіл службових обов'язків. Координуючі рішення в основному мають оперативний характер (розподіл поточної роботи серед виконавців). Активізуючі рішення процесів управління. Контролюючі рішення направлені на оцінку дій підлеглих.

За характером дій – директивні, нормативні, методичні, рекомендаційні, дозвільні, орієнтуючі. Директивні рішення розробляються вищими органами управління по важливим поточним і перспективним проблемам організації і є обов'язковими для нижчих рівнів управління. Рекомендаційні рішення готують дорадчі органи, їх виконання бажане, але не обов'язкове, оскільки вони мають рекомендаційний характер. Орієнтуючі рішення призначаються для низових рівнів управління, які діють в умовах

значної свободи, мають прогнозний характер.

За часом дії – стратегічні, тактичні, оперативні. Стратегічні дії визначають основні шляхи розвитку організації, а тактичні – конкретні засоби просування по ним. Так, рішення організації вийти на зовнішній ринок є стратегічним, а рішення щодо проведення окремих заходів щодо підвищення продуктивності праці – тактичним. До оперативних відносяться рішення, які орієнтуються на вимоги сьогодення. Стратегічні рішення приймаються на вищому рівні управління, а тактичні і оперативні – на нижчому (організації). Стратегічні рішення є ініціативними, які під впливом зовнішніх чинників приймає на себе вище управлінське, тобто бере на себе ініціативу. Тактичні рішення мають характер припису, тому що конкретизують вказівки вищого керівництва

За напрямом впливу – внутрішні і зовнішні. Внутрішні рішення приймаються безпосередньо в організації і направлені на удосконалення роботи стосовно організації і оплати праці, впровадження нової техніки і технології. Зовнішні рішення направляються на пристосування організації до змін зовнішнього середовища.

За способом прийняття – рішення діляться на індивідуальні й колективні. Колективні рішення можуть бути консультативними, сумісними і законодавчими (парламентськими). Консультативні рішення передбачають, що особа, яка його приймає, радиться з оточенням – підлеглими або експертами, а потім з врахуванням висловлених рекомендацій здійснює власний вибір. Сумісні рішення приймаються в результаті погодження з усіма учасниками на основі консенсусу, а парламентські базуються на тому, що більшість причетних до нього осіб висловлює з ним згоду.

За суб'єктом управління – виділяють рішення державних, господарських, підприємницьких органів і громадських організацій. Наприклад, державні органи реалізують рішення шляхом прийняття законодавчих, організаційних, розпорядчих документів і проведення організаційної роботи.

За строком прийняття – виділяють довгострокові (більше 5 років), середньострокові (від 1 до 5 років) і короткострокові (до 1 року) рішення. Довгострокові рішення мають прогнозний характер, що обумовлено баченням майбутнього, яке виходить із умов і потреб сучасного. В результаті ці рішення можуть бути нереалізованими, якщо ситуація в майбутньому стане іншою. Середньострокові рішення віддзеркалюють у обов'язкових для виконання планах і програмах, у відповідності з якими здійснюються конкретні практичні заходи. Короткострокові рішення, за звичай відображаються, як правило в усних та письмових наказах і розпорядженнях.

За широтою охоплення – рішення є загальні і спеціальні. Загальні рішення торкаються однакових проблем, які відносяться до різних суб'єктів господарювання (строків виплати зарплати, розпорядку робочого дня та ін.). Спеціальні рішення приймають по вузьким проблемам, які відносяться тільки до одного суб'єкту господарювання.

За характером визначеності – запрограмовані і незапрограмовані. До запрограмованих приводить логіка розвитку ситуації, у зв'язку з чим залишається обрати лише момент початку дії, ступінь їх інтенсивності та інші параметри, які оптимізують результат. Частіше всього такі рішення приймають в стандартних ситуаціях. У

протилежність цьому незапрограмовані рішення приймають в неординарних обставинах, вони вимагають індивідуального творчого підходу, який інтегрує досвід, результати спеціальних досліджень, мистецтво менеджера.

За сферою реалізації рішення поділяють на пов'язані з управлінням регіоном, управлінням сферою діяльності, виробництвом, збутом, науковими дослідженнями, кадрами тощо.

За змістом рішення бувають технічними, економічними, соціальними. Технічні рішення приймають з об'єктивних причин факторів діяльності організації; економічні пов'язані із витратами, які несе організація і обумовленими ними результатами; спеціальні приймають стосовно умов праці персоналу, його оплати, пільг та гарантій.

За ступенем повноти інформації управлінські рішення діляться на прийняті в умовах визначеності, невизначеності та ризику.

За ступенем ефективності рішення поділяють на оптимальні і раціональні.

За методами підготовки рішення діляться на креативні, евристичні (знаходжу, відшукую, відкриваю) і репродуктивні.

Класифікація рішень дає змогу упорядкувати їх і виявити загальні закономірності та характерні особливості, властиві окремим їх різновидам. Для кожного виду рішень розробляють систему інформації, що орієнтує керівників і спеціалістів у підготовці рішень, виборі кращого варіанта прийнятого і реалізованого рішення.

Рішення в управлінській діяльності є результатом діяльності суб'єктів процесу державної політики. Таке рішення спрямоване на вирішення проблем державного рівня. Тому необхідно розрізнити владні та управлінські (адміністративні) рішення.

Перші стосуються частини суспільства або найважливіших сфер його життєдіяльності та спрямовані на врегулювання суспільних процесів.

Другий тип рішень — це акти цілеспрямованого впливу на об'єкт управління, що характеризують конкретну управлінську ситуацію. Вони готуються на базі варіантного аналізу і встановленої оцінки, мають директивне значення, що полягає у постановці цілей і обґрунтуванні засобів їх реалізації, та організують практичну діяльність суб'єктів і об'єктів управління, спрямовані на досягнення зазначених цілей.

Владне рішення демонструє напрям державної політики (стратегію або стратегічне бачення), а управлінське рішення застосовується під час здійснення державного управління як владного механізму реалізації державної політики

Прийняття рішень у процесі вироблення державної політики відбувається різними суб'єктами та на різних рівнях, різного змісту. Та в жодному разі суть процесу прийняття рішень не слід ототожнювати з процесом вироблення державної політики, оскільки він не технічний механізм, а розглядається як процес політики. Тому серед загального масиву рішень необхідно розрізнити рішення інституцій державної влади, що мають право і зобов'язані своїм значенням у політичній системі суспільства встановлювати загальні суспільні норми і правила поведінки (як правило, володіють законодавчою ініціативою); інших суб'єктів державного управління, зокрема місцевого самоврядування, що здійснюють управління у визначеній сфері чи щодо певного об'єкта управління у контексті державної політики. Тобто рішення інституцій, що встановлюють

загальні норми, — стратегічні документи, оскільки їх втілення передбачає значні зміни у формуванні політики.

Звідси: управлінська діяльність містить політичний контекст і політики як діяльності, і політики як дії. Від якості політичної діяльності та формування політики залежить результативність і ефективність управлінських рішень та управлінських впливів, ефективність і результативність управління суспільством. Досягнення певного суспільно корисного результату зумовлюється двома компонентами:

1) здатністю управлінців, зокрема політиків, ідентифікувати проблему, що викликає занепокоєння у суспільстві, через оцінку доцільності вирішення проблеми. Політично визнати і визначити її як суспільну (важливу для значної частини суспільства) — сформулювати альтернативні варіанти вирішення проблеми з урахуванням позиції стейкхолдерів стосовно розв'язання проблеми та їх ресурсів. Запропонувати стратегічне рішення застосування ліпшого варіанту розв'язання проблеми у формі певної політико-адміністративної програми чи внесення змін до функціонуючої суспільної системи і норм;

2) реалізація стратегічного рішення залежить від порядку узгодження і координації службовцями адміністративних дій з обраним стратегічним рішенням, чіткості розуміння доцільності та порядку здійснення обраного варіанту.

Рішення в державному управлінні — це результат діяльності суб'єктів державного управління. Вони спрямовані на розв'язання певних проблем державного управління, що набувають форми відповідних управлінських ситуацій. Це допомагає краще розуміти процес втілення рішень у життя, реалізації політики у державі. Складність ситуацій, особливо у трансформаційних умовах розвитку країни, загострює низку перепон для оцінки відповідності вироблення рішень:

- 1) обмежена здатність тих, хто приймає рішення (наприклад, некваліфікованість, завантаженість тощо);
- 2) складно наперед передбачити наслідки політики у змінному середовищі;
- 3) кожен варіант політики зумовлює значну кількість сприятливих і несприятливих обставин, що ускладнює порівняння між ними.

Тому, розглядаючи державну політику, важливо мислити з погляду вимог до прийняття управлінських рішень і наслідків, що вони можуть викликати. Водночас варто пам'ятати — управлінські впливи мають політичну природу, тобто є політичними впливами у веденні певної політичної діяльності, забезпеченні конкретної політики.

Формулювання і схвалення стратегічного рішення на основі оцінки доцільності вирішення і варіанту розв'язання проблеми складається у формі стратегічних документів, як результату політичної діяльності суб'єктів державного управління, що встановлюють загальні суспільні норми і правила поведінки.

Стратегічність рішення визначається якістю (коректністю) розкриття суспільної проблеми і варіанту її розв'язання у стратегічному документі

Встановлення рівня стратегічного змісту можна досягти шляхом кількісного порівняння масиву стратегічних документів і загального результату управлінської діяльності (задоволення суспільного інтересу, розвитку суспільства тощо), незалежно від

фактичного змісту стратегічного документа як виразника рішення.

Інваріантний процес прийняття управлінського рішення. У визначенні як результативності, так і ефективності знаковим елементом є результат діяльності. У роботі органів державної влади, як правило, цей результат виражається у нормативно-правовій діяльності, якості введених у дію нормативно-правових актів будь-якого суб'єкта формування державної політики. У контексті аналізу рішень необхідно враховувати не лише окремі знакові рішення (програми, стратегії розвитку тощо), а увесь масив стратегічних документів, що формують стратегію. Загалом предметне поле досліджень управління переважно має два основні напрями:

- вивчення динаміки рішень у виробленні державної політики;
- дослідження структури самого механізму ухвалення рішень (агенти і мережі, правила та процедури).

Існує думка, що невід'ємним компонентом формування стратегії є процедури ухвалення управлінських рішень, що враховує участь низки агентів впливу за рівнем їх заінтересованості. Дослідник О.Соловійов пропонує сприймати процес ухвалення управлінських рішень як інваріантний, що демонструє вбудовування неформальних міжгрупових і міжособистісних стосунків у формально організовані канали зв'язку, структури та інституції. З огляду на встановлені узагальнення вихідних позицій аналізу управлінських рішень, слухним видається твердження про дослідження процесу ухвалення рішень як інваріантного.

Як показує розгляд питання стратегічного змісту державного управління, воно є сумою інтересів і ресурсів стейкхолдерів, груп інтересів і діяльності політико-адміністративних суб'єктів державного управління, які становлять певну необхідну сукупність, властиву конкретній державі. За цих умов, керуючись оцінкою дотримання певної процедури, при здійсненні належного порівняння характеру управлінських рішень різних держав практично неможливо уникнути певних політичних упереджень. Необхідним і основним компонентом процесу прийняття управлінського рішення та його оцінювання є чітка процедура досягнення проміжних рішень адміністративного характеру, якомога незалежних від суб'єктивної волі широкого кола стейкхолдерів при їхньому взаємному урахуванні.

Для кожної держави і політичної системи характерні особливі, властиві тільки їм конституційні, законодавчі норми, процедури, правила, що визначають особливості прийняття рішень, а саме: повноваження певного органу державної влади щодо прийняття певного типу рішення та процедури його прийняття. Сукупність таких норм і процедур зумовлюють формування стратегії, що властива конкретним політико-правовим системам та окремим країнам.

Зіставлення стратегічних документів і результату суспільного розвитку має ґрунтуватися насамперед на аналізі динаміки рішень протягом значного відрізка часу (довгострокового періоду), а оцінка проміжних рішень потребує застосування контекстного аналізу, що не пов'язується з дотриманням конкретної процедури прийняття рішень. Існуюча в Україні практика нормотворення документів стратегічного характеру дає змогу виокремити низку відповідних кореневих основ слів, що підкреслює

стратегічний характер проміжних рішень, а саме:

- «стратег» (стратегія, стратегічний план тощо);
- «програм» (державна цільова програма, програмний розвиток тощо);
- «прогноз» (прогноз соціально-економічного розвитку, прогнозні показники тощо);
- «концепт» (концепція плану розвитку, концептуальні положення тощо);
- «план» (планування діяльності, план виконання стратегії тощо).

Встановити успішність реалізації стратегічних рішень можна шляхом співставлення показників розвитку України з середніми значеннями по світу, країн-лідерів (розвинутих країн, об'єднаних в Організацію економічного співробітництва та розвитку — ОЕСР), країн регіону та близьких за вихідними умовами країн-сусідів. Рівень розвитку певною мірою встановлюється як сукупність значень показників, що відображають досягнення певного рівня справедливості у суспільстві, урахування окремих стейкхолдерів та окремих інтересів громадян у функціонуванні держави на користь усього суспільства.

Всебічне урахування інтересів у суспільстві, широкого кола стейкхолдерів безпосередньо пов'язане та відображається в усередненому рівні розподілу ресурсів і доступі до благ між громадянами держави. У міжнародній практиці порівняльного аналізу застосовується низка індикаторів для оцінювання сукупного рівня добробуту людей у тій чи іншій країні, а також інтегральні індекси розвитку загалом. Нині у встановленні результату функціонування держави у розрізі добробуту громадян поширеним є використання сукупної оцінки: індексу людського розвитку у країні. Де інтегральний показник рівня життя у країні (бідності, освіченості та грамотності, довголіття тощо); індексу Джині, що умовно вказує на справедливість розподілу національного багатства: валовий внутрішній продукт за паритетом купівельної спроможності на людину. Тобто врахування купівельної спроможності людини у власній країні. Відтак для порівняння результативності та встановлення стратегічності рішень доречно рекомендувати використовувати ці показники як базові для діяльності органів державної влади в Україні.

Стратегічний зміст рішень встановлюється шляхом порівняльного аналізу політичного результату управлінської діяльності органів державної влади і суб'єктів управління в Україні та ефекту від діяльності для суспільства протягом тривалого часу існування держави (1991-2024 рр.) до середніх значень ефекту у розвитку:

- світу;
- високорозвинених країн (країн-членів Організації економічного співробітництва та розвитку — ОЕСР);
- регіону, до якого належить Україна (країни Європи і Центральної Азії);
- окремих країн зі співмірними вихідними умовами розвитку, станом на 1991 р. (Польща і Російська Федерація).

Під ефектом розуміють сукупні висновки на основі індексу людського розвитку, індексу Джині та паритету купівельної спроможності громадян. Оцінка стратегічної діяльності суб'єктів державного управління в Україні розглядається під кутом впливу результатів їх діяльності щодо встановлення соціальної справедливості, належного рівня

життя і добробуту громадян.

Важливим чинником і особливістю поняття стратегії і стратегічного управління є стратегічні рішення.

Стратегічне рішення — це результат аналізу, пошуку, розрахунків, дискусій і роздумів часто досить великої кількості людей, до якої можуть входити керівники, представники вищого управління, аналітики, експерти, у тому числі й зовнішні.

Стратегічні рішення визначають загальний напрям розвитку організації і її життєздатність у прогнозованих, несподіваних і непередбачуваних умовах, які можуть відбутися навколо неї. Стратегічні рішення стосуються найбільш значущих проблем організації, регіону чи територіальної громади та завжди пов'язані з невизначеністю майбутнього, що зумовлює складність таких рішень. Ця складність у свою чергу залежить від двох факторів:

- часового горизонту планування;
- рівня нестабільності середовища, в якому приймаються планові рішення.

Стратегічні рішення ґрунтуються на колективних знаннях і досвіді, що дає змогу не тільки передбачати, а й відповідним чином впливати на хід подій. Водночас стратегічні рішення сприяють виробленню дуже важливого чинника — підходити до розв'язання проблем творчо, орієнтуватися на знаходження новаторських рішень.

Кожне стратегічне рішення містить частку стилю колективу. Певні особливості зумовлюються також різноманітністю і неповторністю умов функціонування та розвитку конкретних організацій, окремих періодів діяльності.

Спільні риси стратегічних рішень:

1) рішення є комплексною програмою дій на перспективу, забезпечують дієве функціонування організації шляхом чіткої координації і дотримання необхідної пропорційності у взаємодії окремих частин, а також зовнішніх зв'язків. Тільки в цьому випадку досягається стала кооперація і переваги спеціалізації. Стратегічне рішення підтримує систему внутрішнього поділу праці та водночас якісно закріплює планомірність, а також інші сфери організаційних відносин;

2) директивний характер. Чіткий порядок, високий рівень узгодженості в діяльності різних ланок організаційного процесу потребують високої виконавчої дисципліни, своєчасної і точної реалізації прийнятих рішень;

3) завжди скеровані на подолання суперечностей;

4) відображають позицію керівництва — якою має бути організація і чим повинна займатися;

5) сприяють забезпеченню взаємодії із зовнішнім середовищем (організація постійно підлаштовується під мінливе середовище);

6) враховують ресурсну базу організації і сприяють забезпеченню точних відповідностей між діловою активністю та наявними ресурсами;

7) містять уявлення про значні зміни в діяльності організації;

8) надзвичайно складні, оскільки мають різні ступені невизначеності; передбачають, що організація на основі ненадійної інформації має прогнозувати майбутні події;

9) потребують всебічного підходу до управління організацією; передбачають діяльність управлінців поза їхніми функціональними зонами, а також консультації з іншими управлінцями, які, можливо, мають власні погляди на перспективну функціональність організації;

10) розробляються на перспективу і мають довгострокове значення;

11) пов'язані з оцінками і очікуваннями ключових учасників всередині організації; низка дослідників переконані, що стратегія організації відображає відносини і погляди впливових внутрішніх учасників;

12) істотно впливають на ресурси та оперативну діяльність, викликають ланцюг організаційних рішень нижчого рівня. Умови діяльності організації постійно змінюються, і цілком закономірно, що подолавши одну суперечність, організація стикається з іншою.

Характерні особливості стратегічних рішень і відмінність їх від оперативних

Порівняльний показник	Властивість рішення	
	Оперативне	Стратегічне
Природа	Короткострокове	Довгострокове
Тип рішення	Добре структуроване	Слабоструктуроване
Частота застосування	Часто повторюване і шаблонне	Нове і незвичне
Сфера застосування	Сконцентроване на оперативній діяльності організації	Стосується всієї організації
Цілі	Чіткі, конкретні	Відносно невизначені
Інформація	Легкодоступна і достовірна; використовують оперативну інформацію, більш точну	Важкодоступна, орієнтація на прогностичні оцінки; використовують інформацію, отриману в умовах високого рівня невизначеності та ризику
Результати	Нескладно передбачити	Складно передбачити
Наслідки	Відносно незначні	Важливі
Організаційний рівень	Нижчий і середній рівні управління	Вищий рівень управління
Час для прийняття рішення	Короткий	Тривалий
Основа для рішення	Правила, певні процедури	Оцінка і творчість

Необхідно враховувати певну умовність деяких оцінок, наприклад, під невизначеністю стратегічних рішень насамперед треба розуміти наявність незначної кількості формалізованих, тобто кількісно визначених цілей.

Стратегічне рішення — це результат вибору суб'єктом управління варіанту дій, спрямованих на вирішення визначених стратегічних завдань організацією в наявній чи прогнозованій на майбутнє.

Стратегічні рішення пов'язані з аспектами:

- цінності та очікування головних акціонерів організації;
- напрям розвитку організації в довгостроковому періоді;
- сфера діяльності організації;
- відповідність діяльності організації оточуючому середовищу;

- нарощування або розширення ресурсної бази і компетенції організації;
- відповідність діяльності організації її ресурсній базі;
- інвестування ресурсів і перерозподіл їх усередині організації.

Стратегічні рішення впливають на зміни в масштабі всієї організації. Зміни можуть бути складними, з віддаленими наслідками і часом потребують значних змін в організації

Прийняття стратегічних рішень є усвідомленим творчим процесом вибору однієї з альтернатив із наявних або потенційно можливих варіантів дій, спрямованих на досягнення поставлених стратегічних цілей організації. Прийняття стратегічних рішень в умовах невизначеності та ризику здійснюється з урахуванням базових концепцій та принципів теорії прийняття рішень.

Базові концепції теорії прийняття рішень:

- концепція системи («ми ніколи не робимо щось одне»);
- концепція раціональності («перед тим, як щось робити, треба добре подумати»);
- концепція найкращої альтернативи («боротися варто лише за краще»).

Принципи теорії прийняття рішень:

- принцип мети («добре подумайте, чого ви прагнете»);
- принцип множинності альтернатив («ніколи не відмовляйтеся і ніколи не приймайте рішення, якщо воно у вас одне»);
- принцип виміру («вимірюйте і порівнюйте»).

Процес прийняття стратегічних рішень в умовах невизначеності та ризику має містити послідовне виконання чітко визначених етапів:

1 етап. Діагностика прогам. На цьому етапі виявляються проблеми, що мають чи можуть мати місце у розробці або реалізації стратегій організації, ідентифікуються ризики, які можуть постати перед організацією в процесі діяльності. Після цього виявлені проблеми ранжуються за критеріями невідкладності вирішення (терміновості), значущості для організації та тенденцій розвитку.

2 етап. Формування стратегічних рішень. Полягає у постановці завдання, визначенні критеріїв і обмежень рішення та розробці альтернативних варіантів рішення. Розробка альтернатив є дуже важливим етапом, для отримання оптимального варіанту необхідно розглядати від 2 до 7 різноманітних варіантів вирішення однієї і тієї ж проблеми. Методи розробки альтернативних варіантів стратегічних рішень можна об'єднати у три групи: формалізовані матричні інструменти, експертні індивідуальні та колективні методи («мозковий штурм», «635», «дерево рішень» тощо), та досвід керівника.

3 етап. Підготовка стратегічних рішень. Саме з цим етапом інтегрується процес врахування ризиків, який містить аналіз (ідентифікацію) ризиків у розроблених стратегічних альтернативах, оцінку рівня ризику в альтернативах, а також вжиття заходів для зменшення рівня ризику або послаблення його можливого негативного впливу. Основні методи прийняття стратегічних рішень у ситуації ризику можна поділити на кількісні (математичні, статистичні, метод побудови кривої ризику, метод статистичного розподілу збитків, аналіз доцільності витрат, метод аналогії, імітаційного моделювання, ігрові моделі) та якісні (метод експертних оцінок, метод Дельфі, сценарний метод, метод

побудови «дерева рішень», «дерева подій» тощо). Основними методами прийняття стратегічних рішень в умовах невизначеності (неповноти або неточності інформації) є метод аналізу ієрархії; методи прийняття рішень при нечіткій вихідній інформації (нечіткі множини та нечітка логіка); якісні методи прийняття рішень, в яких використовуються тільки такі способи отримання інформації від експертів і логічні процедури для формулювання висновків, які згідно з даними психологічних досліджень відповідають можливостям людської системи переробки інформації. Після того, як виявлено ризики в розроблених альтернативах і визначено їх рівень у кількісному або якісному виразі, обирається найкраще для цих умов рішення. В умовах ризику рішення приймається на основі критерію максимальної очікуваної середньої вигоди або мінімуму очікуваного середнього ризику. Обране рішення відповідним чином оформляється (наказ, розпорядження, вказівка).

4 етап. Реалізація стратегічних рішень. На цьому етапі прийняті рішення доводяться до виконавців, здійснюється організаційний процес їх виконання, поточний контроль за ходом реалізації стратегічних рішень, після чого оцінюється ступінь вирішення проблеми. У разі якщо проблема не вирішена, слід повернутися до першого етапу.

Прийняття стратегічних рішень не зводиться до пропонування, оцінки і відбору варіантів. Цей процес відбувається в умовах нестабільності зовнішнього середовища, що накладає певні обмеження і створює труднощі для планування та підвищує небезпеку ризику. Еш Боумен наводить такі міркування, що визначають складність прийняття рішень і виникнення недоліків стратегічних планів:

- динамічний характер зовнішнього середовища швидко знецінює стратегічні плани багатьох організацій, за винятком тих випадків, коли вони сформульовані в загальних рисах;
- інформацію неможливо отримати у тій кількості і якості, які необхідні для виконання всебічного аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища, або для того, щоб провести всебічне дослідження альтернативних стратегій;
- особи, які приймають рішення, спроможні охопити надто обмежене і спрощене коло взаємозалежних змінних. Фактично вони усвідомлено спрощують складність проблеми, вдаючись, наприклад, до поділу її на окремі керовані частини і потім розглядаючи їх послідовно;
- систематичні формалізовані процедури планування можуть завадити появі радикальних «дисидентських», але потенційно плідних ідей;
- якщо стратегічний план складають фахівці з управління, частина управлінців, які безпосередньо не брали участі у прийнятті рішень, але виконуватимуть їх, часто проявляють невдоволення стосовно них. Також трапляється, що фахівці планових відділів обмежені в доступі до життєво важливої інформації, якою володіють звичайні управлінці;
- проблеми часто виникають при запровадженні нового процесу стратегічного управління. Якщо енергійно відстоюються кілька так званих універсальних методів управління (наприклад, управління за цілями, управління якості, управління за відхиленнями), то при підготовці нової системи управління, скоріше всього,

приділятиметься недостатньо уваги як розвитку організації, так і методів управління.

Отже, процес прийняття стратегічних рішень організації в умовах ризику і невизначеності є циклічним і повинен мати безперервний характер. Доцільно розглядати процес прийняття стратегічних рішень, ґрунтуючись на процедурі прийняття рішень при виробленні державної політики. Своєчасне виявлення проблем і прийняття відповідних стратегічних рішень, що містять певний для конкретної організації рівень ризику, дозволить у майбутньому уникнути значних негативних наслідків.

**Питання для самоконтролю та поглибленого
самостійного опрацювання студентами**

1. У чому полягає зміст бачення, місія, стратегічні цілі і завдання с стратегічного менеджменту
2. Дайте характеристику концепції стратегічного вибору
3. Як моделі Ви знаєте і у чому полягає їх зміст?
4. У чому полягає роль стратегічних рішень в управській діяльності?

ЧАСТИНА 2 СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У ПУБЛІЧНІЙ СФЕРІ

ЛЕКЦІЯ 6. РОЛЬ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ У СТРАТЕГІЧНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

ПИТАННЯ

1. Принципи методології стратегічного планування
2. Методи державного стратегічного планування
3. Технології державного стратегічного планування

1. Принципи методології стратегічного планування

Державне стратегічне планування визначається як процес формування політики держави, що передбачає визначення бачення, місії, основних цілей розвитку країни з урахуванням наявних ресурсів, обрання пріоритетів державної політики, то до нього слід застосовувати методологічні підходи державного управління та стратегічного планування.

Методологія державного управління є складною системою категорій, принципів, норм, цінностей, парадигм, теорій і методів, що забезпечує пізнавальну і практичну діяльність. Кожна складова в структурі методології державного управління виконує своє специфічне призначення. Зокрема, цінності надають особистісної і суспільної значущості державному управлінню.

Логіка стратегічного планування спирається на визначення закономірностей, що одержали назву принципів планування.

Під *принципом планування* слід розуміти об'єктивну категорію науки планування, яка виступає як відправне основне поняття, що виражає сукупну дію низки законів розвитку; як об'єкта планування, так і самої практики планування, що визначає завдання, напрямок і характер складання; можливості виконання планових завдань, а також перевірки їх виконання.

Принципи стратегічного планування визначають характер і зміст планової діяльності в організації. Дотримання принципів стратегічного планування створює передумови для ефективної роботи організації та зменшує можливість негативних результатів планування.

Ще А.Файоль визначив чотири основних принципи стратегічного планування, назвавши їх загальними рисами хорошої програми дій. Це - *єдність, безперервність, гнучкість, точність*. Пізніше Р.Акофф обґрунтував ще один ключовий принцип стратегічного планування – *принцип участі*.

Принцип єдності передбачає, що планування в організації повинне мати системний характер.

Поняття системи визначає:

- 1) існування сукупності елементів;
- 2) взаємозв'язок між ними;

3) наявність єдиного напрямку розвитку елементів системи, поведінки, орієнтованої на загальні цілі.

Основні складові поняття «система» можна описати, використовуючи категорії «координація» і «інтеграція». Елементами планування в організації є окремі підрозділи, що входять до неї, і окремі частини процесу планування. Взаємозв'язок між підрозділами відбувається на основі координації на горизонтальному рівні, тобто на рівні функціональних підрозділів. Єдиний напрямок планової діяльності, спільність цілей усіх елементів організації стають можливими в межах вертикальної єдності підрозділів, їхньої інтеграції. Координація планової діяльності окремих функціональних підрозділів виявляється в тому, що діяльність жодної частини організації неможливо планувати ефективно, якщо таке планування не пов'язане з плановою діяльністю окремих одиниць даного рівня, будь-які зміни у планах одного з підрозділів повинні бути відображені у планах інших підрозділів. Таким чином, взаємозв'язок та одночасність – головні риси координації планування в організації.

Інтеграція планової діяльності передбачає, що в організації існує різноманітність відносно відокремлених процесів планування й окремих планів підрозділів, тобто різноманітність підсистем планування, але кожна з підсистем діє, виходячи із загальної стратегії організації, а кожен окремий план є частиною плану більш високого підрозділу більш високого рівня й організації в цілому. Всі плани, створені в організації, – це не просто сукупність, набір документів, це взаємозв'язана система.

Принцип участі тісно пов'язаний із принципом єдності. Він означає, що кожен член організації стає учасником планової діяльності незалежно від посади й функцій, що виконуються. Тобто процес стратегічного планування повинен залучати до себе всіх тих, кого воно безпосередньо стосується. Стратегічне планування, яке засноване на принципі участі, називають *партисипативним*. При цьому кожен із учасників організації отримує більш глибоке розуміння організації, знання різних сторін її життя. Він отримує більш широку і об'єктивну інформацію про організацію, ніж раніше. В цілому процес обміну внутрішньою інформацією полегшується.

Вигоди реалізації принципу участі. По-перше, кожен із учасників організації отримує більш глибоке розуміння організації, знання різних сторін її життя. Він отримує більш широку і об'єктивну інформацію, ніж раніше. По-друге, особиста участь членів організації, в тому числі рядових працівників, у процесі планування приводить до того, що плани організації стають особистими планами працюючих, а участь у досягненні цілей організації приносить задоволення особистих потреб працівників. По-третє, використання принципу участі сприяє тому, що працівники організації, займаючись плануванням, розвивають себе як особистість. У них з'являються нові навички, нові знання, розширюється горизонт їхніх особистих можливостей, а отже, організація набуває додаткові ресурси для вирішення своїх майбутніх завдань. По-четверте, партисипативне планування об'єднує дві функції менеджменту, які часто вступають у суперечність одна з одною, – оперативне управління та планування. Плани перестають бути чимось зовнішнім для керівників. Керівники самі залучаються до їх складання.

Принцип безперервності полягає в тому, що процес планування в організації

повинен відбуватися постійно, в межах встановленого циклу; розроблені плани повинні безперервно приходити на зміну один одному. Друга умова безперервності планування – постійна послідовність планів один за одним – організації, як правило, дотримують. В той же час нерідкісні випадки переривання ними процесу планування. Організації розробляють план протягом певної частини року, затверджують його і припиняють планування до початку наступного періоду.

Процес планування повинен бути безперервним, виходячи з таких передумов:

невизначеність зовнішнього середовища і наявність непередбачених змін роблять необхідним постійне корегування очікувань організації стосовно зовнішніх умов і відповідне виправлення й уточнення планів;

змінюються не лише фактичні передумови, а й уявлення організації про свої внутрішні цінності та можливості. Якщо організація не буде враховувати такі зміни, запланований і одержаний результат може бути нікому не потрібний.

Безперервний процес планування дозволяє забезпечити постійну залученість працівників організації у планову діяльність із всіма вигодами, що з цього випливають.

Принцип гнучкості взаємозв'язаний із принципом безперервності й полягає в наданні планам і процесу планування здатності змінювати свою спрямованість у зв'язку з виникненням непередбачуваних обставин. Для реалізації принципу гнучкості плани повинні складатися так, щоб до них можна було вносити зміни, погоджуючи їх із внутрішніми і зовнішніми умовами, що змінюються.

