

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ

Валерій ТЕРТИЧКА

Навчальний посібник

Київ 2015

Валерій ТЕРТИЧКА

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ

Навчальний посібник

Київ 2015

УДК 65.012.2(075.9)
Т35

*Схвалено Вченою радою Національної академії державного управління при
Президентіві України (протокол № 217/10-5 від 16 жовтня 2014р.)
Рекомендовано до друку вченою радою Інститут аналізу політики та стратегій
(протокол № 4 від 24 жовтня 2014 р.)*

Рецензенти:

В.Д. Бакуменко, доктор наук з державного управління, професор, проректор з наукової роботи Академії муніципального управління;

О.Л. Валевський, доктор наук з державного управління, старший науковий співробітник Національного інституту стратегічних досліджень;

С.В. Слухай, доктор економічних наук, професор, професор кафедри економічної теорії, макро- і мікроекономічної теорії економічного факультету Київського національного університету ім. Тараса Шевченка;

В.В. Юрчишин, доктор наук з державного управління, професор, директор економічних програм Українського центру економічних і політичних досліджень ім. Олександра Разумкова.

Тертичка В. В.

Т35

Стратегічне управління : навч. посіб. / В. В. Тертичка. – К.: “К.І.С”, 2015. – 171 с.

ISBN 978-617-684-140-1 (pdf)

У навчальному посібнику розглянуто теоретичні й практичні питання стратегічного управління, його сутність та переваги, основні інструменти реалізації стратегічних планів, особливості здійснення стратегічного управління в Україні на різних рівнях.

Для слухачів, аспірантів і докторантів НАДУ, студентів інших ВНЗ, які навчаються за спеціальностями напряму "державне управління", а також видання буде корисним працівникам органів державної влади і місцевого самоврядування, представникам неурядових аналітичних центрів, громадських організацій, фахівцям, які досліджують проблематику стратегічного управління.

УДК 65.012.2(075.9)

© Тертичка В. В., 2015

Зміст

| | |
|--|------------|
| ПЕРЕДМОВА | 4 |
| Розділ 1 | |
| УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ ТА СТРАТЕГІЇ | 5 |
| Тема 1.1. Розвиток і зміни в організації та управління змінами | 5 |
| Тема 1.2. Стратегія: підходи, значення та роль | 38 |
| Розділ 2 | |
| СТРАТЕГІЧНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ | 64 |
| Тема 2.1. Передумови виникнення та зміст стратегічного управління | 64 |
| Тема 2.2. Концепція і зміст стратегічного управління | 71 |
| Тема 2.3. Роль стратегічного управління в розвитку державних організацій ... | 77 |
| Розділ 3 | |
| ТЕХНОЛОГІЇ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ | 87 |
| Тема 3.1. Стратегічне управління як процес | 87 |
| Тема 3.2. Технологія стратегічного управління і планування | 90 |
| Тема 3.3. Роль середовища в стратегічному управлінні | 93 |
| Тема 3.4. PEST-аналіз і SWOT-аналіз | 104 |
| Розділ 4 | |
| СТРАТЕГІЧНИЙ ВИБІР | 114 |
| Тема 4.1. Бачення, місія, стратегічні цілі і завдання | 114 |
| Тема 4.2. Концепції стратегічного вибору та стратегічні рішення | 119 |
| Тема 4.3. Моніторинг і оцінювання в стратегічному управлінні | 124 |
| Розділ 5 | |
| СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ НА ЦЕНТРАЛЬНОМУ І МІСЦЕВОМУ РІВНЯХ | 137 |
| Тема 5.1. Стратегічне управління на центральному рівні..... | 137 |
| Тема 5.2. Стратегічне управління на місцевому рівні ///..... | 146 |
| СЛОВНИК | 151 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ | 159 |
| СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ | 161 |
| ПЕРЕЛІК РЕКОМЕНДОВАНИХ САЙТІВ | 168 |

ПЕРЕДМОВА

Поглиблення процесів глобалізації, посилення конкуренції між регіонами різних країн за інвестиції, формування дієздатної системи державного управління і місцевого самоврядування, розвиток ринкових відносин в Україні, загострення соціальних та екологічних проблем вимагають від органів влади швидко реагувати на зовнішні та внутрішні зміни, що відбуваються, здійснювати пошук адекватних інструментів, механізмів та методів забезпечення послідовного розвитку країни, регіонів та окремих територій. Одним із дієвих інструментів реагування на зміни та проведення цих змін з урахуванням чітко визначених, науково обґрунтованих пріоритетів є стратегічне управління.

Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 4 жовтня 2006 р. № 504-р “Про схвалення Концепції вдосконалення системи прогнозних і програмних документів з питань соціально-економічного розвитку України” стратегічне планування поступово впроваджуватиметься на всіх рівнях управління.

Стратегічне управління за призначенням – це технологія управлінського прориву, виходу за традиційні рамки, злам старих схем. Стратегічне управління містить вироблення стратегії, постановку цілей, визначення необхідних ресурсів, підтримання взаємовідносин із зовнішнім середовищем для досягнення поставлених завдань. Отже, зорієнтованість стратегічного управління в майбутнє та вимоги до упередження негативних суспільних тенденцій дає змогу стверджувати про змістову тотожність державного і стратегічного управління. Сучасне державне управління – це стратегічне управління за змістом.

Сьогодні для України, як цивілізовано зорієнтованої країни, постала нагальна потреба впровадження в повному обсязі стратегічного управління з метою дієвого поєднання цілей і завдань держави відповідно до вимог громадянського суспільства. Фактична відсутність науково обґрунтованої літератури із стратегічного управління і є визначальною причиною публікації посібника для державних службовців та працівників органів місцевого самоврядування. Матеріали посібника стануть в пригоді й представникам інститутів громадянського суспільства під час вироблення стратегічних планів та запровадження стратегічного управління.

У процесі підготовки посібника були використані цінні поради і матеріали Я.Бережного, Л.Льченко-Сюйви, О.Кілієвича, П.Онищенка, В.Целіщева та інших науковців, за що автор їм дуже вдячний. Окремо необхідно наголосити на матеріалах і напрацюваннях проектів, що були корисними під час підготовки посібника: PAUCI, ПРІК ООН, PRISM та ін.; матеріалах розроблених дистанційних курсів “Стратегічне планування” і “Стратегічне управління” для слухачів заочно-дистанційної форми навчання НАДУ. У навчальному посібнику враховані результати апробації матеріалів попередніх посібників: Стратегічне планування: Навч. посіб./О.Берданова, В.Вакуленко, В.Тертичка. – Л.: ЗУКЦ, 2008. – 138 с. [www.IPAS.org.ua/library.htm]; Стратегічне планування: Посібник для тренерів /О.Берданова, В.Вакуленко, В.Тертичка. – Л.: ЗУКЦ, 2008. – 72 с. [www.IPAS.org.ua/library.htm] та збірника документів і матеріалів ”Запровадження стратегічного планування в Україні“. – К.: “К.І.С.”, 2004. – 410 с. [www.IPAS.org.ua/library.htm]. Окремі матеріали зі стратегічного планування/менеджменту опубліковані в журналі ”Суспільна політика і стратегічний менеджмент“ [www.ipas.org.ua/e-journal.htm].

Навчальний посібник зорієнтований на: здобуття систематизованих знань щодо основ стратегічного управління як процесу визначення майбутнього організації, регіону, території; набуття навичок щодо використання технологій стратегічного управління та вмінь щодо спрямування діяльності на кінцеві результати.

УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ ТА СТРАТЕГІЇ

Мета розділу:

- ознайомлення з теоріями і методами управління змінами в організації;
- засвоєння базових понять з управління змінами та стратегій;
- усвідомлення змісту процесу управління змінами, ролі стратегії та планування;
- розуміння особливостей стратегічного мислення, знання, спільноти, ментальності.

Результати навчання за розділом

Після вивчення розділу слухачі мають:

розуміти:

- базові поняття та інструментарій стратегічного управління;
- методичні підходи до формування стратегій;
- причини опору змінам та засоби і напрями подолання опору змінам;

володіти:

- знаннями про базові поняття, інструментарій та методологічні підходи до стратегічного управління;
- навичками використання методології стратегічної діяльності;
- знаннями про стратегічне мислення, стратегічну спільноту та стратегічну ментальність.

Зміст розділу

Тема 1.1. Розвиток і зміни в організації та управління змінами

Тема 1.2. Стратегія: підходи, значення та роль

ТЕМА 1.1

Розвиток і зміни в організації та управління змінами

Розвиток та зміни в організації

У всьому світі можна спостерігати цікаве явище: успішні організації, стикаючись із впливами та викликами зовнішнього середовища, нездатні адекватно реагувати на них. У чому причина? Може, у пасивності або бездіяльності керівників?

Досвід свідчить, що, навпаки, у разі змін інтенсивність усіляких дій значно посилюється. Основна проблема виникає з вибором правильного вектора дій. Проте замість пошуку кардинально нових шляхів розвитку, організація продовжує рухатися вже відомими шляхами, щоправда, з потрібною енергією. Це явище відоме в управлінні як активна інерція організації. Воно дещо нагадує фізичне явище активної інерції, коли тіло, рухаючись, здатне певний проміжок часу зберігати попередню траєкторію руху. На активну інерцію особливо страждають державні установи, що відповідають на зовнішні збурення сплеском активності, що, на жаль, є малоконструктивним.

Для з'ясування причин активної інерції треба ознайомитися докладніше з таким феноменом, як організація.



За визначенням Ч.Бернарда, *організація* – це група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення загальної мети або спільних цілей.

Усі організації мають такі загальні характеристики.

1. Організації використовують чотири види ресурсів:

- людські;
- фінансові;
- фізичні (сировина, устаткування тощо);
- інформаційні.

2. Будь-яка організація є відкритою системою. Ресурси, які організація використовує для надання послуг, вона бере із зовнішнього середовища. У свою чергу, послуги, які виробляє організація, також реалізуються в зовнішньому середовищі. Організація може існувати лише у взаємодії із зовнішнім середовищем.

3. Усі організації здійснюють горизонтальний і вертикальний розподіл праці. Розподіл загальної роботи в організації на її складові називається горизонтальним поділом праці. Результатом горизонтального поділу праці є формування окремих підрозділів організації (відділів, ділянок тощо).

Оскільки робота в організації розподіляється між окремими підрозділами та виконавцями, хтось має координувати їхню діяльність. Унаслідок цього об'єктивно виникає потреба у так званому вертикальному розподілі праці, тобто у відокремленні діяльності з координації дій від тих, що координуються.

Діяльність з координації роботи інших людей у широкому розумінні й становить сутність управління організацією.



Управління змінами в організації – це вміння досягати поставлених цілей шляхом використання праці, інтелекту та мотивів поведінки інших людей.

4. Усі організації мають структуру (сукупність підрозділів та зв'язків між ними, а також взаємовідносин між рівнями управління та функціональними сферами діяльності), яка надає їм цілісність й спроможність реалізувати своє призначення.

Основною метою діяльності будь-якої організації є досягнення успіху. Організація вважається успішною, коли вона досягає поставлених перед собою цілей.

Складовими успіху при цьому є:

- розвиток, який досягається через покращання діяльності та результати;
- результативність та ефективність;
- готовність та пристосування до змін.



Управління розвитком організації – це особлива специфічна функція управління в масштабах усієї організації щодо внесення змін у її діяльність і структуру з метою забезпечення її самозбереження і виживання в нових умовах.

Будь-яка стратегія передбачає розвиток та зміни в організації.

Розвиток – це незворотні, спрямовані, закономірні зміни матерії та свідомості, їх універсальна властивість.

Результатом розвитку є нова якість діяльності організації. Зміни в організації спрямовані в майбутнє і забезпечують процес розвитку організації.

Загалом можна виокремити такі зміни.

Планові зміни, що здійснюються відповідно до планів і програм, які розроблено заздалегідь і впроваджуються з метою своєчасного і впорядкованого адаптування до умов, що змінюються.

Реактивні зміни, що здійснюються як реакція на тиск нових умов зовнішнього чи внутрішнього середовища, коли цей тиск виявлено.

Нововведення – це нове використання наукових і технічних знань, що цілеспрямовано вноситься до діяльності організації для підвищення ефективності та результативності.

Спонукальними мотивами для нововведень можуть бути потреби клієнта, потреби організації. Крім того, існує "незалежне" джерело – досягнення науки, що формують нові можливості виробництва і споживання благ.

Термін "*нововведення*" як економічну категорію вперше почав використовувати австроамериканський учений Й.Шумпетер у 30-х рр. ХХ ст. Він створив повний опис інноваційного процесу, визначивши п'ять видів змін в економіці:

1) використання нової техніки, технології виробництва або нового ринкового забезпечення виробництва;

2) упровадження продукції з новими властивостями;

3) використання нової продукції;

4) зміна організації виробництва та його матеріально-технічного забезпечення;

5) поява нових ринків збуту.

За особливостями механізму здійснення нововведення поділяються на групи:

- одиничні, тобто здійснені в одному об'єкті;

- дифузні, тобто розповсюджені по багатьох об'єктах.

Розрізняють також завершені й незавершені нововведення, успішні й неуспішні.

Класифікацію нововведень за А.Пригожиним подано у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Класифікація нововведень за А.Пригожиним

| Критерії класифікації | Різновиди нововведень та їх характеристика |
|----------------------------------|---|
| Тип нововведення | Економічні, організаційно-управлінські, соціально-управлінські, правові, педагогічні тощо, тобто відповідні природі сфер суспільства |
| Інноваційний потенціал | Радикальні, тобто мають найвищий потенціал новизни і не мають аналогів. Комбінаторні, тобто є комбінацією нових і старих елементів. Удосконалювальні – результат поліпшення характеристик наявного об'єкта |
| Щодо свого попередника | Заміщувальні, тобто які заміщують попередника. Скасовувальні, тобто які скасовують попередника. Поворотні, тобто повернулися після відтворення. Відкриваючі, тобто відкривають шлях для цілого класу нововведень. Ретровведення, тобто своєрідні прибульці з минулого |
| Обсяг | Точкові, тобто є одиничними явищами. Системні, тобто є системним явищем. Стратегічні, що істотно впливають на зону перетворення |
| Особливості механізму реалізації | Одиничні, тобто реалізуються одиночно. Дифузійні, тобто реалізуються за допомогою дифузії |

| | |
|---------------------|--|
| Рівень завершеності | Завершені, тобто завершені й цілісні утворення Незавершені, тобто конструктивно не завершені |
| Суспільні наслідки | Дають суспільні переваги Викликають суспільні витрати |

Сутність нововведень виявляється у функціях, які вони реалізують у суспільстві. По суті, функції нововведень фіксують різні канали й аспекти їх впливу на певні сторони суспільного організму. Маючи значний потенціал розвитку, на відміну від старих соціальних форм, нововведення активно впливають на навколишнє середовище й створюють своєрідне поле змін. При цьому нововведення не тільки створюють потік оновлення суспільного середовища, а й активізують процеси спротиву змінам. Вони можуть або згаснути у твердому консервативному середовищі або перетворювати це середовище відповідно до власної природи. Основні функції нововведень подано в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Функції нововведень та їх характеристика

| Функції нововведень | Характеристика |
|---------------------|---|
| Прагматична | Задоволення потреби, заради якої нововведення створюється |
| Інвестиційна | Створення умов для інвестиційних вкладень |
| Стимулююча | Стимулювання процесів розвитку сфери, у яку впроваджуються нововведення |
| Оновлення | Забезпечення оновлення суспільного організму, його прогрес |
| Прогностична | Передбачення моделі майбутнього системи |
| Критична | Підстава для критичного заперечення старих форм життя |

Процес інноваційного розвитку на відміну від звичайного процесу поточної діяльності має особливості. Відмінності інноваційного процесу від процесу поточної діяльності наведено в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Зіставлення інноваційного процесу і процесу поточної діяльності

| Поточний процес | | | | Інноваційний процес |
|-----------------------------|---|------------------------------|---|-------------------------------------|
| Безперервний, гомогенний | < | Тип процесу | > | Дискретний, циклічний |
| Підтримка досягнутого рівня | < | Цільова орієнтація | > | Переведення системи до нового рівня |
| У реальному масштабі часу | < | Мета досягається | > | З часовим лагом |
| Мінімальний | < | Можливий ризик | > | Неминучий, пропорційний новизні |
| Базується на них | < | Норми та положення | > | Входить у протиріччя |
| Стабілізує | < | Розподіл ролей і повноважень | > | Руйнує |

Звертаючи увагу на інноваційні механізми державного управління наголосимо, що під час дослідження зв'язку інновацій та державного управління виникає необхідність розглядати два цілком різні поняття:

- 1) державне управління інноваціями;
- 2) інноваційне державне управління.

Незважаючи на схожість, ці поняття відносять до різних аспектів управлінської діяльності.

Державне управління інноваціями. Стосується сфери взаємодії органів влади і зовнішніх відносно неї організацій, які діють на території держави. При цьому економіка держави розглядається як сукупність господарюючих суб'єктів, які мають власні стратегії. Завдання органів державного управління полягає у створенні сприятливих умов для інноваційного розвитку цих підприємств і організацій.

Інноваційне державне управління. Стосується, власне, сфери державного управління, а саме нових підходів, які застосовують органи державної влади для вирішення покладених на них завдань. У цьому разі державне управління використовує новітні механізми управління економікою та застосовує провідний зарубіжний досвід у цій сфері.

Турбулентність зовнішнього середовища часом непередбачувана, тому виділяються планові та надзвичайні зміни. Планові зміни розробляються з урахуванням стабільного розвитку економіки і є навмисними. Але у разі виникнення форс-мажорних обставин керівництво змушене створювати плани надзвичайних (непередбачених) змін.

Планові (стратегічні) зміни – це такі, які проектують і впроваджують у певному порядку і в конкретний час, вони відповідають прогнозованим майбутнім подіям.



Планові зміни – глибокі середньо- та довготермінові зміни, які містять у собі призначення й місію організації, такі аспекти її життя, як розвиток, якість, інновації й цінності, що стосуються людей, потреби споживачів і застосовані технології.

Стратегічні зміни здійснюються в контексті зовнішнього конкурентного, економічного й соціального середовища та внутрішніх ресурсів організації, можливостей, культури, структури й систем.

С.Фролов у своїх роботах називає надзвичайні зміни штучними і не планованими (природними), але їх суть близька до ідей західних дослідників.

Незаплановані, природні зміни з'являються без заздальгідь поставленої мети, досить спонтанно. Зазвичай такі зміни відбуваються непомітно для організації і не зачіпають важливих її компонентів. Природними змінами в організації управляти практично неможливо, оскільки вони є наслідком дій зовнішнього середовища і не усвідомлюються керівниками організації, або розглядаються ними як неминучі наслідки зовнішнього впливу.

Штучні зміни здійснюються свідомо, цілеспрямовано, під час яких змінюються статус організації та її структурні компоненти з метою адаптації організації до зовнішнього середовища, зміцнення владних основ управління, інтеграції окремих структурних одиниць.

Також виділяють *ситуаційні* (динамічні) зміни, які є частковим реагуванням на події вже в процесі того, як вони відбуваються. У кожній організації відбувається багато еволюційних, природних змін.