Тому плани зазвичай містять так звані резерви, які інакше називають «надбавками безпеки», або «подушками».

Однак існують певні межі резервів планування:

резерви, які закладені в показниках, не повинні бути надто великі, інакше плани стануть неточними;

надто низькі межі тягнуть за собою надто часті зміни в планах, що розмиває орієнтири діяльності організації.

З фінансової точки зору, забезпечення принципу гнучкості потребує додаткових витрат, причому рівень витрат повинен співвідноситися з можливим майбутнім ризиком.

Надання гнучкості планам за допомогою додаткових витрат також має свої обмеження. Витрати можуть стати настільки великими, що гнучкість плану і пов'язані з нею переваги не окуплять їх.

Принцип точності. Будь-який план повинен бути складений з таким ступенем точності, яка тільки сумісна з невідомістю, що нависає над долею організації.

Стратегічне, довгострокове планування вимушене обмежуватися визначенням основних цілей і найбільш загальних напрямків діяльності, тому що кількість достовірної інформації про майбутнє надто мала, а діапазон та швидкість змін постійно зростають. У планах, які розраховані на короткі терміни часу і для окремих підрозділів організації, конкретність і пропрацювання деталей повинні стати обов'язковими рисами, тому що такі плани є інструкціями, що визначають дії людей і колективів, які реалізують ці плани.

Стратегічне планування є центральним елементом системи управління суспільством, організацією, тому для нього також загальнозначущими є чотири загальні

принципи управління, до яких відносять:

Принцип єдності економіки й політики за пріоритету політики.

Принцип єдності централізму й самостійності.

Принцип наукової обґрунтованості й ефективності управлінських рішень.

Принцип комбінації загальних і локальних інтересів за пріоритету інтересів більш високого рангу й стимулювання особистої й колективної зацікавленості у виконанні управління мають такий зміст.

Принцип єдності економіки й політики за пріоритету політики. Економіка є базисом будь-якої держави і суспільства і підпорядковується економічним законам і закономірностям. Їх урахування і розумне використання приводить до економічного зростання, а ігнорування або неврахування приводять до економічного спаду або кризи. Політика відбиває надбудову будь-якої держави і є концентрованим вираженням економіки. Це означає, що під час здійснення господарської діяльності суспільство не може не враховувати політичних наслідків тих чи інших економічних заходів на суспільний розвиток, на зміни в базисі та надбудові. Змістом цього принципу є вимога, згідно з якою розробники прогнозів, стратегічних програм і планів повинні виходити із цілей політики, наміченої до реалізації відповідними суб'єктами управління. Політика – це не що інше, як організаційно оформлена система інтересів відповідних спільнот людей.

На макрорівні – політики правлячої партії (блоку партій), реалізованої сформованим нею урядом. Вона повинна забезпечити збереження економічних і соціальних основ суспільства, виражати інтереси певної частини його населення. За цих умов планові документи є інструментом реалізації політики правлячих тепер класів, соціальних спільнот людей і тому є не лише соціально-економічними і господарськими рішеннями, а й рішеннями політичними.

Об'єктивною основою цього принципу є прагнення суб'єктів управління забезпечити єдність усієї системи інтересів, на базі яких і формується політика класів, різних соціальних спільнот. Це означає, що політика є не що інше, як організаційно оформлена система інтересів відповідних спільнот людей. Вона виражає їх відносини між собою й до держави, напрямок їхньої діяльності у бік, що дозволяє реалізувати ці інтереси. В системі інтересів центральне місце займають економічні інтереси, тому вони є визначальними порівняно з усіма іншими й у цьому значенні політика не може не бути концентрованим вираженням економіки. Разом з тим для безперешкодного розвитку економіки потрібні відповідні політичні умови, необхідна держава з усіма своїми інститутами, органами влади. Тому політика виступає як спрямоване русло, у рамках якого функціонує економіка будь-якої країни. Отже, без пріоритетного початку політики в управлінні економікою остання не може успішно розвиватися, чим й визначається співвідношення між економікою й політикою.

На мікрорівні власники комерційних організацій формують політику, що визначає напрямок їхнього розвитку, розподіл фінансових результатів діяльності відповідно до своїх інтересів.

Принцип єдності централізму й самостійності. Сутність цієї закономірності

стратегічного планування полягає в тому, що проекти рішень, які підготовлювалися регулювальними органами у формі прогнозів, стратегічних програм і планів, з одного боку, повинні базуватися на інформації про наміри суб'єктів господарювання враховувати їхні інтереси, а з іншого – забезпечувати вплив на них у потрібному для суспільства напрямку.

У ринковому господарстві централізм забезпечується насамперед системою державного замовлення, розробленням й реалізацією державних і регіональних цільових комплексних програм, заходами фінансової, кредитної й валютної політики, соціального захисту населення і т. д. Разом з тим у рамках існуючого законодавства комерційні організації вільні у своїх діях, у підготовці й реалізації планів своєї поточної й перспективної роботи.

У рамках фірми чи корпорації централізм і самостійність у стратегічному плануванні знаходять своє конкретне втілення в наданні своїм філіям максимально можливої свободи в господарській діяльності, у т. ч. і в плануванні, але у рамках загальної стратегії фірми чи корпорації.

Співвідношення між централізмом і самостійністю носить конкретно-історичний характер, тобто може змінюватися залежно від завдань і особливостей розвитку країни в той або інший період часу, залежно від зовнішніх і внутрішніх умов.

Обидві сторони цих відношень органічно притаманні діяльності суб'єктів управління, існують нерозривно, в діалектичній єдності. Своє конкретне вираження відношення централізму і самостійності знаходять у розподілі прав та обов'язків між окремими учасниками управлінського процесу.

Відношення централізму – це форма зв'язку між вищими і нижчими суб'єктами управлінських відносин із приводу реалізації управлінських функцій, при яких вищі органи управління мають права та обов'язки визначати зміст і спрямованість діяльності нижчих відповідно з рухом до загальної мети в межах єдиного об'єкта управління. При цьому положення вищого або нижчого суб'єкта управлінських відносин визначається залежно від виконання загальних і окремих функцій управління.

Відношення самостійності передбачають наявність у суб'єктів управлінських відносин кола прав та обов'язків, які надають можливість їм визначати зміст і спрямованість діяльності відповідно до своїх інтересів, не ігноруючи при цьому загальних інтересів.

Дві сторони відношень – централізм і самостійність – у діяльності суб'єктів управління взаємно доповнюють одна одну. Чим більше прав та обов'язків у одних, тим менше їх у інших. Робота механізму планування та управління потребує певної відповідності між централізмом і самостійністю. Централізм виправданий лише тією мірою, в якій він потрібен для забезпечення руху об'єкта до загальної мети.

Принцип наукової обґрунтованості й ефективності прогнозів, стратегічних програм і планів означає необхідність урахування в процесі їх складання таких вимог:

а) дії всієї системи законів розвитку суспільства, що визначають зміст і напрямок руху його окремих елементів і сфер діяльності. Це означає, що, розробляючи прогнози, проекти стратегічних програм і планів, їхні укладачі повинні виходити із сутності, змісту

й форм прояву в практичній діяльності економічних законів ринкового господарства, законів розвитку соціальних відносин, законів розвитку науки й техніки;

б) глибоке вивчення й практичне використання в плановій роботі досягнень сучасної вітчизняної й зарубіжної науки й техніки з метою своєчасного здійснення структурної перебудови економіки, матеріалізації в господарській практиці найважливіших напрямків науково-технічного прогресу, екологізації виробництва, забезпечення його соціальної спрямованості, а також високий рівень інтенсифікації й ефективності;

в) на основі широкого використання економічних інструментів орієнтувати фірми, корпорації на своєчасне технічне переозброєння, реконструкцію й відновлення виробництва, сприйнятливість до науково-технічного прогресу, швидке реагування на постійно мінливі потреби суспільства;

г) забезпечення в процесі стратегічного планування органічної єдності стратегічних і тактичних планів, програм і прогнозів;

д) підвищення ступеня достовірності планово-облікової інформації наявною інформаційною базою для розрахунків показників прогнозів, стратегічних програм і планів;

е) постійне вдосконалення технології розроблення всіх планових документів;

є) забезпечення комплексного використання всіх інших елементів методології стратегічного планування.

Принцип комбінації загальних і локальних інтересів за пріоритету інтересів більш високого рангу й стимулювання особистої й колективної зацікавленості у виконанні завдань стратегічних програм і планів. Цей принцип означає:

по-перше, об'єктивну необхідність органічного ув'язування інтересів різних класів, соціальних верств, колективів комерційних організацій і окремих працівників у єдину систему й забезпечення в процесі управління стратегічних цілей програм і проектів планів, а також підготовки заходів, що сприяють їх досягненню;

по-друге, під час регулювання відтворювальних процесів, що відбуваються в національній економіці за допомогою державних і регіональних цільових, комплексних стратегічних програм і планів, вирішувати ці проблеми, виходячи із пріоритету для всіх членів суспільства інтересів зміцнення його безпеки, обороноздатності, соціальної захищеності громадян та інших загальнолюдських цінностей;

по-третє, створення за допомогою системи економічних стимулів (у вигляді різноманітних форм заробітної плати, премій, податкових і кредитних пільг, забезпечення необхідними матеріальними ресурсами) особистої й колективної зацікавленості працівників в успішному виконанні планових завдань.

Неузгодженість інтересів суб'єктів господарювання всередині трудових колективів не дозволяє управляти економічними й соціальними процесами, досягати намічених цілей, а відсутність економічних стимулів трудової активності людей призводить до низької ефективності праці, до руйнування самої економічної системи.

Крім охарактеризованих вище загальних принципів управління, стратегічне планування спирається на три специфічні або локальні принципи.

Сутність *принципу забезпечення оптимальної пропорційності на основі виділення провідних ланок* полягає в планомірному, свідомому формуванні відповідними суб'єктами управління пропорцій, відповідностей між структурними елементами керованої підсистеми, виходячи при цьому з певного критерію оптимальності. Критеріями оптимальності можуть бути:

а) час, необхідний для вирішення тієї або іншої проблеми стратегічного планування;

б) розмір капітальних вкладень, що потрібні для реалізації планових рішень, або обсяг матеріальних ресурсів в усіх їх різновидах;

в) кількість працівників, необхідних для вирішення планового завдання.

Провідна ланка стратегічної програми, плану – це найбільш важливі для функціонування в перспективі об'єкта стратегічного планування його структурні елементи, що забезпечують досягнення стратегічних цілей, які стоять перед ним, вирішення ключових проблем. Для суспільства в цілому такими можуть бути певні сфери його життєдіяльності, ті галузі й регіони країни, від успішного розвитку яких залежать як підйом усієї економіки, її галузей, так і вирішення основних соціальних завдань. На мікрорівні – у фірмі, корпорації - провідними ланками можуть бути окремі ділянки виробництва, технологічні процеси, окремі напрямки вдосконалення менеджменту, маркетингової діяльності й т. д. Принципове значення має та обставина, що у зв'язку зі зміною зовнішніх і внутрішніх умов об'єкта стратегічного планування повинні змінюватися й провідні ланки, ставитися інші стратегічні цілі, які конкретизуються у відповідних завданнях.

Виділення провідних ланок – важливий напрямок стратегічного планування, що дозволяє створювати необхідні умови для рівноваги в соціально-економічних системах, його об'єктах. Об'єктивною основою цього принципу є відносна обмеженість ресурсів у кожний даний момент часу, які є у розпорядженні суспільства, суб'єкта господарювання, які можуть бути використані для задоволення виробничих і невиробничих потреб. Чим більш обмежена за обсягом і складніша за структурою система ресурсів суспільства, тим більш широким є і спектр провідних ланок. При виділенні провідних ланок виходять із того, що потреби суспільства завжди містять комплекс реальних потреб і потреб ідеальних. У свою чергу, самі потреби не рівноцінні за своєю значущістю для суб'єктів і об'єктів стратегічного планування. Тому виникає необхідність переваги одних перед іншими на основі шкалювання й ранжування.

Принцип єдності й комплексності прогнозів, стратегічних програм і планів. Об'єктивною основою цього принципу є єдність відтворювального процесу в рамках фірми, регіону, країни в цілому, існування єдиного економічного простору, єдиного ринку із властивою йому інфраструктурою.

Єдність різних планових документів може бути формальною і забезпечуватися в такому разі єдиними формами, показниками, таблицями, способами розрахунків показників. Вона може бути матеріальною, спиратися на конкретні ресурси, необхідні для виконання завдань.

Єдність стратегічних планів комерційних організацій досягається за допомогою

координації в єдине ціле планів їх структурних підрозділів, філій, розроблених у руслі загальної стратегії організації. На макрорівні зазначена проблема вирішується шляхом взаємного узгодження між собою державних і регіональних програм і планів, взаємного ув'язування їх показників.

Комплексність прогнозів, стратегічних програм і планів усіх рівнів і часових горизонтів забезпечується внаслідок урахування в процесі їх складання всіх зовнішніх і внутрішніх факторів, що визначають розвиток об'єкта стратегічного планування. Комплексність стратегічних прогнозів, програм і планів означає також багатоаспектний характер роботи над плановими документами, відображення в них багатомірності світу, що оточує об'єкт планування.

Принцип єдності процесу розроблення, забезпечення можливості виконання й перевірки виконання стратегічних програм і планів. Його зміст полягає в тому, що розробники проектів програм і планів повинні в процесі їх складання прагнути забезпечення внутрішньої узгодженості всіх розділів і показників цих планових документів, точності планових розрахунків, а також можливості їх подальшої перевірки.

Практична реалізація вимог цього принципу в стратегічному плануванні припускає:

по-перше, своєчасне доведення планових завдань до виконавців, учасників різних проектів;

по-друге, ретельну перевірку того, якою мірою хід виконання рішень у формі стратегічних програм і планів відповідає наміченим параметрам функціонування національної економіки, її окремих підсистем та елементів.

Перевірка виконання намічених цілей, завдань, показників покликана розв'язати такі чотири важливі проблеми:

- а) виявити помилки, допущені в процесі стратегічного планування;
- б) розкрити невикористані ресурси, можливості, не враховані раніше або ті, що знову виникли, і включити їх у відтворювальний процес;
- в) виявити диспропорції, що вже склалися чи можуть скластися, невідповідності в плановому об'єкті й вжити невідкладних заходів з їх усунення;
- г) виявити нові потреби, що виникли вже у ході виконання планових завдань і відшукати необхідні ресурси, що потрібні для їх задоволення.

Планування діяльності є в кожній організації найбільш важливою функцією менеджменту. В процесі розроблення планів керівники всіх ланок управління намічають загальну програму своїх дій, установлюють головну мету і результат спільної роботи, визначають участь кожного відділу або працівника в загальній діяльності, об'єднують окремі частини плану в єдину економічну систему, координують роботу всіх укладачів планів і виробляють рішення про єдину лінію поведінки в процесі виконання прийнятих планів.

У сучасній практиці планування, крім розглянутих класичних, широкую застосовність мають загальноекономічні принципи.

Науковість – означає наукову об'єктивність і достовірність, використання методів, які відповідають цілям дослідження; правильність обраної методології.

Цілеспрямованість – обґрунтування пріоритетних напрямків соціально-економічного розвитку і стратегічного вибору; формування комплексу стратегічних цілей розвитку; визначення пріоритетних функцій видів діяльності.

Соціальність – під час формування стратегічних цілей і механізмів їх реалізації пріоритетними є рішення, які забезпечують підвищення якості життя і захист інтересів населення.

Комплексність – означає необхідність розгляду усіх елементів планування у взаємозв'язку; розгляд усіх факторів і соціально-економічних характеристик у цілісності; на представницькі й виконавчі органи управління покладається вся відповідальність за розроблення і здійснення комплексного розвитку; реалізація принципів комплексності нерозривно пов'язана із додержанням принципів ієрархічності.

Системність – означає, що системний підхід є одним із методів стратегічного планування, який забезпечує дотримання вимог стійкості, динамічності, гнучкості, структурної збалансованості. Стратегічне соціально- економічне планування є підсистемою системи управління державою, регіоном, муніципальним утворенням. Під час розроблення плану необхідно враховувати зовнішні й внутрішні чинники, всі передумови та обмеження в умовах соціально-економічного розвитку, взаємозалежності в розвитку держав світу і регіонів держави. Також існує необхідність розгляду складної соціально-економічної системи, що складається із багатьох взаємозв'язаних елементів (підсистем, компонентів) різного ієрархічного рівня. Принцип системності тісно пов'язаний із принципом комплексності.

Адаптивність – можливість під час планування і формування стратегічного вибору враховувати зміни, що виникають у зовнішньому середовищі, шляхом гнучкого корегування цілей, пріоритетів і способів їх реалізації, модифікації механізмів зворотних зв'язків.

Варіантність – означає, що під час розроблення концепції і прогнозування розвитку соціально-економічних систем необхідна варіантна проробка, яка впливає із реально існуючої ситуації й очікуваних змін внутрішніх і зовнішніх умов розвитку системи на перспективу; в кожному варіанті повинні бути узгоджені оцінки умов, цілі розвитку та механізми їх досягнення; у підсумку обирається найкращий з усіх можливих варіантів розвитку.

Ефективність – потрібно розуміти як необхідність доведення того, що сформований набір цілей економічного розвитку, пріоритетних функцій, намічених шляхів реалізації плану забезпечить найкращий результат за найменших витрат.

Мінімізація ризику – означає, що під час формування плану повинні бути оцінені різні ризики в майбутньому, необхідне прогнозування ризиків і їх врахування при порівняльному аналізі варіантів плану, у процесі прийняття рішення про остаточний вибір варіантів плану.

Баланс інтересів – це багатозначне поняття, яке передбачає пошук консенсусу між владними структурами, владою і бізнесом, професійними і громадськими групами населення в питаннях про вибір пріоритетних стратегічних цілей і механізмів їх практичної реалізації, забезпечення узгодженості і несуперечливості державних,

регіональних і місцевих інтересів.

Легітимність – це обов’язковість розгляду і прийняття розроблених проектів концепцій, програм, планів соціально-економічного розвитку органами представницької влади відповідного рівня.

Демократичність – означає гласність і відкритість ходу і результату робіт із формування концепцій, програм, планів із залученням наукової спільноти і населення до розгляду та експертизи проектних документів. Принцип демократичності тісно пов’язаний із принципом легітимності та балансу інтересів.

Професіоналізм – забезпечується спеціальною підготовкою учасників робіт, створенням необхідної методологічної та інформаційної бази, організацією незалежної експертизи із залученням до розроблення професіоналів, які спеціалізуються на відповідній тематиці.

Принцип «першого керівника» – означає участь у процесі робіт або їх оцінці «перших осіб» відповідного рівня управління. Питання порівняльної оцінки стратегічних альтернатив й остаточного вибору є прерогативою вищих керівників відповідних органів управління, які в підсумку несуть відповідальність за результати соціально-економічного розвитку регіону, галузі, організації.

Принцип інноваційності – означає використання в процесі планування технологічних інновацій, особливо сучасних інформаційних технологій; створення ефективних організаційних форм виконання робіт; обґрунтування і забезпечення механізмів економічної взаємодії між зацікавленими суб’єктами управління й господарювання; забезпечення нормативної бази планування, яка відповідає міжнародним стандартам; наукові інновації, що базуються на результатах фундаментальних і прикладних досліджень у сфері проблем стратегічного планування й соціально-економічного розвитку.

2. Методи державного стратегічного планування

Методами державного стратегічного планування як функції державного управління є шляхи, способи теоретичного дослідження або практичного здійснення даного процесу. *Державне стратегічне планування* - системна діяльність, що забезпечується методами системного аналізу. Основними специфічними особливостями застосування в державному стратегічному плануванні методів системного аналізу є наявність засобів для організації процесу цілепокладання, структуризації й аналізу цілей.

Процес державного стратегічного планування проходить декілька головних етапів. На початковому етапі здійснюється внутрішній та зовнішній аналіз і прогноз. Інформація на основі аналізу ситуації організації у минулому дозволяє визначити потенційні умови, які сприяють наміченому розвитку чи обмежують його. На основі аналізу минулого можна визначити стратегію майбутнього. Застосування елементів методу SWOT-аналізу дає змогу провести внутрішній і зовнішній аналіз середовища.

За допомогою *внутрішнього аналізу* визначають:

- підсумки соціально-економічного розвитку України за попередні роки;
- рівень життя населення;

- розвиток науки, технологій та інновацій;
- культурний розвиток;
- інвестиції;
- ціни і тарифи на продукцію, параметри інфляції;
- охорону оточуючого середовища, розвиток ресурсного потенціалу економіки;
- розвиток виробничої інфраструктури;
- розвиток агропромислового комплексу;
- розвиток малого підприємництва;
- територіальний розвиток та інше.

Зовнішній аналіз – вивчення оточення країни та сфер які впливають на можливості її розвитку. Важливо здійснити точний аналіз визначених проблем з точки зору їх природи, рівня, ієрархії важливості і можливостей вирішення. Кожна система має оточення, з яким вона взаємодіє і яке має на неї вплив. Тому, ефективному функціонуванню системи державного стратегічного планування України допоможе вивчення досвіду зарубіжних країн, з якими Україна має економічні, культурні зв'язки, співробітництво. *Метод екстраполяції* дозволяє використати досвід стратегічного планування інших країн, в яких воно ефективно впроваджено. При цьому слід враховувати особливості України і пристосувати запозичений досвід до вітчизняних реалій. Метод екстраполяції ґрунтується на припущенні, що незмінні фактори при розвитку даного явища в минулому будуть діяти й у майбутньому.

Вивчення системи стратегічного планування в зарубіжних країнах здійснюється з використанням необхідних *методів системного аналізу*. На основі аналізу розробляються прогнози, які можуть бути виражені у вигляді сценаріїв розвитку України.

Для дослідження об'єкта прогнозування використовуються *методи прогнозування*. При формуванні прогнозу з допомогою екстраполяції виходять з тенденцій зміни тих чи інших кількісних характеристик об'єкта. Екстраполуються оціночні, функціональні, системні та структурні характеристики.

У разі, коли мета прогнозування визначена і для певного відрізка часу в перспективі встановлюється фіксоване значення прогнозованого показника — норматив, здійснюється *нормативне прогнозування*. При цьому відбувається пошук оптимального шляху досягнення певної кінцевої мети, передбаченої завданням у майбутньому. Ефективним засобом прогнозування майбутньої стратегії є *моделювання*. Його зміст полягає в конструюванні моделі на основі попереднього вивчення об'єкта й визначення його суттєвих характеристик, в експериментальному і теоретичному аналізі моделей, в співставленні результатів з даними об'єкта та коригуванні моделі.

Прогнозування та планування з метою вирішення складних масштабних проблем, особливо міжгалузевого характеру здійснюється за допомогою *методу «Дельфи»*. Він спрямований на виявлення експертних суджень про явища, які важко виміряти об'єктивно чи оцінити у традиційному розумінні (наприклад шляхом аналітичного розрахунку або експерименту).

Основні засоби підвищення об'єктивності результатів у процесі застосування методу – це використання зворотного зв'язку, ознайомлення експертів з результатами

опитування і їх урахування при оцінці значущості думок експертів. На основі складеного прогнозу формується бачення держави, а також рішення про те, в якому напрямі буде розвиватись держава, якою вона має бути в майбутньому, яку позицію повинна займати в глобальному світі. Місія держави повинна відповідати на питання що я роблю і для кого. Після формування місії формуються стратегічні цілі.

Системний процес державного стратегічного планування показує багаторівневий характер стратегічних державних планів, структуру і організацію процесу цілепокладання, зокрема:

- формування загальних стратегічних цілей розвитку країни;
- вибір конкретних цілей розвитку країни (галузевий, регіональний рівні) та їх узгодження з загальними стратегічними цілями;
- розробка ієрархії цілей, їх оцінка і деталізація в часі і просторі;
- визначення послідовності розробки довгострокових і середньострокових документів стратегічного планування на загальнодержавному рівні;
- узгодження довгострокових і середньострокових документів державної системи стратегічного планування за цілями і пріоритетами;
- упорядкування термінів підготовки документів державного стратегічного планування і бюджетної політики між собою.

Даний процес може забезпечуватись *методом «дерева» цілей*. Сам термін «дерево» передбачає використання ієрархічної структури, що може бути отримана шляхом поділу загальної цілі на підцілі. Метод «дерева цілей» орієнтований на отримання відносно стійкої структури цілей, спрямувань. Для досягнення цього на початковому етапі розроблення державних стратегій слід враховувати закономірності цілепокладання і використовувати принципи формування ієрархічних структур.

Закономірним у цілепокладанні є те, що будь-яка стратегічна ціль в основі має ціннісний компонент. Тому при формулюванні і виборі цілі використовуються аксіологічні підходи. На вибір цілей державного стратегічного планування вирішальний вплив має загальна ідеологія країни, її система цінностей, а також система цінностей інших країн, які державу оточують.

Формування цілей державного стратегічного планування можливе за критеріями якості SMART: *конкретність, вимірність, досяжність, реалістичність, визначеність у часі*.

Отже, одним з важливих етапів державного стратегічного планування є визначення стратегічних напрямів і цілей. Кожен напрям розвитку повинен включати в себе стратегічні завдання, котрі вказують, чого саме держава хоче досягти у даній сфері розвитку. Розробка конкретних стратегічних цілей для кожного напрямку розвитку визначає подальшу діяльність у плануванні, якою є побудова стратегічного плану розвитку. Визначаються головна мета як довгострокова ціль вищого рівня та цілі нижчого рівня (середньострокові та короткострокові).

При розробці стратегії слід розглянути різні способи досягнення поставлених стратегічних цілей і вибрати ті, реалізація яких здається найбільш обґрунтованою в існуючій ситуації. Державне стратегічне планування може здійснюватися в залежності

від ситуації.

Вид явища, що визначає ситуацію	Характеристика цього явища
Потреба	Загострена потреба, задоволення якої стримується певними чинниками
Вибір	Необхідність вибрати одну альтернативу з кількох
Криза	Різке погіршення стану справ у тій або іншій системі аж до її Руйнування
Конфлікт	Спостерігається прагнення протилежних сторін заволодіти обмеженим Ресурсом
Боротьба	Точиться боротьба сторін відповідно до своїх стратегій і тактики
Інновація	Поява нововведення, що змінює звичний спосіб життя

При підготовці та реалізації державних стратегій виконується *функція* державного стратегічного планування із збалансування запланованих заходів, що потребують затрат за ресурсними і організаційними можливостями. З метою ефективного забезпечення її виконання слід застосовувати *балансовий метод*. В економічній сфері цей метод застосовується для забезпечення погодження потреб і ресурсів, визначення пропорцій розвитку економіки відповідно до вимог об'єктивних економічних законів. У практиці планування використовуються матеріальні, трудові, міжгалузевий, сукупний фінансовий, зовнішньо торговельний, платіжний та інші баланси. Стратегічні плани повинні опиратися на систему балансів як за основними видами ресурсів (трудові, природні, енергетичні, фінансові, сировинні), так і за розподілом і використанням суспільного продукту. Кожний етап стратегічного планування повинен перевірятися за допомогою балансних розрахунків.

Моніторинг, оцінювання, а також коригування стратегії дозволяє оцінити ступінь досягнення (реалізації) закладених у стратегії завдань і цілей. Застосовані на цьому етапі інструменти дозволяють контролювати перебіг і результати реалізованої стратегії. Оцінка результатів виконання державних стратегій у будь-якій суспільній сфері вимагають розв'язання низки складних методологічних проблем, серед яких виділяють: вибір показників; застосування кількісних і якісних оцінок; забезпечення точності та об'єктивності проведення оцінок; використання результатів оцінних досліджень тощо.

Метод формалізації – це процес подання інформації про об'єкт, процес, явище в формалізованому вигляді.

Метод відображення певної області у вигляді формальної системи, коли форма виділяється у якості особливого предмета дослідження незалежно від змісту.

Процес стратегічного планування вимагає як формальних, так і неформальних процедур. Щоб розібратися і правильно оцінити взаємозв'язки, взаємодію і взаємообумовленість усіх структурних підрозділів, видів їх діяльності та складну систему планів, процес стратегічного планування доцільно формалізувати.

Розроблення та впровадження методичного підходу до формалізації державного стратегічного планування є необхідним етапом формування відповідної моделі та методу, що сприяє систематизації інформації та знань стосовно даного процесу, формуванню логіки їх раціональної обробки та використання в інтересах досягнення

визначеної головної мети.

3. Технології державного стратегічного планування

Технології державного стратегічного планування – це способи досягнення цілей, отримання результатів. До них відносять набір послідовних процесів, методів і принципів, необхідних для створення злагодженої системи стратегічних документів.

Модель стратегічного управління - це еталон системних управлінських дій, спрямованих на досягнення визначених цілей засобами, які відповідають певним принциповим підходам і формам їх прояву. Кожна модель має свою ефективну сферу застосування, яка визначається потребами і умовами середовища та внутрішніми управлінськими можливостями і стратегічними пріоритетами об'єкта управління.

У процесі державного стратегічного планування розробляються довгострокові та середньострокові стратегічні документи. Документи державного стратегічного планування, що розробляються на середньострокову перспективу, повинні відповідати положенням документів державного стратегічного планування, що розробляються на довгострокову перспективу.

Метою розробки довгострокових документів є визначення стратегічного бачення розвитку країни з урахуванням світових і вітчизняних тенденцій. До таких документів можна віднести стратегію розвитку України; державну стратегію регіонального розвитку; державні цільові програми (з терміном виконання більше п'яти років); регіональні та місцеві цільові програми (з терміном виконання більше п'яти років).

У стратегії розвитку України відображаються:

- стратегічні цілі та індикатори їх досягнення на десятирічний період і проміжні індикатори на п'ятирічний період;
- результати аналізу тенденцій, характеристика і основні проблеми соціально-економічного розвитку, гео економічного положення і конкурентних переваг України;
- результати проведення оцінки природно-ресурсного, виробничого, трудового, наукового та фінансового потенціалу;
- пріоритетні напрями розвитку держави, основні завдання з зазначенням етапів їх виконання.

Крім того, до стратегії додаються: довгостроковий прогноз основних макроекономічних показників; демографічний прогноз; прогноз науково-технічного розвитку.

Стратегія розвитку країни є основою для розробки інших документів державного стратегічного планування. Процес державного стратегічного планування носить системний характер. Розроблення та реалізація стратегій державного (національного), центрального, регіонального та місцевого рівнів може ефективно здійснюватися при застосуванні проектного підходу.

Першим етапом стратегічного планування є формування бачення, місії та цілей. Для цього пропонується проводити стратегічний моніторинг, під яким розуміють процес збору стратегічної інформації, її обробку та порівняння отриманих відомостей з очікуваними показниками.

Стратегічна інформація різна на всіх стадіях стратегічного планування:

- формування бачення - уявлення про ідеальне майбутнє;
- визначення місії та цілей – загальна інформація про зовнішнє середовище та власні ресурси;
- аналіз зовнішнього середовища – інформація про можливості та загрози, переваги та недоліки;
- аналіз поточного стану (місця) – оцінка стану системи забезпечення національної безпеки, динаміки її розвитку, технологій, що використовуються;
- оцінка обраної стратегії – інформація про відповідність обраної стратегії реаліям через певний інтервал часу (можливо використання даних стратегічного аналізу);
- виконання стратегії та контроль – інформація про хід, заходи та результати виконання стратегії.

Для розроблення стратегії розвитку країни потрібна інформація для:

- формування уявлення про соціально-економічний розвиток держави;
- формування напрямів державної політики на довгостроковий період;
- визначення стратегічних цілей та індикаторів їх досягнення;
- здійснення аналізу тенденцій;
- визначення основних проблем соціально-економічного розвитку, гео економічного положення і конкурентних переваг України;
- оцінки природно-ресурсного, виробничого, трудового, наукового та фінансового потенціалу;
- розроблення довгострокового прогнозу основних макроекономічних показників, демографічного прогнозу, прогнозу науково-технічного розвитку.

У процесі державного стратегічного планування з метою визначення проблем, проводиться стратегічний аналіз, для здійснення якого застосовується ситуаційний аналіз (SWOT-аналіз), який дозволяє провести спільне вивчення зовнішнього і внутрішнього середовища. Під час аналізу зовнішнього середовища визначаються його зовнішні можливості та загрози, під час аналізу внутрішнього середовища встановлюються сильні та слабкі сторони. SWOT-аналіз дає змогу впорядкувати та систематизувати велику за обсягом різномірну статистичну, аналітичну, управлінську інформацію, дані соціологічних досліджень тощо з метою використання їх для визначення стратегічних проблем та цілей розвитку. Він забезпечує повне системне уявлення про організацію й фактори, які на неї впливають, надає виключно корисну інформацію для розробки стратегій, оскільки ефективна стратегія використовує сильні сторони організації для реалізації додаткових нових можливостей, долаючи чи мінімізуючи водночас негативні ефекти слабких сторін і зовнішніх загроз.

На другому етапі здійснюється стратегічний аналіз зовнішнього середовища. Фактичний стан зовнішнього середовища визначається виходячи з принципів, визначених у Законі України «Про засади внутрішньої і зовнішньої політики», а саме:

- суверенна рівність держав;
- утримання від загрози силою або її застосування проти територіальної цілісності або політичної незалежності будь-якої іноземної держави;

- повага до територіальної цілісності іноземних держав та непорушності державних кордонів;

- вирішення міжнародних спорів мирними засобами;

- повага до прав людини та її основоположних свобод;

- невторчання у внутрішні справи держав;

- взаємовигідне співробітництво між державами;

- сумлінне виконання взятих на себе міжнародних зобов'язань;

- пріоритет загально визнаних норм і принципів міжнародного права перед нормами і принципами національного права;

- застосування Збройних Сил України лише у випадках актів збройної агресії проти України, будь-яких інших збройних зазіхань на її територіальну цілісність і недоторканність державних кордонів, боротьби з міжнародним тероризмом та піратством або в інших випадках, передбачених міжнародними договорами України, згода на обов'язковість яких надана Верховною Радою України;

- застосування міжнародних санкцій, контрзаходів та заходів дипломатичного захисту відповідно до міжнародного права у випадках міжнародних протиправних діянь, які завдають шкоди Україні, її громадянам і юридичним особам;

- своєчасність та адекватність заходів захисту національних інтересів реальним і потенційним загрозам Україні, її громадянам і юридичним особам.

Внутрішня політика ґрунтується на таких принципах:

- пріоритетність захисту національних інтересів;

- верховенство права, забезпечення реалізації прав і свобод людини і громадянина, повага до гідності кожної особи;

- рівність усіх суб'єктів права власності перед законом, захист конкуренції у сфері економічної діяльності;

- здійснення державної влади на засадах її поділу на законодавчу, виконавчу та судову;

- відкритість та прозорість процесів підготовки і прийняття рішень органами державної влади та органами місцевого самоврядування;

- забезпечення сталого розвитку економіки на ринкових засадах та її соціальної спрямованості;

- забезпечення балансу загальнодержавних, регіональних та місцевих інтересів;

- свобода, соціальна справедливість і творча самореалізація, участь громадян в управлінні державними і суспільними справами;

- соціальне партнерство та громадянська солідарність.

На третьому етапі здійснюється стратегічний аналіз стану ресурсів. Фактичні значення ресурсів зіставляються із зовнішнім середовищем та здійснюється оцінка можливостей, що забезпечують такі ресурси у такому середовище. Прогноз змін параметрів ситуації за кожним ресурсом відпрацьовується з урахуванням змін компонентів зовнішнього середовища, отриманих на попередньому етапі. На етапі ресурсного забезпечення здійснюється аналіз наявних ресурсів, розподіл ресурсів, виробництво ресурсів і ресурсне забезпечення стратегічних документів.

На четвертому етапі здійснюється стратегічне планування взаємодії системи із зовнішнім середовищем. За змістом це один з найбільш складних етапів, оскільки для його реалізації мають використовуватися нетривіальні методи. На початку необхідно розробити сценарії взаємодії системи із зовнішнім середовищем, які формуються на підставі принципів стратегічного планування з урахуванням національних інтересів. Далі формуються цілі змін компонентів зовнішнього середовища в кількісному та якісному вигляді. Кількісні характеристики плану задаються у вигляді значень параметрів ситуації кожного компонента. Початкові значення, як правило, задаються у вигляді фактичних значень на момент складання плану. Якісна частина має являти собою перелік конкретних заходів з визначенням можливих виконавців. Суб'єкт стратегічного планування на етапі формулювання цілей і завдань повинен:

- визначити цілі запланованої системи і перевести їх на мову завдань, що дозволяє отримати послідовність їх виконання;
- передбачити чітке формулювання всіх завдань і розробити критерії оцінки прогресу при виконанні кожного з них;
- виключити можливі протиріччя, конфлікти між завданнями.

П'ятий етап охоплює стратегічне планування змін власних ресурсів, де формується друга частина стратегічного плану. Для його реалізації використовуються принципи резервування ресурсів, самоорганізації, диверсифікації. У першу чергу визначаються початкові значення параметрів ситуації за всіма ресурсами. Як правило, вони встановлюються у вигляді фактичних значень на момент складання або коригування стратегічного плану. Далі на підставі зазначених принципів, використовуючи специфічні методи, визначають необхідні зміни структури кожного ресурсу. Ця частина стратегічного плану може бути виконана як у кількісному, так і у якісному вигляді.

Шостий етап є ключовим у стратегічному плануванні через узагальнення результатів роботи, що отримані на попередніх етапах. У підсумку отримуємо ієрархічну структуру. При узагальненні доцільно використовувати наступні методи:

- метод аналізу ієрархій, пристосований для використання в динамічних системах – для оцінки відносної ваги кожного елемента структури. Дозволяє зрозумілим і раціональним способом структурувати складні проблеми прийняття рішень у вигляді ієрархії, порівняти і виконати кількісну оцінку альтернативних варіантів рішення;
- специфічні методи, що залежать від конкретного параметра – для оцінки кількісного опису ситуації за компонентами зовнішнього середовища та ресурсами.

На сьомому етапі аналізуються отримані результати та приймається рішення про досягнення або неможливість досягнення стратегічних цілей при складеному стратегічному плані. При позитивному рішенні (досягненні стратегічних цілей) починається новий цикл стратегічного планування з першого етапу. В іншому разі виконується *восьмий етап* – перегляд та уточнення стратегічного плану.

Важливим *етапом* є оцінювання виконання *стратегічних документів*, яке складається з декілька етапів. Перший етап оцінювання стратегії – визначення цілі. Другий етап – створення моделі аналізу впливів, де визначають ті фактори, що будуть

використовуватися як для пояснення успішності стратегії, так і для вимірювання ступеню досягнення цілі, а також причинні зв'язки між цими факторами. Третій етап – розробка плану оцінювання. Це документ, в якому описують усі елементи й етапи проведення оціночного дослідження: що є проблемою дослідження, які є незалежні і залежні змінні, як їх вимірювати, що є джерелом інформації або даних, які види стратегічних даних використовувати при аналізі інформації. Четвертий етап – збирання даних, накопичення всієї інформації для проведення оцінювання. П'ятий етап – аналіз даних і написання звіту.

За результатами перегляду та уточнення стратегічного плану, при визначенні можливості внесення відповідних змін виконується *дев'ятий етап* стратегічного планування – зміна параметрів або заходів стратегічного плану. В іншому разі приймається рішення про здійснення перепланування і процес починається з першого етапу. Після завершення циклу стратегічного планування процес також починається з першого етапу.

Отже, в процесі розроблення довгострокових стратегічних документів необхідно використовувати методи аналізу ієрархій, специфічні методи, що залежать від конкретного параметра, методи визначення проблем соціально-економічного розвитку, гео економічного положення і конкурентних переваг України, методи здійснення оцінки природно-ресурсного, виробничого, трудового, наукового та фінансового потенціалу.

Стратегічне планування є особливим видом розумової діяльності. Воно пов'язане з невизначеністю майбутнього і тому вимагає значних і специфічних інтелектуальних зусиль. Для успішного розв'язання стратегічних проблем необхідне стратегічне мислення. Воно являє собою певну сукупність взаємопов'язаних етапів аналітичного процесу, спрямованого на пошук і обґрунтування оптимальних рішень про розвиток і використання можливостей тієї чи іншої системи; наукові методи досліджень, аналізу, теоретичного осмислення можуть безпосередньо застосовуватися до опрацювання стратегії. Стратегічне мислення як особливий тип інноваційного системного мислення, що поєднує раціональний і творчий компоненти, об'єктивний та суб'єктивний аспекти, інтегрує різноманітні концепції та методи, забезпечує плюралізм позицій і поглядів у процесі аналізу та розв'язання складних стратегічних проблем.

Оскільки результатом процесу державного стратегічного планування є ієрархія стратегічних документів, актуальною потребою є їх узгодження. Узгодження документів стратегічного планування має здійснюватися шляхом:

- оцінки їх відповідності нормативно-правовим актам, які визначають порядок їх розроблення, проведення моніторингу, оцінки;
- узгодження документа стратегічного планування нижчого рівня з аналогічним документом вищого рівня;
- узгодження документа стратегічного планування з стратегією розвитку держави (головною стратегією).

Ключовим документом для узгодження стратегій має бути довгострокова стратегія розвитку країни. Вченими-практиками запропоновано низку методів, за допомогою яких мають узгоджуватися стратегічні документи:

- нормативно-правове узгодження: оцінка відповідності нормативно-правовому акту, що визначає порядок розроблення, проведення моніторингу і оцінювання документа стратегічного планування;
- внутрішнє узгодження: оцінка внутрішньої цілісності документа стратегічного планування, що аналізується;
- вертикальне узгодження: узгодження стратегічного документа місцевого рівня з аналогічним документом регіонального рівня, середньостроковою стратегією соціально-економічного розвитку та головною стратегією розвитку країни;
- горизонтальне узгодження: узгодження стратегічного документа певного рівня з ключовим документом цього ж рівня. Встановлення наявності дублювань державних цільових програм, визначення можливості й доцільності оптимізації державних цільових програм та скорочення їх кількості;
- контент-аналіз: здійснення якісної оцінки наявності окремої предметної сфери, що аналізується, у певному стратегічному документі;
- оцінка результатів узгодження: підсумкова експертна оцінка узгодженості всієї сукупності та окремих документів кожного рівня за всіма якісними методами узгодження, а також визначення доцільності внесення змін і доповнень в існуючі стратегічні документи або прийняття їх в новій редакції.

**Питання для самоконтролю та поглибленого
самостійного опрацювання студентами**

1. Розкрийте зміст принципів методології стратегічного планування
2. Охарактеризуйте методи державного стратегічного планування
3. В чому полягає технологія державного стратегічного планування
4. Охарактеризуйте систему показників стратегічного планування
5. Яку роль відіграє стратегічне планування у стратегічному менеджменті?

ЛЕКЦІЯ 7. РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЧНИХ ПЛАНІВ ТА РЕСУРСНЕ Й АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ У СТРАТЕГІЧНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

ПИТАННЯ

1. Реалізація стратегій: можливості, загрози, інструменти
2. Ресурсне забезпечення стратегічного менеджменту
3. Аналітичне забезпечення стратегічного менеджменту
4. Ефективність та результативність стратегічного менеджменту

1. Реалізація стратегій: можливості, загрози, інструменти

Запорукою успішної діяльності будь-якої організації є якісно спроектована стратегія. Однак стратегія має сенс лише тоді, коли для її дієвої реалізації створено всі необхідні умови. У іншому разі всі зусилля і напрацювання щодо розробки стратегії без дієвих інструментів забезпечення належного її впровадження будуть безрезультатними.

Лише якісно реалізована стратегія може забезпечити організації вагомі результати.

Стратегію слід розглядати як дуальний процес — формування стратегії (найчастіше реалізоване керівництвом або спеціальною групою усередині організації) та її реалізація.

Етап реалізації стратегії охоплює всі сфери управлінської діяльності, кожен співробітник організації у процесі виконання стратегічних планів відіграє відповідну роль — є виконавцем певних дій або частини процесу, що, своєю чергою, забезпечує порядок і правильність впровадження стратегії.

Впровадження стратегічного менеджменту є процесом:

- від формування намірів до відстеження наслідків і впливу певного стратегічного плану;
- трансформації цілей, проголошених у стратегічному плані, у результати, який супроводжується застосуванням правил, тлумаченням нормативних актів, дотриманням законів і наданням послуг населенню.

Проблемними питаннями виконання стратегічних планів є комунікація, координація та конфлікт із зовнішніми заінтересованими сторонами (стейкхолдерами). Успішній реалізації стратегічних планів у цілому суттєво сприяють три основних чинники, а саме:

- 1) логіка стратегічного менеджменту;
- 2) дієва взаємодія;
- 3) кадрове забезпечення процесу виконання.

Стратегія вибудовується як керівний документ для всієї організації. Потрібно розробити процедури реалізації стратегії на рівні планування з деталізацією плану. У такий самий спосіб стратегія ділиться на ще менші складові до рівня завдань і заходів, індивідуальних планів дій. Для побудованої за функціональним принципом організації кожна функція перетворює стратегії в плани дій для виконання персоналом. Головне завдання департаментів і функціональних підрозділів полягає в тому, що діяльність колективу має відповідати цілям, планам, процедурам і програмам, які безпосередньо визначають їх функції та дії.

Слід акцентувати, що процес і заходи, пов'язані з трансформацією стратегії у план дій, є складним і динамічним процесом, який треба розглядати як адаптивний, беручи до уваги реагування на зміни, що відбуваються усередині організації та зовнішньому середовищі.

Дж.Томпсон обґрунтував тезу про те, що зміни, які відбуваються на нижчих рівнях організації, впливають на зміну стратегії.

Емерджентні стратегії такого роду впливають на стратегії організації і не виключено, що можуть досягти вищого рівня управління. На думку Дж.Томпсона, поведінка людей усередині організаційної структури породжує циклічний процес емерджентних стратегій

Результативна реалізація стратегії можлива у разі, якщо вона в цілому задовольняє потреби організації. Стратегія повинна відповідати інтересам організації і сторін, зацікавлених у її діяльності; середовищу, в якому функціонує організація, а також її ресурсам, можливостям і компетенціям. Окрім того, організація має бути впевненою, що стратегія:

Придатна. Придатність характеризує, наскільки стратегія відповідає стану організації. PEST- і SWOT-аналіз, а також аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища допоможуть оцінити стратегію за цим параметром. Організації також необхідно звернути увагу на те, чи передбачає пропонована стратегія результативне використання її ресурсів, розвиток сильних сторін і застосування можливостей. У цьому контексті потрібно відповісти на запитання — чи прийнятна стратегія для вирішення окреслених перед організацією завдань всіма заінтересованими сторонами?

Прийнятна. Прийнятність відображає рівень відповідності стратегії організації виявленим рівням ризику і можливості схвалення наміченого плану дій з боку всіх зацікавлених сторін.

Здійснена. Здійсненність ілюструє імовірність реалізації стратегії на практиці. Це питання пов'язане з ресурсами і можливостями організації — їх відповідністю реалізуваній стратегії.

Ресурси і можливості життєво необхідні для реалізації будь-якої стратегії, тому особливо важливо у цьому контексті дати відповідь на низку питань:

- наявна достатня кількість коштів?
- чи має організація ключові компетенції, що формують її можливості?
- у разі відсутності ключових компетенцій, чи можна їх розвинути за досить короткий термін часу? Чи може організація отримати доступ до ключових компетенцій (за допомогою стратегічного партнерства або навіть поглинання)?
- задекларовані стратегією рівні надання послуг дійсно досяжні і стабільні упродовж життєвого циклу стратегії?
- чи володіє організація відповідними ресурсами у сфері управління для реагування на реакцію конкурентів щодо впроваджуваної стратегії?
- чи спроможна організація досягти прописаних у плані рівнів управління?
- Чи є відповідні ресурси?

Фактори, що поліпшують реалізацію стратегії:

- умови зовнішнього середовища, які не встановлюють зайвих жорстких обмежень;
- достатня кількість часу та ресурсів;
- необхідне поєднання ресурсів;
- реалізовувана політика ґрунтується на теорії причинно-наслідкових зв'язків;
- безпосередній зв'язок між причинами і наслідками, незначна кількість (якщо взагалі такі є) проміжних зв'язків;
- зведена до мінімуму підпорядкованість взаємин;
- розуміння і згода стосовно актуальних завдань;
- правильність визначення завдань;

- високий рівень комунікації і координації;
- вимогливість керівництва і його здатність досягати консенсусу.

Обґрунтування. Вирішальна роль в успішній реалізації стратегії належить стратегічному управлінню. В основі призначення стратегії лежить чітке визначення поточного стану організації та сприяння правильному руху в напрямку окреслених цілей. Перед початком реалізації стратегії керівництво організації має переконатися, що вона має реальні шанси на досягнення успіху і відповідає низці критеріїв обґрунтованості.

Критерії обґрунтованості стратегії:

- відповідність загальним цілям, забезпечення поступу в заданому напрямку;
- інтеграція всіх функцій організації, кожна з яких має бути спрямована на досягнення намічених цілей;
- задоволення потреб споживачів послуг;
- досягнення намічених цілей простим і зрозумілим шляхом. Зайві ускладнення підвищують імовірність стратегічних прорахунків;
- відповідність затрат реалізації стратегії і забезпечення фінансової вигоди від її впровадження;
- вивіреність стратегічного плану за часом, правовими аспектами, соціальною відповідальністю та реалізованістю.

Обґрунтованість стратегії гарантує її успішну реалізацію. Використовуючи відповідні механізми контролю, є всі підстави досягти намічених цілей.

Отже, стратегічне менеджмент — це спільні зусилля команди та органічна єдність цілей, завдань і ресурсного забезпечення для досягнення прогресу в суспільному розвитку.

Інструменти впровадження стратегічного менеджменту — це специфічні засоби, за допомогою яких стратегічний план впроваджується в життя. Саме завдяки певному набору інструментів впровадження можна констатувати про здійснення стратегічного менеджменту. Визначення переліку та класифікація інструментів впровадження, які має (обирає) організація для здійснення стратегічного менеджменту, є надзвичайно актуальним і важливим.

Інструменти впровадження класифікуються за такими видами:

- інформаційні (збирання, зберігання, надання інформації із застереженнями і консультуванням);
- фінансові (економічні важелі впливу);
- владні (влада, повноваження, здатність держави забороняти і дозволяти);
- структурні (використання організаційних засобів впровадження стратегічних планів у життя).

Водночас класифікаційний підхід сприяє розумінню суті стратегічного менеджменту і допомагає уникнути безпосереднього примусу (розподіл суспільних цінностей органами влади) як основи суспільного розвитку.

Також існують й інші принципи класифікації інструментів на основі:

- ідеї втручання;
- поділу інструментів на сім категорій (пряме постачання, субсидія, податок, контракт, повноваження, регулювання, спонукання).

Виокремлюють чотири головні ресурси інструментів, які застосовують як засоби виявлення і виконання:

- 1) центральність;
- 2) фінансові ресурси;
- 3) владні повноваження;

4) організація.

Ці ресурси входять до своєрідного «меню» інструментів, із якого розробники стратегічних планів мають можливість на власний розсуд вибрати їх для найрезультативнішого і найефективнішого впровадження в життя.

В основу принципу відбору покладено два критерії:

- технічна ефективність як своєрідна альтернатива найменшим витратам;

- політична доцільність — підтримка політичною більшістю відповідної стратегії та інструментів її реалізації.

Загалом можна виокремити два визначальних типи управління:

1) переконання, яке в основному базується на маніпулятивних технологіях впливу на свідомість і поведінку людей;

2) примус полягає в застосуванні психологічного або фізичного впливу на суб'єкта, всупереч його бажанню, з метою спонукання до певних дій.

Ці два «ідеальних типи» створюють двополюсну шкалу інструментів впровадження «переконання-примус».

Примусовим інструментом найнижчого ступеня (відповідно силові методи — примусові інструменти найвищого ступеня) стратегічного менеджменту вважається переконання, що здійснюється шляхом впливу на суспільну, групову чи індивідуальну свідомість. Під *переконанням* як методом управління всередині організації розуміють активний вплив керівництва, а також інших суб'єктів на свідомість і поведінку персонажу, що має на меті вироблення і виховання в колективі внутрішньої потреби та звички чітко дотримуватися законності, установлених правил поведінки і дисципліни.

Видатки (розподіл) є інструментом стратегічного менеджменту, основою загального добробуту держави. Власне кажучи, *видатки* — це грошові кошти (фінансування), які влада спрямовує на забезпечення першочергових потреб громадян, організацій тощо і сам процес урядування. Відповідний відсоток фінансових коштів, зібраних у формі податків, повертається громадянам у вигляді заробітної плати та інших видатків. Частина коштів спрямовується на підтримку дієвості самого механізму врядування (наприклад, фінансування соціального захисту населення і програм щодо зменшення рівня безробіття). До того ж, необхідно враховувати і асигнування на обслуговування державного боргу.

Використання *фінансового забезпечення* як інструменту багатоваріантного впливу має на меті низку стратегічних цілей. Фінансування соціального захисту громадян — необхідний і вигідний процес стабілізації базисних основ суспільного життя, і водночас, негативний чинник для розвитку індивідуальних інтересів і здібностей громадян. Слід зазначити, що для нинішнього етапу розвитку України є зрозумілою значущість проблеми, пов'язаної з перенесенням основних акцентів стратегічного менеджменту на мікрорівень.

Задіяння фінансового інструменту особливо результативне завдяки можливості як обмежувати, так і збільшувати процес фінансування тієї чи іншої програми. Кошти надходять як із державного, так і місцевих бюджетів, а також від субсидійно-дотаційних ресурсів і централізації та децентралізації бюджетного процесу. Шляхом субсидіювання і дотацій можливе ефективне ресурсне регулювання локальних витрат, які залишилися поза увагою держави. Субсидійно-дотаційна політика дуже поширена і є важливим інструментом стратегічного менеджменту.

Поняття «видатки» як інструмент стратегічного менеджменту має кілька складових. Передусім серед цих складових можна виокремити *гранти*, для яких характерно:

- заявник на грант має відповідати певним умовам;
- мінімальний рівень ефективності;
- відносно вільне використання.

Також різновидом видатків є *субсидії*, яким властиво:

- залежність від продуктивності використання;
- жорсткіші, порівняно з грантами, вимоги щодо отримання;
- безпосередня пов'язаність із витратами;
- у разі призначення приватному сектору мають тимчасовий характер;
- чітка звітність і конкретне кошторисне витрачання.

Регулювання широко застосовується в управлінні і може здійснюватися за допомогою значної кількості засобів, в основу яких для контролю за поведінкою людей покладено правила, підкріплені відповідними штрафами. Особливість регулювання полягає в тому, що воно не поширюється на приватну власність і залишає організацію виробництва за приватним сектором.

Основним завданням належного врядування є вибір зі значної кількості інструментів, що регулюють різні сфери суспільної життєдіяльності, найдієвішого засобу в найоптимальніший термін, із урахуванням суспільних традицій і звичаїв та соціально-політичної ситуації і з найбільшою віддачею для громадян від впровадження стратегічного менеджменту.

Вибір інструментів тісно пов'язаний із політичними, етичними та технічними суспільними умовами. До того ж, інструменти залежні від ступеня примусу.

Проблема вибору «кращого» не є виключно механічною і технічною дією. Необхідний певний консенсус у виборі стратегічних цілей та інструментів, адже реальний діапазон вибору дієвих механізмів стратегічного менеджменту фактично уявний, і розробники стратегічних планів переважно вдаються до традиційних засобів, обраних емпіричним шляхом.

Приклади інструментів *регулювання* (Господарський кодекс України від 16.01.2003 р. № 436, ст. 12):

- державне замовлення, державне завдання;
- ліцензування, патентування і квотування;
- сертифікація та стандартизація;
- застосування нормативів і лімітів;
- регулювання цін і тарифів;
- надання інвестиційних, податкових та інших пільг;
- надання дотацій, компенсацій, цільових інновацій та субсидій.

Прийняття рішень про інструменти впровадження системи стратегічного менеджменту залежить від стану організації. До інструментів впровадження системи стратегічного менеджменту належать презентації, семінари, освітні і тренінгові заходи з поглиблення розуміння тих чи інших аспектів стратегії, розробка стратегічної методології, створення координаційного комітету, фокус-групи і складання стратегічного документа.

Зміст стратегічного документа залежить від сфери застосування.

Наведемо для прикладу низку тем, які власне стосуються стратегічного менеджменту в інформаційній сфері:

- стратегічне використання інформаційних технологій;
- політика розробки додатків;
- архітектура вищого рівня;
- організація функціонування ІТ;

- планування інвестицій.

Прикладами аналітичних документів можна вважати звіти про моніторинг і про оцінювання в стратегічному менеджменті.

Аналітичні документи До процесу стратегічного менеджменту залучають значну кількість владних інституцій, представників органів влади, експертного середовища, зацікавлених сторін, інститутів громадянського суспільства тощо. Важливими складовими цього процесу є аналітичні документи, що підсумовують дослідницьку або дорадчу діяльність, яка супроводжує весь процес стратегічного менеджменту.

Наприклад, у галузі знань суспільної політики (Public Policy Science) виокремлюють дві складові частини — дослідження політики та аналіз політики. Для кожної із цих сфер характерні свої специфічні документи, в яких фіксують дослідження державної політики (приміром, публікація наукових доповідей в спеціалізованих журналах) або результати аналізу політики — певної роботи, виконаної у рамках підготовки проекту конкретного рішення для конкретного замовника.

Документи для зовнішнього використання призначені для обговорення в суспільстві (в колі зацікавлених сторін) пропозицій органів влади щодо майбутніх дій.

Програмні документи — це документи, що допомагають керівництву інформувати громадськість про обраний напрям діяльності (послання Президента країни парламентові, програма дій Кабінету Міністрів).

Зелена книга — інформативний документ про конкретне питання, який відображає бачення владою певної проблеми, але не містить конкретних шляхів і заходів щодо її розв'язання. Надається зацікавленим сторонам, залученим до процесу консультацій.

Біла книга — документ із конкретними пропозиціями щодо майбутніх дій, заходів, пропонованих відповідним органом влади для розв'язання проблеми. Біла книга є результатом подальшої роботи над *Зеленою книгою*; у ній орган влади виносить на розгляд громадськості або зацікавлених осіб свої пропозиції стосовно розв'язання проблеми.

Документи для внутрішнього використання призначені для обговорення майбутніх дій органів влади, часто містять проекти майбутніх рішень/дій із аналітичним обґрунтуванням їх доцільності. Адресатами є органи влади, що припускає можливість ознайомлення громадськості і зацікавлених сторін із їхнім змістом.

Доповідна записка — це документ, який звертає увагу керівництва на наявність певної актуальної проблеми, а також можливий варіант її розв'язання.

Корпоративний аналітичний документ (аналітична записка) має на меті забезпечення керівництва результатами аналізу та ознайомлення його з рекомендаціями щодо найдоцільнішого варіанта розв'язання проблеми (наприклад, політична пропозиція готується відповідно до Регламенту Кабінету Міністрів).

Аналітичний документ міністерства подібний до попереднього, але його адресатом є певне міністерство (відомство), яке відповідає за конкретний напрям політики.

Характеризуючи аналітичні документи, слід акцентувати на комунікативній меті кожного з них. Структура типового аналітичного документа дає змогу досягнути основні структурні елементи аналітичної записки, що можуть зустрічатися в будь-якому вигляді у різних сферах діяльності органів влади. Подібну структуру мав документ «Доповідна записка Кабінету Міністрів України», унормований для підготовки аналітичних документів для засідань Уряду в 2003-2005 роках відповідно до вимог Тимчасового регламенту Кабінету Міністрів України.

2. Ресурсне забезпечення стратегічного менеджменту

Вирішення суспільних проблем завжди потребує певних ресурсів (inputs) — обмежених, але необхідних для впровадження стратегічного менеджменту «вихідних умов» реалізації намічених заходів.

Першочергова значимість ресурсів як основ влади відображена в теорії соціального обміну (Дж.Хоманс, П.Блау, Р.Емерсон та інші). Згідно з цією теорією нерівномірний розподіл дефіцитних ресурсів є найважливішою соціальною причиною підпорядкування одних людей іншим. Особи, які не мають ресурсів, отримують їх в обмін на виконання розпоряджень тих, хто ними володіє. Таким чином одні потрапляють в залежність від інших, тобто підпорядковуються їм.

Існує кілька класифікацій ресурсів. Зокрема А.Етціоні поділяє їх на утилітарні, примусові та нормативні.

Утилітарні ресурси — це матеріальні та інші соціальні блага, пов'язані з повсякденними інтересами людей. Ці ресурси використовують як для заохочення, так і покарання.

До *примусових ресурсів* відносять заходи адміністративного покарання, які задіюють тоді, коли утилітарні ресурси не спрацьовують.

Нормативні ресурси — це засоби впливу на ціннісні орієнтації та норми поведінки людини. Вони покликані переконати підпорядкованих у спільності інтересів керівника і виконавців, забезпечити схвалення дій суб'єкта стратегії, прийняття його вимог

Поширеною є також класифікація ресурсів за найважливішими сферами життєдіяльності, відповідно до якої виокремлюють:

- *економічні ресурси* — це матеріальні цінності, необхідні для суспільного та особистого виробництва і споживання, які включають в себе грошові, матеріально-технічні та природні ресурси тощо;

- *соціальні ресурси* — здатність підвищення або пониження соціального статусу чи рангу, місця в соціальній стратифікації. Вони частково збігаються з економічними ресурсами. Наприклад, дохід і багатство у вигляді економічних ресурсів характеризують і соціальний статус. До соціальних ресурсів також відносять службове становище, соціальну вагу (авторитет), рівень освіти тощо;

- *культурно-інформаційні ресурси* — знання та інформація, а також засоби їх отримання і поширення;

- *примусові ресурси* — інституції фізичного примусу і спеціально підготовлені для цього особи. Цей вид ресурсів традиційно вважають найдієвішим інструментом влади в країнах, що розвиваються, оскільки його використання безпосередньо стосується найвищих людських цінностей — життя, свободи, недоторканності особи і її майна;

- *демографічний* є специфічним ресурсом тому, що людина — це універсальний, багатофункціональний ресурс, що виробляє інші ресурси.

Як правило, суб'єкти застосовують різноманітні ресурси комплексно, особливо це стосується держави, яка володіє всіма видами ресурсів.

Ресурси у широкому розумінні — все те, що індивід або група осіб можуть використовувати для впливу на інших.

Таке трактування, однак, є загальним і не дає змоги диференціювати різні складові стратегічного менеджменту (суб'єкт, об'єкт, засоби), оскільки в цьому випадку ресурсами є всі чинники, здатні на нього вплинути: якості суб'єкта, властивості об'єкта, ситуація, в якій перебуває суб'єкт, матеріальні та інші засоби впливу. За такого розуміння ресурсів втрачається їхня специфіка як самостійної, зазвичай матеріалізованої ланки стратегічного менеджменту. Тому доцільним буде більш вузьке трактування ресурсів,

розуміння їх як усіх затрат, необхідних для стратегічного менеджменту.

Донедавна управління оперувало лише правовими, монетарними і людськими ресурсами. Однак останнім часом дослідники розглядають також як ресурси учасників стратегічного менеджменту, заінтересовані сторони, примусові і ресурси більшості, а соціологи вважають ресурсами час і довіру й виділяють організаційні та інформаційні (когнітивні) ресурси. Під час суспільного розвитку традиційні ресурси влади — сила і багатство — втрачають вплив, хоча і не зникають повністю. Істинну ж владу здобувають знання і володіння інформацією.

Наділення учасників політичного процесу різноманітними ресурсами, їх застосування, поєднання, заміна одних іншими можуть відчутно впливати на перебіг подій, результати і наслідки політики. При цьому вплив різних ресурсів може змінюватися відповідно до політики, а це, своєю чергою, означає, що розподіл і управління ресурсами мають розглядатися як рішення стосовно політики.