Типовий **приклад**: вікові обмеження обладнання й людей, що має як негативні, проблематичні наслідки (наприклад потребу в ремонті, модернізації або заміні обладнання або зміні керівників, які втратили динамізм і напористість або досягли пенсійного віку), так і позитивні сторони (технічна й управлінська кваліфікація, яку здобувають роками практичної діяльності). Ці зміни відбуваються незалежно від бажання керівництва. Їх не можна планувати, але можна й потрібно брати до уваги, визначаючи майбутнє організації. Можна планувати заходи щодо запобігання й усунення негативних наслідків еволюційних змін.

Низка ситуаційних, незапланованих змін має не еволюційний характер. Зміни відбуваються тому, що організації мусять реагувати на нові ситуації.

Наприклад, конкуренція може змусити фірму-виробника різко знизити ціни, страйк – підвищити заробітну плату тощо. Такі зміни є пристосувальними або реактивними. Організація не планувала й дуже часто не підозрювала про потребу в змінах до останнього моменту, але все-таки здійснює їх, щоб відреагувати на які-небудь події й тенденції, які можуть бути загрозливими або, навпаки, давати несподівані нові можливості.

Оскільки ситуаційні зміни, зазвичай, поспішні, то можливість ухвалення недовірих рішень збільшується. Планові зміни майже завжди мають перевагу над ситуаційними, оскільки надають час для підготовки, але справжнім управлінським мистецтвом є вихід із ситуаційних змін із позитивними наслідками й найменшими втратами.

Узагалі всі зміни, які відбуваються, можна поділити на два основних види, кожен з яких володіє двома широкими можливостями. Це схематично зображено в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Основні види змін

| Характеристика причини змін | Характеристики джерела/локалізації | |
|-----------------------------|------------------------------------|------------|
| | Внутрішні | Зовнішні |
| Планові (стратегічні) | КвADRANT А | КвADRANT В |
| Ситуаційні (динамічні) | КвADRANT С | КвADRANT 0 |

Перший вид ґрунтується на локалізації зміни. Отже, ми намагаємося керувати або зовнішньою зміною, або внутрішньою. Це також стосується й другої характеристики, що стосується причин або намірів, пов'язаних зі зміною. У цій ситуації знову існують дві можливості. Зміна може бути навмисною або бажаною тобто плановою. І навпаки: вона може бути випадковою або незапланованою, що виникає з природи речей й, отже, динамічною. Сполучення двох характеристик породжує чотири можливих класи змін.

Деякі приклади можуть допомогти проілюструвати зміст і застосування цих характеристик. Непередбачені примхи перестановки ключових посад в уряді є внутрішніми, але, оскільки в них немає організаційного наміру, вони мають динамічний характер. Закони держави з очевидністю сплановані, оскільки вони входили в намір уряду, але настільки ж очевидним є їх зовнішній характер, оскільки зміна відбувається за межами організації. Навпаки: зміна в структурі населення, спричинена або відображена в демографічних тенденціях, у такий самий спосіб виявляється зовнішньою, хоча не входить ні в чий намір, і тому динамічна. Це важливо розуміти, оскільки від цього залежать прийоми й методи управління змінами.

Стратегічні управлінські зміни можна класифікувати залежно від підходів до їх реалізації:

- *постійні зміни*: підхід полягає в регулярному оновленні. Зміни безупинні й динамічні, а не радикальні й різкі. Одночасно сама корпоративна сутність залишається незмінною;
- *інновації* – це значні зміни, наступні за великим технологічним проривом або за появою нових управлінських концепцій. Зміни через інновації, зазвичай, очолюють пасіонарні лідери, які обіймають керівні посади;
- *безперервне поліпшення* складається з невеликих послідовних стадій, і часто ініціюється співробітниками оперативного рівня. Результати безперервного поліпшення не завжди очевидні відразу, але сума деякої кількості безперервних поліпшень може позитивно вплинути на результати роботи, продуктивність і якість праці;

• *реорганізація* (трансформація) організації – це прискорення процесів в організації, за допомогою застосування інформаційних технологій. Вона не зачіпає головних недоліків діяльності організації.

Планові зміни, як правило, мають конкретні цілі, що стосуються поліпшення можливості організації адаптуватися до зовнішнього середовища або зміни поведінки працівників. Проведення змін може реалізовуватися різними методами і на підставі цього виділяють три рівні змін:

- докорінна реструктуризація;
- радикальні зміни;
- помірні зміни.

Як зазначає дослідник М.Портер, як правило, у разі докорінної реструктуризації зазнають змін всі складові елементи організації.



Радикальні зміни – це структурні зміни всередині організації, що зумовлені зміною організаційно-правової форми або розширенням сфери послуг, виділенням нових структурних підрозділів тощо.

Подібні зміни тягнуть за собою зміну організаційної структури або коригування організаційної культури.

Найчастіше зустрічається третій тип – помірні зміни. Ці зміни проводяться в організації регулярно як елемент планових змін у зв'язку з модифікацією маркетингової ситуації, збільшенням обсягу виробництва тощо.

У роботі "Організаційна поведінка" автори Г.Латфуллін і О.Громова доповнюють розглянуті види змін ще двома:

- звичайні зміни – зміни, що не є суттєвими і справляють незначний вплив на функціонування організації;
- незмінне функціонування і організація реалізує планову стратегію, ґрунтуючись на своєму досвіді, без виникнення надзвичайних обставин.

А.Мейєр, Дж.Гоус і Г.Брукс виділяють два типи змін:

- поступова, або ступенева, зміна регулярно виникає в житті організації як елемент сталого руху вперед і впливає лише на частину системи організації;
- фундаментальна, або революційна, зміна рідко виникає в організації і, як правило, призводить до повної зміни організації.

Л. Акерман, у свою чергу, формулює три типи змін:

- розвиваючі зміни – можуть бути планові або надзвичайні – це покрокові зміни. Такі зміни розширюють або коригують існуючі аспекти організації, часто зачіпаючи поліпшення навичок або процесів;
- перехідні зміни – зміни, що спрямовані на досягнення заздалегідь відомого стану, відмінного від існуючого. Це зміни другого порядку, епізодичні, планові або радикальні;
- трансформаційні (радикальні) зміни можуть привести до появи організації, яка значно відрізняється від існуючої з точки зору структури, процесів, культури та стратегії.

Зважаючи на вищезазначену класифікацію змін, під час визначення типів організаційних змін усі вони зводяться до трьох основних видів.

Стабільна зміна. У процесі функціонування організації, в умовах пристосування до мінливого зовнішнього середовища.

Помірне реформування. З метою зміни одного або кількох елементів організації.

Еволюційні зміни. Як правило, приводять до повного перетворення організації.

У праці "Оцінка мінливості і постійності у людських відносинах" (П.Голомбієвські) наведено три фундаментальних підходи до змін (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Три фундаментальних підходи до змін

| | |
|-------------|---|
| Альфа-зміна | Є відносно поверховою і її часто називають "косметичним" підходом до змін. Цей вид змін спрямований на подолання симптомів і містить здатність зворотної реакції, що застосовується до цілого спектра питань. Наприклад, зміни у сфері інформаційних технологій на цьому рівні є наданням можливості віддаленого доступу до всіх комп'ютерів в офісі. Цей крок може підвищити ефективність і результативність дій організації, хоча може призвести до перенасичення інформації |
| Бета-зміна | Характеризує глибший рівень змін. Ця зміна є складнішою і завчасно спланованою, а за масштабом може бути загальноорганізованою. Одночасно бета-зміна є одно контурною – вона вдосконалює діяльність організації, але співробітники не піддаються фундаментальним змінам – вони спантеличені, але "незламні". В ІТ індустрії прикладом змін цього рівня є модернізація технологічного процесу |
| Гама-зміна | Є найфундаментальнішою. В організації відбувається зміна парадигми, тобто природа організації стає фундаментально іншою. Відбуваються суттєві зміни організаційної культури, а всі співробітники організації вчаться окремо один від одного. У сфері інформаційних технологій прикладом такої радикальної зміни може бути впровадження інновацій у технологічні процеси. Гама-зміни володіють негайною дією, але з огляду на радикальність мають довший життєвий цикл |

Отже, що змінює організацію, то змінює і людей, які в ній працюють. Люди мають:

- здобувати нові знання;
- отримувати більше інформації;
- вирішувати нові завдання;
- удосконалювати навички й уміння;
- змінювати робочі звички, цінності й ставлення до справ в організації.



Зміни в цінностях і відносинах незворотні, оскільки без них неможливі будь-які реальні зміни

Адаптацію до змін часто вважають винятково індивідуальним процесом, що є оманю. Насправді, будь-які зміни в організації відбуваються на трьох рівнях: індивідуальному, колективному й організаційному.

Стикнувшись зі змінами, людина змушена розв'язувати кілька проблем. Насамперед вона має виробити власну думку щодо доречності та якості пропонованих змін. Якщо особа визнає потребу в змінах, то незважаючи на почуття незахищеності, що виникає в результаті втрати звичних виробничих відносин, вона буде готова докласти значних зусиль для засвоєння нових знань і навичок, які їй потрібні в умовах, що змінилися. Далі їй варто зрозуміти, як ставляться до нових змін її колеги. Це необхідно для того, щоб оцінити, чи не викличе особа невдоволення з їхнього боку, приймаючи або, навпаки, відкидаючи ці зміни.

Індивідуальний рівень. Таким чином особа втягується у гру узгодження або нав'язування думок, у результаті якої формується "колективна позиція".

Нарешті, людині потрібно буде підкоритися новим методам роботи, які найчастіше виявляються не до кінця відпрацьованими. Інакше кажучи, на індивідуальному рівні будь-які

зміни в організації можна порівняти із забігом з перешкодами, де маршрут з різноманітними бар'єрами обраний без узгодження з учасниками змагання.

Колективний рівень. Керівники часто схильні недооцінювати вплив з боку колег на прийняття або відкидання людьми пропонуваніх змін, що, незважаючи на свої перші враження, багато хто воліє поводити себе так, щоб не втратити довіри товаришів по службі, і тільки згодом з великими зусиллями змінюють свої оцінки через страх бути відкинутими тією групою людей, до якої вони належать.

Дослідження нашо вхують на думку, що прийняття змін набуває форми деякого суспільного договору в умовах, коли практика роботи, що існує, вже себе дискредитувала, а нові альтернативи вітаються. Причому в більшості випадків цей договір приймається під тиском, або, принаймні, з мовчазного схвалення неформальних лідерів колективу.

Крім власних поглядів на передбачувані зміни й випробовуваний тиск з боку колег, людині доводиться також пристосовуватися до тієї організаційної структури, у межах якої вона працює. Мається на увазі те, що поряд з тими технічними й організаційними змінами, які їй необхідно впровадити, також доводиться зважати на дії керівництва з пропаганди й просування змін.

Організаційний рівень. Нова структура, нові концепції якості, зміни в структурі звітності, упровадження нових технологій, удосконалення виробничих процесів, зміна горизонтальних зв'язків усередині організації, змінені процедури – це далеко неповний перелік тих організаційних аспектів реорганізації, які потрібно проробити, випробувати, налагодити, освоїти, оцінити, і, якщо потрібно, виправити й задокументувати. Через те, що ці аспекти перебудови простіше піддаються оцінці, керівники підприємств найчастіше зосереджують свою увагу саме на них, випустивши з уваги два інших виміри проведених змін.

Насправді всі три рівні є взаємозалежними, і будь-яке порушення в одному з них неминуче впливає на два інших. Ця взаємозалежність ускладнює завдання здійснення змін й, безумовно, є причиною скромних досягнень у процесі змін. Вирішення таких складних завдань виявляється під силу тільки тим управлінцям, які є достатньо гнучкими і рішучими.

Будь-яка зміна є надзвичайно складним процесом. Неможливо дати одну просту інструкцію з керівництва організаційними змінами. Проте існує кілька принципів управління процесом змін, знання яких допомагає управляти змінами.

1. Потрібно погодити методи й процеси змін із звичайною діяльністю та управлінськими процесами в організації. Може виникнути боротьба за обмежені ресурси: деяких людей можуть використати як для планування або розробки змін, так і для виконання поточних справ. Ця проблема стає особливо гострою й делікатною в організаціях, де відбуваються великі зміни.

2. Керівництву варто визначити, у яких конкретних заходах, якою мірою та в якій формі воно має безпосередньо брати участь. Основний критерій – складність виконуваних дій та їхня важливість для організації. У великих організаціях вищі керівники не можуть самі брати участь у всіх змінах. Однак деякими змінами вони мають керувати особисто або знайти підходящий спосіб, неприхований чи символічний для надання управлінської підтримки. Заохочення з боку керівництва є важливим стимулом у здійсненні змін.

3. Потрібно погодити різні процеси перебудови організації. Може, це й легко в невеликій або простій організації, але у великій і складній можуть виникнути значні труднощі. Часто різні відділи працюють над схожими питаннями (**наприклад упровадження нової технології обробки інформації**). Відділи можуть вийти із пропозиціями, які не вписуються в загальну політику керівництва й стандартні методик, або ж висунути надмірні вимоги до ресурсів. Може також трапитися так, що один з відділів розробив важливі пропозиції й варто переконати інших прийняти їх, а для цього слід відмовитися від існуючої системи або своїх пропозицій. У таких ситуаціях вище керівництво має втручатися, дотримуючись такту.

4. Управління змінами передбачає різні аспекти – технологічні, структурні, методичні, людські, психологічні, політичні, фінансові та ін. Це, мабуть, найбільше ускладнює обов'язки керівництва, оскільки в процесі беруть участь фахівці, які часто намагаються нав'язати свій обмежений погляд на складну й багатоаспектну проблему. У зв'язку з цим принципово важливо застосовувати стратегічний підхід до управління людськими ресурсами. Відповідна стратегія поєднує інтереси всіх груп зацікавлених осіб, усіх працівників та керівників і спрямовує їх на досягнення стратегічних цілей організації.

5. Управління змінами передбачає рішення про застосування різних підходів і способів втручання, які допомагають правильно розпочати, систематично вести роботу, впоратися зі спротивом, домагатися підтримки й здійснювати потрібні зміни.



Здійснення змін – складний комплекс процесів і процедур

Варто брати до уваги такі особливості здійснення змін:

- це насамперед тривалий процес, що потребує досить багато часу на підготовку до проведення змін, безпосереднє впровадження й контроль після здійснення змін;
- важливим у цьому процесі є вибір із різних альтернатив, від якого залежить майбутнє організації;
- цей процес можна розглядати тільки як системний процес, що стосується всієї організації;
- потрібно зважати на те, що багато проблем, з якими доводиться стикатися в процесі здійснення змін, мають високу невизначеність;
- процес зачіпає інтереси багатьох людей, тому треба приділяти особливу увагу людському фактору під час реалізації й впровадження змін у компанії.

Комплекс усіх процедур і процесів, пов'язаних зі здійсненням зміни, – це не просто певна послідовність дій, що характеризує виконання звичайної роботи, а це за своєю суттю стратегія здійснення змін.

Стратегічні зміни

Під стратегією змін слід розуміти той чи інший підхід до перетворень в організації, обраний залежно від обставин, що враховує фактори середовища.



Не існує однієї універсально оптимальної стратегії змін, хоча часто можна почути про успіхи управлінців, що працюють як у сфері бізнесу, так і у сфері державного управління (особливо вищого), швидко здійснюючи масштабні зміни (**наприклад приватизацію**), не враховуючи думки, знань, досвіду й навіть роботи людей, яких зачіпають такі зміни

Цей підхід може бути корисним протягом дуже короткого часу, і використання його на триваліший термін часто спричиняє більші витрати, а не позитивні зміни, що підвищують дієвість організаційних процесів. Метою розробки й реалізації стратегії змін є гарантія дієвої відповіді організації на існуючу потребу або проблему, і ця відповідь вимагає підтримки з боку членів організації. Стратегія має гарантувати існування або створення умов, за яких організація буде мати найвищі шанси домогтися успіху. Складовою загальної стратегії змін є стратегія управління людськими ресурсами, що включає їх відбір, оцінку, винагороду і розвиток.

Важливими складовими успішності стратегії змін є особисті навички керівництва. Однак навіть блискучі особисті навички й здібності не зможуть компенсувати поганий вибір стратегії і тактики. У сучасному світі, що стає все динамічнішим, наслідки невдалого вибору можуть виявитися жалюгідними.

Рівні стратегії і змін

Г.Мінцберг і Дж.Куїнн у роботі "Стратегічний процес, концепції, умови, ситуації" наводять п'ять характеристик стратегії. Так звані "*П'ять П*" стратегії змін містять:

- > план: шлях із пункту **А** в пункт **В**;
- > порядок: стійкість поведінки протягом заданого періоду часу;
- > позиція: певні товари на певних ринках;
- > перспектива: шляхи виконання організацією поставлених завдань;
- > прикриття: певний план зі створення образу сприйняття організації. Й.Беккер виділяє

чотири основні методи реалізації стратегічних змін в організації:

- примусовий;
- адаптивний;
- кризовий;
- управління спротивом.

Методи проведення стратегічних змін з умовами застосування, перевагами і недоліками наведено в табл. 1.6.

Таблиця 1.6

Методи проведення стратегічних змін

| Метод | Умови застосування | Переваги | Недоліки |
|----------------------|--|--|--|
| Примусовий | Гострий дефіцит часу на стратегічні зміни | Швидкість змін | Великий спротив, висока конфліктність |
| Адаптивний | Спонтанне стратегічне маневрування | Слабкий супротив | Повільність реалізації |
| Кризовий | Загроза існуванню організації, що усвідомлюється більшістю працівників | Слабкий супротив | Жорсткий дефіцит часу, ризик невдачі |
| Управління спротивом | Плановий характер змін у відносно стабільній ситуації | Слабкий супротив, комплексна зміна компетенції управлінців | Складність |
| Поетапний підхід | Достатність часу для запланованих змін | Мінімальний спротив, контрольований керівництвом | Складність через необхідність постійної координації керівництвом і рівень професійності співробітників |

Примусовий метод передбачає застосування влади для подолання спротиву. Використання цього методу виправдано тільки в умовах жорсткого часового дефіциту, оскільки цей метод є небажаним у соціальному плані. Негативним моментом є те, що в процесі застосування примусовий метод викликає значний спротив персоналу. У разі використання цього методу практично неможливо виявити причини невдоволення співробітників і силу їхнього спротиву. У результаті термін проведення змін збільшується, за одночасного зниження результативності.

Метод *адаптивних* змін реалізується шляхом поступових незначних змін протягом тривалого періоду. Дієвий у разі відносно стабільного зовнішнього середовища, коли легко

передбачити позитивні і негативні напрями розвитку. Стає не актуальним в умовах високої турбулентності через свою неоперативність. Метод адаптивних змін використовується на рівні середньої ланки, тому спротив менше, ніж під час застосування примусового методу Конфлікти вирішуються шляхом компромісів, угод і переміщень у керівництві.

Якщо стан зовнішнього середовища змінюється стрімко і непередбачувано, використовується метод *управління кризовою ситуацією*. Оскільки всі співробітники організації розуміють складність ситуації, спротив практично нівелюється і змінюється підтримкою. Унаслідок цього результативність проекту підвищується. У подібній ситуації первинним завданням управлінців є не боротьба зі спротивом, а заходи з попередження паніки. Однак, як тільки з'являться перші ознаки виходу з кризового становища, спротив відновиться. Тому під час використання цього методу мета керівництва полягає в доведенні змін до кінця, а не зупинці на проміжному етапі, коли ситуація трохи покращиться.

Оскільки при виникненні критичних ситуацій супротив персоналу зникає, керівництво може створювати їх штучно. Однак подібна поведінка ризикована і може мати серйозні етичні наслідки, адже створена штучно криза необов'язково має перетворитися в реальну.

Метод *управління спротивом* є одним із найскладніших. На сьогодні стає все більш популярною ідея *саморозвиваючої організації*, тобто зміни в ній відбуваються постійно. Якщо всі розглянуті раніше методи використовуються тільки за певних обставин, метод управління спротивом може бути реалізований за будь-яких умов. Тривалість процесу змін підганяється під наявний час. З наростанням терміновості цей метод наближається до примусового, зі зменшенням терміновості – до адаптивного.

Метод, заснований на поетапному підході. Процес управління підрозділяється на етапи і в кінці кожного етапу відбувається реалізація певної програми впровадження з використанням власної системи мотивації. У зв'язку з цим спротив стає мінімальним і контрольованим керівництвом. Недоліком методу є постійна необхідність координації з боку вищого керівництва і потреба в персоналі, який здатний його реалізувати.

Л.Грейнер наводить шість етапів успішного проведення організаційних змін (табл. 1.7).

Таблиця 1.7

Етапи успішного проведення організаційних змін

| Етап | Назва етапу | Контекст змін |
|------|--|--|
| 1 | Тиск і спонукання | На цьому етапі керівництво має усвідомити необхідність змін |
| 2 | Посередництво і переорієнтація уваги | Приймається рішення щодо кількості консультантів та участі в плануванні співробітників організації |
| 3 | Діагностика та усвідомлення | На цьому етапі керівництво збирає відповідну інформацію, визначає істинні причини виникнення проблем, які вимагають зміни існуючого становища. Визначення проблемної ситуації приводить до усвідомлення конкретних проблем |
| 4 | Знаходження нового рішення і зобов'язання його виконання | Після того, як визнано існування проблеми, керівництво шукає спосіб виправлення ситуації і приймає рішення |
| 5 | Експеримент і виявлення | Шляхом експерименту і виявлення негативних наслідків керівництво зможе скоригувати свої плани, щоб домогтися вищої результативності |
| 6 | Підкріплення і згода | На останньому етапі необхідно мотивувати людей, щоб вони прийняли ці зміни. Цього можна досягти, переконуючи підлеглих, що зміна вигідна як організації загалом, так і кожному співробітникові зокрема (підвищення за посадою, |

Спротив змінам: причини і результати

Зміни в організаціях завжди супроводжуються спротивом. Обидва ці явища – зміни і спротив – можна назвати універсальними. І хоча організаційний спротив під час проведення змін неминучий, він, проте, не є винятково негативним явищем, як його часто трактують.

По суті, організаційний спротив є реакцією соціальної системи на вплив, тобто може розглядатися як зворотний зв'язок.



Організаційний спротив є одним із природних явищ життя організації, якого слід не уникати, і з яким доцільно не боротися, а спробувати зрозуміти й використати для управління змінами

Спротив змінам виявляється у непередбачених відтермінуваннях, додаткових витратах і нестабільності процесу стратегічних змін. Непередбачені затримки впровадження сповільнюють зміни і збільшують витрати порівняно із запланованими.

Спроби саботувати зміни всередині організації чи "втопити" їх у потоці інших важливих справ є характерними для бюрократичних установ. При цьому після здійснення змін відзначається відставання в отриманні результатів від них. Зміни поступово приносять очікувані результати, але в таких організаціях вони пов'язують ефект, отриманий від змін, з раніше існуючим порядком.

Люди чинять спротив змінам, в основному, з трьох головних причин:

- 1) невизначеність;
- 2) відчуття втрати;
- 3) переконання, що зміни нічого позитивного не принесуть.

Перша. Поняття невизначеності не потребує додаткових пояснень. Людина може активно реагувати на зміни лише через те, що вона не знає, які будуть наслідки. Коли вона відчуває загрозу, то реагує свідомо або несвідомо, виражаючи своє негативне ставлення до змін, або проявляє дисфункціональну поведінку в період здійснення змін.

Другою причиною спротиву є відчуття, що зміни спричинять особисті втрати, тобто менший рівень задоволення будь-якої потреби.

Наприклад, співробітники можуть вважати, що нововведення в технології, таке як, високий рівень автоматизації, спричинить звільнення або порушення соціальних відносин. Як відзначає Лоренс, насправді співробітники чинять спротив не нововведенням у технології, а змінам у соціально-людських відносинах, які, зазвичай, супроводжують технічний прогрес. Вони можуть вважати, що нововведення зменшать їхні повноваження у прийнятті рішень, формальну або неформальну владу, доступ до інформації, автономію й привабливість роботи, що доручена їм.

Третя причина спротиву – це переконання, що для організації зміна не є необхідною або бажаною. Люди можуть думати, що плановані зміни не розв'яжуть проблем, а лише додадуть їх.

Наприклад, керівник може вважати, що пропонована автоматизована інформаційна система керування буде надто складною для користувачів, або що вона буде запроваджувати не той тип інформації. Аналогічно, й доволі часто, керівник може відчувати, що проблема зачіпає не тільки його функціональну сферу, а також й іншу – тож нехай і проводять зміни в тій сфері (підрозділі).



Безконфліктне впровадження змін в умовах співпраці всього колективу є швидше винятком, ніж правилом

Надто по-різному оцінюються зміни в організації з боку вищого керівництва (для нього це нові шанси) і з боку її співробітників (для них зміни асоціюються з небезпекою).

Спротив змінам може мати різну силу й інтенсивність. Спротив виявляється як у пасивному, більш-менш прихованому неприйнятті змін (зниження продуктивності або бажання перейти на іншу роботу), так й в активному, відкритому виступі проти перебудови (**наприклад у вигляді страйку, явного відхилення від упровадження нововведень**).

Причина спротиву може приховуватись в особистих і структурних бар'єрах.

До особистих бар'єрів належать:

- страх перед невідомим, коли перевага віддається звичному;
- потреба в гарантіях, особливо коли під загрозою власне робоче місце;
- заперечення потреби у змінах і побоювання явних втрат (**наприклад збереження тієї ж заробітної плати у разі збільшення витрат праці**);
- загроза вже сформованим на робочому місці соціальним відносинам;
- незацікавленість у перетвореннях осіб, яких стосуються зміни;
- нестача ресурсів і часу через оперативну роботу, що гальмує зміни, які не можуть бути реалізовані побіжно.

Бар'єрами на рівні організації є:

- інертність складних організаційних структур, труднощі переорієнтації мислення через сформовані соціальні норми;
- взаємозалежність підсистем, що призводить до того, що одна "несинхронізована" зміна затримує реалізацію всього проекту;
- спротив передаванню привілеїв певним групам і можливим змінам у сформованому "балансі влади";
- попередній негативний досвід, пов'язаний із проектами змін;
- спротив трансформаційним процесам, нав'язаним консультантами ззовні.

Цей перелік свідчить про те, що вже на стадії концептуальних розробок у плановому порядку може бути врахована реакція персоналу на зміни. Водночас підходи до перетворень з розрахунком на участь колективу, незважаючи на перевагу, обертаються суттєвими втратами часу до того, як житі заходи дадуть результат. Тому, якщо будуть потрібні швидкі й радикальні зміни, мають передбачатися й тверді заходи.

Будь-які зміни і нововведення передбачають невизначеність, часто пов'язані зі зміною функції, ролі чи статусу працівника. Отже, люди переважно прагнуть до збереження свого статус-кво, що на практиці призводить до спротиву змінам.



Спротив змінам виявляється у запізненні впровадження нововведень, відстрочці необхідних змін, а в екстремальному випадку – в організаційному саботажі

Загалом до причин спротиву змінам відносять такі, що наведені в табл. 1.8.

Таблиця 1.8

Причини спротиву змінам

| Причини | Зміст |
|----------------------|---|
| Економічні | Загроза втрати чи зменшення матеріальних благ, втрати роботи взагалі |
| Внутрішньо-політичні | Загроза втрати набутого статусу, престижу, "політичної ваги" й впливу на процеси в організації, обмеження свободи дій |

| | |
|--------------|---|
| Технічні | Відмова від звичних професійних умінь і навичок та оволодіння новими технологіями, процедурами, методами роботи, стандартами, правилами; вірогідність втрати звичного робочого місця, налагодженого робочого комфорту |
| Психологічні | Прагнення до стабільності й природна інерція людини як біологічної системи, побоювання невідомого й віддання переваги звичному, потреба в гарантіях, загроза соціальному комфорту на робочому місці, відторгненість від перетворень, брак ресурсів часу через перевантаженість поточними справами |
| Культурні | Відмова від усталених цінностей, традицій, норм життя й поведінки |

Дж. Брайан Куїнн вважає, що основними причинами спротиву змінам є:

- неприйняття нового;
- економічний страх – страх втрати доходів, загроза гарантованої зайнятості;
- незручність – будь-які зміни призводять до зміни способу життя;
- невизначеність – зміни можуть заподіювати занепокоєння через невизначеність їх результатів;
- символічний страх – невеликі зміни, які можуть вплинути на якийсь цінний символ, **наприклад, окремий офіс**;
- загроза міжособистісним відносинам – порушення соціальних відносин і співпідпорядкованості;
- загроза статусу чи кваліфікації;
- страх невідповідності компетентності або необхідності надбання нових умінь.

I. Ансофф спротив змінам визначає такими факторами:

- мірою невідповідності культури і структури влади новим змінам;
- тривалістю періоду впровадження зміни;
- загрозою втрати престижу і влади та пов'язаними з ними іншими труднощами для вищих керівників;
- наслідками змін для організації;
- відданістю працівників організації ("позитивною" або "негативною");
- силою культурно-політичних орієнтацій у відповідних центрах влади. Причини, результати і реакцію на спротив можна систематизувати (табл. 1.9).

Ця систематизація дає змогу з'ясувати, які групи й індивіди будуть пручатися стратегічним змінам і через які причини.

Таблиця 1.9

Причини, результати і реакція на спротив змінам

| Причини | Результати | Реакція |
|--|---|--|
| Егоїстичний інтерес | Очікування особистих втрат у результаті зміни | "Політична" поведінка |
| Неправильне розуміння цілей і стратегії змін | Низький ступінь довіри до управлінців, які пропонують план змін | Чутки |
| Різна оцінка наслідків здійснення стратегії | Неадекватне сприйняття планів і наявність інших джерел інформації | Відверта незгода |
| Низька терпимість до змін | Побоювання людей, що вони не мають потрібних навичок або вмінь | Поведінка, спрямована на підтримку власного престижу |

Для повнішої картини про питання спротиву персоналу варто навести детальніші характеристики до поданих у табл. 1.9 причин спротиву змінам.

Егоїстичний інтерес є основною причиною того, що люди не бажають приймати зміни на рівні організації. Це пов'язано з певною мірою егоїзму, властивого кожній людині: люди, з огляду на свою природу, ставлять власні інтереси вище за інтереси організації. Така поведінка через універсальність і природність егоїзму не дуже небезпечна, однак його розвиток може спричинити виникнення неформальних груп, політика яких буде спрямована на те, щоб запропонована зміна не могла бути здійснена.

Неправильне розуміння цілей і стратегії змін зазвичай виникає через те, що люди не в змозі оцінити наслідки здійснення стратегії. Часто причиною цього є відсутність достатньої інформації щодо цілей і шляхів реалізації стратегії. Така ситуація характерна для організацій, де ступінь довіри до дій управлінців низький.

Різна оцінка наслідків здійснення стратегії пов'язана з різним сприйняттям стратегічних цілей і планів. Вищі управлінці й службовці можуть по-різному сприймати значення стратегії для організації та для внутрішньо-організаційних груп. При цьому "стратегіи" часто не виправдано вважають, що службовці бачать переваги реалізації стратегії так само, як і вони, і що кожен має відповідну інформацію, щоб переконатися в її перевагах як для організації, так і для кожного службовця від реалізації стратегії.

Деякі люди мають *низьку терпимість до будь-яких змін* через побоювання, що вони не зможуть набути нових умінь і необхідних навичок або взагалі пристосуватися до нової роботи. Такий спротив найхарактерніший під час упровадження нових технологій, методів роботи, форм звітності тощо.

Окремі з названих причин спротиву змінам виникають із людської сутності. Однак на них впливає життєвий досвід (**наприклад позитивні або негативні наслідки попередніх змін**). Люди, які з власного досвіду знають ціну непотрібних змін (**наприклад частих, але марних реорганізацій**) або яким завдали шкоди змінами, на перший погляд корисними, зазвичай, стають досить недовірливими. Це дуже важливо розуміти, здійснюючи стратегію змін.

Причини невдач часто шукають у внутрішньому опорі, хоча вони можуть бути іншими. **Наприклад, невдалий вибір нової технології або невідповідні організаційні умови для її застосування.** У цих випадках спротив змінам – лише симптом, причину якого варто виявити й усунути.



Характери людей розрізняються за спротивом змінам і здатністю пристосовуватися до них. На жаль, хоча це й не дивно, ті, хто найбільше потребує змін, найчастіше більше за всіх їм опираються

Спротив змінам може стосуватися окремих людей (як працівників, так і керівників), груп, організацій і навіть цілих людських співтовариств.

Подолання спротиву змінам

Важливо зауважити, що в науці не існує чітких правил подолання спротиву змінам. Деякі управлінці недооцінюють розмаїття настроїв, з яким люди можуть реагувати на зміни в організації, який позитивний або негативний вплив ці зміни можуть справляти на окремих людей і колективи.

Для впровадження стратегічного управління слід нівелювати спротив змінам. Існують такі основні засоби подолання спротиву змінам (рис. 1.1).

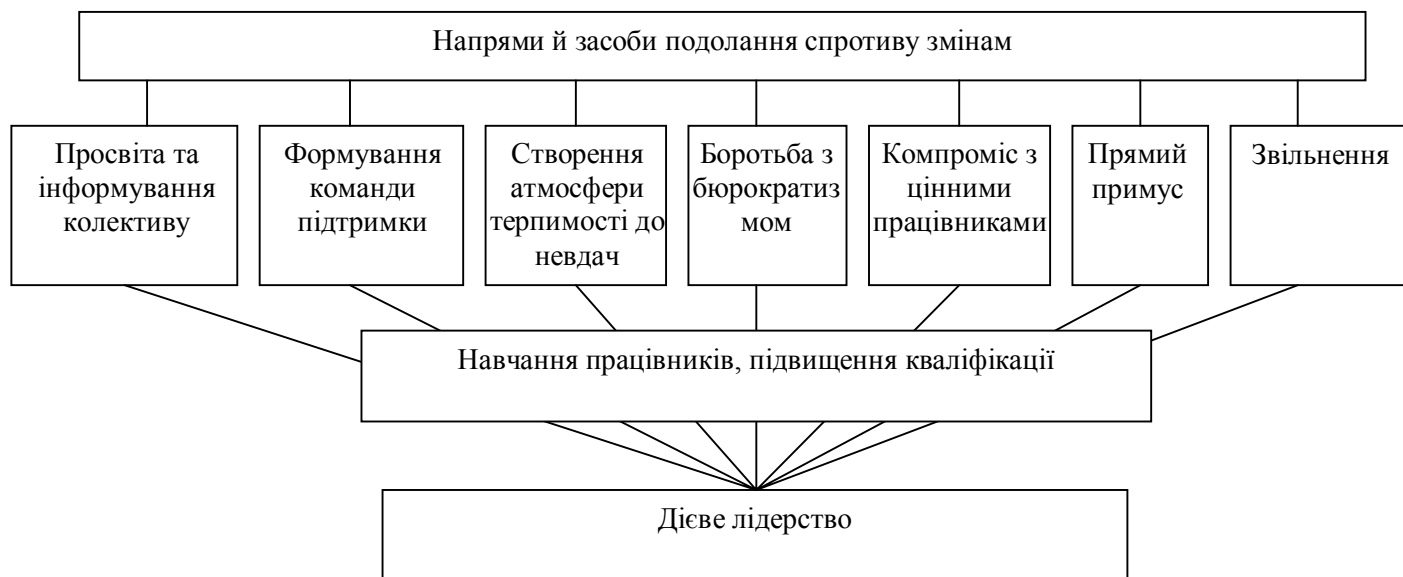


Рисунок 1.1 Засоби подолання спротиву змінам

Можемо виокремити універсальні підходи до подолання спротиву стратегічним змінам. Ці підходи та їхні характеристики наведені в табл. 1.10.

Таблиця 1.10

Підходи до подолання спротиву змінам

| | | | |
|----------------------------|---|--|---|
| Інформування і спілкування | У разі недостатнього обсягу інформації або неточної інформації в аналізі | Якщо вам вдалося переконати людей, то вони будуть допомагати вам під час здійснення змін | Підхід може вимагати значного часу, якщо бере участь велика кількість людей |
| Участь і зацікавленість | Коли ініціатори зміни не мають всієї потрібної інформації, для планування зміни, і коли інші мають значні сили для спротиву | Люди, які беруть участь, будуть відчувати відповідальність за здійснення змін, і будь-яка відповідна інформація, яку вони мають, буде належати до плану змін | Цей підхід може потребувати багато часу |
| Допомога та підтримка | Коли люди опираються змінам через страх перед проблемами адаптації до нових умов | Жоден інший підхід не спрацьовує так добре під час розв'язання проблем адаптації до нових умов | Підхід може бути дорогим, вимагати значної кількості часу і, відповідно, зазнавати невдачі |
| Переговори й угоди | Коли окремих службовців або група явно втрачають що-небудь у процесі здійснення змін | Іноді це є порівняно простим (легким) шляхом уникнути сильного спротиву | Підхід може стати надто дорогим, якщо він ставить за мету домогтися згоди тільки шляхом переговорів |
| Маніпуляції | Коли інші тактики не | Цей підхід може бути по- | Цей підхід може поро- |

| | | | |
|----------------------------------|--|---|---|
| та кооптації | спрацьовують або є надто дорогими | рівняно швидким і недорогим рішенням проблем спротиву | джувати додаткові проблеми, якщо в людей виникне почуття, що ними маніпулюють |
| Неприхований і прихований примус | Коли треба швидко здійснити зміни і коли ініціатори змін мають значну силу | Цей підхід вирізняється швидкістю і дає змогу перебороти будь-який вид спротиву | Ризикований спосіб, якщо люди залишаються незадоволеними ініціаторами змін |

Розглянемо докладніше характеристики підходів до подолання спротиву змінам.