На стадії реалізації стратегії не виключено, що організація використовуватиме різні види ресурсів. Розрізняють десять видів ресурсів, які учасники за бажанням можуть використати у процесі стратегічного менеджменту (за типологією М.Крозьє та Е.Фрідберга)

Правові ресурси. Право, яке на відміну від інших ресурсів знаходиться у розпорядженні розробників стратегічного менеджменту, є переважним джерелом узаконення будь-яких рішень щодо стратегії. За відсутності цих ресурсів у вигляді законодавчої (нормативної) бази будь-які рішення можуть бути опротестовані (або скасовані) рішенням суду. Право відіграє визначальну роль серед інших ресурсів, оскільки нормативно обґрунтовує політико-адміністративні програми, визначає як зміст (завдання і правила поведінки груп інтересів), так і вибір інших ресурсів (фінансових, людських, силових, організаційних). Забезпечення різних учасників стратегічного менеджменту правовими ресурсами визначене сукупністю норм конституційного, адміністративного, кримінального та іншого права, прийнятих органами законодавчої і виконавчої влади. У демократичних країнах до створення цього ресурсу залучено усіх учасників процесу стратегічного менеджменту.

Жорсткі вимоги до управління правом, що серед іншого встановлюються конституційними нормами, можуть суперечити необхідності гнучкого поєднання з іншими ресурсами. На практиці монетарні ресурси чи ресурси довіри часто замінює право: публічні особи інколи обговорюють фінансові компенсації або позазаконні договірні врегулювання суперечок, щоб тимчасово усунути недолік «правового» ресурсу.

Фінансові (монетарні) ресурси є одним із найочевидніших ресурсів. Фінанси є ключовим ресурсом, необхідним будь-якій стратегії. У переважній більшості організацій саме фінансові цілі є своєрідним лакмусовим папірцем для оцінки тієї чи іншої сфери, впливаючи на розподіл ресурсів. Фінансові ресурси мобілізують не тільки під час реалізації стратегії, розподілу чи перерозподілу, а й у процесі здійснення регуляторної або засновницької діяльності. Успішне впровадження стратегічного менеджменту без фінансування неможливе. Це стосується як учасників, так і заінтересованих сторін стратегічного менеджменту. Окрім того, учасники стратегічного менеджменту передають низку непрофільних функцій в управління професійним підрядникам, закупаючи у них техніко-економічні обґрунтування, аналітичні рекомендації, експертизи та інші послуги.

Зазвичай організації використовують бюджетування як метод розподілу ресурсів, де головною метою є прогнозування того, яких витрат можна зазнати і процесі виконання

завдань організації.

Бюджети формуються і розподіляються різними шляхами:

- одиниці послуг;
- витрати на персонал;
- адміністративні витрати;
- накладні витрати.

Під час реалізації організацією нової стратегії може виникнути необхідність формування нових бюджетів на різних рівнях організації. У майбутньому це може призвести до конфлікту, якщо розміри нових бюджетів виявляться меншими за їх попередні варіанти.

Які б зміни не відбувалися, питання фінансових ресурсів залежатиме від їх ефективного розподілу для дієвої реалізації стратегії.

У будь-якому випадку, здатність визначити співвідношення ціна/прибуток для кожного елемента стратегії дає фінансову підтримку організації.

Більшість організацій приватного сектора розподіляють фінансові ресурси на основі ключових параметрів прибутковості. Різні групи і об'єднання, задіяні в реалізації стратегії, змушені вимагати належного фінансування.

Зосередження на прибутку або практичних результатах, на думку багатьох експертів, не завжди є найбільш дієвим підходом до прийняття фінансових рішень. Їх наведений аргумент полягає в тому, що кваліфіковані людські ресурси і належне обладнання можуть бути впливовішим фактором у досягненні бажаних стратегічних цілей. Якщо ж організація повністю сконцентрується на фінансових показниках, то кадровим і виробничим ресурсам очевидно не приділятиметься належної уваги, що, не виключено, в довгостроковому періоді може призвести до збитків.

Цей аргумент на користь найрезультативнішого розподілу фінансових ресурсів супроводжує діяльність організації упродовж усього періоду її функціонування. До процесу прийняття рішень бажано залучати фахівців різних напрямів діяльності організації з метою приділення уваги не тільки питанням прибутковості, а й зосередження на інших цілях.

Забезпечення фінансовими ресурсами учасників стратегічного менеджменту є важливим суспільним актом, в якому постійно бере участь законодавча влада, приймаючи бюджетні рішення. Однак бюджетні статті лише частково відображають стратегію, її результати і наслідки, тому що класифікуються за видами витрат та адміністративними утвореннями. Бюджетний процес у більшості країн не є гнучким і не дозволяє управляти монетарним забезпеченням стратегічного менеджменту, поєднуючи для його впровадження ресурси різних бюджетних статей. Прихильники стратегічного менеджменту пропонують замінити його договорами про надання послуг і багаторічними бюджетними кредитами, визначеними способом *ad hoc* для кожного виду стратегії. Окрім того, парламент більше цікавиться способом використання фінансових ресурсів, аніж кінцевою метою витрат. Отже, попри простий спосіб вимірювання, можливість обміну чи заміни на інші види, монетарний ресурс найбільш нерівномірно розподіляється серед учасників стратегічного менеджменту.

Майнові (матеріальні) ресурси охоплюють всю матеріальну базу, що є в розпорядженні учасників стратегічного менеджменту і зацікавлених сторін. Також цей вид ресурсів включає в себе усі види підтримки зовнішнього зв'язку між розробниками стратегій, експертами стратегічного менеджменту, зацікавленими органами влади та групами інтересів (наприклад, системи індивідуальної і колективної телекомунікації чи адміністративні будівлі, що надають «виробничий простір» для зв'язків між

працівниками адміністративного органу).

Багатьом структурам для організації діяльності потрібні сировина і супутні матеріали, які можуть використовуватися при виробництві товарів, наданні послуг або для супроводу технологічного процесу. Дуже важливо, щоб організація мала дієву стратегію управління матеріальними ресурсами (відома також як управління поставками).

Дієве управління матеріальними ресурсами повинне містити:

- дієву логістику;
- ефективні і результативні підходи до обігу ресурсів;
- дієву політику щодо запасів — з використанням переваг системи «точно в строк»;
- управління ланцюгом створення додаткової вартості продукту організації.

Слід звернути увагу, що три перших види діяльності, які входять до ланцюжка створення доданої вартості, — вхідна логістика, операції і вихідна логістика — безпосередньо сконцентровані на управлінні та обробці матеріалів.

Відсутність або нестаток майнових ресурсів і зумовлених ними зв'язків може поставити під сумнів, зокрема під час кризи, стратегію в цілому попри наявність у розпорядженні держави когнітивних і силових ресурсів. Наприклад, неспроможність виконавчої влади через відсутність стабілізаційного запасу бензину і дизельного палива стримати зростання цін на нафтопродукти внаслідок ажіотажного попиту на них.

Стратегія настільки ж залежна від функціонування операцій щодо її успішної реалізації, наскільки ці операції залежать від керівництва організації, яке робить правильний стратегічний вибір.

Примусові ресурси. Наявність примусових ресурсів (силових) — заходів адміністративного і кримінального впливу, традиційно вважають необхідною умовою та обов'язковим резервом державної влади й управління. Проте управління такими ресурсами дуже складний процес. Їх використання потребує підтримки більшості, за відсутності якої можна втратити ресурс довіри. З огляду на це, якщо не брати до уваги стратегію безпеки та оборони, примус є ресурсом, який майже не використовують. Більшість демократичних країн розглядають примусові ресурси як виняток, віддаючи перевагу ресурсам довіри.

Проте навіть загрози застосувати силові ресурси може бути визначальною при реалізації стратегії, що базується на правових зобов'язаннях. Не слід нехтувати і законним примусом сил правопорядку у відповідь на протистояння з боку спеціальних груп інтересів або здатністю розробників стратегії змусити спеціальні групи інтересів змінити свою поведінку.

Водночас для груп спеціальних інтересів сила може бути ресурсом, що дає змогу висловити повну незгоду. З практики сучасної України можна навести багато прикладів використання силових ресурсів із метою блокування чи захоплення майнових ресурсів, якими володіє той чи інший учасник стратегічного менеджменту.

Ресурси більшості. У будь-якій демократичній державі реалізація/зміна стратегії потребує обов'язкового закріплення у формі законів або інших рішень, затверджених парламентською більшістю або безпосередньо громадянами. Завдяки отриманій у такий спосіб правовій базі розробники стратегії можуть спрямувати її не тільки певним соціальним групам чи окремим особам, а й усім громадянам. Однак ця база не є сталою. У кризові періоди (наприклад, під час політичних протистоянь, коли спостерігається низький рівень довіри до владних структур) не виключено, що розробники стратегії можуть втратити підтримку більшості. До того ж, причини, що призводять до такої

ситуації, часто непередбачувані.

Стратегія може втратити прийнятність для більшості у разі, якщо:

- результати її реалізації під сумнівом з огляду на непередбачуваність наслідків;
- наслідки суперечать наміченим цілям (втрата єдності стратегії);
- реалізація має очевидні недоліки, які широко висвітлюють ЗМІ і обговорює громадськість;
- у сфері її втручання змінилися цінності чи поведінка людей;
- надмірна політизованість, її змін постійно вимагає парламентська більшість.

Для запобігання втраті ресурсу більшості розробники стратегії мають постійно проводити моніторинг і оцінку результативності; публічно роз'яснювати її положення, спростовуючи хибність тверджень опонентів; залучати символічні цінності, які сприймаються більшістю, або такі, що здатні створити нову більшість. Це сприятиме регулюванню відносин, стимулюючи до політичної підтримки реалізовуваної стратегії. Іноді ресурси більшості дають змогу заощаджувати інші ресурси, що власне свідчить про їх надзвичайну важливість. Розробники стратегії, які користуються підтримкою більшості, можуть тимчасово (наприклад, при визначенні місії чи пріоритетів) обмежити свої потреби у правових (відсутність законодавчої (нормативної) бази) або інформаційних ресурсах (переконання натомість попереднього дослідження проблеми), ресурсах часу (здійснюючи директивні втручання) або довіри (нехтування думкою певних соціальних груп чи груп спеціальних інтересів).

Ресурси довіри — це здатність учасника стратегічного менеджменту до отримання підтримки, а також її надання. Для результативної та ефективної реалізації будь-якої стратегії необхідно досягти певного консенсусу між усіма зацікавленими сторонами щодо способів розробки і суті майбутніх результатів стратегії. За відсутності ресурсів довіри виникають конфлікти між учасниками стратегічного менеджменту і перешкоди на шляху розробки стратегії.

Ресурси довіри є об'єктом обміну між учасниками стратегічного менеджменту під час реалізації стратегії і найбільш нестійкі. Інакше кажучи, ресурси довіри є своєрідним активом управлінської ланки, наявність яких сприяє реалізації стратегії, а відсутність перешкоджає її впровадженню. Використання ресурсів довіри потребує від кожного розробника стратегії певних комунікативних навичок, сили волі, гнучкості, виваженості у спілкуванні з іншими учасниками стратегічного менеджменту.

Оскільки особисті симпатії та антипатії, що є компонентом цього ресурсу, неформалізована категорія, проконтролювати його розподіл іноді досить проблематично. Учасник стратегічного менеджменту, який є власником цього ресурсу, наділений владою підтримати стратегію або перешкоджати її реалізації. Тому ресурси довіри іноді перетворюються на адміністративні ресурси — систему методів і засобів управління, які реалізують посадові особи і державні органи з метою, що суперечить базовим принципам державного управління.

Людські ресурси. Розглядаючи питання про людські ресурси, слід зазначити, що деякі дослідники вважають некоректним називати людей ресурсами.

Під поняттям «людські ресурси» треба розуміти вміння і навички, рівень професійності фахівців.

На кожному етапі реалізації стратегії людські ресурси відіграють вирішальну роль, їх цінність як фактор успіху постійно зростає. У сучасних умовах цінність людських ресурсів зумовила формування системи управління людськими ресурсами. Управління людськими ресурсами — головна функція будь-якої організації, воно скероване насамперед на вирішення принципово нових, довгострокових завдань, на підвищення

результативності та ефективності діяльності організації, підтримку її балансу із зовнішнім середовищем.

Людські ресурси — це один із чотирьох видів ресурсів (три інші — дієва взаємодія із зовнішнім середовищем, засобами зв'язку та використання організаційних норм), що є в розпорядженні організацій для забезпечення їхніх функцій.

Людські ресурси і їх функція є визначальними, що особливо помітно на прикладі діяльності успішних організацій. Роль планування людських ресурсів ґрунтується на проведенні роботи з комплектування кадрами, здатними виконувати покладені на них службові обов'язки. Людські ресурси є своєрідним «двигуном» організації. За відсутності фахівців необхідної кваліфікації жодна організація не зможе реалізувати свою стратегію, а отже, існувати.

Планування кадрових ресурсів базується на управлінні процесами добору і звільнення персоналу, а також його переміщення у межах організації відповідно до її цілей і завдань виробничих планів.

Усе управління людськими ресурсами зосереджується у департаменті, відповідальному за кадрові ресурси, який відповідно до цілей організації підбирає кандидатів на основі відповідних критеріїв професійної придатності, поглиблено вивчивши осіб, які плануються до прийняття на роботу і на яких буде покладено виконання стратегічних завдань.

Основним завданням управління персоналом є планування, формування, перерозподіл і дієве використання людських ресурсів.

Учасники стратегічного менеджменту розвивають характерну для їх діяльності риторику, основується на понятті відповідної сфери втручання. Безумовно, для цього необхідна спеціальна професійна підготовка. Управління людськими ресурсами має відслідковувати, щоб жоден учасник стратегічного менеджменту не був відсторонений від процесу розвитку та професійного мовного середовища. Для високотехнологічних сфер особливо важлива організація на постійній основі курсів з підвищення кваліфікації із залученням представників органів державного управління, економічного сектору, професійних і наукових організацій. Програми з підвищення кваліфікації мають базуватися на глибокому аналізі потреб у підвищенні фаховості різних категорій управлінського персоналу. Важливо також запровадити курси підвищення кваліфікації новопризначених керівників органів державної влади та місцевого самоврядування, керівників державних підприємств, установ і організацій.

Тісний зв'язок між рівнем підготовленості, необхідним для розробки і впровадження стратегічного менеджменту, і системою підготовки персоналу зумовив створення програм спеціальної підготовки. В Україні функціонує значна кількість спеціалізованих навчальних закладів, які готують майбутніх фахівців різних рівнів державної влади та управління. Система післядипломної освіти здійснює підготовку вищих керівних кадрів.

Обрана стратегія планування людських ресурсів організації значною мірою залежить від цілей очільників організації. У приватному секторі, наприклад, кадрова політика директорів і власників часто зосереджена на корпоративних цілях прибутковості та росту. У таких випадках планування людських ресурсів зосереджується на пошуках і забезпеченні підприємства в необхідній кількості та якості тим персоналом, який на поточний період і в перспективі зможе принести найбільшу користь організації.

Наведемо декілька ключових елементів побудови ресурсного плану в сфері кадрової політики:

- планування потреб і джерел щодо можливих кадрових потреб у перспективі;

- оцінка недоліків пропозиції стосовно персоналу і розробка плану із залучення додаткових ресурсів;

- пошук персоналу, який можна раціонально використати у перспективі, і напрямів підготовки такого персоналу для задоволення потреб організації в майбутньому.

На сьогодні високоякісне обслуговування споживачів послуг є головним критерієм їх залучення, і тому на цьому має бути сфокусована стратегія. Першим кроком у наданні споживачам високоякісних послуг є виявлення нагальних проблем. Лише після цього формуються плани з реалізації дій, спрямованих на поліпшення ситуації.

Прикладом таких дій можуть бути:

- тренінги з метою удосконалення навичок роботи з клієнтами, залучення їх та утримання;

- дієвого використання делегованих повноважень для управлінців і персоналу;

- удосконалення навичок міжособистісного спілкування (у разі необхідності);

- розвитку у персоналу навичок телефонного спілкування з клієнтами (у разі потреби);

- вивчення і поєднання системи винагород із оцінкою діяльності, пошуки засобів винагороди персоналу за роботу з клієнтами;

- запровадження гуртків якості та інших групових заходів, які заохочують ініціативу персоналу щодо пошуку власних рішень з питань клієнтського обслуговування.

Департамент кадрового забезпечення має організовувати роботу згідно з стратегічним баченням, органічно поєднуючи з концепцією розвитку організації. Важливим моментом є забезпечення пристосування до обставин контролюючих функцій управління, що дає змогу оцінити результативність роботи персоналу.

Нова стратегія помітно впливатиме на методи, що гарантують результативне управління людськими ресурсами.

Інформаційні ресурси у контексті стратегічного менеджменту слід розглядати як поняття «інформація» та «ресурси». *Інформація* — це технічні, соціальні, економічні, політичні та інші знання про проблему, що потребує вирішення, необхідні для розробки стратегії на всіх технологічних етапах стратегічного менеджменту. Оскільки інформація є базою для прийняття рішень, її потрібно розглядати як унікальний ресурс. Важливою умовою при цьому є достовірність вхідних даних, оскільки їх спотворення (особливо умисне) неминуче призведе до хибних рішень. Саме відсутністю достовірної і повної вхідної інформації багато в чому пояснюється неефективність радянської директивної економіки.

Інформаційним називають особливий вид *ресурсу*, що ґрунтується на ідеях і знаннях, отриманих у результаті науково-технічної діяльності, та представлений у формі, придатній для накопичення, реалізації й відтворення.

Іноді інформаційний ресурс називають когнітивним, розуміючи під ним здатність людини до сприйняття і переосмислення зовнішньої інформації. Інформаційні ресурси мають багато спільних рис із іншими ресурсами стратегічного менеджменту, а саме: розроблення, відтворення і поширення необхідно планувати відповідно до потреб; затрати на їх отримання і використання можна оцінити з економічної точки зору; потреби в них можуть і мають бути співвіднесені з можливостями їх задоволення як із внутрішніх, так і зовнішніх джерел.

Інформаційні ресурси мають низку особливостей. Зокрема, на відміну від інших (наприклад, монетарних, майнових, часових) вони практично невичерпні. З їх використанням інформація не зникає, а змінює свою цінність. Із розвитком суспільства і

збільшенням обсягу використання знань інтенсивність інформаційних потоків лише зростає. Застосування якісних інформаційних ресурсів натомість застарілих, неповних, недостовірних може покращити використання інших ресурсів, докорінно змінивши результати і наслідки стратегічного менеджменту. Тому управління інформаційними ресурсами має визначальне значення на всіх етапах розробки стратегії.

Організаційні ресурси (інтерактивні, координаційні, ресурси взаємодії) досить складно визначити. За своєю суттю вони частково відповідають «використанню організаційних норм», запропонованих М.Крозье та Е.Фрідбергом серед чотирьох видів ресурсів, що є в розпорядженні організацій для забезпечення їх повноважень. П.Кньопфель пропонує визначити організаційні ресурси, побудовані з окремих ознак учасників політики, адміністративних і соціальних структур, до яких вони належать, і мережі відносин між ними. Якість цих ресурсів визначається здатністю учасників стратегічного менеджменту організувати взаємодію між собою й політико-адміністративними структурами та формувати спільні уявлення про таку діяльність.

Організаційні ресурси змінюються залежно від характеристик кожного учасника стратегічного менеджменту та середовища, в якому вони функціонують. При цьому структура, що є частиною організації вищого рівня, є її ресурсом.

Різне цільове об'єднання ресурсів для досягнення певної мети може по-різному впливати на процес розробки стратегії. Високий рівень взаємодії учасників стратегічного менеджменту дає можливість заощадити інші ресурси (наприклад, людські чи часові) або їх розширити (наприклад, ресурси довіри).

Ресурси часу. Переважна більшість дослідників дотримуються думки, що не варто розглядати ресурси часу як окремий вид, хоча їх значимість вагома. Час — безкоштовний ресурс, який не відновлюється і не відчувається, тому зазвичай витрачається бездумно.

П.Друкер описує час як одну з основних характеристик реалізації стратегії: «Управлінню завжди необхідно враховувати теперішній час і віддалене майбутнє. Проблема якісного управління не вирішена, якщо одержання поточного прибутку ставить під загрозу доходи майбутніх періодів і, можливо, виживання організації як такої».

Доцільно наголосити, що питанню часу приділяють недостатньо уваги, натомість фактор дефіциту часу є актуальним майже в усіх урядових і парламентських взаємовідносинах. Фактор часу є основним предметом конфліктів під час реалізації нової стратегії (кризові ситуації, зокрема сезонні, перехідні періоди, мораторії тощо). Власне легковажне ставлення до виділеного на розробку і реалізацію стратегії часу призводить до численних помилок на всіх етапах її розробки та реалізації.

Час необхідно оптимально використовувати, успішні менеджери однаковою мірою раціонально управляють людьми, часом, визначають і пріоритезують завдання. Вони можуть сконцентруватися на поточному завданні і спланувати свій час таким чином, щоб вся діяльність вибудовувалася відповідно до визначених пріоритетів.

Дослідники, зокрема Дж.Нідхем, пропонують методику управління часом (аналіз цінності завдань за шкалою АВС), що має змогу визначити пріоритетні завдання.

Ресурс часу серед учасників стратегічного менеджменту розподіляється нерівномірно. Часто виконавці стратегії цим спекулюють, аргументуючи, що почнуть діяти тільки після того, як до процесу долучаться інші учасники, а розробники стратегії зазвичай стикаються з браком часу. Браку часу, як стверджують деякі дослідники, взагалі не існує — є неправильне його планування, що є причиною нездатності учасників стратегічного менеджменту бути в потрібному місці в потрібний час, приймати правильні рішення. Управляти часом необхідно для виконання поточних планів,

календарних подій, проектів, програм, виконання завдань і досягнення стратегічних цілей. Типовими підходами в управлінні часом є визначення пріоритетів, розподіл масивних завдань і проектів на складові і делегування їх виконання особам відповідно до їх компетенції. До управління часом належать також методи впливу на мотивацію і контроль результатів.

За результатами проведених досліджень можна виокремити двадцять найбільших «часокрадів», для яких характерна неналежна організація часу через нездатність:

- сконцентруватися на основних завданнях, важливих моментах;
 - планувати;
 - перерозподіляти завдання;
 - приймати рішення; прийняття швидкоплинних рішень в умовах інформаційних обмежень;
 - установити реалістичні стандарти;
 - необхідності виконання надмірно великої кількості завдань;
 - контролювати зустрічі;
 - контролювати рутинну паперову роботу — опрацювання великої кількості документів (або не результативне їх опрацювання);
 - усувати недоліки у роботі;
 - здійснювати реактивний антикризовий менеджмент;
- «Часокради», зумовлені приватними обставинами або нездатністю:
- чітко будувати комунікації;
 - слухати;
 - уникати виконання непопулярних дій;
 - недбалістю або непоміркованістю;
 - зайвою педантичністю;
 - марнослів'ям;
 - відмовляти у разі необхідності;
 - неспроможністю сконцентруватися;
 - фізичною неспроможністю;
 - занадто тривалими за часом відпочинками або ж навпаки — їх відсутністю.

Одним із методів визначення рівня пріоритетності видів діяльності є використання системи індикаторів для виявлення найважливіших завдань. До цієї категорії, зокрема, відносять:

Особливо важливі завдання:

- допомагають досягненню намічених цілей;
- сприяють належному виконанню обов'язків;
- надають інформацію, що допомагає управляти організацією.

Для виконання таких першочергових завдань необхідно заздалегідь гарантовано передбачити неперервний відрізок часу. Реалізація високопріоритетних завдань обов'язково має бути доведена до логічного завершення. Необхідно визначити індивідуальні цілі і кінцеві терміни виконання, а також неухильно їх дотримуватися. Завдання цієї категорії доцільно делегувати. Насамперед потрібно дати відповідь на запитання — чому те чи інше входить до переліку завдань?

Завдання середнього завдання і нижчого пріоритетів У разі залучення до виконання такого завдання необхідно визначити для цього часовий ліміт. Не варто марнувати час на тривалі або неконструктивні дискусії. Для вирішення низькопріоритетних завдань бажано наприкінці робочого дня або тижня виділяти певний час для їх опрацювання.

Підсумовуючи характеристику ресурсів, слід наголосити, що під поняттям «ресурси» розуміємо матеріальні, технічні, фінансові, людські, часові тощо.

3. Аналітичне забезпечення стратегічного менеджменту

Аналіз є найважливішим інструментом управлінської діяльності, який дозволяє досліджувати причини, розкривати взаємозв'язки й виявляти тенденції вдосконалення управлінської діяльності:

- одержувати інформацію, необхідну для обґрунтування цілей і формування завдань управління;
- аргументувати прийняті управлінські рішення;
- виявляти соціальні резерви й використовувати їх для підвищення якості послуг й управління;
- якнайкраще виходити з кризових і неоднозначних ситуацій;
- сприяти розробці концепцій, проектів, програм, планів і прогнозів;
- удосконалювати організацію й систему управління.

Традиційно управлінський аналіз розглядають як такий, що базується на поділі об'єкта на складові частини для самостійного їх вивчення.

Аналіз є досить різноманітним явищем. Серед методів аналізу визначають: механічне розчленовування, визначення динамічного складу, виявлення форм взаємодії елементів цілого, знаходження причин явищ, виявлення рівнів знання і його структур, поділ елементів на класи та підкласи.

Аналіз не повинен упускати якості предметів, оскільки в кожній галузі знання є певна межа членування об'єкта, за якою здійснюється перехід в інший світ властивостей і закономірностей.

Видатний англійський філософ Б.Рассел вважав аналіз основним джерелом наукового прогресу. Цей метод наукового пізнання дає змогу визначити й вивчити вихідні складові об'єкта.

Аналіз містить кілька найважливіших операцій:

1. Розчленовування й диференціація змісту об'єкта дослідження. При цьому в об'єкті можуть визначатися структурні одиниці, елементи, стани, зв'язки, фази, залежності тощо. Розчленовування й диференціація можуть проводитися як емпірично (спостереження), так і подумки при використанні методів класифікації складових об'єкта. У процесі розчленовування й диференціації залишаються відкритими такі важливі запитання: чи можна вважати спостережувані структурні одиниці, стани, зв'язки найбільш простими, далі не розкладеними клітинками досліджуваних об'єктів; чи всі важливі характеристики, що визначають поведінку досліджуваних об'єктів, з'ясовані, враховані й вивчені у спостереженні; наскільки розбіжності між визначеними характеристиками, покладеними в основу їх класифікації, є суттєвими. Відповідь на ці запитання вимагає наступної операції.

2. Постулювання, обґрунтування здійсненого розподілу об'єкта на складові. При цьому звертають увагу на рівень розчленовування, ступінь елементарності визначених одиниць.

3. Послідовне визначення досліджуваних характеристик та їх вивчення. Важливо підкреслити, що аналіз неможливий без використання, інтеграції в його процес інших емпіричних і теоретичних методів пізнання: спостереження, порівняння, експерименту, класифікації й синтезу, що дозволяє подумки перевіряти правильність розчленовування шляхом з'єднання частин у ціле.

Окремо наголосимо на змісті поняття аналіз у контексті державної політики —

аналізу державної політики, що є близьким до стратегічного менеджменту.

Аналіз у контексті аналізу державної політики — це комплекс аналітичних процедур, спрямований на вироблення поради щодо курсу конкретних дій.

Існує низка визначень аналізу державної політики.

Аналіз державної політики — комплекс аналітичних процедур з вироблення рекомендацій (порад) щодо найкращого з-поміж можливих курсів дії/ бездії влади, який ґрунтується на суспільних цінностях; це процес і процедури вироблення рекомендацій органам влади (замовникам аналізу) про найкращі серед можливих варіанти дій, які розв'язують суспільні проблеми, про оцінювання, моніторинг результатів і наслідків цих дій. Аналіз політики має бути прозорим, відкритим і базуватися на суспільних цінностях.

Залежно від часу здійснення аналізу (у стосунку до моменту ухвалення рішення щодо політики — для стратегічного менеджменту — стратегічного плану) й змісту відповідних процедур виділяють:

- ex-ante аналіз (лат., тобто попередній) здійснюється до того, як ухвалено рішення;
- ex-post аналіз (лат., тобто заключний, підсумковий — моніторинг, оцінювання) здійснюється після того, як відбулися зміни в управлінні внаслідок впровадження рішення щодо реалізації стратегічного плану.

Виділяють також аспекти аналізу: позитивний і нормативний.

Аналітична діяльність може класифікуватися за такими підставами, як тип об'єкта аналізу, науки й методу, рівень пізнання, місце в дослідженні. При цьому кожен різновид аналітичної діяльності має певне призначення в суспільстві, характеризується технологічною специфікою.

Управлінський аналіз є способом дослідження управлінських систем, особливо процесів прийняття рішень. Управлінський аналіз — це специфічний вид аналізу. Разом з тим варто підкреслити, що в ньому можуть використовуватися всі інші види аналізу. Наприклад, управлінський аналіз істотно збагачується завдяки застосуванню системного або прогностичного аналізу. Необхідність аналітичного забезпечення стратегічного менеджменту визначають такими обставинами:

1) управління як інформаційно-переробна діяльність характеризується зростанням обсягів різнопланової інформації, непридатної до безпосереднього її використання керівником, яка має потребу в спеціальній переробці у світлі прийнятої парадигми управління й розв'язуваних завдань;

2) сучасне управління стає усе динамічнішим і ситуативнішим. Як результат, все частіше загострюється потреба в знаннях та інформації, які дозволяють ухвалити правильні рішення та знайти найкращий вихід з непростой ситуації.

Інформаційно-аналітичні структури мають забезпечувати такі можливості:

- одержання регулярної (у режимі моніторингу) аналітичної й оглядової інформації з найважливіших аспектів зовнішнього відносно керованого середовища (на основі традиційного й контент-аналізу ЗМІ, що відповідає нормативній й директивній інформації, наявних й ініційованих даних про стан різних об'єктів і структур управління тощо). Система повинна мати ресурс для гнучкого, оперативного, іноді випереджаючого зміни номенклатури змінних у первинних (польових) документах залежно від ситуації, завдань керівництва тощо;

- підготовка аналітичних і прогностичних матеріалів з актуальних проблем стану розвитку керованого об'єкта (експертні опитування, цільові дослідження, вибіркові дані, отримані телекомунікаційними лініями зв'язку тощо);

- розробка ситуаційних моделей вирішення перспективних проблем;

- оперативне одержання оптимального обсягу інформації в непередбачених і

надзвичайних ситуаціях (наявність засобів підключення до відповідних баз даних).

Найрозвинутішою формою аналітичної діяльності є відділи аналітики в організації, що задовольняють потребу організації в значних обсягах спеціалізованої аналітичної інформації. Аналітики-консультанти зі сторони виконують, як правило, найскладніші завдання. Значну роль відіграє також аналітична діяльність безпосередньо керівника і його команди.

Розвиток аналітичної діяльності вимагає підготовки фахівців у галузі аналітичної діяльності, системного аналізу, пошуку й обробки інформації, проведення в управлінні наукових досліджень. Важливо й те, щоб знаннями, уміннями й навичками аналітичної діяльності володів кожен управлінець.

Найважливіші завдання, які вирішуються за допомогою аналітичної діяльності:

- обґрунтування необхідності й дієвості управлінських рішень та їх відбір;
- інтелектуальне забезпечення оцінювання, без якого неможлива не тільки управлінська, але й будь-яка інша діяльність. Вироблена оцінка є основою для планування й ведення діяльності;
- значущою для підвищення результативності й ефективності управління є експертиза не лише управлінських рішень, а й законодавчих і нормативно-правових актів, концепцій реформ, проектів, пропозицій та рекомендацій.

Завдання аналітичної діяльності при цьому полягає у з'ясуванні обґрунтованості, відповідності нормам пропонованого для експертизи матеріалу, осмислення позитивних і негативних наслідків від їх реалізації. У змістовному плані управлінський аналіз акцентує увагу на шести складниках:

- визначенні змісту, масштабів, ступеня гостроти й структури управлінської проблеми;
- аналізі управлінської стратегії, цілей і завдань, тактики реалізації;
- дослідженні варіантів управлінських дій, варіантів управлінських рішень, які визначають ці дії;
- аналізі управлінських результатів, які можна одержати у процесі реалізації управлінських рішень;
- аналізі можливостей й обмежень для досягнення певних результатів;
- оптимізації управлінської діяльності в аспекті реалізації цілей і завдань за наявних можливостей і обмежень.