Інформування й спілкування – один з найпоширеніших шляхів подолання спротиву здійсненню стратегії виражається в попередньому інформуванні людей. Знання про майбутні стратегічні зміни допомагає усвідомити потребу в них і логіку здійснення.

Процес інформування може супроводжуватися дискусіями, груповими семінарами або звітами.

На практиці це здійснюється, **наприклад, шляхом проведення семінарів управлінцем вищої ланки для управлінців нижчих рівнів**. Іноді такі семінари-презентації можуть тривати кілька місяців. Програма спілкування або інформування може сприйматися як найбільш підходяща, якщо спротив стратегії ґрунтується на неправильній або недостатній інформації, особливо якщо "стратегі" потребують допомоги супротивників стратегічних змін під час їхнього здійснення. Ця програма вимагає часу й зусиль, якщо її реалізація пов'язана з участю великої кількості людей.

Участь і зацікавленість. Якщо "стратегі" заохочують до участі у змінах потенційних супротивників стратегії на етапі планування, то вони часто можуть уникнути спротиву. Прагнучи домогтися участі в здійсненні стратегічних змін, їхні ініціатори враховують думку співробітників, залучених у цю стратегію, і згодом використовують їхні поради. Ряд управлінців дуже серйозно ставиться до питання участі персоналу в здійсненні стратегії. До того ж одні управлінці вважають, що співробітники завжди мають брати участь у процесі здійснення змін, тоді як інші заперечують цю можливість.

Обидві позиції можуть створювати низку проблем для управлінця, оскільки жодна з них не є ідеальною.

Допомога та підтримка. Підтримка може здійснюватися через надання вільного часу службовцю для опанування нових навичок, можливості бути вислуханим й отримувати емоційну підтримку.

Допомога й підтримка особливо потрібні, коли в основу спротиву покладено страх і занепокоєння людей.

"Суворі" управлінці зазвичай ігнорують такі види спротиву, недооцінюють дієвість такого способу боротьби з ним. Основний недолік цього підходу полягає в тому, що він вимагає багато часу, а, отже, є дорогим і часто зазнає невдач. Якщо ж часу, грошей і терпіння просто немає, то використовувати підходи підтримки не має сенсу.

Переговори й угоди. Ще один спосіб боротьби зі спротивом полягає у стимулюванні активних або потенційних супротивників змін. **Наприклад, управлінець може запропонувати співробітникові вищу заробітну плату в обмін на зміну функціонального завдання**. Переговори доречні лише тоді, коли зрозуміло, що хтось багато втрачає в результаті зміни та при цьому може чинити сильний спротив.

Досягнення угоди – порівняно легкий спосіб уникнути сильного спротиву, хоча цей спосіб, як і багато інших, може бути достатньо дорогим.

Важливим аспектом цього підходу є те, коли управлінець дає зрозуміти, що готовий йти на переговори, щоб уникнути сильного спротиву. У цьому разі він може стати об'єктом шантажу. Під час проведення організаційних змін особливо важливими є стратегії переговорів між стейкхолдерами.

Маніпуляції та кооптації. У деяких ситуаціях управлінці намагаються приховати свої наміри від інших людей за допомогою маніпуляцій: вибіркового використання інформації й свідомого викладу подій у певному, вигідному для ініціатора змін, порядку. Одна з найпоширеніших форм маніпуляції – кооптація. Кооптація особи передбачає надання їй бажаної ролі під час планування та здійснення змін.

Кооптація колективу – надання одному з його лідерів і тому, кого група поважає, ключової ролі під час планування та здійснення змін. Це не є формою участі, оскільки ініціатори зміни намагаються отримати не пораду кооптованих, а тільки їхню підтримку.

За певних обставин кооптація – відносно дешевий і легкий спосіб домогтися підтримки окремого індивідуума або групи службовців; дешевший, ніж переговори, і швидший, ніж участь, однак цей спосіб містить низку недоліків.

Якщо люди відчують, що їх просто дурять, щоб вони не опиралися змінам, що ставляться до них зверхньо, то їхня реакція може бути вкрай негативною. Крім того, кооптація може створити ще й додаткові проблеми, якщо кооптовані користуються своїми можливостями впливати на організацію та реалізацію змін шляхом, що не відповідає інтересам організації. Інші форми маніпуляції також мають недоліки, які можуть виявитися ще суттєвішими. Більшість людей, імовірно, негативно сприйме те, що, з їхньої точки зору, є нечесною поведінкою і неправдою. Крім цього, якщо управлінець буде й надалі мати репутацію маніпулятора, то він ризикує втратити можливість використати такі потрібні підходи, як переговори, спілкування, участь і залучення. Це може негативно вплинути на його кар'єру.

Неприхований і прихований примус. Управлінці часто переборюють спротив шляхом примусу. Переважно вони змушують людей підкоритися стратегічним змінам шляхом прихованої або неприхованої погрози (загрожуючи втратою роботи, можливістю просування тощо), реального звільнення, переходу на більш низькооплачувану роботу.

Застосування примусу, як і маніпуляція – це ризикований процес, оскільки люди завжди опираються нав'язаній зміні.

Однак у ситуаціях, коли треба швидко реалізувати стратегію, і там, де вона не користується популярністю, незалежно від того, як вона здійснюється, примус може стати єдиним варіантом для управління.

Останніми десятиріччями досвід проведення організаційних змін в американських і західноєвропейських організаціях виявив небезпеку й недоліки методів, що ґрунтуються на примусі й маніпулюванні. З'явилося багато наукових праць, що розвивають ідею організації, що навчається, – саморозвиваючої організації. Безумовно, ці ідеї приваблюють своїм гуманним ставленням до людей і потенційно високою дієвістю, але слід зауважити, що ці методи потребують значних витрат на навчальні й розвиваючі програми, залучення високопрофесійних фахівців і ніколи не дають віддачі за формального і непрофесійного підходів.

Як відображено в табл. 1.10, кожен з підходів має свої переваги й недоліки. Керівники мусять розвивати в собі навички точного оцінювання ситуації й обирати найбільш придатний підхід для успішного проведення програми змін, за допомогою якого буде можливим зменшити або повністю усунути спротив співробітників організації.

Методи подолання спротиву персоналу під час реалізації змін в організації

Аналіз проблем, що виникають у результаті змін, є ускладненим, оскільки пов'язаний з розглядом великої кількості змінних. К.Левін розглядав зміни не як події, а як динамічний баланс сил, що діють у протилежних напрямках. Для здійснення діагностики спротиву

застосовують підхід, який отримав назву "аналіз силових полів", або модель "Силового поля" (рис. 1.2).

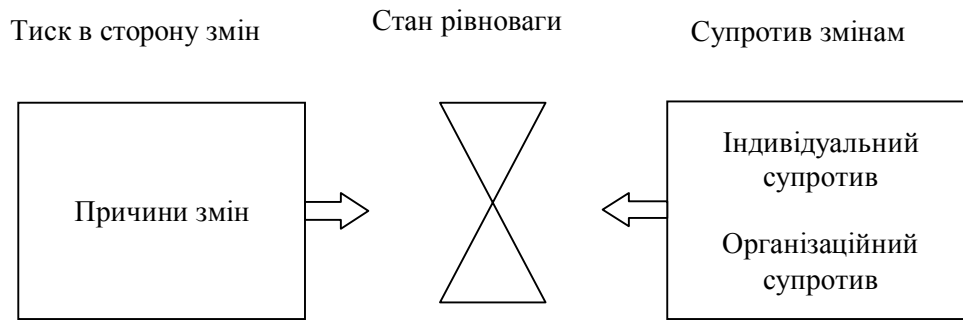


Рисунок 1.2. Аналіз силових полів



Силове поле – аналіз факторів або сил, які підштовхують і сприяють змінам, або, навпаки, їх придушують

Ці сили можуть впливати як зсередини, так із-за меж організації, з поведінки людей, що ґрунтується на їхніх суб'єктивних оцінках, способі мислення, системі цінностей. Це також можливе в системах і процесах, ресурсах, які існують і стимулюють здатність організації до продуктивних змін. Підхід "аналізу силових полів" демонструє поточну ситуацію як динамічну рівновагу, керовану багатьма факторами, які "залишають усе в тому вигляді, як є". Щоб наблизитися до мети, потрібно оцінити спротив і намагатися змінити цей баланс на користь сил, скерованих на досягнення мети.



Здійснення змін є ніщо інше, як пересування лінії рівноваги в напрямі мети

Цього можна досягнути за рахунок посилення або додавання рушійних сил, скорочення або відсунення стримуючих сил або комбінації цих заходів. Щоб здійснити аналіз силового поля, необхідно:

- 1) визначити питання;
- 2) уточнити його:
 - у контексті нинішньої ситуації;
 - у контексті бажаної ситуації;
- 3) здійснити інвентаризацію рушійних сил і стримуючих факторів (ними можуть бути люди, матеріальні засоби, організація, середовище тощо);
- 4) визначити сили, які, можливо, можуть усунути або нейтралізувати сили спротиву або створити рушійні сили.

Підсилені рушійні сили можуть дуже добре стимулювати зміни, але водночас також відбувається й зростання напруження за рахунок появи нових сил спротиву. Відсуваючись, сили спротиву можуть спричинити напруження на нижніх рівнях, і його вплив може бути стабільнішим. Якщо рушійні сили змін були підсилені, цей новий рівень часто потребує постійної і стабільної підтримки або ефект змін може бути втрачений.

Додатковим інструментом, що полегшує аналіз силового поля, є аналіз стейкхолдерів, можуть перебувати як усередині, так і поза організацією, і активна робота з ними може підсилити безпосередні рушійні сили змін або послабити дію сил спротиву.

Д.Хассі розробив модель "EASIER" для подолання спротиву змінам (рис. 1.3):

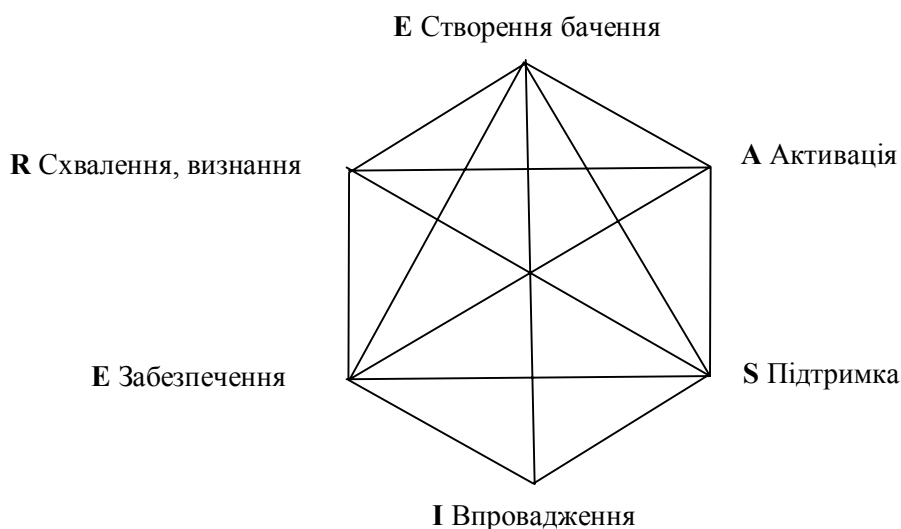


Рисунок 1.3 Модель Д.Хассі "EASIER"
для подолання спротиву змінам

EASIER – (просто, простіше), аббревіатура від англ. **E**nvisioning (створення бачення), **A**ctivating (активація), **S**upporting (підтримка), **I**mplementing (упровадження), **E**nsuring (забезпечення), **R**ecognizing (схвалення, визнання).

Фактори створення бачення, активація і підтримка є поведінковими; упровадження, забезпечення і схвалення – системними і процесними.

Першим кроком у подоланні спротиву змінам, на думку Д.Хассі, є створення бачення. Персонал має усвідомлювати, якою буде організація після проведення змін (прогресивною, маневреною, лідером тощо), а не концентруватися тільки на самих змінах.

Дж. Коттер також вважає, що першорядним є усвідомлення розуміння того, що зміни необхідні. Дж.Коттер рекомендує формування в організації відчуття невідкладності, за допомогою надання співробітникам інформації щодо внутрішнього та зовнішнього середовища організації. Відчуття необхідності термінових дій, іноді викликане неординарними способами, піднімає людей і спонукає їх до дії.

Стадія активації має викликати прихильність новому баченню не тільки у керівництва організації, а й у співробітників, так, щоб воно набуло широкого визнання. Якщо персонал вірить, що реструктуризація варта того, щоб її підтримувати, йому набагато легше приймати будь-які негативні сторони її реалізації.

Прості й відверті заяви можуть поширюватися через численні безпосередні інформаційні канали. Це необхідно для того, щоб співробітники зрозуміли сенс проголошених завдань, щоб виробити в них ширшу підтримку ідеї перетворень і вивільнити більше творчої енергії. На цьому етапі справи (конкретні дії) бувають набагато важливіше слів. Створення прихильності можна реалізувати за допомогою створення персональної зацікавленості або шляхом залучення співробітників до здійснення нового проекту.

У процесі здійснення змін ключовою функцією управлінця буде надання підтримки тим, хто є втягнутим у цей процес. Підтримка може бути:

- емоційною, коли акцентується увага на важливості кожного, хто бере участь у загальній справі;

- ресурсною, що дає змогу усунути всі реальні перешкоди розвитку проекту;
- моральною, коли співробітникам демонструють упевненість у їх здібностях і можливостях виконати покладені на них завдання.

Важливим аспектом етапу впровадження є ретельний відбір працівників на різні ролі у впровадженні змін. На цьому етапі відбувається формування керівної коаліції – групи людей з достатньою владою і довірою, щоб вводити зміни в організації. Як правило, група лідерів формується з працівників, яким можна довіряти, у яких є здібності, зв'язки, репутація і формальні повноваження, необхідні для втілення змін у життя.

При цьому слід брати до уваги слабкі і сильні сторони співробітників, забезпечувати додаткове навчання та тренінги для тих, кому необхідно розвивати навички для успішного виконання доручених завдань. Ці люди вчаться працювати як згуртована команда, взаємно довіряючи і морально підтримуючи один одного.

На стадії впровадження лідерська група на основі створеного реального, зрозумілого, простого і надихаючого бачення розробляє етапи проведення змін. Щоб зробити план дієвим, команда з впровадження змін мусить донести його до інших співробітників.

Етап упровадження передбачає "вибудовування" змін за допомогою розробки покрокових заходів:

- складання мережного графіка відповідно до цілей і завдань майбутніх змін;
- формування бюджетів виходячи з плану змін;
- використання механізмів зміни прогресу.

На всіх етапах беруть участь не тільки топ-менеджери, а й працівники середньої ланки управління, які, у свою чергу, залучають підпорядкованих їм співробітників.

Дж. Коттер визначає низку проблемних питань, які можуть виникнути на цьому етапі:

- недостатність детальних планів і бюджетів;
- "бачення" не зовсім адекватне тому, що відбувається у світі й в організації;
- думка інших працівників повністю ігнорується групою лідерів.

Стадія забезпечення включає в себе спостереження і контроль за проведенням змін в організації. Керівна коаліція ще на етапі впровадження має моделювати поведінку, очікувану від службовців. Якщо персонал не розуміє бачення змін, то він може не прийняти нові правила поведінки. Щоб переконатися, що кожен правильно розуміє стратегію, керівник має бачити, що команда постійно спілкується, використовуючи для цього всі можливості.

Плани проектів і бюджети забезпечують основу, у межах якої необхідно здійснювати контроль, – як гарантія здійснення запланованих дій, і для підтвердження відповідності результатів цих дій очікуванням.

Для проведення контролю необхідно розробити систему відстеження і активно її використовувати. Система відстеження може будуватися із використанням графіків робіт або бюджетних планів. Це дасть змогу полегшити відстеження виконання плану топ-менеджерами і зменшить ймовірність помилок у безпосередніх виконавців.

Здійснювати контроль можливо на всіх рівнях влади. Використання делегування повноважень дасть можливість підвищити дієвість досягнення конкретних цілей організації. Як правило, безпосередні виконавці плану краще розуміють ситуацію, ніж керівництво, і, відповідно, їм простіше знайти вихід і добитися швидких перемог. Перемоги вселяють оточуючим довіру, залучають нові ресурси і стимулюють спільні зусилля.

Останнім кроком процесу подолання спротиву є необхідність визнавати, схвалювати заслуги тих, хто допомагає успішному впровадженню змін. У рамках цього етапу можуть виплачуватися премії та надбавки до заробітної плати ключовим співробітникам, а також застосовувати інші заохочення. Схвалення може бути здійснене як у масштабі всієї організації (на загальних зборах), так і в рамках підрозділів.

Люди хочуть бачити успіх, особливо в тій плутанині, яка слідує за процесом змін. Необхідно зробити так, щоб персонал помічав навіть маленькі перемоги, завдяки чому почав би вірити в успіх, а, значить, і в те, що зміни можливі. Визнання заслуг тих людей, які принесли організації ці перемоги, допоможуть зміцнити прагнення команди до встановлення змін.

Цей етап дає змогу констатувати завершення конкретної зміни завдяки активній допомозі й участі безлічі людей, які відіграють більш-менш важливі ролі в організації.



Спинятися на досягнутому не варто, зміни мають стати природними для організації

Когнітивний підхід до подолання спротиву змінам

Під час впровадження змін керівники змушені зважати на всі ризики й передбачені рішення можливих труднощів на всіх рівнях управління. Ще одним складником спротиву змінам, який не слід ігнорувати, є людський фактор. Саме людський фактор в організаційних змінах є фундаментальним, оскільки поведінка людей в організації загалом визначає, що можна змінити і яку це дасть користь.

Співробітники мають розуміти, хотіти й мати можливість втілити зміни в життя, які, на перший погляд, можуть здаватися суто технічними або структурними, але надалі можуть вплинути на них певним чином.

Персонал організації може перешкодити реалізації навіть найпозитивнішого плану змін, оскільки він може загрожувати статусу, персоналу, розмірам і формам оплати праці, поведінковим стереотипам тощо.



У свідомості та поведінці керівників і співробітників існує низка стереотипів, що перешкоджають адекватному сприйняттю нововведень, це і є когнітивний спротив

Подолати цей спротив можливо за допомогою *когнітивного* (пізнавального) *підходу*, який розглядає зміни з пізнавальної точки зору.

Ідея когнітивного (пізнавального) підходу полягає в тому, що змінивши процес мислення персоналу можна змінити його реакцію на проведені перетворення

Так само подоланню спротиву сприяє розвиток позитивного мислення, формулювання цілей і докладне вивчення обмежуючих переконань.

Згідно з теорією когнітивного дисонансу Л.Фестінгера, якщо людей змусили говорити або робити що-небудь, що суперечить їхнім особистим відносинам (думкам і почуттям), вони прагнуть змінити свої думки і почуття (відносини) відповідно до своєї нової поведінки. Однак чим більше тиск з метою змінити поведінку, тим менше зміниться поведінка.

Таким чином, подолати когнітивний спротив можливо за допомогою постійного діалогу та роз'яснення між керівництвом та співробітниками організації.