Етапи управлінського аналізу:

- розробка програми проведення аналізу, що передбачає досягнення визначеності щодо проблеми, об'єкта, предмета, цілей, завдань, гіпотез й інструментарію аналізу;
- формування, пошук або укомплектування дослідницького колективу, підготовка його для аналітичної роботи;
- розробка дослідницьким колективом концепції аналізованого явища, що дозволяє пояснити явище й можливі його зміни;
- розробка системи показників і критеріїв, що відображають суть проблеми, істотні властивості досліджуваного об'єкта.

При цьому важливо, щоб показники й критерії їх оцінки були сформульовані чітко й однозначно;

- збір, систематизація, обробка інформації відповідно до показників і критеріїв аналізу. При цьому застосовуються різні методи одержання інформації — від статистики до опитувань; власне аналіз інформації, спрямований на перевірку сформульованих у програмі гіпотез, виявлення причин і закономірностей розвитку об'єкта;
- вироблення практичних рекомендацій для органів управління за рішенням

проблеми, що виникла;

- складання аналітичних документів за результатами аналізу: звіту, аналітичних записок, прес-релізів тощо.

Аналітична діяльність здійснюється насамперед за допомогою конкретних методів пізнавальної діяльності. Кожний з аналітичних методів є сукупністю певних принципів, правил, прийомів й алгоритмів аналітичної діяльності, що склалися в певну систему у процесі застосування. Саме володіння арсеналом аналітичних методів і становить одну з найважливіших проблем підготовки управлінців.

Як видно з характеристики аналітичних методів, більшість з них є творчими аналітичними процедурами, що мобілізують не тільки усвідомлюване дослідником знання, але й несвідоме, інтуїтивне, можливості якого значно перевершують механізми усвідомлюваної інтелектуальної діяльності.

Аналітичні методи неідеві без латерального й творчого мислення — прогресивного процесу генерування нового. Тож аналіз є найважливішим інструментом управлінської діяльності, що дає змогу досліджувати причини, розкривати взаємозв'язки й виявляти тенденції вдосконалення управлінської діяльності.

4. Ефективність та результативність стратегічного менеджменту

Кінцевою та водночас циклічною метою будь-якої діяльності є досягнення успіху через досягнення поставлених цілей через:

– висхідний розвиток, який передбачає покращення результатів її діяльності та готовність до змін;

– результативність та ефективність.

Результативність розуміється як цільова спрямованість менеджменту на задоволення певних потреб, забезпечення досягнення кінцевих результатів, адекватних поставленим цілям.

Ефективність - це співвідношення затрат і результатів, які можуть вимірюватись у натуральних одиницях ресурсів і продуктів (показники продуктивності кожного з ресурсів) і у вартісних одиницях із використанням показників витрат (грошової оцінки затрачених ресурсів) і вигід (грошової оцінки очікуваних чи фактично отриманих результатів). Тоді показниками ефективності будуть чисті вигоди (різниця між вигодами і витратами) і дохідність (відношення вигід до витрат).

Необхідність визначення ефективності управління зумовлена такими чинниками:

1) об'єктивна обмеженість економічних ресурсів та нераціональність їх розподілу та використання;

2) прагнення до отримання максимального результату при мінімальних витратах усіх видів ресурсів;

3) постійна адаптація управління до швидкозмінних умов існування організації.

Результативність стратегічного менеджменту – це ступінь досягнення бажаних результатів управлінської діяльності, визначених цілей стратегічного характеру.

Основними чинниками, які впливають на результативність, є:

– ресурсний потенціал організації;

– рівень розвитку та взаємодії всіх підсистем організації;

– збалансованість розвитку всіх підсистем організації;

– оптимальна залежність між активною і пасивною адаптивними реакціями організації;

– потенціал конкурентного статусу організації тощо.

Ефективність стратегічного менеджменту – це відносна характеристика

результативності, яка відображає співвідношення між досягненням поставлених цілей і витратами ресурсів, які були понесені для їх досягнення. Її не варто ототожнювати з ефективністю діяльності організації загалом. Безумовно, роль та значення стратегічного менеджменту є визначальною в становленні і розвитку методів та інструментів ефективної форми управління. Але коли мова йде про ефективність стратегічного менеджменту, то враховуються результати діяльності управлінців, які реалізують функції менеджменту, процеси підготовки і прийняття управлінських рішень, визначають стратегічні орієнтири. Тобто ефективність стратегічного менеджменту демонструє, як ефективно працює внутрішнє середовище організації для виконання запитів зовнішнього середовища її функціонування.

Існують такі види ефективності менеджменту:

- залежно від засобів впливу: цільова, стратегічна і тактична, планова, прогнозна, програмна, концептуальна, мотиваційна і стимулювальна, ресурсна і потенційна;
- залежно від змісту ефекту: економічна, соціальна, інноваційна, організаційна, екологічна;
- залежно від форм ефективності: діяльність конкретного менеджера, апарату управління, процесу управління, системи менеджменту, управлінських інновацій;
- залежно від видів систем менеджменту: маркетингова, кадрова, логістична, інноваційна, виробнича, фінансова.

Існує внутрішня і зовнішня складова ефективності управління. Загальна ефективність стратегічного менеджменту є композицією зовнішньої та внутрішньої складової.

Зовнішня складова ефективності реалізується шляхом виконання запитів зовнішнього середовища, а внутрішня – в системі внутрішньоорганізаційного менеджменту. Внутрішньоорганізаційний менеджмент у цьому випадку втілюється як пошук раціональних варіантів використання наявного ресурсного потенціалу організації з метою виготовлення продукції, надання послуг та виконання робіт із мінімальними витратами.

Основними правилами забезпечення зовнішньої та внутрішньої ефективності є такі:

- зовнішня ефективність підвищується, якщо є спеціалізація членів груп при виконанні окремих завдань;
- внутрішня ефективність підвищується, якщо є запровадження серед членів групи чіткої ієрархії влади;
- внутрішня ефективність підвищується, якщо є обмеження в кількості підлеглих на кожному рівні ієрархії до кількох осіб (звуження сфери контролю);
- зовнішня ефективність підвищується, якщо є групування працівників з метою контролю за цільовим, клієнтурним або територіальним принципами.

Для забезпечення повноцінного функціонування системи менеджменту необхідно знати і враховувати вплив різних чинників, визначальними серед яких є:

- розумові та фізичні можливості працівника, його спроможність реалізувати управлінську діяльність;
- засоби виробництва, за допомогою яких менеджери реалізують власні розумові та фізичні здібності;
- соціальні умови, які сприяють розкриттю творчих здібностей окремого працівника і колективу загалом;
- сукупний вплив попередніх чинників, посилені їх інтеграцією.

Чинники, які впливають на ефективність стратегічного менеджменту, поділяються залежно від:

- тривалості впливу: на чинники, які виявляються протягом тривалого часу (наприклад, технічний рівень, стиль управління), та ті, які діють короткий проміжок часу (наприклад, порушення трудової дисципліни);

- характеру впливу: інтенсивні (забезпечують підвищення ефективності менеджменту за рахунок мобілізації внутрішніх ресурсів, удосконалення системи організації праці менеджерів і покращення її умов, підготовки управлінських кадрів) та екстенсивні (передбачають залучення додаткових ресурсів, наприклад, збільшення чисельності управлінського персоналу, покращення технічного оснащення праці менеджерів на якісно незмінній основі);

- змісту впливу: науково-технічні (наприклад, рівень автоматизації праці), організаційні (наприклад, раціональна структура апарату управління, розподіл кадрів, трудова дисципліна), економічні (наприклад, система матеріального стимулювання і матеріальної відповідальності), соціально-психологічні (наприклад, мотивація праці, міжособистісні відносини) тощо;

- форми впливу: чинники прямого впливу (наприклад, кваліфікація персоналу, технічний стан обладнання та устаткування) та чинники опосередкованого впливу (наприклад, психологічний клімат у колективі, плинність кадрів).

Кожен із цих чинників може впливати на ефективність управління як окремо, так і в сукупності із іншими. Під час спільного позитивного впливу вони забезпечують істотне зростання ефективності менеджменту, а при негативному – знижують його. У цьому напрямку роль менеджерів полягає в тому, щоб проактивно на них впливати.

Зростання ефективності повинно бути постійним об'єктом впливу для управлінської діяльності на всіх рівнях організації з метою досягнення запланованих результатів і ресурсів, залучених на їх досягнення.

Оцінка ефективності менеджменту має першочергове значення для визначення ефективності багатьох аспектів діяльності організації. Саме тому на практиці існує велика кількість критеріїв і методів такої оцінки, які враховують різні чинники впливу на ефективність. Для оцінки ефективності менеджменту використовуються такі основні підходи:

- цільовий підхід, який передбачає оцінку ступеня реалізації визначених цілей, виконання заходів, планів, програм залежно від вирішення конкретних завдань, досягнення бажаних показників;

- ресурсний підхід, який ґрунтується на визначенні ефективності менеджменту залежно від ступеня використання ресурсів, які пов'язані як із самим процесом менеджменту, так і інших ресурсів, що необхідні для продукування продукції на ринок. Для цього порівнюють отриманий результат з тими затратами ресурсів, за допомогою яких він отриманий, зіставляють одну абсолютну величину – ефект, з іншою абсолютною величиною – затратами, що дасть відносну величину – ефективність: $E_f = E/Z$. Критерієм ефективності вважається отримання необхідного максимального результату з найменшими затратами;

- оцінка досягнутого рівня організації, її місце на ринку передбачає оцінку динаміки основних економічних показників за певний період, їх зіставлення з аналогічними показниками організацій-конкурентів;

- комплексний підхід – поєднує в собі всі вищеперераховані підходи: цільовий, ресурсний і оцінку досягнутого рівня організації, її місця на ринку.

Критерії ефективності менеджменту – це якісні індикатори управлінської

діяльності менеджерів організації, зокрема:

- оперативність – своєчасність підготовки і прийняття рішень, а також налагодженість механізмів зворотного зв'язку;

- надійність системи управління – достовірність, цінність і своєчасність інформації, відповідність прийомів і методів роботи сучасному рівню науково-технічного прогресу; рівень підготовки, стаж практичної діяльності та стабільність усіх груп працівників організації;

- оптимальність системи управління – вибір оптимальних методів прийняття управлінських та господарських рішень, співвідношення централізації і децентралізації управління.

Критерії ефективності менеджменту також можуть урахувати специфіку економічної, технологічної, соціальної, інституційної діяльності організації. Для того, щоб уникнути невідповідності в результатах оцінки, часто ефективність менеджменту розглядають у двох аспектах: як вузьку ефективність і як широку.

Вузька ефективність менеджменту оцінюється зіставленням витрат на певний управлінський захід зі зміною показників чинної системи управління. Для оцінки вузької ефективності менеджменту використовуються такі показники, як зміна рівня технічного супроводу управлінської праці, зміна питомої ваги менеджерів у загальній кількості персоналу тощо. Рівень технічного супроводу управлінської праці характеризується вартістю всіх технічних засобів управління, які припадають на одного адміністративно-управлінського працівника. Як правило, цей показник є нижчим, ніж рівень технічного супроводу праці інших груп працівників. При цьому, за підрахунками фахівців, термін окупності засобів на здійснення автоматизації управлінської праці є в рази меншим, ніж відповідний термін на нове виробниче обладнання.

Кожна організація має власний багатоваріантний характер розвитку відповідно до специфіки діяльності. Тому показники ефективності управління групуються на наступними критеріями:

- універсальні показники ефективності – вони є класичними для усіх організацій різних форм власності та сфер діяльності;

- специфічні показники – прямо чи опосередковано відображають результативність управління функціонування в певній сфері;

- особливі показники напрямків управління організацією – демонструють ступінь задоволення організаційною структурою управління вимог специфіки діяльності організації.

Управління ефективністю є основним завданням, яке менеджмент повинен вирішувати постійно і системно. Тільки такий підхід дозволяє отримувати результати, що відображатимуть місію та цілі діяльності організації.

Основними проблемами сучасних організацій щодо підвищення ефективності їх систем управління є:

- неоднозначність розуміння поняття «ефективний менеджмент», наслідком чого є різнобічність підходів до розуміння та оцінки результатів управлінської діяльності;

- однобічність підходу до управлінської діяльності та переважна орієнтація на економічну ефективність менеджменту, що значно звужує коло управлінського впливу, збільшуючи можливості для виникнення проблем, обмежуючи напрямки підвищення ефективності менеджменту;

- невизначеність пріоритетів оцінювання та відсутність єдиного підходу до оцінювання ефективності менеджменту, що породжує неоднозначність у виборі критеріїв та узагальнювального показника оцінювання;

- низька ефективність застосування традиційних інструментів менеджменту за сучасних умов, оскільки динамічні виклики зовнішнього середовища вимагають втілення нових підходів до підготовки та реалізації управлінських рішень;

- нерозвиненість системи підвищення кваліфікації працівників, що значно обмежує можливості для формування та розвитку кадрового потенціалу, зокрема управлінського;

- недостатній інформаційний супровід управлінської діяльності;

- часті кризові явища та загальна нестабільність зовнішнього середовища.

Основними напрямками підвищення ефективності стратегічного менеджменту організацій є:

- системний підхід, що вимагає формування відповідних показників і критеріїв ефективності менеджменту через критерії підтримки балансу інтересів стейкхолдерів. Системний підхід до підвищення ефективності менеджменту повинен враховувати ефективність управлінської діяльності у відносинах зі споживачами, підлеглими, суспільством.

Системний підхід передбачає розширення компетенцій менеджера через наступні характеристики:

- обізнаність – менеджер повинен усвідомлювати внесок його організації у суспільний розвиток;

- розуміння – менеджер повинен відстежувати тенденції в соціальній та економічній сферах та яким чином вони впливають на діяльність організації;

- адаптація – менеджер повинен активно долучатися до забезпечення соціальних та екологічних інтересів суспільства та організації;

- апробативність – менеджер повинен відповідати за управлінські рішення, які визначають та свідчать про соціальний та екологічний вплив організації. Як зазначав Генрі Форд, спочатку – користь для суспільства, потім – закономірне підвищення власного добробуту. Тож ймовірно, що менеджмент майбутнього спиратиметься саме на таку філософію та систему цінностей;

- гнучкість та адаптивність управлінських рішень, що передбачає швидкість та своєчасність реакції менеджменту на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищах організації, здатність до переорієнтації управлінського впливу відповідно до змін та прийняття адаптивних рішень;

- створення ефективного механізму мотивування та стимулювання працівників через першочергову орієнтацію на людський чинник як найважливіший ресурс діяльності організації;

- формування адаптивної системи підвищення кваліфікації і перепідготовки кадрів організації, що спрямована на поглиблення знань і опанування нових навичок працівниками. Професійна перепідготовка повинна бути комплексною та безперервною, спрямованою на підтримку ініціативності працівників, ґрунтуватись на досягненнях науково-технічного прогресу та широкому використанні його результатів у виробництві;

- оптимізація структури управління, що передбачає узгодження форми управління та його змісту. Це дозволить ефективно взаємодіяти із зовнішнім середовищем, реалізовувати обрані цілі та стратегії;

- формування ефективного стилю лідерства, що передбачає створення в організації сприятливих умов для розкриття професійно-ділових, організаторських і особистих якостей її менеджерів.

**Питання для самоконтролю та поглибленого
самостійного опрацювання студентами**

1. Реалізація стратегій: зазначте можливості, визначте загрози, охарактеризуйте інструменти
2. Охарактеризуйте ресурсне забезпечення стратегічного менеджменту (окремо за кожним ресурсом: правові, фінансові, майнові, примусові, ресурси більшості і довіри, людські, організаційні та інформаційні ресурси, час як ресурс)
3. Яке значення має розподіл ресурсів у процесі впровадження стратегічного менеджменту ?
4. Яка роль аналітичного забезпечення стратегічного менеджменту?
5. Ефективність та результативність стратегічного менеджменту: сутність та методи забезпечення.

ЛЕКЦІЯ 8. МОНІТОРИНГ ТА ОЦІНЮВАННЯ У СТРАТЕГІЧНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

ПИТАННЯ

1. Моніторинг у стратегічному менеджменті.
2. Оцінювання у стратегічному менеджменті.
3. Відмінності оцінювання від інших видів контрольної діяльності та наукових досліджень.

1. Моніторинг у стратегічному менеджменті

Функції контролю в стратегічному менеджменті. Контроль завжди є важливою функцією в структурі будь-якої організації, особливо у сфері стратегічного менеджменту. Це твердження найбільш актуальне в контексті реалізації стратегії для визначення — чи були досягнуті цілі і наскільки. Контрольні процедури дають змогу гарантувати досягнення цілей і внесення у разі необхідності змін до стратегії.

П.Друкер у своїй праці «Практика менеджменту» акцентує, що для реалізації функції контролю управлінцеві необхідно чітко усвідомлювати цілі та мати можливість зіставляти з ними діяльність і її результати. Для цього система вимірювання має бути зрозумілою, простою і доречною. Не обов'язково, щоб цілі були надмірно складними або точними. Кожен управлінець повинен зосереджуватися на певній сфері діяльності та отримувати достатньо інформації для прийняття обґрунтованого рішення.

Належна система зворотного зв'язку, з використанням контролю на кожному рівні, дає можливість оцінити діяльність організації. У середині організації існують три рівні контролю:

- 1) стратегічний;
- 2) управлінський;
- 3) операційний.

Моніторинг та оцінювання стратегії потрібно застосовувати на кожному рівні стратегічного менеджменту в організації.

Перевірка стратегії має зосереджуватися на оцінюванні доцільності поставлених цілей і розроблених для їх досягнення планів, а також результатів, досягнутих на момент перегляду.

Під час оцінювання стратегії важливо зважати на умови функціонування організації, саме цей фактор має визначати спосіб проведення оцінювання її діяльності. При цьому особливий акцент має бути зроблено на запобігання конфлікту між розробниками стратегії і її впроваджувачами.

Моніторинг у стратегічному менеджменті є систематичним відстеженням із ретельним вивченням усього процесу реалізації — від формального ухвалення стратегічного плану до безпосередньої участі в наданні послуг об'єктом стратегічного менеджменту. Моніторинг як процес відстеження або вимірювання того, що відбувається зі стратегічним планом, охоплює комбінацію внутрішнього моніторингу, призначеного контролювати перебіг реалізації стратегічного плану, та зовнішнього моніторингу, який забезпечує реалізацію стратегічного плану.

Моніторинг (англ. monitoring) — це відстеження будь-якого процесу з метою виявлення його відповідності бажаному результату або тенденції розвитку.

Методологічно моніторинг є проведенням низки однотипних замірів, при цьому основна інформація полягає навіть не в самих значеннях результатів, а в їх зміні, динаміці від одного заміру до іншого.

Моніторинг класифікується на:

- динамічний;
- конкурентний;
- порівняльний;
- комплексний;
- інформаційний;
- базовий (фоновий);
- проблемний.

Моніторинг розглядають як:

- етап циклу суспільної (державної) політики — курс дій (або утримання від дій — бездій), обраний органами влади для розв'язання певної суспільної проблеми або сукупності взаємопов'язаних проблем;

- необхідний компонент стратегічного менеджменту/планування;
- систематичний процес, за допомогою якого держава (або приватний сектор), організація, галузь, сфера, громада прогнозує та планує свою діяльність на майбутнє;
- окрему програму, наприклад, Державна цільова програма як комплекс взаємопов'язаних завдань і заходів, спрямованих на розв'язання найважливіших проблем розвитку держави, окремих галузей економіки або адміністративно-територіальних одиниць, що здійснюється з використанням коштів Державного бюджету України та узгоджується за строками виконання, складом виконавців і ресурсним забезпеченням;
- окремий проект або послуги, що надаються в процесі реалізації цього проекту.

Моніторинг також розцінюють як процес регулярного збору та фіксації даних про ключові компоненти реалізації стратегічного плану і програми протягом періоду впровадження для визначення проміжних результатів і досягнень. Він спрямований на своєчасне виявлення проблем і відхилень від намічених результатів і здійснення необхідних коригувань, забезпечення ефективного використання ресурсів, виконання запланованих дій, мінімізацію негативних наслідків, визначення можливостей для подальшого розвитку тощо.

В основі моніторингу лежить відповідь на запитання:

- чи здійснено заплановане?
- скільком користувачам надано послугу?
- який обсяг послуг було надано?

Завданнями для проведення моніторингу є:

- визначення основних цілей і завдань розвитку;
- отримання важливої інформації про діяльність організації, сектору, галузі, реалізацію програми;
- отримання уявлення про поточну діяльність (чи будь-якого етапу);

- окреслення перспектив для стратегічного плану, програми і способи їх реалізації;
- підвищення рівня довіри громадськості до стратегії шляхом інформаційного ознайомлення з етапами її реалізації, прозорості та підзвітності;
- формулювання та обґрунтування запитів на фінансування;
- виявлення інших напрямів, що потребують особливої уваги;
- підвищення відповідальності за певні етапи діяльності та результати роботи;
- імунітет проти безпідставного звинувачення у разі недосягнення результатів.

Загалом можна виокремити такі типи моніторингу:

1) моніторинг ситуації покликаний визначати факт зміни умов або незмінний стан справ. Це також передбачає збір інформації щодо ширшого контексту: тенденції соціально-економічного розвитку, зміни державної політики, інституційні зміни тощо;

2) моніторинг процесу передбачає відстеження прогресу щодо виконання тих чи інших елементів стратегічного плану та досягнення конкретних результатів (як правило, коротко- та середньострокових).

Моніторинг є джерелом забезпечення громадськості та установ, що зацікавлені та фінансують проведення моніторингу, необхідною інформацією та інструментом впровадження програми і забезпечення якості її результатів. Він повинен:

відповідати потребам, бути об'єктивним і прозорим;

бути системним і постійним, тобто системи моніторингу мають забезпечувати постійний збір та аналіз інформації протягом періоду життєвого циклу програми. Збір та аналіз інформації мають бути організаційно забезпеченими на основі затвердженої методології і згідно з планом;

забезпечувати реалізацію програми відповідно до плану, надаючи інформацію щодо своєчасності виконання заходів і проблем, які необхідно розв'язати;

бути корисним і затребуваним — інформація, зібрана за допомогою системи моніторингу, має допомагати організації чи керівництву програми аналізувати успіхи і недоліки, приймати своєчасні й виважені рішення;

окреслювати цілі й індикатори для коротко-, середньо- та довгострокових результатів.

Визначення необхідної системи моніторингу базується на відповідях на запитання:

- 1) хто має здійснювати моніторинг?
- 2) об'єкт моніторингу?
- 3) час і місце здійснення моніторингу?

Виділяють два основних завдання моніторингу: навчання і звітність. Залучення зацікавлених сторін (стейкхолдерів) і взаємодія з ними необхідні для ширшого навчання. Для звітності потрібна незалежна стороння оцінка. Моніторинг і оцінювання сприяють відкритості та звітності.

Моніторинг реалізації стратегічного плану, програми, послуги забезпечує достатній рівень звітності для їх впровадження.

Оцінювання, своєю чергою, забезпечує належний рівень відкритості та звітності, що необхідні для досягнення очікуваних результатів.

Моніторинг виконання завдань і досягнення стратегічних цілей є обов'язковим.

Моніторинг і оцінювання у стратегічному менеджменті елементом діяльності команди зі стратегічного менеджменту. За допомогою стратегічного менеджменту звітність «вбудовується» в процес цього менеджменту.

Для здійснення моніторингу важливим є з'ясування середовища, оскільки будь-який стратегічний план, політика, програма чи послуга реалізуються в умовах взаємовпливу відповідних компонентів середовища. Моніторинг має бути спрямований на ідентифікацію зацікавлених сторін (стейкхолдерів). Універсальність моніторингу як інструмента, що застосовується в різних сферах суспільства, виявляється насамперед в його функціональному розмаїтті.

Функції моніторингу:

Діагностична. Визначення стану процесу, проблем, що виникли, їх відхилення від норми.

Аналітична. Містить різні напрями аналізу отриманих результатів: ситуаційний, проблемний, причинно-наслідковий, параметри об'єкта.

Моделююча. Побудова моделей ситуацій і впливів на них. Перевірочна Перевірка гіпотез щодо різних аспектів розвитку об'єкта.

Прогностична. Побудова моделей майбутнього (пошуковий прогноз) і моделей шляхів його досягнення (нормативний прогноз).

Практична. Вироблення моделі корекції об'єкта управління відповідно до його цілей і завдань.

Наведені функції моніторингу є своєрідними напрямками його застосування для вирішення стратегічних завдань.

Під *діагностикою* розуміють алгоритмізовану, оперативну, регулярно-надійну інформацію про стан об'єкта, що не є принципово новою.

Найважливіші діагностичні завдання моніторингу:

Діагностика. Приміром, суспільної думки з позицій соціальної напруженості в конкретному соціумі, особливо питань, які може вирішувати відповідний рівень управління.

Виявлення зміни системи цінностей місцевої спільноти. Йдеться про послаблення одних цінностей і посилення інших.

Оцінювання авторитету. Наприклад, керівників та інститутів управління за допомогою виміру різних рейтингів.

Виявлення ступеня готовності. Соціуму, його спільнот і соціальних груп до нововведень, реформування певної частини управління. Будь-яка інновація повинна перебувати під спеціальним і постійним наглядом моніторингу.

Виявлення соціальних проблем. Тих, що потребують вирішення та взяття на особливий контроль. При цьому для практики принципово важливе визначення довго- і короткострокових проблем. Якщо друга група проблем тимчасова, то перша потребує постійних зусиль щодо вирішення.

З'ясування пріоритетів і тенденцій розвитку об'єкта моніторингу.

Діагностика організацій, трудових колективів, керівних кадрів. Цей аспект діагностики має винятково важливе значення для вдосконалення управління.

Створення спеціальних підсистем моніторингу. Екологічного стану середовища перебування, якості продовольчих товарів, рівня життя населення і бідності, стану здоров'я громадян, надійності основних техногенних об'єктів тощо. Під час моніторингу накопичується значний обсяг систематизованої, ритмічної інформації, яка відображає поведінку об'єктів у просторі та часі. Це створює сприятливі умови для аналітичної діяльності.

До найважливіших аналітичних завдань моніторингу зокрема належать:

- аналіз структурних характеристик об'єкта моніторингу (соціально-демографічних, професійно-кваліфікаційних, освітніх тощо) з метою виявлення основних тенденцій його розвитку;

- аналіз основних напрямів, форм, проблем життєдіяльності організації; аналіз дієвості та ефективності об'єкта в цілому і діяльності окремих його інституцій. Наприклад, моніторинг міського розвитку передбачає аналіз ефективності формування і використання місцевого бюджету, функціонування господарського комплексу співтовариства, його інженерної інфраструктури та інших підсистем: аналіз екстремальних ситуацій і конфліктів, причин їх виникнення, тенденцій розвитку, способів вирішення. Досліджуючи, наприклад, суспільну думку, можна отримати важливу інформацію про причини конфліктів, їх характер і варіанти поведінки в конфліктних ситуаціях;

- аналіз іміжду органів і лідерів влади серед населення. Цей напрям аналітичної діяльності передбачає дослідження думки населення про такі важливі характеристики влади, як відкритість, конструктивність, здатність до співпраці, професіоналізм тощо.

Якщо розглядати моніторинг із технологічних позицій, то можна спостерігати певні особливості:

- 1) періодичні виміри процесів, що дає змогу відслідковувати їх динаміку;
- 2) систематичне з'ясування стану явищ і процесів та використання цієї інформації з каналу зворотного зв'язку;
- 3) він не обмежується лише вимірювальною функцією, а й передбачає також вироблення і здійснення перетворювальних впливів на об'єкти. Для практичної організації моніторингу в усіх цих сферах принципово важливо знати його структуру.

Тож моніторинг є певною технологією, розміщеною між реальним соціальним об'єктом і його уявною нормативною моделлю, що служить системою координат для аналізу. Моніторинг поєднує величезну кількість його різновидів. Будучи способом діяльності, що відстежує, він модифікується залежно від типу об'єкта, мети і результату, функціонального призначення, ступеня відображення системи і середовища, характеру руху об'єкта, способу виміру, ступеня нормування та відображення параметрів об'єкта.

Технологія моніторингу містить три процедури, а саме:

- 1) застосування системи вимірів і аналізу параметрів реального соціального об'єкта;
- 2) вироблення впливів на реальний соціальний об'єкт для виправлення процесу;
- 3) коригувальну діяльність, у результаті якої об'єкт знову входить до зони нормального розвитку.

При докладному розгляді технологічної схеми у моніторингу можна виокремити такі блоки операцій:

- визначення характеристик об'єкта, що становлять інтерес для аналізу;
- розбудова індикаторів і шкал виміру;
- обґрунтування методів виміру щодо їх специфіки і здатності заміряти визначені характеристики із заданою похибкою виміру;
- фіксація первісної ситуації об'єкта, первісний вимір його характеристик;
- повторювані виміри характеристик об'єкта через певні проміжки;
- поточний аналіз, що виявляє розбіжності в характеристиках двох суміжних станів об'єкта у часі;
- побудова матриці моніторингу;
- аналіз матриці моніторингу для виявлення факторів і характеру впливу, а також змін об'єкта;
- вироблення практичних рекомендацій з удосконалення управління об'єктом в аспекті інформації про фактори і тенденції розвитку.

Процедури виміру в моніторингу забезпечуються застосуванням методів отримання емпіричної інформації, кожен із яких має певні можливості, переваги і недоліки.

Моніторинг здійснюється поетапно.

Етапи організації процесу моніторингу:

Планування. Визначення потреб в інформації (показники виконання заходів, досягнення цілей тощо) та суб'єктів, які її потребують; періодичності збору інформації, джерел і способів її одержання; відповідального за збір інформації; витрат, пов'язаних із запровадженням моніторингу та збором інформації.

Підготовка. Розроблення та апробація документів для збору і фіксації даних. Складання посадових інструкцій з визначенням повноважень учасників процесу моніторингу. Підготовка персоналу, відповідального за здійснення моніторингу. Ознайомлення персоналу програми з системою моніторингу.

Збір даних. Постійний збір визначених даних. Контроль за діяльністю системи моніторингу.

Аналіз і порівняння даних. Порівняння зібраних даних із визначеними плановими значеннями показника, встановлення відмінностей. Встановлення інших проблем. З'ясування причин відхилень і формулювання варіантів розв'язання проблем.

Звітування. Документування зібраних даних і результатів аналізу. Надання персоналом, який реалізує програму, інформації про результати моніторингу безпосередньому керівництву, а також бенефіціарам та іншим зацікавленим особам.

Використання результатів. Застосування результатів моніторингу для вдосконалення управління та реалізації стратегії, політики, програми, послуги.

Моніторинг у процесі стратегічного менеджменту здійснюється відповідно до графіка: щоквартально або щомісячно з розлогим піврічним та річним.

Застереження: для успішного стратегічного менеджменту важливо пам'ятати, що дані зовнішнього моніторингу (на кінець бюджетного року) мають пріоритет над даними

внутрішнього моніторингу.

Класифікація та визначення показників моніторингу. Показники (індикатори) — це засоби, за допомогою яких здійснюється моніторинг і визначається рівень прогресу щодо виконання окремих завдань, досягнення очікуваних результатів (коротко- та середньострокових) тощо. Показники відображають результати стратегічного плану, політики, програми або послуги в операційно вимірюваних величинах: кількість, якість, тип бенефіціарів, час, місце тощо. Для потреб моніторингу застосовують різні типи показників:

Прямі. Застосовують у випадках, коли зміни в об'єкті спостереження може помітити безпосередньо суб'єкт. Це стосується короткострокових результатів. Прямий індикатор точніший, повніший і більш підготовлений для безпосереднього застосування.

Непрямі. Використовують замість прямих або на додаток до них. Застосовують тоді, коли досягнення (або недосягнення) результатів (тобто змін в об'єкті спостереження): не може бути зафіксоване і виміряне безпосередньо, а лише опосередковано, наприклад, якість життя, організаційний розвиток тощо; може бути безпосередньо виміряне, але вартість такого вимірювання буде невиправдано високою; може бути виміряне пізніше, після завершення заходу/ проекту.

Кількісні (статистичні). Мають кількісний вираз і такі формулювання, як число, частота, відсоток, частка тощо. Кількісними індикаторами можна відтворити, наприклад, періодичність зустрічей і чисельність учасників, коефіцієнт зростання економіки, показники клімату, урожайність, рівень цін тощо.

Якісні (судження, оцінка, сприйняття і ставлення). Цей тип показників не має кількісного виразу, йому притаманні формулювання: наявність, відповідність, якість, ступінь, рівень, задоволеність, поінформованість тощо. Залежно від потреб, якісними індикаторами можна відобразити, наприклад, ставлення зацікавлених сторін (стейкхолдерів) і споживачів до того чи іншого факту, рівень їхнього задоволення, здатність приймати рішення, їх самооцінку, зміну поведінки тощо.

Показники процесу. Як правило, завжди якісні. Встановлюють, яким чином технології були розроблені і впроваджені, як здійснювалось збільшення доходів і хто в цьому брав участь.

Показники результатів. Визначають впроваджені технології, видані і розповсюджені тренінгові матеріали, збільшення доходів домоволодінь тощо.

Проміжні. Встановлюються для визначення результату в певні періоди або етапи. Тому вони фактично є контрольними оцінками для досягнення очікуваних кінцевих результатів.

Підсумкові. Індикатори кінцевих результатів є, по суті, підсумковими індикаторами.

Міжсекторні. Демонструють специфіку певної сфери або сектору (наприклад, показники розвитку сільського господарства). Виключно технічні показники мають бути збалансованими шляхом доповнення їх іншими, яким властивий міжсекторний характер і які призначені відображати, наприклад, соціальний розвиток, тендерну рівність, екологічну безпеку, розвиток громадянського суспільства тощо.

Для встановлення показників моніторингу потрібно визначити:

- якість;
- цільову групу;
- місце;

- кількість;
- час.

Для вироблення об'єктивно вишкірюваних показників (ОВП) слід окреслити цілі за допомогою вимірюваних понять, створивши таким чином підґрунтя для оцінювання результатів виконаної діяльності. У підсумку буде зрозуміло — певну умову/результат виконано/досягнуто чи ні.

Моніторинг виконання бюджетних програм. Для програм, особливо бюджетних (бюджетна програма — БП), застосовують результативні показники.

Результативні показники для бюджетних програм — це індикатори, на підставі яких здійснюється оцінка ефективності використання бюджетних коштів, передбачених на виконання БП, для досягнення її мети та реалізації завдань. Результативні показники поділяються на такі групи: індикатори затрат, продукту, ефективності та якості.

Показники затрат визначають обсяги та структуру ресурсів, які забезпечують виконання бюджетної програми і характеризують структуру її витрат

Показники продукту використовують для оцінки досягнення поставленої мети. Показниками продукту є, зокрема, обсяг виробленої продукції, наданих послуг чи виконаних робіт у рамках реалізації БП, кількість користувачів товарами (роботами, послугами).

Показники ефективності залежно від завдань, виконання яких забезпечує реалізацію бюджетної програми:

- витрати ресурсів на одиницю показника продукту (економність);
- відношення максимальної кількості вироблених товарів (виконаних робіт, наданих послуг) до визначеного обсягу фінансових ресурсів (продуктивність);
- досягнення визначеного результату (результативність).

Показники якості є сукупністю властивостей, які характеризують досягнуті результати якості створеного продукту, що задовольняють споживача відповідно до їх призначення та відображають послаблення негативних чи посилення позитивних тенденцій у наданні послуг (виробленні товарів, виконанні робіт) споживачам за рахунок коштів БП.

Моніторинг виконання БП передбачає систематичний і періодичний аналіз і контроль за її реалізацією, здійснення оцінки економічного ефекту від використання бюджетних коштів на реалізацію БП та досягнення запланованої мети, виявлення проблем під час її виконання та розробку пропозицій щодо підвищення ефективності розподілу бюджетних коштів.

Аналіз виконання БП здійснюється на підставі планових і фактично досягнутих результативних показників, а також витрат у розрізі завдань, виконання яких забезпечує реалізацію БП. Напрями аналізу виконання БП:

- відповідність поставлених завдань меті;
- рівень досягнення мети та виконання завдань БП;
- рівень відповідності фактичних результативних показників запланованому рівню витрат на досягнення цих показників;
- відхилення показників результативності за певний період від планових

показників і обґрунтування причин такого відхилення;

- відповідність отриманих результатів інтересам державних замовників.

Групи показників поділяються на індикатори внесків, продуктів і результатів.

Показники внесків визначають тип, обсяг і частку виділених відповідно до запланованого кошторису ресурсів (фінансові, матеріально-технічні, інформаційні, кадрові), які використовуються органами влади для виконання завдань (наприклад, обсяг засобів, задіяних для реалізації заходів проекту; кількість прийнятих і тематично зорієнтованих нормативних актів).

У вітчизняному нормативному середовищі та управлінській практиці під дефініцією «показники внесків» мають на увазі фінансові показники реалізації послуги.

Показники продуктів характеризують кількість і тип робіт і послуг, розроблених у процесі реалізації проекту, і їх безпосередніх користувачів (наприклад, кількість проведених семінарів і їх учасників, консультацій молоді, безробітним тощо; кількість - підприємців, яким надано доступ до кредитних ресурсів, і їх обсяг; число безробітних, що отримали одноразову допомогу для започаткування власного бізнесу). Відображають опосередкований вплив на бенефіціарів проекту і регіону в цілому від реалізації проекту. Ці зміни сприймаються як такі, що відбулися не тільки внаслідок реалізації проекту, а й під впливом соціально-економічних і політичних змін (після того чи внаслідок того). Індикатори результатів поділяються на показники наслідків і впливу

Показники результатів (наслідків), як правило, є середньостроковими змінами у сфері дії проекту, які стосуються змін у поведінці бенефіціарів або політиці органів влади, середовища проекту загалом наприклад, збільшення частки малих підприємств; створення робочих місць; збільшення чисельності туристів; зростання кількості споживачів децентралізованої послуги).

Показники впливу зазвичай є довгостроковими змінами у сфері дії проекту, які демонструють досягнення стратегічної цілі проекту (наприклад, зміна індикаторів навколишнього середовища, зменшення атмосферних викидів, зміна рівня тендерного безробіття тощо).

Критерії відбору показників для моніторингу. Визначення та відбір показників (індикаторів). Критерії відбору показників (індикаторів). При відборі показників застосовують низку критеріїв.

Критерії для групування показників:

Відповідність. Чи дає можливість виміряти прогрес у виконанні окремих етапів і досягненні результатів проекту?

Чутливість. Чи буде показник чутливим до змін, що відбуваються?
Простота/легкість Чи складно вирахувати величину показника?

Доступність. Який ступінь доступності і легкості збору інформації?

Надійність. Чи будуть релевантними і сумірними протягом тривалого часу дані, необхідні для показників?

Практичність. Чи буде отримана інформація використана для прийняття рішень та вивчення досвіду?

Об'єктивність. Чи всі ознайомлені з даними матимуть спільну точку зору?

Помірність. Чи співвідносяться витрати на одержання інформації з дивідендами від моніторингу?

Представництво. Чи оцінює показник представництво вікових груп, статі, бенефіціарів тощо?

При визначенні показників моніторингу необхідно пам'ятати, що вирішальне значення для досягнення результату має вичерпна достатність індикаторів на всіх рівнях реалізації. Саме конструкція критеріїв є ієрархією зі зворотним зв'язком щодо заходів, завдань, основних завдань, напрямів (пріоритетів), стратегічних цілей, а також заходів, завдань і цілей програм. Критерії нижнього рівня є підмножиною критеріїв верхнього рівня.

Групування і визначення показників слід починати з кількісних і якісних.

Наступним кроком є групування і визначення часових показників.

Показники моніторингу за продуктом. Попередньо необхідно вилучити сумнівні індикатори для здійснення завдання (ті, що не піддаються моніторингу, мають характер процесу, а не результату).

Після цього завдання співставляються за критеріями й уточнюються показники.

У переважній більшості випадків для послуг загального характеру такі критерії закладені в розділі «Очікувані результати».

Наступним кроком буде визначення основних критеріальних груп, які перетинаються у своїй цілі в кожній із таблиць, та зведення їх до запитання: - для чого (кого) вони здійснюються? Таким чином, формується основа для критеріїв вищого рівня, критеріїв для моніторингу досягнення цілей послуги на середньостроковий період.

Наступним етапом буде перехресне порівняння завдань за критеріями з уточненням попередньо отриманих результатів за критеріальними групами. У результаті цих дій формулюється остаточна відповідь на запитання: - для чого (кого) здійснюється стратегічний план? Зіставляючи отримані результати з попередньо закладеними вищими параметрами, потрібно остаточно переглянути та/або уточнити цілі чи загальний характер програми. На основі повторно вписаних завдань із чіткими критеріями їхнього моніторингу розробляються конкретні заходи стратегічного плану вже в рамках параметрів «вигоди-витрати».

2. Оцінювання у стратегічному менеджменті

Моніторинг може застосовуватися як окремо, так і бути складовою оцінювання.

Оцінювання:

- систематична оцінка операцій та/або результатів програми чи політики порівняно з комплексом явних і неявних стандартів із метою вдосконалення програми чи політики (за К.Вайс);

- максимально системне і неупереджене вивчення будь-якої діяльності, проекту, програми, стратегії, політики, теми, сектора, сфери діяльності, роботи організації тощо (UNEG, United Nations Forms for evaluation);

- процес систематичного вимірювання цінності або значущості стратегічного менеджменту, політики чи програми (OECD);

- з'ясування реалій стратегічного менеджменту та його головних учасників, критеріїв, процедур та інструментів виконання завдань і досягнення стратегічних цілей.

Метою оцінювання є визначення ефективності та результативності досягнення стратегічних цілей, віддалених ефектів і ступеня його усталеності. Оцінювання має надавати достовірну і корисну інформацію, використовувати досвід стратегічного менеджменту у процесі прийняття рішень. Оцінювання часто здійснюється на підставі зіставлення «того, що фактично відбулося, з тим, що було б, якби стратегічний план, політика чи програма не були реалізовані взагалі». Світова практика виробила розуміння оцінювання стратегічних планів і політики, що зводиться до таких основних підходів.

1. Фіскальний контроль (знати продукти його реалізації та їх вартість; окреслити пріоритети витрачання коштів згідно із стратегічними цілями; звітувати про витрачені кошти).

2. Підзвітність (встановлення чітких цілей у вигляді стратегічних і визначення очікуваного продукту, звітування про їх досягнення).

3. Планування політики (потрібен належний процес аналізу політики, чітке її розуміння).

4. Прозорість (громадськість поінформована про дії влади; зрозумілі і прозорі процедури прийняття рішень).

5. Оцінювання (регулярне вивчення стану справ; процеси, через які результати оцінювання впливають на розробку стратегічних планів; процедури оцінювання формалізовано).

6. Надійність (передбачувані дії влади і результати стратегічного плану).

Форми оцінювання:

Завчасне оцінювання. Критична перевірка потенційної цінності (корисності) стратегічного плану, політики, програми, що здійснюється до моменту прийняття рішення про початок реалізації.

Моніторинг. Постійне відстеження прогресу виконання стратегічного плану, політики, програми задля визначення відповідності та прийняття необхідних рішень щодо вдосконалення діяльності.

Критичний огляд. Періодичне або спеціальне, часто оперативне визначення стану виконання стратегічного плану, політики, програми, до якого не застосовують звичайного оцінювання. Критичні огляди, як правило, застосовують до операційних питань.

Обстеження. Загальна перевірка, призначена виявити слабкі сторони та недоліки в роботі і запропонувати шляхи коригування.

Розслідування. Спеціальна перевірка заяви про порушення та забезпечення доказів для можливого судового переслідування чи дисциплінарного покарання.

Аудит. Визначення придатності управлінського контролю для забезпечення ефективного використання ресурсів; збереження фондів; надійності фінансової та іншої інформації; відповідності чинному законодавству і правилам та політиці; дієвості управління ризиками; відповідності організаційної структури, систем і процесів.

Дослідження. Системне вивчення, призначене для формування чи поглиблення

знань.

Внутрішнє управлінське консультування. Консультаційні послуги для допомоги керівництву в запровадженні змін, спричинених організаційними та управлінськими проблемами, і вдосконалення внутрішніх робочих процесів.

Переваги оцінювання:

- надає чітке розуміння органам державної влади і громадськості стратегічних пріоритетів і цілей, на реалізацію яких витрачаються бюджетні кошти;
- забезпечує прозорість бюджету і дає можливість за наслідками його виконання оцінити, чи досягнуті стратегічні цілі і чи виконані завдання;
- сприяє прийняттю рішення щодо продовження, вдосконалення чи призупинення програм;
- визначення необхідності розробки нових програм або концепцій;
- підвищення ефективності стратегічного менеджменту;
- підзвітність за виконання програм перед урядом;
- внесок у розвиток суспільних наук.

Складові оцінювання:

- визначення навколишнього середовища оцінювання;
- окреслення цілей оцінювання;
- усвідомлення суті стратегічного плану, політики, програми;
- планування оцінювання;
- визначення ролі аналітика-експерта в оцінюванні;
- розробка вимірників (критеріїв);
- збір даних, інформаційне забезпечення;
- проектування оцінювання;
- експериментальні підходи оцінювання;
- побудова схеми аналізу;
- аналіз та інтерпретація даних;
- оприлюднення результатів і надання рекомендацій щодо стратегічного плану, політики, програми.

Оцінювання проводиться у двох площинах:

- 1) негативного впливу стратегічного плану, політики чи програми на заплановані цілі;
- 2) дійсного (реального) впливу стратегічного плану, політики чи програми.

Функції процесу оцінювання:

- забезпечує достовірну та обґрунтовану інформацію щодо реалізації стратегічного плану, політики чи програми, тобто окреслює деякі рамки, в яких потреби, цінності та можливості реалізуються через дію плану, політики, програми (за таких умов оцінювання вказує межі плану, політики, програми, в яких досягаються конкретні цілі);
- сприяє визначенню та критичному переосмисленню цінностей, які лежать в основі вибору суспільних цілей;
- сприяє використанню аналітичних методів, включно з визначенням проблем і виробленням рекомендацій щодо реалізації інших плану, політики, програми (результат

оцінки, що демонструє неналежну реалізацію стратегічного плану, політики, програми, може призвести до реструктуризації проблем або перегляду цілей);

- сприяє визначенню нових і перегляду наявних альтернатив суспільного розвитку: відмові від попередньо прийнятої альтернативи або заміні її іншою.

Загальні способи проведення оцінювання:

- залучення до роботи експерта як штатного працівника;
 - звернення до сторонньої дослідно-оцінювальної чи консалтингової організації;
 - оголошення конкурсу на проведення оцінювання за допомогою спеціальної процедури;

- проведення оцінювання вченим-дослідником із академічного середовища (як підтвердження правильності теорії на практиці) і за результатами оцінювання звернення за субсидуванням.

Досить часто систематичне оцінювання використовується для:

- виправдання і легітимізації прийнятих рішень;
 - відстоювання стратегічного плану, політики, програми перед спонсорами, громадськістю, виборцями;
 - ритуального оцінювання — відповідність умовам «грошодавців»;
 - уникнення дискусій щодо майбутніх напрямів стратегічного плану, політики, програми.

Найвідоміші методи оцінювання:

- надання звітів;
 - громадські чи парламентські слухання;
 - інспекційне відвідування;
 - кількісне вимірювання результатів;
 - порівняння з зафіксованими стандартами;
 - аналіз скарг громадян.

Оцінювання здійснюється на підставі різноманітних підходів. Загалом розрізняють такі типи оцінювання:

1) формувальне — отримання інформації, яка забезпечує зворотний зв'язок під час процесу стратегічного менеджменту, що сприяє поліпшенню оцінювання;

2) підсумкове — після закінчення кожного етапу стратегічного плану.

Слід зазначити, що окрім названих вище типів оцінювання, також виокремлюють технічне (оцінювання стратегічного плану чи політик — *policies*) та політичне (політичне оцінювання стратегічного плану чи політики — *politics*) оцінювання.

Технічне оцінювання стратегічного плану чи політик стосується результативності й ефективності — чи досягнуто стратегічних цілей, який результат, чи виправдані витрати.

Необхідно зазначити, що термін «технічне» є досить умовним, адже оцінювання стратегічного плану є справою суспільною, частково політичною, і лише умовно технічною. Оцінювання завжди заглиблюється у політику, ідеологію, цінності та вірування.

Для технічного оцінювання характерним є питання: чи досягаються відповідні цілі

з огляду на політичні цілі уряду? Якщо досягаються, то наскільки ефективно з точки зору витрат фінансових, людських і матеріальних ресурсів?

Технічне оцінювання акцентує насамперед на результатах політики (outputs), а потім — на віддалених наслідках (outcomes). Під результатами розуміють конкретні наслідки роботи з досягнення стратегічних цілей у певних сферах. Наприклад, в освіті такими результатами можуть бути кількість побудованих шкіл, підготовлених вчителів і загальні видатки на освіту. У соціальній сфері результатами можуть бути призначені за віком пенсії та допомоги по безробіттю. Однак важливішими є віддалені наслідки, адже вони характеризують вплив стратегічних планів на суспільство, включаючи неочікувані розробниками стратегічних планів наслідки.

Політичне оцінювання стосується головних політичних проблем, навколо яких ведуться політичні дискусії, — які цілі повинна ставити влада? Які цілі суспільства повинні домінувати? Наскільки конкурентоспроможною має бути політична система? Як поділити національний дохід між споживанням та інвестуванням?

При розгляді політичного оцінювання вивчається сутність політичних чинників, а не технічні питання досягнення встановлених цілей. Власне тут виникають питання: які сфери діяльності уряду повинні розглядатися як основні для оцінювання дій влади і наскільки добре влада виконує свої функції у цих сферах.

Технічне оцінювання політичних (владних) систем — це оцінювання результатів роботи наявних у світі різних рівнів і типів влади, порівняно з технічними стандартами, які можна застосувати до всіх типів режимів, якими б не були їх структури, інституції та цілі.

Технічне оцінювання політичних (владних) систем містить чотири компоненти, а саме:

1) тривалість влади у часі (проблема, як обчислити тривалість. У демократичних суспільствах тривалий режим забезпечує мирний і легальний перехід влади від одного покоління лідерів до іншого, тобто стандартна процедура зміни керівників є свідченням підтримки політичної системи, ніж конкретних керівників);

2) довіра населення (наскільки населення довіряє владі і підтримує її). За умови підтримки суспільства влада має більше можливостей досягти стратегічних цілей;

3) здатність влади реагувати на зміну політичної ситуації — як швидко влада приймає і реалізує свої рішення. Здатність забезпечити виконання прийнятих рішень пов'язана з довірою населення;

4) громадський порядок — відсутність протиправних колективних ресурсів насильства.

Політичне оцінювання систем. Йдеться не про самі рішення, а насамперед про те, як політична система має їх приймати. За умов, коли інтеграція до Європейського Союзу — середовища ліберальної демократії є пріоритетним напрямом розвитку України, варто розглянути розмежування між «як» та «що», яке розповсюджене саме у країнах ліберальної демократії. У центрі уваги ліберальної демократії знаходяться поточні суспільні інтереси громадськості, яка безпосередньо зацікавлена в тому, щоб рішення уряду були спрямовані на задоволення інтересів і нагальних потреб суспільства, а не на

реалізацію абстрактних ідей.

Залежно від завдання, яке стоїть перед експертом, можна окреслити типи оцінювання.

Типи оцінювання:

Оцінювання послідовності дій/ заходів. Дає концептуальні відповіді на запитання про логічну побудову стратегічного плану, політики, програми (логічний взаємозв'язок між причинами і наслідками); щодо операційної логіки та послідовності дій у межах стратегічного плану, політики, програми. Оцінювання послідовності дій/заходів надає можливість оцінити правильність і послідовність етапів діяльності та виявити рівень і характер впливу такої послідовності на ефективність і результативність стратегічного плану, політики, програми.

Попереднє оцінювання операційної стратегії. Здійснюється до початку реалізації стратегічного плану, політики, програми. Сприяє розумінню взаємодії окремих частин стратегічного плану, політики, програми як між собою, так і з ресурсами, необхідними на їх виконання. Таке оцінювання допомагає відповісти на запитання: чи достатньо фахівців відповідної кваліфікації, необхідних для реалізації складових частин стратегічного плану, політики, програми? Чи своєчасно буде надано фінансові, технічні та інші засоби для виконання стратегічного плану, політики, програми згідно з графіком? Окрім того, таке оцінювання дає змогу визначити, чи відповідають цілі програми поточній ситуації (яка може змінитися з часом), чи правильно визначено обсяг ресурсів, необхідних для реалізації стратегічного плану, політики, програми тощо. Загалом таке оцінювання допомагає мінімізувати ризики.

Оцінювання процесу реалізації. Докладно інформує про те, чи виконання стратегічного плану, політики, програми відбувається згідно з планом, а також, чи відчують і схвалюють бенефіціари короткострокові результати стратегічного плану, політики, програми. Таке оцінювання доповнює зворотний зв'язок, тим самим допомагаючи керівництву.

Оцінювання шляхом дослідження окремих ситуацій. Допмагає керівництву програми в окремих ситуаціях застосовувати оптимальні рішення або шукати інші на основі аналізу реальних прикладів шляхом вивчення успішного/неуспішного досвіду. В таких випадках дієвість рішення має вирішальне значення.

Оцінювання довгострокових наслідків програми, або оцінювання впливу. Здійснюється, як правило, через 3-7 років після завершення реалізації стратегічного плану, політики, програми з метою визначення реального їх впливу на суспільство. За допомогою такого оцінювання з'ясовують справжні причинно-наслідкові зв'язки між поставленими цілями і досягнутими результатами.

Мега-оцінювання. Має за мету об'єднати результати кількох оцінювань (коротко-, середньо- і довгострокових), відомих досліджень тощо певної тематики. Використовуючи загальні критерії та аналізуючи різні дані, визначають та оцінюють надійність і дієвість отриманих результатів.

3. Відмінності оцінювання від інших видів контрольної діяльності та наукових досліджень

Е.Ведунг пропонує загальну модель врядування як метапроцес, який складається з трьох підпроцесів:

- процесу втручання;
- процесу контролю;
- процесу зворотного зв'язку.

Тобто дослідник пропонує відокремити процес оцінювання від процесу державного втручання і розглядати ці процеси як два різні підпроцеси ширшої політико-адміністративної системи врядування. Оцінювання, своєю чергою, можна розглядати як одну із складових більш загальної системи адміністративного контролю. Адміністративний контроль є засобом перевірки виконавської діяльності, її обсягу та якості порівняно зі специфікаціями організації.

Оцінювання як частина такої системи контролю є систематичним висвітленням заключного етапу процесу державного втручання. Однак виникає питання: як об'єднати три підпроцеси в єдиний метапроцес. Це можна здійснити через зворотний зв'язок. Необхідно додати, що схема, яку наводить Е.Ведунг, не є емпіричним відображенням певної реальної ситуації.

Згідно з цією моделлю процес втручання починається з визначення проблеми, вирішення якої очевидно вимагатиме дій з боку уряду. Вимога до таких дій може виникнути зсередини системи влади, або ззовні, наприклад, від засобів масової інформації. Оцінювання є результатом розвитку двох напрямів контрольної і дослідницької діяльності — аудиту та соціальних досліджень.

Аудит завжди характеризувався контрольною фінансовою функцією і відповідав на запитання: чи виконується програма відповідно до плану і чи ефективно (згідно з фінансовими вимогами та інструкціями) використовуються кошти? Аудитори, у зв'язку з такими контрольними функціями аудиту, завжди були зовнішніми і незалежними від програми.

Аудит виконання (*performance audit*, або інакше — аудит виконавської майстерності, аудит мистецтва виконання) і моніторинг походять від традиційного аудиту і відслідковують діяльність програми, контролюючи її своєчасність, дотримання цілей і бюджету. Як інструмент управління моніторинг надає можливість вносити певні корективи.

Із часом усі зацікавлені у стратегічному плані сторони зацікавилися питаннями більш віддалених наслідків програм. На цьому етапі почали використовувати методи соціальних досліджень, які надали інструменти та засоби визначення причин і наслідків за допомогою систематичного та організованого процесу дослідження.

Оцінювання вимірює результати порівняно з цілями, визначає, наскільки успішним є стратегічний план, відповідає на запитання: який результат і наслідки від реалізації плану? Яким був би результат без реалізації плану (регресивна модель)? Оцінювання як одна із складових адміністративного контролю є його систематичним висвітленням, а отже, формою державного втручання.

Згідно з Міжнародною організацією вищих аудиторських установ *аудит виконання* — це «аудит економічності, ефективності та результативності використання своїх ресурсів при виконанні своїх обов'язків органом, що підлягає перевірці».

Порівняння оцінювання і моніторингу. Моніторинг і оцінювання — це взаємодоповнюючі, хоча і різні процеси.

Моніторинг спрямований на відстеження затрат ресурсів, випуску продукції, надання послуг і наслідків втручання. Оцінювання вимірює результативність, ефективність і вплив втручання (як правило, після реалізації).

Моніторинг і оцінювання в поєднанні дають можливість розробникам стратегічного плану відстежувати результати, пропонувати корекції чи вдосконалення в процесі його реалізації, а також оцінити ступінь досягнення успіху.

Окремі дослідники, зокрема Е.Ведунг, вважають моніторинг однією з форм оцінювання, передусім, процесу реалізації програми. Тобто це дослідження процесу виконання програми згідно з наміченим планом. Результати моніторингу використовують для внесення коректив до процесу реалізації програми. Метою є збір інформації про те, наскільки програма охоплює цільову аудиторію та ефективність використання коштів. Це обмежує площину дослідження певним колом умов і перешкоджає аналізу інших явищ у програмі та її навколишньому середовищі. В українському законодавстві моніторинг визначають як «систематичні спостереження за станом...» справ.

Основні відмінності моніторингу та оцінювання

Моніторинг	Оцінювання
Своєчасне виявлення відхилень, що дає змогу вчасно корегувати і розв'язувати проблеми	Аналізу результативності, ефективності, доцільності, економічності, продуктивності, ґрунтування на даних моніторингу.
Здійснюється постійно	Проводиться на основних етапах реалізації стратегічного плану або окремої програми.
Модель приймається в наявному вигляді без змін	Модель аналізується з метою оптимізації/поліпшення.
Заплановані діяльність і результати порівнюються з фактичними	Аналізуються причини досягнення/недосягнення запланованих результатів.
Отримана інформація використовується для підвищення ефективності реалізації програми	Отримана інформація може використовуватися як для підвищення ефективності реалізації стратегічного плану або окремої програми, так і корекції на майбутнє.

Оцінювання і вимірювання виконавської діяльності. Оцінювання стратегічного плану або окремої програми відрізняється від вимірювання виконавської діяльності. Хоча оцінювання стратегічного плану і вимірювання виконавської діяльності спрямовані на оцінку результату, їх рівні різняться.

Слід відрізнити вимірювання результатів діяльності від оцінювання. Ці поняття є інструментами управління та важливими джерелами інформації для прийняття рішень і звітування. Надалі оцінювання все частіше розглядається як частина управління з

орієнтацією на результат. Проте за умови обмеженості ресурсів і часу ці поняття мають доповнювати, а не дублювати одне одного.

Формувальне оцінювання в процесі реалізації стратегічного плану дає змогу його удосконалити. Підсумкове оцінювання переважно слугує цілям підзвітності. Вимірювання результатів діяльності та оцінювання розглядають як дві різні, проте взаємодоповнюючі функції.

Отже, вимірювання результатів діяльності не дає глибокого аналізу факторів і причин успіху або невдачі стратегічного плану, не встановлює зв'язку між діяльністю та досягнутими результатами. Однак вимірювання результатів діяльності надає дані та інформацію для глибшого аналізу — оцінювання. Фактично вимірювання результатів діяльності близьке до моніторингу.

Для оцінювання організації характерно:

- зосередження на унікальному інституційному контексті (відрізняється від оцінювальних досліджень);
- аналіз, спрямований на оцінку критеріїв, які визначаються цілями, встановленими для певного стратегічного плану, та вдосконалення рекомендацій (відрізняється від організаційного аналізу).

Хоча в основі оцінювання лежать методи соціального дослідження і його часто називають дослідженням, між такими видами дослідницької діяльності є певні відмінності.

Стандарти оцінювання. У 1994 році в США Американський інститут національних стандартів (ANSI) схвалив і оприлюднив Стандарти оцінювання, які в подальшому використовувалися як Американські національні стандарти оцінювання програм. Цей документ визначає оцінювання як систематичне дослідження цінності та якості державної політики, стратегічного плану і програми. Стандарти оцінювання в стратегічному менеджменті окреслюють чотири ознаки якісного оцінювання.

1. Корисність — забезпечувати потреби в інформації тих, хто використовуватиме результати оцінювання.
2. Виконуваність — бути реальним, раціональним, виваженим і обережним.
3. Правомірність — має здійснюватися на легальних засадах, етично по відношенню до суб'єктів оцінювання.
4. Точність — повинне розкривати і доносити достовірну інформацію про властивості, які визначають цінність та якість оцінюваного стратегічного плану.

Погляди на оцінювання: переваги і недоліки

Політики, особи, які приймають рішення		Організатори виконання рішень, менеджери/керівники	
Переваги	Недоліки	Переваги	Недоліки
Різниця між міською та сільською місцевістю	Чи зможе оцінювання відобразити реальну картину	Наша результативна робота не залишиться поза увагою	Оцінювання може розглядатися як втручання
Потреби різних груп	Вартість реалізації стратегічного плану,	Наші проблеми стануть відомі	Фінансування може бути зменшено

	яка може змінитись незалежно від оцінювання	політикам	
Допоможе виявити прогалини у наданні послуг		Задоволення	Виявить і продемонструє недоліки у нашій роботі
Виявить потреби у навчанні працівників		Матимемо кращі знання про послуги	Може поставити під загрозу довіру громадськості
Можуть розглядати оцінювання як засіб виправдання реалізації стратегічного плану	Критичний звіт може бути не оприлюднений	Сприятиме обміну інформацією	Займе багато часу

Для кого здійснюється оцінювання? Експертові, який здійснює оцінювання, доцільно:

- з'ясувати, хто є ініціатором проведення оцінювання і з якою метою?
- чи були в організації противники проведення оцінювання? їх мотиви?
- чи має намір керівництво скористатися результатами оцінювання?

Відповідно до сучасних теорій оцінювач у процесі здійснення свого дослідження повинен користуватися підтримкою з боку всіх стейкхолдерів, а результати оцінювання будуть найбільш затребуваними, якщо надаватимуть відповіді на актуальні для стейкхолдерів питання.

В оцінюванні передусім зацікавлені:

- політики;
- керівники програм і проектів;
- штатні працівники (практики-виконавці);
- громадяни (платники податків);
- споживачі послуг;
- керівники і персонал інших аналогічних програм;
- наукові консультанти-розробники політичних стратегій і програм.

Хто здійснює оцінювання? Важливим є ставлення оцінювача до стратегічного плану чи організації, в якій здійснюється оцінювання.

Статус оцінювача — працівник він відповідної організації чи стороння особа — впливає на ступінь довіри і незалежності, об'єктивність, розуміння програми, потенціал для використання результатів оцінювання. Кожен із цих варіантів має переваги і недоліки

Зовнішні оцінювачі. Керівники органу державної влади повинні бути впевненими у рівні професійної компетенції запрошеного оцінювача. Іноді найкращими оцінювачами вважають лише титулованих учених, запрошувати яких надає організації престижності. Хоча буває і навпаки — сторонніх оцінювачів вважають надто далекими від реалій життя. З точки зору об'єктивності, перевага, безумовно, на стороні зовнішніх оцінювачів, які не мають безпосередньої зацікавленості у програмі. На думку К. Вайса, багато досить успішних досліджень з усією науковою вимогливістю були здійснені й штатними працівниками. Водночас досить поширеною є думка, що такі оцінювачі намагаються

догодити керівникам агентства і презентувати програму у більш вигідному ракурсі.

Сторонній фахівець може користуватися більшою автономією. Висновки, зроблені таким оцінювачем на підставі даних оцінювання, можуть бути меншою мірою орієнтовані на коригування стратегічного плану, більшою — на його фундаментальну реструктуризацію. Сторонній фахівець, на відміну від штатного оцінювача, може спокійно порушувати будь-які питання.