Стратегія змін

Основними підходами до управління змінами є застосування влади (заохочення та покарання), перепідготовка спеціалістів та застосування розумних розрахунків або методів переконання всіх співробітників організації у необхідності змін. На основі вибору певного підходу розробляється стратегія змін як обраний і схвалений організацією всебічний план дій. На вибір стратегії та на її здійснення впливають такі фактори:

- темп здійснення змін;
- ступінь управління з боку керівників;
- використання зовнішніх структур;

- центральне або локальне зосередження сил.

Успіх у здійсненні стратегії залежить від ступеня залучення співробітників, який може бути різним – від високого до низького. У разі незначних змін (**наприклад реструктуризація підрозділу**) залучення всіх співробітників непотрібне, але в процесі радикальних змін найвищий ступінь залучення означає найвищу дієвість реалізації стратегії змін. Є такі методи залучення співробітників:

- ✓ *Інформація.* Надання письмових та відеоматеріалів, проведення конференцій і презентацій.
- ✓ *Комунікація.* Проведення зустрічей у малих групах – командних брифінгів.
- ✓ *Консультавання.* Надання консультацій та проведення опитувань.
- ✓ *Переговори.* Проведення переговорів, узгодження позицій.
- ✓ *Участь.* Створення одно- або багатофункціональних робочих команд, проектних груп.
- ✓ *Залучення.* Створення груп, орієнтованих на вирішення завдань у масштабах організації та на базі департаментів з багатофункціональним і багаторівневим членством.

Існує кілька принципів управління процесом змін.

Слід погодити методи й процеси змін із звичайною діяльністю й управлінськими процесами в організації. Може виникнути боротьба за обмежені ресурси: на деяких людей можуть покласти функції як планування або розробки змін, так і виконання поточних справ. Ця проблема є особливо гострою та делікатною в організаціях, де відбуваються великі зміни, **наприклад, при введенні нового виду послуг**, що може потребувати значної реорганізації процесів управління, і питання насамперед полягає в тому, як цього домогтися без суттєвих втрат у продуктивності праці.

Керівництву варто визначити, у яких конкретних заходах і якою мірою та формі воно має безпосередньо брати участь. Основний критерій – складність виконуваних дій та їх важливість для організації. У великих організаціях вище керівництво не може безпосередньо брати участь у всіх змінах, однак деякими з них мають керувати особисто або знайти підходящий спосіб, явний або символічний, надання й вияву управлінської підтримки. Заохочення з боку керівництва є важливим стимулом у здійсненні змін.

Слід узгодити різні процеси змін в організації. Може, це й легко в невеликій або простій організації, але у великій і складній можуть виникнути значні труднощі. Часто різні відділи працюють над схожими завданнями (**наприклад упровадження нової технології обробки інформації**).

Відділи можуть вийти із пропозиціями, які не відповідають загальній політиці керівництва й стандартним методикам, або ж висунути надмірні вимоги до ресурсів. Може також трапитися так, що один із відділів розробив важливі пропозиції й варто переконати інших прийняти їх, а для цього слід відмовитися від існуючої системи або своїх пропозицій. У таких ситуаціях вище керівництво має втручатися, дотримуючись такту.

Управління змінами містить різні аспекти – технологічні, структурні, методичні, людські, психологічні, політичні, фінансові та ін. Це, мабуть, найбільше утруднює обов'язок керівництва, оскільки в процесі беруть участь фахівці, які часто намагаються нав'язати свій обмежений погляд на складну й багатобічну проблему.

Управління змінами включає рішення про застосування різних підходів і способів втручання, які допомагають правильно розпочати, систематично вести роботу, справлятися з опором, домагатися підтримки й здійснювати потрібні зміни.

Управління процесом змін потребує аналізу відповідності ресурсів, які має організація, тим умовам, які в цей час домінують.

Із практики видно, що результати роботи організації визначаються сукупністю двох груп факторів:

1) зовнішніми умовами, у яких вона змушена діяти (економіка, конкуренція, правове регулювання, ЗМІ, суспільна думка, фінансові ринки тощо);

2) якістю ресурсів, якими володіє організація для того, щоб реагувати на коливання зазначених зовнішніх факторів і пристосовуватися до них (дослідження й розробки, досвід, технології, корпоративна культура, якість управління тощо).

Варто відзначити, що для того, щоб обрати підходящу стратегію й управляти нею, їм насамперед варто визначити, які вимоги виставляють до організації зовнішні умови, що змінилися, а потім перевірити, наскільки її ресурси дають їй змогу відповідати цим вимогам.

У табл. 1.11 наведені співвідношення між групами факторів та зазначені п'ять можливих станів або ситуацій організації.

Таблиця 1.11

Можливі стани організації (ситуації)

| Зовнішні умови роботи організації | | | | | |
|-----------------------------------|-------------------|---------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------|
| | Дуже сприятливі | Частково сприятливі | Невизначені | Частково несприятливі | Дуже несприятливі |
| Повністю адекватні | Відмінна ситуація | Стійка ситуація | | | |
| Швидше адекватні | Стійка ситуація | Стійка ситуація | Уразлива ситуація | | |
| Майже адекватні | | Уразлива ситуація | Уразлива ситуація | Ситуація руху за інерцією/напружена | |
| Мало-адекватні | | | Ситуація руху за інерцією/напружена | Ситуація руху за інерцією/напружена | Кризова ситуація |
| Неадекватні | | | | | Кризова ситуація |

Наведена в таблиці матриця демонструє, що стан організації може змінюватися в результаті комплексного впливу зовнішніх умов й результативних дій, що здійснюються у відповідь на цей вплив з боку керівництва організації. Теоретично можливі будь-які сполучення параметрів, представлених у матриці. Однак слід зауважити, що у разі поліпшення/погіршення стану організації по одній групі параметрів, її стан по іншій групі також пропорційно поліпшується/погіршується під впливом так званого "хвильового ефекту". Тому на практиці можливі стани організації групуються поблизу діагоналі матриці.

Кожна із зазначених у матриці ситуацій характеризується власною динамікою за наведеними індикаторами. Цінність цієї матриці полягає в тому, що вона дає змогу виявити поточний стан організації. Звичайно, значущість окремих індикаторів, що наведені в таблиці, може бути різною у діях різних організацій і тому для отримання достовірної оцінки стану організації їх варто застосовувати з відповідними ваговими коефіцієнтами. Різні стани організації або ситуації відповідно до їх динаміки вимагають різних підходів до впровадження змін у її роботу. Загалом:

- чим ближче стан організації до відмінного, тим більша увага має приділятися стратегіям, заснованим на поступових і безперервних удосконаленнях. Такі стратегії мають за мету вдосконалення або оптимізацію сформованої практики роботи організації. Інакше кажучи, метою змін є поліпшення того, що вже є (збільшення обсягів послуг, скорочення витрат, підвищення якості тощо);

- чим ближче стан організації наближається до кризового, тим більшого значення набувають радикальні стратегії змін, що ґрунтуються на розриві спадкоємності. Такі стратегії

пов'язані зі змінами напрямів і методів роботи організації й звичайно ведуть до радикальних змін, повної зміни організаційної структури, бюджетної політики.

Варто мати на увазі, що об'єктом управління для державної установи, на відміну від приватної бізнес-одиниці, є не лише її внутрішнє середовище, а й ситуація в галузі або регіоні.

Наприклад, для майбутнього Міністерства з питань житлово-комунального господарства об'єктом управління буде саме ця галузь економіки. Оскільки ситуація в цій галузі є справді кризовою, то і стратегія з управління нею має містити радикальні елементи – будівництво соціального житла, перебудова застарілого, непридатного для життя, житлового фонду тощо.

Прикладом втілення частково успішної стратегії є стратегія змін на транспорті, реалізована Міністерством транспорту України. Громадяни стали зауважувати зміни, що відбулися в цій галузі.

Вибір радикальної стратегії перебудови у випадках відмінного або стійкого стану організації неминує вплине на її благополуччя.

Водночас стратегія безперервних, поступових змін для організації, що перебуває в передкризовій або кризовій ситуації, здатна тільки продовжити її "нездужання" або навіть погіршити її стан. Інакше кажучи, корисність тієї або іншої стратегії може бути оцінена не абсолютно, а тільки в контексті стану конкретної організації.



Керівництво організації має ретельно проаналізувати й оцінити її стан, після чого вирішити, яка стратегія змін є для неї найбільш підходящою

Деякі показники організації мають негативні ознаки, що дає змогу припустити, що умови її існування ближче до невизначених, а її ресурси – не зовсім адекватні. Тому стан організації є швидше уразливим і навіть за інерцією наближається до передкризового. Відповідно, організація має вибрати стратегію перебудови своєї діяльності й розриву зі сформованими традиціями.

Для державних установ, на наш погляд, оптимальним є сталий стан, для якого відповідною є стратегія розвитку, що передбачає вдосконалення діяльності, підвищення якості продуктів та послуг, розроблених програм та проектів, механізмів їх упровадження.

Вибір стратегії змін, безумовно, передбачає глибокий та чіткий аналіз співвідношень між зовнішніми умовами й внутрішніми характеристиками організації з подальшою їхньою гармонізацією на основі дієвих і тих, що стосуються справи рекомендацій.

На практиці управлінці часто є схильними спонтанно віддавати перевагу стратегіям розвитку або оптимізації тому, що ці стратегії дають змогу зберігати традиції, знижують найбільш очевидні ризики, а наслідки невдачі при їхньому застосуванні є не такі значні.

Збереження спадкоємності може значно загрожувати існуванню багатьох організацій у разі суттєвих і довготермінових змін умов їхньої роботи. Усім організаціям час від часу потрібно змінювати щось у своїх стратегіях і структурах.

У минулому, коли зовнішнє оточення було відносно стабільним, більшість організацій проводила незначні, швидше кількісні зміни, щоб розв'язати термінові проблеми або скористатися новими можливостями, що відкрилися. Однак останні 10-20 років організації всього світу поставлені перед необхідністю в радикальних змінах у стратегії, структурі й процесах управління, щоб пристосуватися до нових суспільних вимог. Глобалізація й швидкі технологічні зміни, швидше за все спричинять ще значніші структурно-стратегічні зміни у прийдешнім тисячолітті.

Організації можуть обрати ті зміни, які їм потрібні, серед величезного розмаїття змін. Цей вибір складний і вимагає великої відповідальності, аналітичних здібностей і навичок

кваліфікованого управління вищого керівництва. За помилки організації платять надто високу ціну.



Обрати й рухатися в правильному напрямі – значить успішно здійснити стратегію змін

Досліджуючи виникнення стратегічних змін, дослідник В.Пастухова дійшла висновку, що це зміни в організації (системі), що відбуваються як відповідь на динамічний розвиток внутрішнього й зовнішнього середовища, що зумовлено зміною цільових орієнтирів.

За масштабом здійснення стратегічні зміни можуть бути:

- частковими;
- локальними;
- радикальними.

Стратегічні зміни стосуються структурних елементів управління та його наповнення, зокрема стилю управління, компетенції та складу персоналу, організаційної культури. Стратегічні зміни стосуються цілісної культури середовища є універсальною стратегією дії державної політики. Ця теза вказує на детермінованість мислення і дій у контексті тих культурних норм, що панують у суспільстві. Вона також вказує на те, що формування нових якісних форм організації (системи) можливе тільки за умов надбання суспільством нового культурного досвіду. Парадокс розвитку в цьому разі полягає в тому, що управлінці прагнуть опрацювати різні варіанти його перебігу. Через відсутність у них виконавців належного культурного досвіду стратегічного управління, прийняття будь-якої моделі розв'язання соціально-економічних проблем супроводжується зростанням рівня невизначеності та високою ціною похибок. Таким чином, увага переадресовується до можливостей цілісного стратегічного управління.

Найбільш популярну модель процесу впровадження змін запропонував К.Левін. Ця модель може застосовуватися для будь-якої організації, яка здійснює зміни. Модель містить три основних етапи або стадії: "розморожування", "зміна" та "заморожування". Основні етапи (стадії) перетворень за К.Левіном подано в табл. 1.12.

Таблиця 1.12

Основні етапи (стадії) моделі процесу впровадження змін

| Етап (стадія) | Зміст |
|----------------|--|
| Розморожування | Подолання старих стереотипів, відхід від "застиглого". Для формування потреби в новому необхідна певна частка занепокоєння або незадоволення, тобто для початку змін у стабільній системі слід її штучно дестабілізувати. Для нестабільної системи, особливо якщо вона нестабільна впродовж тривалого часу, необхідно здолати недовіру співробітників у можливість позитивних змін. У будь-якому разі головне на цій стадії – "розморожування" вищого керівництва організації, переконання, що старі способи діяльності вже себе вичерпали |
| Зміна | Центральна стадія процесу, коли і керівництво, і співробітники намагаються практикувати нові відносини, методи роботи та форми поведінки. Це процес пілотного запуску нововведення з метою переходу від ідеальної моделі нововведення до моделі реальної і можливої в межах організації. Ця стадія передбачає два етапи: <ul style="list-style-type: none"> • ідентифікацію, коли учасники процесу випробовують запропоновані нововведення; |

| | |
|---------------|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> інтерналізацію, або засвоєння, коли відбувається внутрішнє прийняття змін учасниками процесу; при цьому відбувається переклад загальних цілей і принципів нововведень у специфічні особисті цілі й норми. <p>Не важливо, чи відбуваються ці зміни послідовно або одночасно, важливо, що вони вимагають зацікавленої участі осіб. На цій стадії відбуваються зміни в переконаннях провідних учасників процесу перетворень</p> |
| Заморожування | Це відбувається, коли учасники процесу нововведень упроваджують у практику зміни, які апробовані й оцінені як дієві. На цій стадії всі співробітники організації розділяють нові підходи |

Фактично всі організації в процесі впровадження змін проходять ці три основних етапи або стадії: розморожування, зміна та заморожування. Таким чином і здійснюється управління змінами.

Підходи до управління змінами

Управління змінами здійснюється відповідно до систематизованих підходів. Загалом у світовій практиці існує кілька загальновідомих підходів до управління змінами. К.Тюрлі описав такі п'ять підходів до управління змінами, що демонструє табл. 1.13.

Таблиця 1.13

Підходи до управління змінами

| Підхід | Зміст | Спосіб реалізації |
|---|--|--|
| Директивний | Нав'язування змін у кризових ситуаціях; здійснюється за допомогою авторитарного управління без проведення консультацій з працівниками | Нав'язування угод з оплати праці, зміна порядку роботи (наприклад норм, розцінок, розкладу роботи) в наказовому порядку |
| Переговорний | Визнання законності інтересів інших сторін, які беруть участь у змінах, можливість поступок. Влада розподіляється між роботодавцем і працівником, а зміни вимагають процесу переговорів, досягнення компромісу і згоди до початку реалізації | Угоди, наради, робота комітетів, погоджувальних рад |
| Завоювання "сердеч і розумів" – нормативний | З'ясування загального ставлення до зміни, часте використання зовнішніх агентів із змін. Комплексні зміни в установках, цінностях і переконаннях усіх працівників. Націлений на досягнення прихильності й створення уніфікованого бачення, але не вимагає залучення або участі як обов'язкових елементів. | Відповідальність за якість, програма нових цінностей, робота в команді, нова культура, відповідальність службовця, демократизація управління |
| Аналітичний | Грунтується на чіткому формулюванні проблеми, збиранні й вивченні інформації, залученні експертів. Застосовується послідовно від аналізу і діагностики ситуації, через постановку цілей, проектування процесу змін, оцінку результатів до визначення цілей наступного | Проектна робота, наприклад, щодо: - нових систем оплати праці; - використання обладнання; - нових інформаційних системах |

| | етапу в процесі змін | |
|-------------------|---|--|
| Заснований на дії | Загальне визначення проблеми, спроба знайти рішення, що модифікується у світлі отриманих результатів, більше залучення зацікавлених людей, ніж за аналітичного підходу. Пошук можливих рішень, часто методом проб і помилок, приводить до прояснення характеру проблеми. Після чого виникає загальне розуміння можливого оптимального рішення або як мінімум схеми, у рамках якої його можна знайти | Програми дій зі зниження кількості прогулів, підходи до питань якості праці й послуг, що надаються |

Розглядаючи докладніше п'ять підходів до управління змінами, наголосимо, що *директивний підхід* передбачає наявність системи управління, за якої керівник здійснює стратегічні зміни, мало залучаючи інших співробітників і майже не відступаючи від первісного плану. Метою директивного підходу часто є здійснення змін, які мають бути проведені в стислий термін: відповідно, при цьому знижується ефективність використання будь-яких інших ресурсів.

Цей підхід для своєї реалізації вимагає високого авторитету керівника, розвинених лідерських якостей, налаштованості на завдання, наявності всієї потрібної інформації та можливості переборювати й придушувати спротив змін. Застосування директивного підходу найбільш доцільне в умовах екстремальних обставин, коли організація опиняється в безвихідній ситуації, а в її керівників обмежені можливості для маневру й альтернативи вибору способу дій. Така ситуація часто складається під впливом як зовнішніх, так і внутрішніх факторів. Найбільш типовими зовнішніми причинами, що вимагають застосування директивного підходу, є політичні рішення, зміна курсу, зміна влади.

До внутрішніх причин можна віднести дуже високу міру спротиву планованим змінам, незалежно від того, якими б мотивами поведінки вони не спричинялися.



За директивним підходом люди, які залучені до змін, змушені просто підкоритися змінам

Наприклад, директивний підхід застосовується в ЦОВВ, коли рішення про його реорганізацію вже прийняте.

Підсумовуючи, зазначимо, що директивний підхід можна застосовувати тільки тоді, коли не застосовуються інші підходи. Щоб бути дієвим, управлінець, обравши цей підхід, має усвідомити потребу у швидкому здійсненні змін за короткий термін як принципову або, навіть, неминучу умову роботи.

Для здійснення цих змін він повинен мати значні повноваження, силу й стійкість.

Підхід, що ґрунтується на переговорах.

Застосовуючи цей підхід, управлінець, як і раніше, є ініціатором зміни, однак виявляє готовність вести переговори з іншими групами з усіх питань, що виникають і здатний іти на потрібні поступки.

На впровадження підходу переговорів іде трохи більше часу – у процесі переговорів з іншими зацікавленими сторонами складно передбачати результати, оскільки важко заздалегідь повністю визначити, які потрібно буде зробити поступки. Однак ті, кого стосується зміна, мають, принаймні, можливість висловлювати свою думку, відчують розуміння.

Прикладом є участь сторін у договірному процесі, нараді за участю представників різних міністерств, робота комітетів при Верховній Раді.

Нормативний підхід – завоювання "сердця і розумів".

Під час використання нормативного підходу робиться спроба не тільки заручитися згодою службовців на якісь зміни, а й домогтися відчуття їхньої відповідальності та всіх зацікавлених осіб за досягнення загальних цілей організації.

Саме тому цей підхід іноді називають завоювання *"серця та розуму"*.