Переваги зовнішніх оцінювачів:

- сторонній об'єктивний погляд на проблеми організації;
- незалежність і надійність;
- ними важко маніпулювати.

Недоліки зовнішніх оцінювачів:

- не мають повного уявлення про відповідну організацію;
- їх послуги вартісні (контракт);
- напрацювання експортуються за межі організації.

Внутрішні оцінювачі. Перевагою внутрішніх оцінювачів є краще розуміння стратегічного плану. Вони орієнтуються у всіх важливих питаннях і ситуаціях, що відбуваються в процесі виконання програми, за всім спостерігаючи і перебуваючи в епіцентрі подій. Внутрішні оцінювачі мають більше можливостей довести результати оцінювання до відома зацікавлених осіб.

Переваги внутрішніх оцінювачів:

- ознайомлені з історією організації та її перспективами.

Недоліки внутрішніх оцінювачів:

- можуть бути зацікавленими у певному результаті оцінювання (наприклад, при отриманні негативного результату або призупиненні програми можуть втратити робоче місце);

- ними легше маніпулювати;

- їх можна відсторонити від прийняття остаточного рішення.

Загальні особисті якості оцінювачів:

- легко встановлюють контакти з людьми;
- мають свою особисту точку зору на процес, що відбувається;
- здатні самостійно приймати рішення;
- прогресивно налаштовані;
- націлені на позитивні зміни.

Згідно із стандартами Американської асоціації оцінювання «Керівні принципи для оцінювачів» оцінювачі мають бути наділені такими якостями:

- системність дослідження — здійснювати систематичні дослідження, які базуються на надійних даних;

- компетентність — професійно і кваліфіковано виконувати свою роботу;

- чесність і прозорість — процес оцінювання повинен здійснюватися відкрито, сумлінно і чесно; ввічливість — поважати безпеку, гідність, самоповагу респондентів, учасників програми, клієнтів та інших зацікавлених сторін, із якими вони взаємодіють;

- відповідальність за загальний добробут — враховувати різноплановість інтересів

і цінностей, які певною мірою можуть стосуватися суспільного добробуту.

Багато асоціацій та спілок оцінювачів розробили свої вимоги до оцінювачів (наприклад, Австралійська, Європейська, Швейцарська, Німецька спілки з оцінювання, Італійська асоціація з оцінювання тощо). Усі учасники стратегічного менеджменту повинні мати можливість брати участь в оцінюванні на всіх його етапах, як-от: визначення завдань дослідження, його цілей, методів збирання даних, аналізу та тлумачення тощо. Отже, оцінювання є скоріше процесом навчання і пізнання, а місія оцінювача при цьому полягає в сприянні та посередництві у навчанні та пізнанні змін.

Застереження: експерт повинен оцінювати не уявлення про стратегічний план, а фактичний його стан

Підготовка плану оцінювання. Зваживши і обміркувавши всі кроки підготовки до оцінювання, необхідно пересвідчитися, що всі складові «мозаїки» оцінювання співпадають. Для цього доцільно скласти матрицю плану оцінювання. З надходженням нової інформації матриця плану оцінювання може змінюватися, але все ж залишатиметься візуальною картою плану оцінювання.

Матриця оцінювання може змінюватися залежно від стилю, методів і мети оцінювання. Поширеною методикою є послідовне заповнення всіх колонок для кожного запитання, притому, для кожного запитання — один відповідний рядок.

Для двох основних запитань передбачено два рядки, в яких буде визначено планування оцінювання для кожного з двох запитань: критерії вимірювання, місцезнаходження інформації, спосіб її отримання та вид аналізу.

Навіть у разі неповної інформації для заповнення всіх стовпчиків, матриця допоможе при визначенні основних кроків оцінювання. Для належного заповнення матриці плану оцінювання доцільно скласти контрольний список плану оцінювання, який містить відповідні компоненти.

Питання етики оцінювання в стратегічному менеджменті. Оцінювачам доводиться мати справу безпосередньо з людьми та реальними стратегічними планами. Результати оцінювання можуть мати реальні наслідки для стратегічних планів та їх учасників. Тому оцінювач зобов'язаний приділяти багато уваги питанням етики.

Етичні питання важливі на всіх етапах здійснення оцінювання. Інколи оцінювач може потрапити в ситуацію, коли складно визначити стратегію дій. Законами і стандартами складно врегулювати всі імовірні ситуації. Поведінка може відповідати законним вимогам, водночас порушуючи деякі етичні норми. Від осіб, уповноважених на виконання функцій оцінювання, очікують не лише неухильно додержуватися вимог законодавства, а й правил етичної поведінки. Етичні стандарти як низка цінностей розроблені багатьма професійними асоціаціями з оцінювання. Зокрема, Американська асоціація з оцінювання пропонує дотримуватися таких етичних принципів:

- дослідження має бути системним — оцінювачі здійснюють системне дослідження, основане на достовірних даних;
- знання — оцінювачі повинні володіти необхідними знаннями і навичками;
- чесність — оцінювачі упродовж всього процесу оцінювання повинні дотримуватися неупередженого ставлення до всіх учасників;

- повага до людей — оцінювачі мають поважати безпеку, гідність, самооцінку респондентів, учасників, клієнтів, інших зацікавлених сторін, з якими вони співпрацюють.

Оцінювачу доводиться втручатися в роботу персоналу, не виключено, що спостерігати за ним в процесі оцінювання, ставити багато різнопланових запитань стосовно їх діяльності і бачення.

Тому оцінювачі повинні:

- дотримуватися протоколу (ввічливість);
- залучати учасників стратегічного менеджменту (здається очевидним, але...);
- обов'язково обговорювати з тими, кого зачіпає цей стратегічний план;
- отримати чіткі повноваження до початку процесу оцінювання;
- обговорювати посадові інструкції людей (вивчати інструкції, спілкуватися з людьми, керівниками, намагатися вникнути в їх роботу);
- обговорювати різні точки зору;
- завжди отримувати дозвіл на цитування;
- не забувати про конфіденційність;
- залишати за собою право звітувати;
- інформувати громадськість про принципи і процедури оцінювання.

Компетентність, застосування системних методів дослідження і прагнення постійно їх удосконалювати, володіння знаннями щодо стратегічного менеджменту та стратегічних планів — запорука успішної діяльності будь-якого оцінювача.

Оцінювачі повинні бути об'єктивними стосовно всіх зацікавлених учасників стратегічного менеджменту і самого процесу оцінювання, розуміти суспільні й культурні умови, в яких функціонують стейкхолдери, обговорювати із замовниками оцінювання свої рішення з урахуванням конфіденційності, власності результатів дослідження та звіту.

Завданням оцінювача є забезпечення точності даних, об'єктивний і неупереджений аналіз.

Оцінювачі повинні бути підзвітними за свою діяльність і її продукти, за чітке і точне надання результатів і рекомендацій оцінювання, відповідальними за надання інформації замовникам щодо обрання (прийняття рішення) прийнятних стратегії та методів оцінювання, за здійснення оцінювання в допустимих часових межах, узгоджених із замовником оцінювання. Така інформація має також містити дані стосовно обмежених можливостей обраної методології.

Угода між оцінювачем і замовником має передбачати неочікувані зволікання з причин, незалежних від оцінювача. упереджений їх аналіз

Важливо: девіз оцінювання в стратегічному менеджменті: «Не нашкодь!».

Проведення оцінювання не повинно спровокувати загрозову для учасників стратегічного менеджменту ситуацію, окрім випадків протиправної поведінки.

Написання звіту та умови запровадження оцінювання в стратегічному менеджменті. Звітування є важливим компонентом стратегічного менеджменту.

Періодичність звітування встановлюють за наведеними нижче принципами:

- надання лише потрібної інформації;
- докладна інформація, як правило, надається управлінцям нижчої ланки; - чим вище ранг керівника, тим рідше і узагальненіша інформація йому надається; - спільнота зацікавлена не в процесі, а результатах.

Звіт є результатом (продуктом) оцінювання. Звіти можуть бути етапними та підсумковими. Завжди перед написанням великого підсумкового звіту готується стисла його версія/основні положення, заключна частина якого містить рекомендації. Звіт має бути не надто великим за обсягом, правильно оформленим («дружнім до користувача»), цікавим, збалансованим, із чіткими дефініціями та обов'язковим урахуванням інтересів читачів.

Рекомендована стисла структура звіту може бути такою:

- 1) стисла версія основних положень — на початку коротко окреслені основні положення;
- 2) вступ (огляд роботи, здійсненої в процесі оцінювання, історія);
- 3) мета оцінювання, окреслити запитання;
- 4) методи (представити план, методи, зазначити, які з них виявились результативними, а які — ні);
- 5) результати дослідження (використовуючи статистику, описати окремі ситуації, навести цитати, вказати тенденції);
- 6) дискусії та висновки (основні результати, їх інтерпретація);
- 7) рекомендації (варіанти вирішення проблеми, план дій на майбутнє).

Умови запровадження оцінювання. Враховуючи досвід Світового Банку, можна виокремити такі передумови для запровадження практики оцінювання у стратегічному менеджменті:

- оцінювання буде розвиватися лише за умови наявності попиту на нього. Для того, щоб оцінювання дійсно впливало на стратегічне менеджмент і державну політику та розподіл ресурсів, повинен бути великий попит на результати та рекомендації оцінювання й організаційну культуру, орієнтовану на результативну виконавську діяльність;

- організаційна культура органів державної влади повинна сприяти доступу та отриманню інформації. Необхідно встановити розвинену інституційну та професійну інфраструктуру підзвітності;

- створити сприятливі умови для використання результатів оцінювання у процесі прийняття рішень. Як вище керівництво, так і громадськість повинні мати інструменти для визначення недоліків і проблем у роботі влади. Вільний обмін інформацією на всіх рівнях сприятиме ліпшому управлінню. До того ж, особливо керівники середньої ланки управління, повинні володіти інформацією про те, які методи є результативними, а які — ні, і чому Політики та керівники вищої ланки повинні мати у своєму розпорядженні дані моніторингу та оцінювання процесу стратегічного менеджменту і напрямів державної політики і програм, а також дані про результативність виконавської діяльності органів державної влади, які реалізують стратегічні плани, політику і програми, з тим, щоб у разі необхідності своєчасно прийняти рішення про реформування;

- оцінювання передбачає підзвітність. Результати оцінювання повинні прогнозувати наслідки для органів державної влади та посадових осіб, які відповідають за реалізацію стратегічних планів, державної політики і програм.

**Питання для самоконтролю та поглибленого
самостійного опрацювання студентами**

1. Розкрийте зміст моніторингу у стратегічному управлінні.
2. Яку роль відіграє оцінювання у стратегічному управлінні?
3. Які моделі оцінювання Ви знаєте? (Програма-результат, оцінювання результативності, економічні та професійні моделі). У чому полягає їхній зміст?
4. Як здійснюється оцінювання затрат, продуктів, результатів, наслідків і впливів у стратегічному управлінні?
4. Нормативний і позитивний аналіз: зміст, переваги, недоліки.
5. Аналіз вигід/витрат як практичний метод оцінювання в стратегічному управлінні: зміст, переваги, недоліки.

ЛЕКЦІЯ 9. ЗАЛУЧЕННЯ ГРОМАДСЬКОСТІ ДО СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

ПИТАННЯ

1. Організації громадянського суспільства як суб'єкти стратегічного управління
2. Світовий досвід залучення організацій громадянського суспільства до стратегічного управління
3. Взаємодія організацій громадянського суспільства з іншими учасниками стратегічного управління
4. Загальні технології залучення громадськості до стратегічного управління
5. Роль громадської експертизи у стратегічному управлінні

1. Організації громадянського суспільства як суб'єкти стратегічного управління

Участь у процесі стратегічного менеджменту — це дії, за допомогою яких заінтересовані групи впливають або намагаються вплинути на результати цього процесу. Така діяльність відбувається у взаємодії з іншими головними суб'єктами і має бути цілеспрямованою.

Очевидно, що основою участі організацій громадянського суспільства у стратегічному управлінні є законні повноваження, тобто «конструкт, що дозволяє різним людям брати дієву участь у стратегічному управлінні». Це означає, що посадові особи, наприклад, міністри беруть участь у процесі стратегічного управління відповідно до свого офіційного статусу, в той час як інші мають забезпечити собі право такої участі. Право прийняття вирішального рішення залишається за міністром. Саме орієнтуючись насамперед на позицію міністра, Уряд ухвалює остаточне рішення стосовно конкретної стратегії. Які і ж повноваження залишаються у організацій громадянського суспільства? Власне організації громадянського суспільства не наділені правом приймати рішення стосовно стратегій, проте вони суттєво впливають на виявлення проблем, внесення їх до переліку питань порядку денного, надають пропозиції щодо їх вирішення, а також здійснення стратегічного управління у разі неприйняття відповідного рішення. Артикулюючи інтереси певних груп суспільства, організації громадянського суспільства відшукують можливості висловитися з тієї чи іншої проблеми від імені своїх членів, докладають зусиль для її розгляду уповноваженими представниками влади, прийняття відповідної стратегії тощо. З іншого боку, влада може шукати підтримки своєї стратегії від авторитетних суспільних груп, і в цьому випадку вона звертається до різних асоціацій громадян, надаючи тим самим їм повноваження долучатися до процесу стратегічного управління.

Організації громадянського суспільства створюються на основі специфічних інтересів громадян, які володіють відповідним обсягом знань у сфері своєї діяльності. Наприклад, громадські організації екологічного спрямування мають власне бачення щодо вирішення конкретної екологічної проблеми. Докладаючи значних зусиль для розв'язання цієї проблеми державою за рахунок прийняття відповідної стратегії, вони аргументують свою позицію, спираючись на власний досвід і експертні знання, базуючись на інформації, якою володіють, та виходячи з інтересів своїх членів. Отже,

зазначені громадські організації комунікують із головними учасниками процесу стратегічного управління, тобто створюють своєрідну «мережу знавців у галузі/сфері».

І нарешті стратегічне управління — це наявність системи та узгодженості. Стратегічне управління поєднує різні заходи в єдину систему, а тому зачіпає інтереси різних учасників. Щоб таке управління було дієвим і передбачуваним, до цього процесу потрібно залучати різних суб'єктів, до того ж, не обов'язково тих, які несуть безпосередню відповідальність за його впровадження.

Наприклад, Міністерство інфраструктури України під час розробки стратегії у сфері пасажирських перевезень насамперед має зважати на позицію, бачення та очікування власне самих пасажирів і перевізників. При цьому інтереси цих груп можуть бути діаметрально протилежними — перевізники відстоюватимуть рентабельність свого бізнесу, що відповідно передбачає підвищення вартості проїзду, а студенти і незахищені верстви населення виступатимуть за збереження пільг, що потребує, своєю чергою, додаткових витрат із державного бюджету. Для вироблення цілісної виваженої стратегії у цій сфері необхідно провести консультації. Це потребує встановлення певного порядку між учасниками процесу стратегічного управління.

Факторами, які безпосередньо зумовлюють участь організацій громадянського суспільства у стратегічному управлінні, є інтерес і рівень довіри між суб'єктами цього процесу. Різні за характером соціальні групи можуть висловлювати свої пропозиції і доносити вимоги до Уряду, безпосередньо звертаючись до нього (індивідуальні чи колективні звернення громадян), або за допомогою різних асоціацій. Власне організації громадянського суспільства і є механізмом артикуляції і представлення інтересів цих соціальних груп. Громадяни об'єднують свої зусилля в боротьбі за реалізацію місцевих, загальнодержавних і власних потреб, здійснення своїх прав і свобод, задоволення законних інтересів, створюючи відповідні інституції, наприклад, асоціації фермерів, юристів, вчителів, інвалідів, платників податків тощо. Групова активність допомагає громадянам виробити і пояснити власні вимоги до стратегії, забезпечує їм більш чітку і відповідну артикуляцію інтересів, ніж участь у виборах, коли відбувається вплив формування інституцій — головних суб'єктів стратегічного управління. Саме ґрунтуючись на цих формах артикуляції інтересів, можна визначати в підсумку, чого очікують від головних розробників стратегій соціальні групи та суспільство.

Реалізація стратегічних планів, особливості ресурсного забезпечення та участь громадськості в стратегічному управлінні, будучи зацікавленими у вирішенні певної проблеми, що турбує їх членів, та представляючи інтереси своїх учасників, проявляють, своєю чергою, інтерес до стратегічного управління.

Без відповідного інтересу участь організацій громадянського суспільства не має значимості та сенсу, вони залишаються лише пасивними спостерігачами процесу. Зацікавленість процесом стратегічного управління з боку організацій громадянського суспільства також зумовлена конкретною сферою діяльності таких організацій. Наприклад, сумнівно, що асоціація військових пенсіонерів виявить інтерес до вирішення проблем студентського самоврядування, а тому мало достовірно, що вона братиме участь у процесі розробки відповідної стратегії. Ця асоціація передусім перейматиметься

стратегією соціального захисту або оборонною стратегією.

Також необхідно зауважити, що інтерес організацій громадянського суспільства може проявлятися в контексті таких трьох головних напрямків стратегічного управління: виділення, розподілу та регулювання ресурсів. Розглянемо на прикладах кожен напрям:

- виділення: органи студентського самоврядування звертаються до органів влади з проханням не скасовувати пільги для студентів на проїзд у залізничному транспорті;
- розподіл: служба захисту прав і соціальної реабілітації ув'язнених звертається з низкою пропозицій до органів влади щодо запровадження системи соціальної адаптації колишніх в'язнів;
- регулювання: асоціація перевізників бере участь у виробленні порядку та умов державного ліцензування їх бізнесу.

Окрім того, участь організацій громадянського суспільства у процесі стратегічного управління визначається рівнем їх довіри до головних розробників стратегій, а також між членами суспільства. На це, зокрема, звертає увагу Р.Патнем, який у своїй праці «Творення демократії: традиції громадської активності в сучасній Італії» доводить, що взаємодовіра між громадянами та їх активне асоціативне життя визначають успіх стратегії. У свою чергу органи влади також повинні мати відповідний рівень довіри до організацій громадянського суспільства, щоб надати їм можливість брати участь у процесі стратегічного управління. Рівень такої взаємодовіри визначатиме масштаб участі організацій громадянського суспільства.

Участь організацій громадянського суспільства залежить від низки інституційних і контекстуальних чинників, серед яких, зокрема, можна виділити:

- організація держави;
- внутрішня організація самих організацій громадянського суспільства;
- централізація представлення інтересів.

Організація держави включає розподіл влади між рівнями (унітарна, федеративна держава); розподіл влади між гілками (повноваження законодавчої, виконавчої, судової гілок влади); систему державного управління. Також сюди варто віднести такі аспекти, як автономність і спроможність держави.

Автономністю називається рівень незалежності держави від соціального тиску конфліктуючих суспільних груп.

Спроможність держави, що залежить насамперед від організаційної єдності та досвіду, визначає її успіх у здійсненні стратегічного управління. Слабка і роздрібнена держава не зможе забезпечити активну участь організацій громадянського суспільства, оскільки вони не матимуть упевненості у її здатності впровадити стратегічне управління.

Внутрішня самоорганізація організацій громадянського суспільства передбачає формалізацію їх функціонування. Тобто організація має бути створена відповідно до вимог законодавства, мати власну структуру, процедури і правила. Для участі в процесі стратегічного управління вона повинна залучати відповідних експертів, володіти ресурсами для підтримки участі, а також фаховою інформацією і вміння визначати, окреслювати та відстоювати узагальнені групові інтереси, а не зосереджуватися виключно на вузько корпоративних.

Централізація представлення інтересів передбачає наявність своєрідних союзів, «парасолькових» об'єднань різноманітних за структурою і формою організацій, які мають спільну зацікавленість у тій чи іншій сфері суспільного життя. Кожна організація може і самостійно брати участь у виробленні певної стратегії, просуваючи при цьому власні інтереси. Проте можливість і дієвість такої участі є мінімальною. Оскільки державі важко охопити численні групи інтересів, вона намагатиметься встановити додаткові обмеження для участі таких організацій.

Роздрібнення груп послаблює здатність держави мобілізувати їх для вирішення суспільних проблем. Проте консолідована позиція багатьох організацій громадянського суспільства, які функціонують в одній сфері, має більше успіху бути представленою в процесі стратегічного управління. Їм не потрібно буде висувати безпричинні вимоги заради збереження підтримки своїх членів. Тому виникає потреба в своєрідній централізації дій громадських організацій шляхом утворення більших за масштабами і відповідно з більшими ресурсами спілок. Такі спілки представлятимуть «узагальнені» інтереси, що сприятиме їх відстоюванню. Наприклад, Національна спілка молодіжних організацій матиме більший вплив на державну молодіжну політику, ніж сукупність окремих дій великої кількості менших за структурою, чисельністю та спроможністю молодіжних об'єднань. На жаль, цього досягти інколи дуже складно, оскільки виникає інший чинник — конкуренція між організаціями за можливість брати участь у виробленні стратегії і відповідно — прагнення її ухвалення на свою користь. Як приклад, невтішна історія створення Українського національного комітету молодіжних організацій, який так і не став єдиним виразником позиції молодіжних громадських організацій України. Такі ж процеси спостерігаються і в середовищі громадських організацій інвалідів, коли існує декілька всеукраїнських спілок, які претендують на статус виразників інтересів усього сектору подібного типу організацій громадянського суспільства.

Організації громадянського суспільства є однією із складових тієї чи іншої спільноти стратегічного управління. Входження до конкретного співтовариства залежить від зацікавленості у вирішенні певної проблеми і сфери діяльності. Наприклад, до спільноти соціальної політики входитимуть передусім об'єднання громадян, що безпосередньо переймаються інтересами і правами соціально вразливих категорій населення.

У межах об'єднання стратегічного управління організації громадянського суспільства належать до категорії асоційованих учасників. Цей статус визначається тим, що ці організації, не маючи повноважень приймати рішення, беруть непряму участь у процесі стратегічного управління, представляючи інтереси окремих верств населення і надаючи інформацію та рекомендації щодо проблеми.

2. Світовий досвід залучення організацій громадянського суспільства до стратегічного управління

Як свідчить досвід країн розвиненої демократії, участь громадян та їх об'єднань у стратегічному управлінні дає можливість:

1) звільнити ресурси держави від реалізації окремих надмірно обтяжливих для неї соціальних завдань, зберігаючи при цьому високі соціальні стандарти для населення (наприклад, у Німеччині залучення громадських організацій до реалізації стратегій дозволяє заощаджувати близько 30-37% вартості таких послуг для держави):

2) підвищити якість стратегічних рішень шляхом повнішого врахування потреб населення, альтернатив і можливих наслідків рішень;

3) забезпечувати повнішу імплементацію стратегічних рішень населенням.

Стандарти ЄС у сфері державного управління та місцевого самоврядування законодавчо закріплюють і гарантують право громадських організацій, представників бізнесу і пересічних громадян на участь у розробці та реалізації державних політик, а також стратегічних і програмних документів як на загальнодержавному рівні, так і на рівні місцевих громад та регіонів.

Залучення громадськості до стратегічного управління сприяє підвищенню рівня легітимності органів влади, а процес їх взаємодії з інститутами громадянського суспільства, побудований на принципах діалогічності та партнерства, — формуванню у широкого загалу власної ініціативи, громадської відповідальності та навичок контролю за діяльністю влади. Громадяни починають усвідомлювати, що саме вони розробляють стратегічні плани, реалізують і контролюють процес їх виконання. А отже, є реальними суб'єктами прийняття відповідних стратегічних рішень.

Натомість відсторонення суспільства від стратегічного управління перетворює громадський сектор на альтернативу та опонента владним структурам як у соціальній, так і політичній сферах. Такий підхід також негативно впливає на рівень підтримки державних інституцій з боку населення, ставить під сумнів легітимність стратегічних рішень і знижує потенціал громади щодо їх виконання. В управлінській практиці відомі випадки, коли дії громадськості були успішнішими і результативнішими порівняно з аналогічними діями владних структур.

Необхідними елементами для забезпечення конструктивної участі громадськості у стратегічному управлінні, як показує міжнародний досвід є:

- усвідомлення громадянами своїх прав, можливостей і форм такої участі;
- ініціативність громадян і готовність до змін;
- обізнаність широкої громадськості з формами і методами діяльності;
- наявність певного досвіду співпраці як у рамках громадських об'єднань, так і з владними структурами;
- упевненість суспільства у результативності свого впливу на стратегічне управління;
- готовність до діалогу представників влади і громадськості;
- експертно-консультативне забезпечення співпраці влади і громадськості.

До ризиків і перешкод участі громадськості у стратегічному управлінні фахівці відносять:

- відсутність взаємодовіри між суспільством і владою;
- низький рівень поінформованості громадян про проблеми, на розв'язання яких спрямоване стратегічне управління;

- брак досвіду громадської діяльності;
- дефіцит ресурсів, насамперед у громадян та їх об'єднань (часу, коштів, навичок);
- соціально-психологічні бар'єри (невпевненість у власних силах, нереалістичні очікування тощо).

Виходячи з досвіду країн ЄС, дієвість технологій консультування з громадськістю забезпечується дотриманням низки базових принципів їх здійснення, а саме: масштабом представництва зацікавлених сторін, відкритістю і відповідальністю як з боку влади, так і представників громадського сектору, наявністю зворотного зв'язку, доступністю каналів комунікації, зрозумілістю змісту питань, що виносяться на обговорення, тощо.

У Білій книзі про європейську владу окреслено також головні принципи консультацій, які є ключовими для стратегічного управління:

- участь — залучення зацікавлених сторін до процесу стратегічного управління в різних сферах;
- відкритість — процес стратегічного управління має бути прозорим і зрозумілим для суспільства і користуватися довірою;
- підзвітність — надання інституціями ЄС роз'яснення щодо впроваджуваної стратегії в Європі та відповідальність за свої дії;
- дієвість — залучення зацікавлених сторін до консультування на початковому етапі розробки стратегії, коли вони можуть вплинути на формування основних цілей, методів виконання, а в окремих випадках — і на складання першого варіанта документа;
- узгодженість — політика і дії Комісії ЄС мають бути скоординованими із зацікавленими сторонами у процесі консультування за допомогою таких інструментів: зворотний зв'язок, оцінка, моніторинг. Зацікавлені сторони також мають задіювати механізми моніторингу з метою пересвідчитись у дієвості свого внеску в процес розбудови прозорої, відкритої та підзвітної системи.

Мінімальні стандарти проведення консультацій, визначені Європейською Комісією:

- 1) *чіткий зміст консультацій* — консультаційні документи мають містити:
 - стислий виклад контексту, сфери і цілей консультацій, у тому числі викладення конкретних питань, відкритих для обговорення, або питань, які є важливими для Комісії;
 - докладну інформацію про будь-які слухання, зустрічі або конференції (у разі їх проведення);
 - пояснення процедур розгляду Комісією інформації, що надходить, зворотного зв'язку та наступних стадій розробки стратегії;
 - посилання на відповідну документацію, якщо вона не включена до тексту повідомлення або консультаційних документів;
- 2) *публікації* — не виключаючи інших засобів зв'язку, інформація про відкриті публічні консультації має оприлюднюватися на єдиному інформаційному ресурсі в інтернеті та за допомогою більш традиційних альтернатив інтернету (прес-релізи, поштова розсилка тощо). Там, де це доцільно та можливо, Комісія може надавати консультаційні матеріали в альтернативних форматах (паперові копії), щоб ними могли користуватися люди з особливими потребами;

3) *часові рамки участі* — передбачення достатньо часу учасникам консультацій для підготовки і планування. Період консультацій має дотримуватися відповідного балансу між потребою надання певного часу для відповіді на запрошення до участі у консультаціях та підготовкою письмових коментарів. Відповідно до внутрішніх правил Комісія приймає пропозиції/коментарі від зацікавлених сторін протягом 6 тижнів у письмовій формі, а запрошення до участі у зустрічах розсилаються за 20 днів до початку заходу. У разі якщо закінчився встановлений Комісією строк подання коментарів, вона припиняє консультації та переходить до наступної стадії процесу (підготовки пропозицій);

4) *підтвердження та зворотний зв'язок* забезпечуються, коли результати відкритих публічних консультацій мають бути обов'язково розміщені на веб-сайтах, пов'язаних із єдиним інформаційним ресурсом. Залежно від кількості отриманих коментарів і наявних ресурсів підтвердження може бути у формі: індивідуальної відповіді (електронною поштою або бланком підтвердження);

- колективної відповіді (електронною поштою або повідомленням на єдиний інформаційний ресурс Комісії в інтернеті. Якщо коментарі надходять на єдиний інформаційний ресурс протягом 15 днів, це можна вважати підтвердженням про отримання). Отриману інформацію ретельно вивчають і аналізують щодо можливості та обсягу використання напрацьованих рішень у пропозиціях до стратегії. Така інформація буде оприлюднена на єдиному інформаційному ресурсі;

- *особливі умови для проведення фокусних консультацій* — з метою забезпечення неупередженого ставлення Комісія повинна створити умови для належного висвітлення таких сторін:

- тих, на кого вплине стратегія;
- тих, хто безпосередньо буде залучений до реалізації стратегії;
- інституцій, які задекларували свої цілі і безпосередньо зацікавлені у реалізації стратегії.

Під час визначення відповідної практики консультацій Комісія повинна зважати на такі елементи:

- ширший вплив стратегії на інші суспільні сфери;
- потреба в конкретному досвіді або технічних знаннях;
- потреба в залученні «неорганізованих» груп інтересів;
- досвід участі зацікавлених сторін у попередніх консультаціях;
- потреба в належному балансі між представниками великих і малих організацій, соціальних і економічних суб'єктів, широкого загалу виборців і окремих цільових груп (наприклад, осіб похилого віку, безробітних або етнічних меншин тощо), організацій ЄС і країн, які не є членами ЄС (з країн-кандидатів, країн, що розвиваються, або країн, які є вагомими торговельними партнерами ЄС).

3. Взаємодія організацій громадянського суспільства з іншими учасниками стратегічного управління

У межах конкретної спільноти вироблення стратегії відбувається в контексті

взаємин і взаємозалежності учасників (суб'єктів). Одним із аспектів цього контексту є структура формальних і неформальних контактів, взаємин організацій громадянського суспільства і владних інституцій. Організації громадянського суспільства вступають у взаємозв'язки з виробниками стратегічного управління — державними інституціями. Цим зв'язкам властивий горизонтальний характер, їх природі притаманне вироблення стратегій через організаційні кордони з охопленням системи поглядів, підходів і засобів учасників із різних незалежних організацій.

На думку дослідника Л.Пала, взаємовідносини державних інституцій та організацій громадянського суспільства, як головних та опосередкованих учасників процесу стратегічного управління, характеризують такі змінні величини: ступінь самостійності та концентрації влади державних структур і ступінь концентрації або координації інтересів недержавних структур.

На підставі цього можна окреслити такі види взаємовідносин у процесі вироблення стратегій:

- *плюралістичні взаємовідносини*. У цьому випадку організації громадянського суспільства є слабкими, тобто їх інтереси розосереджені, координація дій між ними майже відсутня, кожен діє, виходячи із власних вузькокорпоративних інтересів, відокремлено «змагаючись» за увагу органів влади. Організації громадянського суспільства, скоріше, обстоюють певну стратегію, ніж беруть участь у її виробленні. За умов, що державні органи також розосереджені, організації громадянського суспільства отримують більше шансів на участь у виробленні стратегій. Владні органи спираються на підтримку організацій громадянського суспільства та інформацію, надаючи їм можливість брати участь у виробленні стратегій;

- *корпоративність*. Така взаємодія характеризується більш тісною співпрацею державних і недержавних учасників процесу стратегічного управління, оскільки інтереси організацій громадянського суспільства представлені впливовими спілками або групами, а державні виробники стратегії є потужними;

- *узгодженість*. Згідно з цим типом взаємозв'язку органи державної влади є сильними, а інтереси організацій громадянського суспільства представляє одна впливова організація. При цьому кожен із учасників стає рівним партнером у формуванні політики, досягаючи максимального впливу;

- *домінування влади*. У цьому випадку органи влади домінують у секторі політики, а система організацій громадянського суспільства слабка і невливова. За таких умов державні виробники стратегій можуть нехтувати позицією та інтересами таких організацій, вимагаючи від них лише схвалення стратегії.

Звичайно, кожен із зазначених типів взаємовідносин має різні прояви у різних сферах стратегічного управління. Наприклад, у сфері соціальної політики може домінувати один тип, а в секторі фінансової політики — зовсім інший.

Значною мірою це залежить від контекстуальних чинників. Необхідно враховувати, що взаємодія між державними і недержавними учасниками процесу стратегічного управління визначається здебільшого станом цих учасників, їх організацією, спроможністю та, власне, характером взаємодії в своєму середовищі (орган

влади-орган влади, неурядова організація-неурядова організація). До речі, взаємодія та зв'язки організацій громадянського суспільства із головними виробниками стратегій можуть набувати таких основних форм; інформування, консультації, активна участь.

Інформування — процес взаємодії, під час якого органи влади надають певного виду інформацію організаціям громадянського суспільства власне про сам перебіг прийняття рішень. Від того, як влада інформує громадськість, залежить прозорість процесу стратегічного управління. Інформування може відбуватися як за ініціативи органів влади, так і організацій громадянського суспільства. Дослідниця І.Ібрагімова висловлює думку, що «інформування громадськості є складним комплексом, який охоплює різні взаємопов'язані і відносно незалежні функціональні підсистеми, що вимагають відповідних ресурсів і специфічних стратегій та процедур». Наявність таких чітких процедур визначає в підсумку, наскільки процес стратегічного управління є прозорим.

Консультації — особлива форма участі організацій громадянського суспільства у стратегічному управлінні. Саме ця форма контактів головних і неголовних виробників стратегій забезпечує зворотний зв'язок. Консультації із зацікавленими сторонами — головна складова взаємодії в процесі стратегічного управління, оскільки поміж інших забезпечує якість стратегії. Під час консультацій формулюються альтернативні точки зору на варіанти стратегій, відмінності у баченні і позиціях сторін, які передусім будуть суб'єктами стратегії і чиї інтереси вона зачіпатиме. Під час консультацій організації громадянського суспільства мають можливість викласти власне бачення стратегії, запропонувати свій варіант розв'язання проблеми. Це, безумовно, потребує від організацій певного рівня готовності та спроможності.

Активна участь — ґрунтується на партнерстві головних виробників стратегій та організацій громадянського суспільства. Активна участь передбачає пряме залучення представників організацій громадянського суспільства до процесу стратегічного управління. Це може відбуватися у вигляді, наприклад, створення груп зі стратегічного управління, до яких увійдуть фахівці організацій громадянського суспільства поряд із представниками відповідних підрозділів органу влади, а також формування замовлення спеціалізованим організаціям громадянського суспільства на проведення оцінювання реалізації певної стратегії.

У процесі стратегічного управління також виокремлюють такі типи активності організацій громадянського суспільства: вплив, тиск, контроль та оцінка. Кожен із них по-різному виявляється на окремих етапах процесу стратегічного управління.

Вплив організацій громадянського суспільства у процесі стратегічного управління характеризується тим, що стратегія формується з огляду на їх дії, позиції, бачення. Така діяльність передбачає активну участь на всіх стадіях процесу, максимальну раціоналізацію дій, вироблення з боку організацій належної аргументації. Вона може супроводжуватися низкою формальних і неформальних контактів із головними виробниками стратегій. Впливовість організацій громадянського суспільства у цьому процесі залежить від авторитету цих організацій, довіри з боку держави і повноважень брати участь у підготовці та прийнятті рішень, їх організаційно-ресурсної спроможності.

Тиск організацій громадянського суспільства у процесі стратегічного управління передбачає більш рішучу та енергійну дію, спрямовану на врахування їх інтересів. Особливо такий тип активності прослідковується під час внесення питання до порядку денного щодо прийняття стратегії. Ця діяльність передбачає вибір форм декларування своїх вимог і мобілізацію громади на їх підтримку. Тиск може чинитися з метою лобіювання власних матеріальних чи професійних інтересів або інтересів ширшої соціальної групи, яку представляє та чи інша організація (наприклад, об'єднання підприємців, організації споживачів тощо), а також заради включення окремих питань до стратегічного плану для їх вирішення (наприклад, тиск екологічних організацій, захист прав людини тощо).

Оцінювання організацій громадянського суспільства у процесі стратегічного управління передбачає забезпечення зворотного зв'язку державних і недержавних виробників стратегій, виявлення наявних чи потенційних протиріч, що потребують вирішення або втручання.

Участь організацій громадянського суспільства відбувається на таких етапах стратегічного управління: утвердження порядку денного або концептуального визначення стратегії, прийняття рішень щодо стратегії та її реалізація.

Утвердження порядку денного або концептуального визначення стратегії передбачає не лише формування своєрідного переліку питань, а й встановлення пріоритетності їх вирішення та привернення уваги до них з боку органів влади. Процес утвердження порядку денного охоплює визначення проблеми та усвідомлення необхідності прийняття рішення.

Участь організацій громадянського суспільства у формуванні порядку денного визначає характер і потенціал такої участі. У першому випадку участь може набувати форму конкурентної боротьби за включення того чи іншого питання, що відображає інтереси певних соціальних груп, які входять до складу організацій громадянського суспільства; контролю порядку денного та фільтрації проблематики; артикуляції потреб і формування їх у питання для порядку денного.

Організації громадянського суспільства тут більше змагаються між собою за увагу до вузькокорпоративних проблем, вдаються до різних форм тиску з метою лобіювання «свого питання» про внесення його до стратегічного плану. Така боротьба може точитися як між організаціями, що функціонують в одній сфері, так і між різнотипними організаціями.

Також організації громадянського суспільства можуть виконувати роль «привратника» при внесенні того чи іншого питання до порядку денного. Тобто, діючи у різний спосіб, ці організації можуть спонукати виробників стратегії до бездіяльності, інакше кажучи, дотримуватися позиції невтручання. Наприклад, асоціації рекламодавців і виробників можуть вживати різних заходів щодо запобігання прийняття рішення про заборону реклами, спонсорства та стимулювання продажу тютюнових і алкогольних виробів.

Широкі консультації з різноманітними асоціаціями соціально вразливих верств населення можуть зумовити зняття з порядку денного питання про запровадження

монетаризації соціальних пілґ. Асоціативні та інституціональні групи внаслідок належної організації мають більший вплив, ніж неорганізовані групи громадян. До того ж, асоціативні та інституціональні групи можуть бути малочисельні, проте завдяки своїй організованості, відомості широкому загалу та «галасливості» вони можуть мати значний вплив на внесення того чи іншого питання до порядку денного стратегії.

Артикуляція організацій громадянського суспільства потреб і трансформація їх у питання порядку денного супроводжується виявленням загальної для суспільства проблеми, досягненням колективними зусиллями зосередження громади на цій проблемі. В процесі питання охоплює не тільки обмежену групу занепокоєних осіб, а й поширюється на значно ширше коло зацікавленої спільноти. Це, зрештою, переводить питання в царину стратегії, оскільки воно починає викликати стурбованість у суспільстві, що є підставою для внесення його до системного порядку денного.

Наприклад, факти прояву насильства стосовно дітей у сім'ї, які до недавнього часу не були характерні для українського суспільства, нині досить поширене явище. Висвітлення ЗМІ та низкою громадських організацій фактів знущання над дітьми в сім'ях, поширеності дитячої безпритульності внаслідок конфліктних ситуацій у сім'ях, проведення різноманітними неурядовими організаціями досліджень масштабу домашнього насильства сприяли тому, що суспільство поступово починає визнавати наявність такої проблеми. Безумовно, вона суперечить дотриманню прав дитини. Набувши суспільного розголосу, питання прояву насильства по відношенню до дітей почали включати до порядку денного Уряду.

Масштаб впливу організацій громадянського суспільства по-різному проявляється щодо двох типів порядку денного стратегії: системного та інституційного.

Системний порядок денний складається з усіх питань, щодо яких є загальна думка членів спільноти і які заслуговують на увагу органів влади.

Інституційний порядок денний включає набір питань, призначених для активного розгляду уповноваженими виробниками стратегії.

Отже, ступінь впливу організацій громадянського суспільства визначається їх позицією і доступом до порядку денного. При визначенні системного порядку денного ці організації відіграють одну із ключових ролей, оскільки беруть участь у формулюванні проблеми для вирішення та приверненні до неї уваги з боку суспільства, а також усвідомлення її суспільної значимості громадськістю та Урядом. Що ж стосується інституційного порядку денного, то потенціал впливу організацій громадянського суспільства значно зменшується, адже починають діяти фактори доступності до основних учасників процесу, підготовки та прийняття рішень, володіння необхідними ресурсами і можливостями.

На етапі вибору стратегії та прийняття стратегічних рішень організації громадянського суспільства здатні відігравати одну із ключових ролей у виявленні та генеруванні варіантів стратегії, моніторингу й оцінюванні у стратегічному управлінні. Право остаточного вибору, безумовно, залишається за уповноваженим виробником стратегії — органом влади.

У цьому процесі згадані організації відіграють більше експертно-консультативну

роль. Володіючи специфічними знаннями та інформацією, організації громадянського суспільства виробляють власні підходи щодо бачення вирішення проблеми. Це може відбуватися як із власної ініціативи, так і на замовлення органу влади.

На етапі реалізації стратегії організації громадянського суспільства також відіграють свою особливу, специфічну роль, що виявляється у безпосередній участі в реалізації стратегії, здійсненні моніторингу та оцінювання. Для деяких організацій реалізація стратегії може відкрити нові перспективи щодо продовження змагання, в якому їм довелося поступитися на стадії визначення стратегії.

Окрім того, сильні організації, які є суб'єктами стратегії, здатні вплинути на характер її реалізації шляхом підтримки або протидії. Тому впровадження стратегічного управління потребує знаходження компромісів між відповідними органами влади і організаціями громадянського суспільства.

Водночас, формуючи суспільну думку, організації громадянського суспільства впливають на забезпечення відповідної публічної підтримки чинної стратегії або висування вимог щодо її модифікації.

Підсумовуючи вищевикладене, слід констатувати, що організації громадянського суспільства є важливими суб'єктами процесу стратегічного управління, участь яких у цьому процесі має консультативний і представницький характер. Ці організації, не будучи наділені повноваженнями приймати остаточні рішення щодо визначення стратегії, взаємодіють із головними виробниками стратегії. У процесі такої взаємодії організації громадянського суспільства чинять тиск, здійснюють вплив, громадський контроль та оцінювання.

4. Загальні технології залучення громадськості до стратегічного управління

Технології залучення громадськості до стратегічного управління (різновид управлінських технологій) можна розглядати як сукупність методів, прийомів і засобів впливу владних структур на всебічний розвиток інституту участі громадян в управлінні суспільними справами. Результативність застосування цієї технології значною мірою залежить від:

1) ступеня відповідності інтересів і потреб населення щодо реформування системи стратегічного управління, зацікавленості громадян у результатах запропонованих владою суспільних змін, перетворень тощо;

2) потенційних можливостей участі громадян у реформуванні системи стратегічного управління (освіта, політична і правова культура, громадська активність, морально-психологічні якості);

3) розвиненості організаційних форм участі населення у житті суспільства та позитивного досвіду вирішення громадянами важливих для життя соціуму проблем як місцевого, так і загальнодержавного значення;

4) рівня державницької позиції управлінців, їх політичної і моральної свідомості.

Загалом технології залучення громадськості до стратегічного управління поділяють на:

а) безпосередні — реалізуються через механізми прямої демократії шляхом

безпосередньої взаємодії населення з суб'єктом державної влади, який здійснює стратегічне управління (референдуми, звернення громадян, громадські ініціативи, громадські консультації, публічні дебати, обговорення, функціонування при органах державної влади громадських рад тощо);

б) опосередковані — вивчення громадської думки та інформаційно-аналітичні технології, аналітичні, експертні послуги, що можуть надавати органам державної влади незалежні аналітичні центри на замовлення. Такі недержавні організації широко розповсюджені в країнах розвиненої демократії і надають органам влади інформацію про громадську думку до тієї чи іншої стратегії (що дуже важливо на етапі її визначення та формування).

Референдум як технологія залучення громадськості до стратегічного управління в сучасній Україні поки що недостатньо використовується як на загальнодержавному, так і місцевому рівнях. І це попри те, що він є відповідно до Конституції головним засобом волевиявлення народу. Використанню референдуму в політико-управлінській практиці перешкоджає відсутність належного законодавчого регулювання. Це стосується правового механізму проведення референдумів і реалізації їх результатів. На думку дослідників, відсутність суспільного консенсусу щодо концепції реформування інституту референдуму — головна причина зволікання з ухваленням його нового (оновленого) змісту.

Звернення громадян можна законно віднести до різновиду масових технологій участі населення у стратегічному управлінні. Право на звернення закріплене статтею 40 Основного Закону України — Конституції. Таке право передбачає можливість направлення індивідуальних (колективних) письмових та усних звернень до органів державної влади (їх посадових і службових осіб) та закріплює обов'язок носіїв владних повноважень розглянути такі звернення і дати обґрунтовану відповідь у визначені строки. Детальніше ці конституційні положення розкрито у Законі України «Про звернення громадян».

У повноваженнях органів державної влади зробити звернення громадян реальним засобом залучення їх до участі у стратегічному управлінні. Сьогодні на рівні центральних органів державної влади (зокрема Уряду) впроваджується система заходів щодо поліпшення роботи зі зверненнями громадян. Що ж стосується місцевих і регіональних органів влади, то з огляду на об'єктивні й суб'єктивні причини цей механізм взаємодії з громадськістю повного мірою не використовується.

До безпосередніх технологій залучення громадськості до стратегічного управління відносять також різні форми *консультацій з громадськістю*. Консультації проводяться з метою залучення громадян до участі в управлінні державою, забезпечення гласності, відкритості та прозорості в діяльності владних структур, сприяння їх діалогу з суспільством, врахування думки населення при підготовці та прийнятті органами державної влади рішень із важливих питань державного і суспільного життя. В обов'язковому порядку повинні проводитися консультації з питань нормативно-правового характеру, що лежать у площині прав і свобод громадян, стратегій економічного, соціального і культурного розвитку та стратегічних рішень щодо їх

виконання, використання органами влади бюджетних коштів.

Важливим завданням органів державної влади України є запровадження проведення систематичних консультацій з громадськістю у процесі прийняття стратегічних рішень органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування, завчасного оприлюднення проектів відповідних актів на офіційних веб-сайтах цих органів, використання інших механізмів взаємодії.

Безпосередня форма консультацій з громадськістю передбачає проведення публічних дебатів і обговорень.

Публічні дебати і обговорення в країнах розвиненої демократії є суспільним майданчиком для дискусій з питань, актуальних для соціально-економічного розвитку держави. Їх метою є конструктивне та аргументоване обговорення важливих суспільних проблем і формування усвідомленої позиції громадськості щодо основних проблемних питань розвитку країни регіону, території. Публічні дебати і обговорення, як правило, проводяться у формі *дискусії*. Заздалегідь формується і оприлюднюється тема дебатів чи громадського обговорення, яка передбачає полярні точки зору. Прихильники і противники по чергово викладають основні аргументи на підтримку власної точки зору. Своє ставлення до обговорюваних питань і думки стосовно позиції протилежних сторін можуть висловити усі бажаючі. За результатами таких обговорень публічно приймається рішення щодо реалізації тієї чи іншої стратегії.

Щоб публічні обговорення не перетворилися у формальний захід, потрібно виносити питання, які реально зачіпають інтереси широкого загалу. Питання мають бути добре підготовленими інформаційно і організаційно (забезпечена репрезентативність соціальних груп населення з урахуванням соціальної структури суспільства, об'єднань громадян, які провадять свою діяльність у певній галузі (сфері) чи регіоні). Громадське обговорення може відбуватися також у формі конференцій, семінарів, форумів, громадських слухань, круглих столів, зустрічей із громадськістю, інтернет-конференцій тощо.

У реаліях сучасної України є потреба у визначенні засад проведення консультацій з громадськістю, публічних дебатів і обговорень на законодавчому рівні. Окрім того, актуальним є питання про розширення інформаційних потоків між органами державної влади та громадянським суспільством із метою надання повної, точної, об'єктивної, надійної та відповідної інформації зацікавленим сторонам із будь-якого стратегічного рішення. Однією з найпоширеніших форм залучення громадськості до реформування державної політики в країнах Європейського Союзу є *громадські слухання*. В Україні їх також проводять, та через недосконалість технологічного процесу прийняття рішень за підсумками проведення громадських слухань, відсутність чіткого механізму впровадження в життя їх результатів, недостатню матеріально-технічну базу і низький рівень поінформованості населення про проведення громадських слухань вони часто перетворюються на суто формальні заходи.

В умовах поширення інформаційних технологій дієвими видами консультацій з громадськістю можуть стати *електронні консультації*, інтернет-консультації, «гарячі» телефонні лінії. Їх перевагами є доступність, низька матеріальна витратність,

анонімність, необмеженість часовими рамками і місцем проведення, що забезпечує широку участь у них різних категорій населення.

До безпосередніх (прямих) форм залучення громадян до стратегічного управління належать також *збори громадян*, місцеві ініціативи, органи самоорганізації населення та спеціально створені дорадчі органи громадського контролю при органах виконавчої влади (громадські ради).

5. Роль громадської експертизи у стратегічному управлінні

Однією із форм участі організацій громадянського суспільства у стратегічному управлінні є громадська експертиза діяльності органів виконавчої влади. Інституалізацію громадської експертизи почали застосовувати у вітчизняній практиці стратегічного управління після прийняття відповідної Постанови Кабінету Міністрів України від 05.11.2008 р. № 976 «Про затвердження Порядку сприяння проведенню громадської експертизи діяльності органів виконавчої влади».

Громадська експертиза є складовою механізму демократичного управління державою, який передбачає проведення інститутами громадянського суспільства оцінки діяльності органів виконавчої влади, дієвості прийняття і виконання такими органами рішень, підготовку пропозицій щодо розв'язання суспільно значущих проблем для їх врахування органами виконавчої влади у своїй діяльності.

Об'єктом такої експертизи є діяльність певного органу виконавчої влади та органу місцевого самоврядування.

Складовими громадської експертизи є оцінка діяльності та підготовка пропозицій. При проведенні громадської експертизи оцінюється діяльність, що передбачає вимірювання результатів порівняно з цілями.

Необхідно пам'ятати, що оцінювання є відмінним від аудиту та інспекції. За визначенням Ж.Кенела, «аудит — це незалежна об'єктивна контрольна та консалтингова діяльність, спрямована на підвищення продуктивності праці організації та її вдосконалення, під час проведення якого робота установи співставляється з вимогами». Аудит у стратегічному управлінні можна охарактеризувати як дослідження доцільності, правильності та результативності діяльності. Інспекція передбачає виявлення і запобігання порушенням, нагляд за правильністю дій і додержанням установлених вимог.

Другою складовою громадської експертизи є оцінювання ефективності прийняття та виконання органом виконавчої влади рішень. Під ефективністю розуміють співвідношення отриманих результатів і здійснених для їх отримання витрат. Якщо вигоди від реалізації стратегії, політики, програми, втілення конкретного рішення, що регулює суспільний розвиток, перевищують здійсненні при цьому витрати ресурсів, то можна говорити про певну ефективність такої діяльності. Наприклад, якщо внаслідок витрат із державного бюджету на підтримку дитячих будинків сімейного типу отримано надзвичайний соціальний ефект (зменшення кількості дітей-сиріт та дітей, позбавлених батьківського піклування, соціальна адаптація дітей-сиріт тощо), то можна стверджувати про ефективність такої урядової програми. У будь-якому випадку, при вимірюванні

ефективності розробляють і застосовують систему критеріїв для оцінювання.

Третьою складовою громадської експертизи є підготовка пропозицій щодо розв'язання суспільно значущих проблем для їх врахування органами виконавчої влади у своїй роботі. Пропозиції мають бути обґрунтованими і співвідноситися з отриманими результатами оцінювання діяльності. Такі пропозиції мають враховувати компетенцію того чи іншого органу влади, якому вони спрямовуються.

Громадська експертиза діяльності органів виконавчої влади є складовою механізмом демократичного управління державою. Громадськість за допомогою власних асоціацій та об'єднань долучається до оцінювання результатів стратегічного управління. Аналізуючи діяльність органів влади та надаючи свої пропозиції, організації громадянського суспільства тим самим сприяють поліпшенню стратегічного управління або ініціюють формування чи перегляд стратегій.

Окрім того, встановлені при проведенні громадської експертизи обов'язкові процедури зобов'язують органи виконавчої влади вчиняти певні дії і розглядати пропозиції громадськості за результатами проведеної експертизи. Це надає інститутам громадянського суспільства можливість значною мірою впливати на реалізацію різних стратегій, програм, заходів тощо. У сучасному світі наслідки стратегічного управління зазвичай є більш складними і важливими незалежно від рівня та сфери реалізації стратегії. Об'єктивна громадська експертиза надає державним службовцям, посадовим особам місцевого самоврядування більше впевненості під час прийняття стратегічних рішень, оскільки вони знатимуть, що дієве, а що — ні. Водночас якісно проведена громадська експертиза дає змогу вплинути і на раціональне використання різних ресурсів, бюджетних коштів, оскільки громадськість може дати неупереджену об'єктивну оцінку певним прогалинам або запобігти їх виникненню.

Громадська експертиза забезпечує зворотний зв'язок у відносинах органів влади та громадськості. Дієвість стратегії визначається передусім тим, чи відповідає вона потребам суспільства і чи вирішує наявні проблеми в інтересах громадян.

Питання для самоконтролю та поглибленого самостійного опрацювання студентами

1. У чому полягає роль організацій громадянського суспільства як суб'єкти стратегічного управління?
2. Проаналізуйте світовий досвід залучення організацій громадянського суспільства до стратегічного управління.
3. Як взаємодіють організацій громадянського суспільства з іншими учасниками стратегічного управління?
4. Які технології залучення громадськості до стратегічного управління та форми участі в стратегічному управлінні ви знаєте?
5. Якою є роль організацій громадянського суспільства як представників недержавного сектору в стратегічному управлінні?
6. Яку роль відіграє громадська експертиза у стратегічному управлінні?

ОРІЄНТОВНИЙ ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ ДО ІСПИТУ
з дисципліни: «Теорія стратегічного менеджменту»

1. У чому полягає суть процесу моніторингу в стратегічному управлінні?
2. Яке значення має моніторинг у стратегічному управлінні?
3. Які основні принципи класифікації показників моніторингу в стратегічному управлінні?
4. Яку роль у стратегічному управлінні відіграє збір та аналіз даних для моніторингу?
5. У чому відмінності оцінювання у стратегічному управлінні від інших видів контрольної діяльності та наукових досліджень?
6. Назвіть економічні та професійні моделі оцінювання результативності?
7. У чому особливості оцінювання затрат, продуктів, результатів, наслідків і впливів у стратегічному управлінні?
8. Чому аналіз вигід/витрат називають практичним методом оцінювання в стратегічному управлінні?
9. Які сучасні можливості і проблемні питання у здійсненні моніторингу та оцінювання в стратегічному управлінні?
10. Розкрийте місію та цілі стратегічного менеджменту
11. Дайте характеристику проблем формування понятійно-категоріального апарату стратегічного менеджменту
12. Надайте характеристику принципів стратегічного менеджменту
13. Які види стратегічного управління ви знаєте і у чому полягають їх відмінності?
14. Розкрийте зміст концепцій стратегічного менеджменту
15. Дайте характеристику моделей стратегічного менеджменту
16. У чому полягають особливості застосування стратегічного менеджменту у публічній сфері?
17. Назвіть основні етапи запровадження стратегічного управління
18. Досвід стратегічного менеджменту: Велика Британія, що з їхніх здобутків доцільно використати в Україні?
19. Досвід стратегічного менеджменту: США, що з їхніх здобутків доцільно використати в Україні?
20. Досвід стратегічного менеджменту: Німеччина, що з їхніх здобутків доцільно використати в Україні?
21. Досвід стратегічного менеджменту: Франція, що з їхніх здобутків доцільно використати в Україні?
22. Досвід стратегічного менеджменту: Польща: що з їхніх здобутків доцільно використати в Україні?
23. Проаналізуйте українські історичні реалії запровадження стратегічного управління і планування
24. Розкрийте зміст процесуального підходу

25. Назвіть процесуальні фази стратегічного управління
26. Розкрийте роль середовища в стратегічному управлінні
27. Розкрийте роль стейкхолдерів і груп інтересів у стратегічному управлінні
28. Розкрийте зміст, переваги та недоліки PEST- аналізу
29. Розкрийте зміст, переваги та недоліки SWOT-аналізу
30. У чому полягає зміст бачення, місія, стратегічні цілі і завдання
31. Дайте характеристику концепції стратегічного вибору
32. Як моделі Ви знаєте і у чому полягає їх зміст?
33. У чому полягає роль стратегічних рішень в управській діяльності?
34. Розкрийте зміст принципів методології стратегічного планування
35. Охарактеризуйте методи державного стратегічного планування
36. В чому полягає технологія державного стратегічного планування
37. Охарактеризуйте систему показників стратегічного планування
38. Реалізація стратегій: зазначте можливості, визначте загрози, охарактеризуйте

інструменти

39. Охарактеризуйте правове забезпечення стратегічного менеджменту
40. Охарактеризуйте фінансове забезпечення стратегічного менеджменту
41. Охарактеризуйте майнове забезпечення стратегічного менеджменту
42. Охарактеризуйте примусове забезпечення стратегічного менеджменту
43. Охарактеризуйте забезпечення стратегічного менеджменту ресурсами більшості і довіри
44. Охарактеризуйте забезпечення стратегічного менеджменту людськими ресурсами
45. Охарактеризуйте організаційне забезпечення стратегічного менеджменту
46. Охарактеризуйте забезпечення стратегічного менеджменту інформаційними ресурсами
47. Охарактеризуйте забезпечення стратегічного менеджменту часом як ресурсом
48. Яке значення має розподіл ресурсів у процесі впровадження стратегічного управління?
49. Яка роль аналітичного забезпечення стратегічного менеджменту?
50. Розкрийте зміст моніторингу у стратегічному управлінні
51. Яку роль відіграє оцінювання у стратегічному управлінні
52. Які моделі оцінювання Ви знаєте? (Програма-результат, оцінювання результативності, економічні та професійні моделі). У чому полягає їхній зміст?
53. Як здійснюється оцінювання затрат, продуктів, результатів, наслідків і впливів у стратегічному управлінні?
54. Нормативний і позитивний аналіз: зміст, переваги, недоліки.
55. Аналіз вигід/витрат як практичний метод оцінювання в стратегічному управлінні: зміст, переваги, недоліки.
56. У чому полягає роль організацій громадянського суспільства як суб'єкти стратегічного управління
57. Проаналізуйте світовий досвід залучення організацій громадянського

суспільства до стратегічного управління

58. Як взаємодіють організацій громадянського суспільства з іншими учасниками стратегічного управління

59. Які технології залучення громадськості до стратегічного управління та форми участі в стратегічному управлінні ви знаєте?

60. Яку роль відіграє громадська експертиза у стратегічному управлінні?

ВИКОРИСТАНА ТА РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

а) основна:

1. Ситник Г.П., Орел М.Г. Публічне управління у сфері національної безпеки: підручник / за заг.ред. Г.П.Ситника. Київ : Видавець Кравченко Я.О., 2020, 360 с.
2. Публічне управління та адміністрування у сфері національної безпеки: (системні, політичні та економічні аспекти): словник-довідник / С.П. Завгородня, М.Г. Орел, Г.П. Ситник [уклад.] / за заг.ред. Д.В. Неліпи, Є.О. Романенка, Г.П. Ситника. Київ : Видавець Кравченко Я.О., 2020. 380 с.
3. Стратегічне планування: вирішення проблем національної безпеки : монографія / В. П. Горбулін, А. Б. Качинський. К. : НІСД, 2010. 288 с.
4. Стратегічне управління у сфері публічного управління та адміністрування : навч.-метод. посіб. / упоряд. О. І. Кравченко. Х. : Видавництво Іванченка І.С., 2019. 138 с.
5. Державна політика забезпечення національної безпеки України: основні напрямки та особливості здійснення. : монографія / Криштанович М.Ф., Пушак Я.Я., Флейчук М.І., Франчук В.І. Львів : Сполом, 2020. 418 с.
6. Ситник Г.П. Державне управління у сфері національної безпеки (концептуальні та організаційно-правові засади): Підручник. К.:НАДУ, 2012. 344 с.
7. Романюк С. А. Теорія та практика стратегічного управління : монографія. К. : НАДУ, 2019. 232 с
8. Тертичка В.В. Стратегічне управління : підручник. К. : «К.І.С.», 2017. 932 с.

б) додаткова література

9. Глобальна та національна безпека / авт.кол.: В.І.Абрамов, Г.П.Ситник, В.Ф.Смолянюк та інш.; за заг.ред. Г.П.Ситника. К. : НАДУ, 2016. 784 с.
10. Ситник Г. П. Геополітичний аналіз та прогнозування : навч. посіб.: у 2 ч. / авт. кол. : Г. П. Ситник, В. Ф. Смолянюк, М. М. Шевченко ; за заг. ред. Г. П. Ситника. К. : НАДУ, 2014. Ч. 1. 152 с.
11. Ситник Г.П. Національна безпека України: теорія і практика: підручник/ Г. П. Ситник, В. М. Олуйко, М. П. Вавринчук ; за заг. ред. Г. П. Ситника. Хмельницький ; К. : Вид-во «Кондор», 2007. 616 с.
12. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: Навчальний посібник. Тернопіль: Крок, 2017. 252 с.
13. Mintzberg, H., Ahlstrand B., and Lampel J., Strategy Safari: Your Complete Guide Through the Wilds of Strategic Management, 2nd ed. 2009. The Free Press, New York.
14. Porter, M.E. What is a strategy? Harvard Business Review. 1996. November-december. PP. 61-78.
15. Walker R, Andrews R, Boyne G., Meier K., O'Toole L. Wakeup Call: Strategic Management, Network Alarms, and Performance. Public Administration Review 2010. 53 (1). PP. 65-72.
16. Poister, T.Pitts, D , Edward L. Strategic Management Research in the Public Sector: A Review, Synthesis, and Future Directions. The American Review of Public Administration. 2010. 40 (5) PP. 522-45.
17. Bryson J. The Future of Public and Nonprofit Strategic Planning in the US. Public Administration Review 70. 2010. PP. 255-67.

в) законодавчі та нормативні акти

18. Про національну безпеку України: Закон України від 21.06.2018 р. № 2469-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text>

19. Про засади внутрішньої і зовнішньої політики: Закон України від 01.07.2010 р. № 2411-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2411-17#Text>

20. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 25 березня 2021 року «Про Стратегію воєнної безпеки України»: Указ Президента України від 25.03.2021 р. № 121/2021. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/1212021-37661>

21. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 вересня 2020 року «Про Стратегію національної безпеки України»: Указ Президента України від 14.09.2020 р. №392/2020 URL: <https://www.president.gov.ua/documents/3922020-35037>

22. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 11 серпня 2021 року «Про Стратегію економічної безпеки України на період до 2025 року»: Указ Президента України від 11.08.2021 р. № 347/2021. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/3472021-39613>

г) електронні ресурси

23. Офіційний сайт Верховної Ради України. URL: <http://www.rada.gov.ua>.

24. Офіційний сайт Президента України. URL: <https://www.president.gov.ua>

25. Офіційний сайт Кабінету Міністрів України. URL: <https://www.kmu.gov.ua>

26. Офіційний сайт національної бібліотеки України імені В.І. Вернадського. URL: <http://www.nbuv.gov.ua/>

27. Офіційний сайт наукової бібліотеки імені М. Максимовича URL: <http://www.library.univ.kiev.ua/ukr/iir/library/index.php>

28. Аналітичні доповіді Національного інституту стратегічних досліджень. URL: <https://niss.gov.ua/publikacii/analitichni-dopovidi>

Навчальне видання

КЛИМЕНКО Наталія Григорівна

ТЕОРІЯ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Курс лекцій

для студентів галузі знань: 25 – Воєнні науки, національна безпека, безпека державного кордону, які навчаються спеціальністю: 256 – Національна безпека (за окремими сферами забезпечення і видами діяльності) за другим освітнім рівнем вищої освіти (магістр) денної форми навчання

Матеріал подається в авторській редакції