У процесі створення якісно нового виду послуги бажано домогтися того, щоб співробітники постійно прагнули виконувати те чи інше завдання, постійно висуваючи пропозиції з удосконалення, беручи участь у розробках проектів з підвищення якості, раціоналізації. У цьому разі іноді вдаються до допомоги консультантів – фахівців у сфері поведінки окремих особистостей і груп, саме вони сприяють процесу зміни ставлення до роботи. Можуть підключатися й зовнішні консультанти, які є експертами з питань поведінки й психології групи. Зрозуміло, що цей підхід вимагає значного часу, ніж директивний. Однак питання про те, як домогтися потрібного відчуття відповідальності, усе ще залишається актуальним.

Аналітичний підхід – це такий теоретичний підхід до процесу змін, за яким застосовуються підходи до змін, схожі з описаними раніше.



Аналітичний підхід послідовно проходить стадії аналізу й діагностики сформованої ситуації, постановки цілей, планування процесу змін, оцінки результатів й, нарешті, визначення цілей для наступної стадії процесу змін

Це раціональний і логічний підхід, що схвалюють й підтримують консультанти – внутрішні й зовнішні. Але, на жаль, емоції, непослідовність керівництва й зовнішні впливи призводять до того, що раціональний підхід складно застосовувати від початку до кінця, хоча він може бути правильним способом розпочати реформування.

Підхід, орієнтований на дію.

Підхід, орієнтований на дію, відрізняється від аналітичного в двох аспектах:

- 1) проблема не так чітко визначена;
- 2) управлінець не справляє істотного впливу на співробітників, залучених до планування змін.

Зазвичай, серед цих співробітників є люди, на яких позначиться впровадження змін. Група тестує цілу низку підходів до розв'язання проблеми й вчиться на своїх помилках.

У процесі проведення аналізу ситуації, пов'язаної зі зміною організаційної структури, управлінці під час вибору того або іншого підходу не приховано чи приховано орієнтуються на швидкість здійснення зміни, обсяг попереднього планування, потребу в залученні інших співробітників або фахівців. Успішне здійснення зміни відбувається тоді, коли цей вибір є послідовним і відповідає ключовим характеристикам ситуації.

Отже, кожен із підходів до управління змінами має свої переваги і недоліки. Ключовим моментом є вибір підходу для здійснення змін, зважаючи на реалії організації і середовища, у якому вона перебуває.

Саморозвиваюча організація

Управління змінами вимагає оцінки характеристик змін.

1. Зміни обов'язково відбудуться – питання тільки в тому, чи будуть вони плановими чи випадковими.

2. Багато людей вважають зміни страхами, і тому дотримуються старих, добре відомих способів роботи, намагаючись уникнути невизначеності й змін.

3. Змінами необхідно управляти.

Управління змінами передбачає відповідну програму. За моделлю Р.Бекхарда, будь-яка програма змін ґрунтується на таких принципах:

- постановка цілей, які організація хоче досягти в результаті змін;
- оцінка поточної ситуації щодо поставлених цілей;
- визначення того, які заходи потрібні в перехідний період;
- розробка стратегії змін на підставі аналізу факторів, які можуть вплинути на неї.

Управління змінами значною мірою вимагає чіткого розуміння контексту, у якому здійснюється управління. Слід розуміти культуру організації, її базисні цінності, норми поведінки й основні аксіоми, які поділяються її членами.

А. Бандура описав способи змінити ставлення співробітників до передбачуваних змін, що зводяться до такого:

- 1) люди свідомо обирають певну точку зору;
- 2) підставою для вибору слугує інформація, що надходить ззовні;
- 3) вибір ґрунтується на:

- речах, які для них важливі;
- думці, що у них склалася про свою здатність поводитися в певних ситуаціях;
- думці про те, які наслідки спричинить та чи інша обрана ними манера поведінки.

Для тих, хто займається впровадженням змін, значення цієї теорії полягає в таких висновках:

- чим тісніший зв'язок між конкретною лінією поведінки і конкретним результатом, тим імовірніше, що ми будемо поводитися в такий спосіб;
- чим бажаніший результат, тим імовірніше, що ми оберемо таку лінію поведінки, що, на нашу думку, приведе до цього результату;
- чим більшу впевненість ми відчуваємо, що ми дійсно можемо прийняти певну нову лінію поведінки, тим з більшою ймовірністю ми спробуємо це зробити.

Отже, щоб змінити поведінку людей, необхідно:

- по-перше, змінити оточення, у якому вони працюють;
- по-друге, змусити їх повірити, що вони зможуть прийняти нову лінію поведінки (тут важливе навчання);
- по-третє, переконати їх, що це приведе до бажаного для них результату. Необхідно буде також перебороти перешкоди, які стоять на шляху змін, труднощі, що виникають у зв'язку зі зміною статус-кво. Перешкоди виникають у таких випадках:

- 1) люди розглядають зміни як загрозу своїм цілям і перевагам;
- 2) люди, яких стосуються зміни, не повною мірою розуміють їх причини й передумови;
- 3) протягом тривалого часу в організації були встановлені й загальноприйняті (і стали частиною культури організації) певні напрями політики, манери поведінки й стилі роботи;
- 4) люди почувають себе комфортно у сформованих умовах і бояться невідомості.

Запропоновані шляхи змін містять у собі й очевидні вади.

Належні просування по службі, вмиле наставництво стосовно нових співробітників та події, що зачіпають емоції, можуть відігравати вирішальну роль. Таким чином, можна сформулювати основні аспекти зменшення спротиву персоналу.



Слід змусити зміни прижитися, можливо, шляхом упровадження нової організаційної культури, тобто організація має стати саморозвиваючою організацією

Передусім ідеться про інформування та навчання персоналу, оскільки саме невідомість породжує сумніви і спротив.

Необхідно також залучати співробітників у процес управління, що дасть змогу:

- по-перше, створювати більш реалістичні плани;
- по-друге, виявляти причини невдоволення співробітників ще на попередніх етапах.

Важливим є регулярне надання допомоги і підтримка з боку вищого керівництва персоналу під час виникнення проблем.

У разі виникнення спротиву – проведення переговорів та надання незначних поступок допоможе згладити невдоволення співробітників і не допустити його надалі.

Можна також використовувати методи маніпулювання і перебільшення ролі працівників. Відчуття власної значущості для багатьох співробітників є більш вагомим аргументом, ніж матеріальна винагорода чи почуття стабільності. У тому разі якщо жоден із способів не розв'язав проблеми, у керівництва, як і раніше, залишається явний і неявний примус.

Бенчмаркінг

В основу бенчмаркінгу покладена концепція безперервного вдосконалювання діяльності, що передбачає безперервний цикл планування, координації, мотивації й оцінки дій з метою стійкого поліпшення діяльності організації.



Бенчмаркінг – систематичний процес виявлення кращих організацій і оцінки їхніх послуг та методів їх продукування з метою використання передового досвіду цих організацій

Основний зміст бенчмаркінгу полягає не стільки в тому, щоб визначити, наскільки інші організації виявилися успішнішими, скільки виявити фактори й методи роботи, які дадуть змогу досягти вищих результатів. Можна виділити конкурентний і функціональний бенчмаркінг.

Конкурентний бенчмаркінг розглядає виробу, послуги і процеси роботи безпосередніх конкурентів організації.

Функціональний бенчмаркінг розглядає виробу, послуги і процеси роботи організацій, що не є безпосередніми конкурентами цієї організації.

Дані про найкращий у світі досвід виробництва продукції або процеси обслуговування іноді важко виявити через те, що вичерпна інформація вимагає досить високих затрат. Тому бенчмаркінг часто використовує інформацію про організації, які просто виявилися кращими за тими чи іншими параметрами. Надалі можуть бути виявлені нові, кращі зразки, і бенчмаркінг набуває характеру безперервного процесу вдосконалень.

Прикладів бенчмаркінгу в діяльності державних організацій досить багато. Державні вищі навчальні заклади застосовують методи управління, запозичені з приватного сектору. До таких методів належать орієнтація на споживача, постійне вдосконалювання освітніх процесів, маркетинг освітніх послуг тощо.

Наприклад, досвід маркетингової діяльності торговельних фірм, що розповсюджують товари широкого вжитку, використовується в маркетингу освітніх послуг державних навчальних закладів. У стратегічному управлінні розвитку ВНЗ можуть використовуватися ті самі прийоми, що і в процесі стратегічного управління розвитку комерційних фірм тощо.

Для органів регіонального управління найбільший інтерес має **приклад** діяльності *Аудиторської комісії у Великобританії*.

Аудиторська комісія у Великобританії здійснює постійний моніторинг якості управління місцевих органів влади, а також організацій суспільного сектору, які діють на місцевому рівні. При цьому моніторинг ґрунтується на системі показників, які містять у собі багато детальних показників діяльності установ охорони здоров'я, поліції, місцевих органів влади тощо. Цей моніторинг спрямований на виявлення розбіжності в ефективності використання бюджетних коштів, витрачених на ті або інші потреби. На основі цього моні-

торингу Аудиторська комісія виявляє передовий досвід найкращого, ґрунтуючись на показниках соціально-економічної ефективності, використання бюджетних коштів фінансування державної установи (ним може виявитися найкраща школа, найкращий госпіталь, найкраща пожежна команда тощо). Потім найкращий досвід вивчається, виявляються ті практичні кроки, які дали змогу отримати ці результати, потім цей досвід описується й тиражується за особистої участі співробітників Аудиторської комісії.

Отже, контроль, що здійснює Аудиторська комісія, своєю кінцевою метою має підвищення ефективності роботи багатьох державних установ і в остаточному підсумку – підвищення ефективності кожного бюджетного фунта стерлінгів.

Бенчмаркінг сприяє:

- вивченню позитивного досвіду, що містить синергетичні властивості;
- виявленню слабких місць, вивченню позитивного досвіду, що дає можливість підсилити їх.

Застосування успішного досвіду зі сфери бізнесу в державному секторі підвищує дієвість і якість послуг, а також турботу про клієнтів. Однак наскільки реально орієнтувати роботу держсектору на показники приватного?

Бенчмаркінг є успішною управлінською технологією, що доцільно використати в українській практиці. Це може виявитися досить успішним, тим більше що є значний практичний досвід із застосування методів соцзмагання в державній сфері в минулому нашої країни як частини СРСР. Однак цей фактор може заважати широкому застосуванню бенчмаркінгу, оскільки багато методів колишньої системи управління в людей асоціюються з низькою дієвістю всієї системи загалом, і тому можуть спричинити незаслужене відторгнення. Таких асоціацій бажано уникнути. Це можна зробити, якщо його використати саме за назвою "бенчмаркінг", а не "впровадження передового досвіду".

Одним із можливих підходів до використання бенчмаркінгу є участь у різних рейтингах й оцінках якості систем управління. Будь-яке суспільне визнання, що ґрунтується на результатах, досягнутих у процесі відкритого й прозорого змагання, може сприяти підвищенню якості державного управління. Оцінка якості регіонального або муніципального управління або державної організації, яку виконують незалежні комісії чи громадські організації та яка отримала суспільне визнання, сприяє підвищенню якості управління в державних і муніципальних органах управління.

Будь-які суспільні оцінки, рейтинги й суспільні конкурси роблять процес державного й муніципального управління більш прозорим і дієвим. У зв'язку із цим на перших етапах використання бенчмаркінгу в українській практиці державного й муніципального управління доцільно організувати різноманітні конкурси й рейтинги органів місцевого управління й самоврядування, а також оцінки якості використання бюджетних коштів у різних сферах регіонального й муніципального управління.

Останнім часом у низці країн бенчмаркінг розвивається в напрямі створення кооперативів бенчмаркінгу. Групи організацій або підрозділів збираються, щоб навчатися один в одного, використовуючи для самооцінки ідентичні індикатори. Це спричиняє подальший розвиток організацій суспільного сектору, підвищення їхньої дієвості. Цей напрям діяльності розвивається в українській практиці, у тому числі на базі таких організацій, як асоціації міст, регіональні асоціації місцевого самоврядування тощо.

Бенчмаркінг можна розглядати як своєрідну технологію навчання. Бенчмаркінг як такий має бути орієнтований, насамперед, на навчання.



Ефект навчання в бенчмаркінгу може виникнути лише за відповідних організаційних і культурних передумов

Це насамперед необхідний рівень децентралізації управління, делегування повноважень, відсутність вертикальної ієрархії й наявність коштів горизонтальної координації. Водночас бенчмаркінг відіграє підпорядковану роль у межах загальної стратегії навчання організацій. Важливим елементом цієї стратегії є навчання тому, як варто навчатися. Справа в тому, що багато організацій усе ще неадаптовані до нових умов, які вимагають безперервного й постійного процесу навчання, і їхня здатність до навчання перебуває не на належному рівні. У зв'язку із цим у програмах навчання й підвищення кваліфікації державних і муніципальних службовців доцільно передбачати спеціальні тренінги, скеровані на використання нових методів управління в державному й муніципальному управлінні, а також тренінги, що розвивають у державних й муніципальних службовців здатність до навчання й самонавчання.

Значне поширення бенчмаркінгу в усьому світі свідчить про його високу дієвість. У зв'язку з цим ця технологія управління заслуговує, щоб на системній основі впроваджувати її в діяльність українського державного й муніципального управління. Те ж саме можна сказати і про багато інших сучасних технологій управління. Потрібно перебороти штучні межі, що розмежовують управління в приватному й суспільному секторах, управління в комерційних і державних організаціях. Для цього треба більш широко висвітлювати досягнення сучасного стратегічного управління в межах програм навчання й підвищення кваліфікації державних і муніципальних службовців

Внутрішні й зовнішні зв'язки в управлінні змінами

Управлінці й "агенти по роботі зі змінами" відфільтровують і створюють власне розуміння зовнішніх "реалій". Будь-які пускові механізми стратегічних змін є темою для обговорення й можуть бути інтерпретовані по-різному, тому найчастіше, визначаючи плани подальшого розвитку й напрямку змін, відповідальні працівники організації не знаходять спільної мови з багатьох питань.

Ключовим вибором під час розробки відповіді на виклики зовнішнього середовища є необхідність визначитися – зайняти випереджальну або таку, що відповідає (реагує), позицію.

Звичайно особи, які визначають стратегію, воліють вибирати лінію, що попереджує, поведінку, яка дає змогу "грати на випередження" під час ухвалення рішень щодо цілей і проведення змін, необхідних для їх успішного досягнення. Однак не слід вважати, що випереджальна позиція може бути застосована завжди.

Люди, відповідальні за управління стратегічними змінами, мають виробити в собі здатність визначати, у яких умовах більше застосовна та або інша лінія поведінки.

ТЕМА 1.2

Стратегія: підходи, значення та роль

Вироблення дієвої державної політики в суспільстві практично неможливе без стратегічного управління. Актуальність стратегічного управління пояснюється його раціональністю та глобальною світовою інтеграцією і воно може розглядатися в кількох можливих варіантах для запровадження в суспільну практику України.

Насамперед наголосимо на правильному розумінні понять і підходів до стратегічного управління.

Термін "стратегія" має глибоке коріння і широке розповсюдження та загалом розуміється як комплекс дій із досягнення визначених цілей.

Слово "стратегія" походить з грецької мови: Stratos – військо + Ago – веду. Спочатку воно означало мистецтво або науку бути полководцем. Також розуміється як "майстерне керування"; у переносному значенні – як спосіб дій, лінія поведінки кого-небудь.

У словнику Вебстера є 4 визначення поняття *стратегія*:

- 1) наука чи мистецтво планування та напрями великомасштабних військових рухів і дій;
 - 2) використання чи примірник використання за допомогою цієї науки чи мистецтва;
 - 3) використання стратагеми;
 - 4) план або метод для досягнення певної мети: стратегія для просування у світі.
- Світова практика загалом виробила розуміння стратегії, що зводиться до трьох основних підходів.

Три підходи до бачення стратегії

1. Стратегія як абстрактна норма діяльності, абстрагована за змістом, але звернена до процесів досягнення цілей. Поняття стратегії близьке до поняття стратегічного бачення і розуміється як уявлення про бажаний стан організації.

2. Ототожнення стратегії і стратегічного плану дій. Можливе зміщення акценту на програмному компоненті (план дій) і стратегія може стати мозаїкою слабко пов'язаних дій у різних напрямках.

3. Стратегія як процес. Стратегічне управління розуміється як процес, спрямований на розробку і впровадження стратегії розвитку середовища, у якому існує організація, громада, країна, а також пристосування до цих змін. Стратегічне управління характеризує не тільки основний шлях розвитку системи, а й дає змогу модифікувати його або за необхідності коригувати напрям, урахувавши зміни середовища.

Наведемо докладнішу характеристику цих трьох підходів до бачення стратегії.

Перший підхід. Стратегія як абстрактно-нормативне вираження напряму досягнення нової абстрактної мети спільними зусиллями представників тієї чи іншої спільноти, перед якою виникла необхідність принципової зміни спрямованості напряму, зміни ціннісних та ідеальних систем або якісної корекції механізму.

Цього підходу дотримується дослідник О. Анісімов. На його думку, стратегія реалізується лише через конкретизацію абстракції, тобто стратегія безпосередньо не застосовується як норма. Стратегія є засобом організації конкретного унормування діяльності, а також джерелом наповнення змістовністю конкретних норм. О. Анісімов розглядає стратегію як тип абстрактної норми діяльності, як установку учасникам діяльності, абстраговану за змістом, але звернену до процесів досягнення цілей, до використання засобів, оперування матеріалами, взаємодії, мислення, спілкування.

Організація має внутрішній механізм і повинна зберігатися та вписуватися в навколишнє середовище (природне і соціокультурне). Зовнішнє призначення (функціональна характеристика) має поєднуватися і гармонізуватися з внутрішньою структурою та реалізацією зовнішньої функції.

Зовнішня функція виражається в місії організації. Вона охоплює довгострокові рамки існування організації.

Стратегія дає відповідь на запитання, як має існувати організація відповідно до її місії. Відповідь на це питання залежить від довгострокового результату – цілей організації, тому стратегія визначає функції, місію і цілі організації. Функціональний зміст залежить від сутності й середовища діяльності в цілому, а місія – від діяльності самовизначення, співвідношення з внутрішніми довгостроковими інтересами, тоді як цілі залежать від розуміння зовнішніх умов.

Стратегія висловлює цільовий контекст і зміст способу досягнення мети, переходить від одного етапу до іншого, від досягнення однієї проміжної мети до іншої, аж до фінальної мети – у "загальній формі" (абстрактно, а не конкретно). Це дає змогу враховувати умови, що

виникають на шляху, і надавати нормативним уявленням про напрям, потрібну рухливість, гнучкість, конкретизацію, не порушуючи вимог загальних рамок.

Стратегія дає уявлення про шляхи організації як цілісної структури, а також цілісності самого шляху. Вона виникає за необхідності оформити вже існуючий довготривалий шлях організації, у разі зародження абстрактно вираженої форми шляху, під час зміни місії і макроцілей або під час якісної зміни механізму організації. В останньому випадку виникає, власне, стратегія розвитку організації, що спонукає зміну первинної стратегії її функціонування.

Стратегія, як абстрактна норма діяльності, є процесуально нормативною інтерпретацією концепції, погодженої з результатами і цінністю самовизначення. Стратегія призначена для відповіді передусім на фундаментальні питання існування організації, для реагування на принципові проблеми, а не завдання. Тому їй передують масштабний аналіз ситуації, прогноз динаміки змін, передісторія організації.

Виходячи з вищевикладеного наголосимо, що стратегія визначається як абстрактно виражена діяльнісна об'єктивність, яка передбачає процесуально-структурне проходження шляху від початкового стану до кінцевого, продуктивному.

З цієї управлінської позиції результатом стратегії є створення "форми" такої діяльності, яка веде до бажаного результату.

Однак цей підхід не зовсім відповідає принципу єдності завдань, цілей і місії організації, розриває цей ланцюжок, що на практиці недопустимо і ускладнює сам процес управління, підвищує ризик прийняття помилкових стратегічних рішень.

Другий підхід. Ототожнення стратегії і стратегічного плану дій. Цей підхід розглядає стратегію як втілення вибору організації.

Стратегія є комплексом цільових установок та узагальненою концепцією, моделлю досягнення цілей, яка визначає основні напрями діяльності, пріоритети, критичні ресурси, необхідні нововведення в організації.

Для реалізації стратегії створюються певні плани і програми, які є детальними формалізованими документами для отримання конкурентної переваги. Остання обставина робить стратегію категорією динамічнішою порівняно з прийнятим планом. На думку А.Томпсона і А.Стрикленда, стратегію бажано розглядати як комбінацію із запланованих дій і швидких рішень з адаптації до нових досягнень і нової диспозиції на полі конкурентної боротьби.

Однак цей підхід ототожнює дві різні категорії. Поняття стратегії ширше стратегічного плану. На основі стратегії розвитку організації на практиці й має розроблятися комплекс взаємопов'язаних, різних за часом реалізації та напрямом стратегічних планів. Збіг цих двох категорій – це окремий випадок. Необхідно враховувати і те, що стратегія розробляється і приймається в основному на вищому рівні управління, а її реалізація здійснюється низовим управлінським апаратом.

Третій підхід. Стратегія як процес. Стратегічне управління розуміється як процес, спрямований на розробку та впровадження стратегії розвитку середовища, у якому існує організація, а також пристосування до змін цього середовища.

Стратегічне управління не тільки визначає основний шлях розвитку системи, а й дає змогу модифікувати його або за необхідності коригувати напрям, урахувавши зміни середовища. Фактично це є процес безперервного стратегічного управління, адже стратегічне управління слід або впроваджувати або не започатковувати цей процес. "Бути" частково чи у відповідні періоди часу (сьогодні ми впроваджуємо стратегічне управління, а завтра – ні) у процесі стратегічного управління неможливо. Стратегічне управління або впроваджується, або не впроваджується, тобто потрібна однозначна визначеність.

Поняття стратегії

Формування знань про стратегію на відміну від багатьох відносно усталених понять у сфері управління зазнавало суттєвих змін протягом тривалої практики застосування стратегічного управління в комерційній сфері та її перетікання у сферу державного управління, спрацювання тих чи інших кризових ситуацій. На сьогодні існує низка теоретичних підходів та визначень до сутності стратегії як категорії.

Кілька найпоширеніших визначень поняття "стратегія" наведено в табл. 1.14.

Таблиця 1.14

Визначення поняття стратегії

| Автор | Визначення |
|-------------------------|--|
| Г.Мінцберг | Принцип поведінки або дотримання певної моделі поведінки; сукупність здійснених протягом певного періоду часу різних видів діяльності, які містять спостереження всередині і поза організацією за подіями і поступове пристосування до них |
| М.Портер | Створення – завдяки різноманітним діям – унікальної і цінної позиції |
| І.Ансофф | Набір правил для прийняття рішень, якими керується організація у своїй повсякденній діяльності |
| Б.Карлоф | Узагальнююча модель дій, що необхідна для досягнення поставлених цілей шляхом координації і розподілу ресурсів компанії |
| А.Томпсон і А.Стрікланд | Комбінація із запланованих дій і швидких рішень з адаптації до нових досягнень промисловості та нової диспозиції на чолі конкурентної боротьби |
| К.Ендрюс | Система завдань, цілей або орієнтирів і планів щодо їхнього досягнення |
| І.Булеев | Комплекс системних заходів, спрямованих на підвищення ефективності функціонування підприємств |

Такі визначення стратегії, підходи до її складових та структури, процедури розробки не суперечать один одному, а взаємно доповнюють і свідчать про складну та багатогранну сутність поняття стратегії.



Узагальнюючи різноманітні трактування, *сутність стратегії* можна визначити як: модель певних рішень, дій, довгостроковий план і водночас мистецтво мати необхідних фахівців та активи з метою досягнення бажаних результатів.

Стратегія передбачає формулювання загальних напрямів, діяльності, за якими вона забезпечує просування та розвиток організаційної структури. Таке узагальнене визначення стратегії дає змогу чітко конкретизувати чотири групи правил організації управлінської діяльності:

- 1) оцінки результатів діяльності організаційної структури;
- 2) формування відносин між організацією та громадянами;
- 3) формування відносин між вищим керівництвом і безпосередніми працівниками організації;
- 4) довгострокове керівництво організацією.

Ширше тлумачення стратегії запропонували Г.Мінцберг, Дж.Куїнн і С.Гошал, які її функціональну роль розподіляють за п'ятьма напрямками:

- 1) план, керівництво, орієнтир або напрям розвитку сьогодення в майбутнє;
- 2) принципи поведінки або модель поведінки;

- 3) позиція (позиціонування);
- 4) перспектива (бачення);
- 5) прийом, маневр з метою перехитрити суперника.

При цьому А.Мескон, керуючись досвідом діяльності в комерційному секторі, пропонує розуміти стратегію як комплексний, детальний, багатомірний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації і досягнення її цілей.

Коригуючи план узагальнення щодо суспільного управління, Г. Штайнер наголошує на тому, що це план, який містить комплекс заходів для досягнення мети, що вживаються одночасно, послідовно і паралельно. Водночас автор вважає, що стратегія є певним організаційним пунктом призначення, шлях розвитку організації.

Подібної думки дотримується і Й.Гентце: стратегія – це оптимальний засіб досягнення цілей організації, що покликаний вести пошук альтернатив розвитку організації завдяки стратегічному плану.

Низка досліджень присвячена розгляду стратегії, трансформації її з інструментального розуміння в аналітичне, що спричинене тісною залежністю її від рівня нестабільності зовнішнього середовища. Так, дослідник Т.Стрікланд пропонує обґрунтування, за яким стратегія стає управлінським планом, що спрямований на зміцнення позицій організації, задоволення потреб її клієнтів і досягнення певних результатів діяльності.

Цей підхід пропонує розглядати стратегію у площині вивчення середовища існування організації, певного маркетингового (у широкому розумінні) засобу. Прикладна апробація цього підходу М.Едоусоном і Р.Стенсфілдом вказала на її процесуально-технологічний характер за відносно стійких умов середовища. Таким чином, було конкретизовано два етапи розвитку стратегії:

- 1) розробку альтернативних рішень;
- 2) упровадження оптимального варіанта в організаційну діяльність.

Слідом за фундаментальними напрацюваннями в цій площині дослідники почали наукові пошуки на нижчих рівнях конкретизації та узагальнень, зокрема О.Анісімов, В.Вінокуров, Е.Голубков, Г.Гончаров розглядають різні аспекти стратегії як явища, передумови її дієвого застосування. О.Анісімов наголошував на першості зворотного зв'язку, Е. Голубков – напрямках і способах діяльності, Г.Гончаров – цілепокладанні.

Підсумовуючи дослідницькі пошуки науковців можемо запропонувати таке розуміння стратегії для управління у суспільній сфері



Стратегія у суспільній сфері – це сукупність критеріїв у формуванні системного підходу до вирішення проблемних питань і розвитку і діяльності органів державної влади, збалансованості функцій і дій цих органів.

Стратегія і державне управління

Слід відзначити, що в сучасних умовах суспільного розвитку методологічна характеристика стратегії як визначника діяльності органів державної влади, збалансованості функцій і дій є відносною, оскільки стратегія в державному управлінні є певною суспільною конструкцією.

Це зумовлено тим, що окремий орган державної влади досить часто позбавлений одноосібного права розробляти і запроваджувати окрему стратегію. У більшості суспільств, незалежно від типу його суспільно-політичної організації, стратегія розробляється в межах державного замовлення в інтересах суспільства, правлячої еліти, управлінського персоналу та, власне, керівників-стратегів.

Конкретний орган державної влади змушений здійснювати складне завдання, виконуючи замовлення відповідних суб'єктів ініціювання стратегії, має трансформувати її у зручну для власного виконання форму, аби у такий спосіб гарантувати результативність своєї діяльності.



Універсального стратегічного управління, технологія якого підходила б для діяльності будь-якого структурного підрозділу в органах державної влади, не існує, оскільки діяльність кожного такого органу є індивідуалізованою системою реалізації функціональних повноважень

Стратегічне управління (зважаючи на вищевикладене) передбачувано є складним та унікальним процесом пошуку стратегічних альтернатив, що забезпечують прийняття управлінських рішень.

Перераховані суперечності та багатовимірність стратегії дає змогу розмежовувати її методологічну сутність і функціональну роль. Це, у свою чергу, дає можливість чітко ідентифікувати основні принципи реалізації стратегії в діяльності органів державної влади. Зокрема, Дж.Моррісей, узагальнюючи ці принципи протягом усієї практики розробки стратегій, зводить їх до таких, як:

- перспективність;
- пріоритетність;
- реалізованість;
- поетапність;
- комплексність.

За змістом ці принципи окреслюють оптимізаційне призначення стратегії у діяльності організацій. Фактично, як наголошує Б.Калоф, стратегія є організуючим началом усіх прийомів, методів, технологій у діяльності органів державної влади, що дає змогу досягнути поставлених цілей за умови її відповідності об'єктивним законам розвитку організаційної структури.

Разом з тим стратегія має загальнометодологічний характер у діяльності органів державної влади, оскільки вона регламентується абстрактно заданою нормою (метою, програмою, проектом, планом, методом), відповідно до якої відбувається досягнення конкретно поставленої мети.

Отже, стратегія містить ознаки не лише поступової трансформації організації, але також і її реформування, оскільки вона визначає структурні й поведінкові взаємозв'язки між підрозділами, працівниками організації, організовує системну діяльність із досягнення її цілей.

Як наслідок цього, стратегія має яскраво виражений базисний підтекст з огляду на встановлення параметрів органу державної влади в майбутньому, раціоналізації структурної організації у системі державного управління.

Стратегію слід розуміти як механізм державного управління, що забезпечує організаційний і технологічний взаємозв'язок між цілями організації, створюючи відповідні структурні засоби досягнення поставленої мети.

У контексті цього розуміння стратегії дієвість органу державної влади безпосередньо залежить від організаційної ролі стратегії, що дає змогу розробити чітку формулу адекватного реагування на вимоги та запити суспільного розвитку. Розробка такої формули передбачає уникнення типових помилок під час визначення змісту стратегії.

Ототожнення стратегії розвитку органу державної влади з розвитком соціально-економічного середовища: чи можливо це? Переважно, стратегії, ініційовані органами державної влади, не адаптовані до конкретних організаційних умов, а тому і до запитів суспільного розвитку. Це, безумовно, призводить до зниження показників її результативності.

Підміна стратегії тактичним планом діяльності органу державної влади відразу "розмиває" її технологічну складову. У разі повторення цих помилок орган державної влади перетворюється на структуру, що нездатна реально реалізувати власну розроблену стратегію через втрату логіки її побудови. Як правило, це пов'язується з неповноцінним аналізом управлінської ситуації та відсутністю чітких організаційних правил, що мають забезпечити успішність реалізації конкретної стратегії. Зведення цих передумов до операційного рівня розробки стратегії формує відносно стійкі етапи її вироблення та аналізу управлінських ситуацій.

Стратегія для органів влади

Найпоширенішим способом розробки стратегії для органів влади (органів державної влади і місцевого самоврядування) є застосування п'яти основних етапів її розробки. У табл. 1.15 наведено коротку характеристику п'яти основних етапів розробки стратегії для органу влади.

Таблиця 1.15

Основні етапи розробки стратегії для органу влади

| Етап | Характеристика |
|------|--|
| 1 | Включає детальне вивчення органом влади поточної ситуації, середовища, цілей і розроблених стратегій. Це дає змогу з'ясувати сутність певної організаційної мети, вироблених стратегій, їх коректності, узгодженості та відповідності управлінській ситуації |
| 2 | Передбачає запровадження процедур прийняття рішень щодо дієвого й ефективного використання ресурсного забезпечення органу влади |
| 3 | На цьому етапі реалізації стратегії органом влади ухвалюється рішення щодо його організаційної структури. Відповідно до цього з'ясовується відповідність організаційної структури критеріям реалізації прийнятої стратегії. За необхідності вносяться зміни в організаційну структуру органу влади, які б гарантували результативність реалізації конкретної стратегії |
| 4 | Включає проведення органом влади необхідних змін. Відповідно до чого ним, незалежно від типу та змісту змін, має розроблятися сценарний план проведення цих змін з метою уникнення певних суперечностей у реалізації конкретної організаційної та функціональної стратегії |
| 5 | Орган влади має переглянути та у разі необхідності внести відповідні корективи до програми реалізації стратегії, щоб вона була максимально адаптованою до потреб та інтересів суспільства |

Таким чином, організаційний зміст будь-якої стратегії органу влади передбачає пряме визначення конкретних функціональних повноважень структурного підрозділу органу влади. Це в подальшому дасть змогу органу влади технологічно правильно здійснити вибір стратегії та запропонувати альтернативні напрями її реалізації. Цей підхід до розробки та реалізації стратегії в діяльності органів влади дасть можливість забезпечити її відповідність реальним запитам суспільства.

Стратегічне управління в державному секторі стосується передусім опрацювання та підготовки стратегій розвитку суспільного простору: країни, регіону чи визначеної території, оскільки кожна з цих територій має відповідний орган влади, в обов'язки якого входить опрацювання такої стратегії та вироблення програм соціально-економічного розвитку.

Будь-яка адміністрація, що намагається бути відповідальною і чесною стосовно громадян повинна мати чітко сформульовану стратегію своєї діяльності, що буде представлена у

вигляді відповідно оприлюдненого документа. Відтак зважаючи на масштаби країн і складність владного апарату, стратегія, як організаційна основа, повинна мати певний шаблонний виклад. Це необхідно для її однозначного розуміння та застосування типових підходів для узгодження окремих стратегій певних регіонів чи відокремлених структурних підрозділів органів влади. До такого виду шаблонів відносять стратегії:

- горизонтальної інтеграції органів влади щодо реалізації відповідних державно-управлінських функцій;
- спрямовані на зміну організаційної структури органу влади задля оптимізації власних функціональних завдань;
- спрямовані на розширення сфери надання державно-управлінських послуг громадянам;
- взаємодії органів влади та громадськості шляхом упровадження відповідних маркетингових методик;
- спрямовані на оцінку та контроль за реалізацією владно-управлінських функцій.

Існування різних за характером стратегій розвитку організаційних структур спонукає до фокусування уваги на критеріях її побудови. Цей підхід демонструє відносну їх сталість з огляду на загальну різновекторність будь-яких розробок подібних документів. Для таких стратегій характерним є чіткість, логічність та конструктивність формулювання цілей функціонування організаційної структури. Відповідно до цього орган влади виявляється спроможним включитись у реалізацію відповідної стратегії. Дотримання цих критеріїв розробки стратегії сприятиме формуванню та реалізації відповідних стратегічних завдань у діяльності органу влади. Ці завдання мають чітко співвідноситися зі стратегією розвитку органу влади, забезпечуючи формування нового типу організаційних відносин.

Таким чином, стратегія як організаційна основа діяльності органів державної влади спрямована на забезпечення стратегічних змін у діяльності як структурного підрозділу, так і органу державної влади загалом.

Стратегія формулює основні завдання переформатування структур органів влади, а саме:

- забезпечує радикальну зміну типу організаційної діяльності органу влади, що безпосередньо приводить до утвердження нового стилю діяльності;
- приводить до зміни структури організації діяльності органу влади, що безпосередньо позначається на системі делегування функціональних повноважень;
- гарантує системні та послідовні зміни в діяльності органу влади, що за необхідності передбачає запровадження відповідних модернізаційних та реформаційних підходів до її організації;
- гарантує раціональну організацію діяльності органу влади, базовану на методології врахування синергетичного ефекту щодо реалізації відповідних стратегічних цілей;
- включає інтеграцію структурних підрозділів органів влади в напрямі виконання окремих владно-управлінських завдань та реалізації спільних функціональних повноважень.

З огляду на ці завдання, процес реалізації стратегії спрямований на:

- розвиток організаційної структури та її пристосування до обраної стратегії;
- збереження або запровадження нових функцій, що є необхідними для належної роботи організації з метою успішної реалізації нею обраної стратегії;
- проведення моніторингу реалізації окремих етапів процесу впровадження стратегії.

У підсумку зазначимо, що фундаментальна роль стратегії, як інституційно-організаційної основи діяльності органів державної влади, розкривається через її оптимізаційну спрямованість забезпечення дієвих організаційних змін. Стратегія відіграє роль організуючого начала всіх прийомів, методів, технологій, які дають змогу досягти цілей за умови її відповідності об'єктивним законам.

Стратегія є чітко визначеним переліком цілей та завдань, що поставлені перед органом влади, і які регламентують зміст відповідних програм та планів, що сприяє досягненню внутрішньоорганізаційної інтеграції його структурних підрозділів. Таким чином, стратегія визначає структурні та поведінкові взаємовідносини між підрозділами організації, організовує системну діяльність щодо досягнення її цілей. Це свідчить про те, що методологічна роль стратегії як організаційної бази не обмежується організаційними аспектами. Методологічна роль стратегії передбачає формування певного інституційного поля, що дає змогу говорити про її інституційно-організаційну ніж виключно організаційну основу діяльності органу влади. Така діяльність спрямована на раціоналізацію структурних підрозділів органу влади і дієвість реалізації відповідних функціональних повноважень. Крім того, процес розробки стратегії можна застосовувати на різних щаблях, у різних підрозділах і функціональних сферах організації.

Унаслідок орієнтації на очікувані зміни в середовищі розробка стратегії є організаційним підґрунтям функціонування органів влади та передумовою до стратегічного управління

Розуміння та вміння застосовувати при формулюванні стратегії процесуальні (відносно шаблонні) етапи дає змогу звужувати пошук придатних варіантів формування та реалізації політики. Це також знижує рівень розпорошення уваги управлінців, особливо для складних систем управління, до яких належить суспільна організація.

Розробка стратегії. Обрана стратегія має продемонструвати організації, як:

- досягти бажаних стратегічних і фінансових цілей;
- переграти конкурентів й завоювати конкурентну перевагу;
- реагувати на мінливі конкурентні умови;
- захиститися від загроз, що загрожують добробуту організації;
- досягти зростання.

Стратегію не варто ототожнювати ні зі стратегією розвитку суспільного середовища, ні з тактичним планом органу державної влади під час виконання своїх усталених повноважень.

Процес розробки стратегії безпосередньо пов'язаний з почерговою етапністю аналізу поточної управлінської ситуації та перспектив її розгортання. Отже, стратегія відіграє роль динамічної моделі організації зміни поведінки органу влади в системі державного управління. Це досягається завдяки трансформації структурних одиниць органу влади на основі узгоджених між собою критеріїв, методів і технологій довгострокового планування, урахування зовнішніх щодо нього факторів розвитку суспільства.

Розробка стратегії, як бази організаційної діяльності органів влади, зосереджує увагу на використанні та запровадженні стратегічного управління, технологічних процедурах і цілісності владних структур під час здійснення прикладної управлінської діяльності.

Створення успішної стратегії є до певної міри справою управлінською. Ця робота передбачає: необхідність прийняття деякого рівня ризиків; виявлення інноваційного мислення й ділової креативності; розвинене відчуття можливостей.

Дуже важливо мати стратегію, яка відповідає викликам часу, є кон'юнктурною й чутливою до змін умов. Існує низка найважливіших управлінських характеристик стратегії для розвитку потенційних можливостей органу влади.

Основні параметри нових стратегічних можливостей органу влади можна звести до такого:

- акцент на перемозі в конкурентних змаганнях за допомогою досягнення переваги в інноваціях;
- керівництво оптимізацією діяльності організації;
- бажання бути "першопрохідцем" і брати на себе ризики;
- швидка і кон'юнктурна реакція на розвиток нових можливостей;

- розробка стратегій, які торують нові шляхи розвитку.



Здатність створювати й впроваджувати стратегію є важливою функцією управління. Стратегія має бути сильною для того, щоб перевершити конкурентів, і водночас досить гнучкою, щоб переборювати перешкоди, що виникають

Важливість якісного управління не може бути переоцінена. Якісне управління здатне забезпечити належне впровадження сильної стратегії, оскільки це переконливий засіб досягнення успіхів.

Організація з належним управлінням мусить мати привабливу стратегію і демонструвати результативність її виконання.

Роль та типи стратегії

Без стратегії організація, регіон, територіальна громада не мають чіткого уявлення про напрям свого розвитку. Можете уявити собі, як організація може "загрузнути" в рутинних операціях, лишаючись на торованій колісній у минулому колії.

Ключовою роллю, **наприклад, будь-якої комерційної організації є досягнення максимально можливої віддачі від інвестицій у довгостроковій перспективі.** Інакше навіщо взагалі бути в бізнесі? Для досягнення довгострокової мети бізнес-структура мусить мати стратегію.

Щодо органів влади, то стратегія є невід'ємним компонентом її розвитку, якщо співробітники намагаються уникнути перманентних різновекторних реорганізацій. Роль стратегії для запровадження стратегічного управління доцільно продемонструвати на прикладі ролі стратегії в теорії гри. Важливе значення має роль стратегії в теорії гри.



Стратегія в теорії гри – набір правил, який формулюється до гри і визначає вибір варіанта дій гравця залежно від можливих дій суперників.

Стратегію в теорії гри називають планом дій, що враховує кожен можливий крок іншого гравця (гравців) на кожному етапі гри. Кількість стратегій, доступних гравцеві у процесі будь-якої більш-менш складної гри, астрономічна.

Наприклад, навіть у такій простій грі "хрестики-нулики" першому гравцеві доступні дев'ять варіантів ходу. На кожен із восьми варіантів ходу, доступних для другого гравця, перший може відповісти одним із семи доступних ходів. Отже, для перших двох ходів існує 504 стратегії, а для всієї гри їхня кількість становить 20160 ($9 \times 8 \times 7 \times 6 \times 5 \times 4 \times 3$).

Звісно, більшість цих стратегій надзвичайно тривіальні, а чимало з них, по суті, тотожні внаслідок поворотної симетричності гри. Однак цей приклад демонструє, що аналіз стратегій має залежати від безжального відкидання майже всіх стратегій, крім невеликої кількості стратегій, вартих розгляду. Як правило, це відкидання здійснюють, запитуючи: якою має бути найліпша стратегія у відповідь на найліпшу можливу стратегію опонента (опонентів)? Якщо кожен удається до такої стратегії, то ніхто не може підвищити своїх шансів одностороннім відступом від своєї власної стратегії (кажуть, що гра перебуває в стані рівноваги, а такі стратегії гравців називають рівноважними).

Стратегію іноді описують як напрям розвитку й сферу діяльності організації в довгостроковому періоді. В ідеалі маєтись на увазі здатність відповідати вимогам постійно мінливого середовища організації, особливо споживачам або клієнтам, у контексті наявних у

розпорядженні організації ресурсів для забезпечення відповідності її діяльності суспільним очікуванням.

Стратегія є набором основних принципів, які орієнтують управлінців на досягнення бажаного в довгостроковій перспективі стану організації.

Вона містить у собі цілі, поставлені перед організацією, і стратегічні концепції, необхідні для досягнення цих цілей. Коротко це можна зазначити так:

- Куди ми ведемо нашу організацію? – ЦІЛІ.
- Як ми можемо забезпечити цей рух? – ЗАВДАННЯ.

Стратегія оберігає від управлінської короткозорості – тенденції "просто робити справи" і загрузнути в оперативній рутині

Стратегія потрібна організаціям для досягнення життєздатного паритету між зовнішнім середовищем і їх внутрішніми можливостями.

Роль стратегії – не пасивне реагування на зовнішні можливості й загрози, а процес безперервної та активної адаптації організації до потреб мінливого середовища.

Однак цей підхід не враховує системності в управлінні, необхідності гнучкості в конкретних управлінських ситуаціях, а це обмежує керівництво організації у виборі механізмів стратегічного управління і планування.

Дослідники Г.Хемел і К.Прахалад розглядають стратегію не як набір стратегічних напрямів діяльності, а як портфель компетенцій.

Інший відомий дослідник, І. Ансофф, не включає цілі й завдання організації у свою концепцію стратегії, яку він розглядає як загальний стрижень всієї діяльності організації.

На його думку, стратегія демонструє, у якій сфері діє організація і в якій сфері вона планує діяти в майбутньому. І. Ансофф виділяє такі риси стратегії:

- процес розробки стратегії не закінчується обмеженою дією, а встановлює загальний напрям, рух який забезпечить зростання і зміцнення позицій;
- стратегія перестає бути необхідною, коли реальний стан відповідає бажаному;
- під час розробки стратегії неможливо передбачити всі можливості, які виникнуть при конкретизації цілей і визначенні заходів і тому використовується узагальнена, неповна та неточна інформація про стратегічні альтернативи;
- у разі уточнення та доповнення інформації можливі сумніви щодо обґрунтованості стратегії, тому необхідним є зворотний зв'язок для своєчасного визначення нової стратегії.



Стратегію можна визначити як цілісний взаємопов'язаний комплекс напрямів діяльності, цілей, засобів і методів їх досягнення, що встановлені на певний відрізок часу і переглядаються для забезпечення відмінності організації від конкурентів, впливу зовнішнього середовища та виконання своєї місії.

Це розуміння стратегії ґрунтується на таких ознаках:

- місії і цілепокладанні;
- портфельному характері як наборі стратегічно важливих напрямів діяльності;
- взаємозв'язку і синергії, оптимальному використанні потенціалу організації;
- постійній корекції стратегії залежно від змін зовнішніх і внутрішніх факторів;
- конкурентних переваг.

Наявність стратегії дає змогу організації забезпечити відповідність прийнятих щоденно рішень і виконуваних дій довгостроковим устремлінням та інтересам організації.

Відсутність стратегічної спрямованості може призвести до втрачених можливостей або, навпаки, до зайвих витрат зусиль у хибних напрямках.

Загальні стратегії за М. Портером

Жоден набір стратегічних інструментів не буде повним без розгляду дефінітивної теорії М.Портера про загальні стратегії. Уперше ця ідея була висловлена в 1980 р. й мала вплив на стратегічне мислення.

Основою загальних стратегій М.Портера (рис. 1.4) для державного управління є припущення про те, що організації завдяки вищим стандартам роботи прагнуть домінувати в суспільній сфері, залишаючи позаду своїх конкурентів.

Зокрема, М.Портер зауважує, що необхідно "завоювання й збереження конкурентної переваги". У неадактивному середовищі, у якому доводиться працювати в наші дні, такого стану досягти все важче. Більш імовірно те, що організація може завоювати домінуючий стан у сфері на короткий (і чим далі, тим коротший) відрізок часу, поки ці позиції не

будуть відвойовані конкурентом. Сучасний турбулентний світ більше відповідає висловленню Річарда д'Авені: "... завоювання й повторне завоювання конкурентної переваги..."

Наведемо докладнішу характеристику загальних стратегій М.Портера (табл. 1.16).

Таблиця 1.16

Характеристика загальних стратегій М.Портера

| Назва загальної стратегії | Характеристика |
|---------------------------|--|
| Спеціалізація | Організація реалізує стратегію, орієнтовану на просування послуг, які мають унікальні, порівняно з пропозиціями конкурентів, якості. Ця спеціалізація, як мінімум, має бути відома представникам цієї суспільної сфери і бути ціннішою за інші пропозиції. Спеціалізація може бути досягнута способом створення абсолютно нової послуги (що не часто зустрічається) чи за допомогою засобів активного просування послуги |
| Перевага у витратах | Стратегія застосовується, коли організація може собі дозволити продавати послугу (послуги), менше втрачаючи ніж інші конкуруючі організації. Цей факт може бути відображеним у відпускній ціні. Однак важливість такої переваги полягає навіть не в ціні як такій, а в тому, що організація може проводити гнучку цінову політику і знижувати ціну, якщо виникає така необхідність |
| Концентрація | Стратегія передбачає цільову орієнтацію послуги на визначений суспільний сегмент з більшою акуратністю і можливостями зі збереження завойованих організацією позицій. При цьому увага може бути сконцентрована як на низьких витратах, так і на спеціалізації |

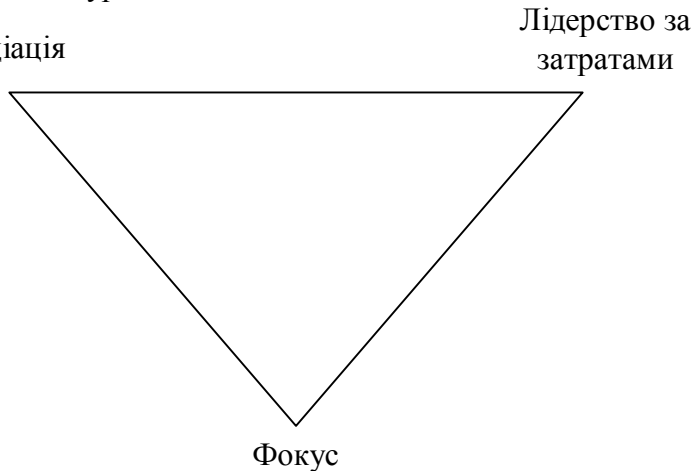


Рис. 1.4. Загальні стратегії за М. Портером

Кожна з розглянутих стратегій має певні переваги й супутню зацікавленість в їх реалізації з боку організацій, які виявляють свої позиції не тільки в методах їхньої роботи, а й в позиціонуванні в суспільстві. Такі організації орієнтуються на засоби розвитку внутрішніх можливостей і компетенцій, необхідних для реалізації вибраної стратегії.

Кожна із стратегій містить у собі певні ризики, і дуже складно в умовах суперконкурентного середовища вгадати, де організації будуть суперничати з метою зміщення нинішнього лідера чи за перевагу за допомогою стійкої альтернативної стратегії.

Ключ до використання цієї моделі схожий на пробник. Логіка, яку він містить, дійсно чудова. Питання полягає лише в тому, чи зможемо ми, як організація, забезпечити стійкість цих стратегій у довгостроковому періоді. Оцінка вирішення цього питання сама по собі може забезпечити цінний стратегічний погляд на організацію.

Звичайно, стратегія індивідуальна для кожної організації. Ті, хто мають чітко визначену або унікальну стратегію, мають більше шансів бути успішними в майбутньому. Усі організації протистоять середовищу, у якому повно змін.

На сьогодні у світовій практиці з'явилася низка загальних стратегій, які застосовують для сучасних організацій.

Модель дев'яти типів стратегій, розроблена К.Омае ([яп. 大前研](#)), є важливим компонентом розбудови стратегічного управління. Ця модель (розроблена для бізнес-середовища) демонструє, що обрана стратегія значною мірою походить від притаманних організації навичок. Це здається більш ніж очевидним. У процесі вироблення стратегії за К.Омае перевагою є нинішній стан організації, а не той стан, де вона збирається бути в майбутньому. Цей підхід не знищує потенційного прагнення досягти чогось. Можливо такий підхід робить стратегію реалістичнішою. Схематичне зображення моделі дев'яти типів стратегій К.Омае подано на рис. 1.5.



Рис. 1.5. Модель дев'яти типів стратегій К.Омае

Визначаючи стратегічну поведінку в бізнес-середовищі, модель робить порівняння ринкової привабливості компанії порівняно з її корпоративними перевагами. Такий підхід доцільно використовувати і в системі державного управління. Докладніша характеристика суті моделі дев'яти типів стратегій К.Омае наведена в табл. 1.17.

Модель дев'яти типів стратегій К.Омае

| Назва типу стратегії | Характеристика |
|--------------------------------------|---|
| Серйозний вихід на ринок | Висока привабливість ринку, слабкі корпоративні переваги – організації слід інвестувати в розвиток навичок і можливостей, що дасть змогу вести успішну роботу на ринку. Найбільш імовірною буває ситуація, коли організація змушена змагатися із сильнішим конкурентом в умовах привабливого ринку. Для того щоб успішно функціонувати, ставтеся відповідально до поняття "серйозно". Якщо організація зазнає невдачі, то вона змушена відійти або збільшити інвестиції |
| Дієве зростання | Висока привабливість ринку, середні корпоративні переваги – організаційна перевага буде орієнтована на вибіркоий розвиток, імовірно, у разі появи таких можливостей, причому необов'язково в бік домінування на ринку |
| Боротьба за виживання | Висока привабливість ринку, сильні корпоративні переваги – цей сценарій потребує належного володіння стратегією ведення довготривалої і запеклої боротьби. Оскільки ринок привабливий, на ньому ймовірно працює багато гравців. Конкурентна боротьба потребує постійного розвитку номенклатури послуг, постійне доповнення цінностей, можливо і цінової війни тощо. Позиції на ринку і прибуток мають бути захищені |
| Обмежене розширення чи вихід з ринку | Середня привабливість ринку, слабкі корпоративні переваги – організація, що перебуває в таких умовах, імовірно, вимушена знаходити баланс у використанні своїх ресурсів. Якщо їй не вдається знайти багатообіцяючі можливості на інших ринках, вона залишається на місці й розвиток триває від нагоди до нагоди. Якщо ж виникає можливість, то організація може відійти від цього сегмента і використовувати свої ресурси ефективніше |
| Вибіркове розширення | Середня привабливість ринку, середні корпоративні переваги – у цьому разі, ймовірно, будуть відбуватися розширення діяльності у відносно малоризикованій сфері ринку |
| Збереження переваги | Середня привабливість ринку, сильні корпоративні переваги – організація буде зберігати свою присутність на ринку. Вона буде обмежувати інвестиції при спробах підвищення прибутковості |
| Мінімізація втрат | Низька привабливість ринку, слабкі корпоративні переваги – корпоративна поведінка буде характеризуватися низьким рівнем розвитку інвестицій на ринку чи продуктами/послугами, що постачаються на ринок. Організація буде намагатися уникнути втрат у процесі роботи на ринку (втрати фокусу щодо важливіших сегментів ринку настільки ж серйозна, як і фінансові втрати) |
| Отримання прибутку | Низька привабливість ринку, середні корпоративні переваги – організація буде орієнтована на отримання максимально можливого прибутку за мінімального рівня інвестицій. Говорячи "бухгалтерською мовою" такий ринок переважно є ринком зі змінними витратами, ніж фіксованим |
| Обмежене отримання прибутку | Низька привабливість ринку, сильні корпоративні переваги – організація буде захищати свій рівень прибутковості навіть шляхом цінових втрат частки ринку. Звичайно, компанія не буде добровільно віддавати свої позиції на ринку, однак вона не буде захищати їх, якщо це відобразиться на зростанні втрат |

Модель дев'яти типів стратегії є злегка завуальований опис стратегічної поведінки. Основне призначення моделі дев'яти типів стратегії полягає у визначенні позицій організації для наступного визначення доречності вашої стратегічної поведінки у світлі виявленого стану. Звертаємо увагу, що в межах цієї моделі будь-яка організація, можливо, має низку різних станів, правильних щодо того або іншого ринку, що поставляє продукти або надає послуги. Інакше кажучи, організація має можливість будувати різну поведінку для кожного з виявлених станів.

Планові й емерджентні стратегії

Формулювання стратегії може бути класифіковане в такий спосіб як емерджентна і планова стратегія. Ці два типи стратегій взаємодоповнюють процес розбудови стратегічного управління.

Емерджентна стратегія. Ґрунтується переважно на досвіді й навчанні. Стратегія виникає й пристосовується відповідно до впливу зовнішніх і внутрішніх факторів. Ця стратегія є циклічним процесом "мислення" і "дій".

Планова стратегія. Відводить визначальну роль процесу планування. Детальний план чітко визначає шлях досягнення мети. Основна користь цього виду стратегії полягає в продуктивності дій.

Згідно з Г.Мінцбергом організації розробляють плани на майбутнє, спираючись на приклади зі свого минулого.

Організації мають вдумливо проектувати майбутнє, залишаючись водночас досить гнучкими для проведення досліджень, навчання й адаптації до навколишнього середовища.

Ця суперечність між плановістю й необхідністю реагувати на обставини є завданням, з яким намагаються впоратися стратеги.

У планових стратегіях застосовується класичний підхід до планування. В емерджентних стратегіях найчастіше спостерігається первинність дій перед вибором і аналізом. Процес реалізації стратегії стимулює нарощення досвіду й потребу в навчанні, оскільки перевага планової чи емерджентної стратегії не є очевидною.

Парадокс між двома типами стратегій породжений необхідністю планування майбутнього, з одного боку, і необхідністю вчитися/адаптуватися у відповідь на виклики сьогодення, з другого боку.

Організаціям необхідно балансувати між конфліктуючими вимогами плановості й необхідності реагувати на обставини.

Хоча планові стратегії рідко застосовуються в чистому вигляді, необхідно відзначити, що продумані дії містять багато переваг. Усі організації містять потребу в елементі планування і саме воно лежить в основі планових стратегій.



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

Плануйте й думайте перед тим, як діяти. Це не означає, що подібні стратегії не враховують несподіваний розвиток подій.

Переваги формування планової стратегії

Напрям. Організації повинні мати напрям. Без цілей і планів вони не можуть бути зрілими, а співробітники не будуть знати, що їм робити.

Відданість. Складання планів дає змогу організаціям мобілізуватися, розвинути свої здібності й підготуватися до значних інвестицій.

Координація. Добре підготовлена організаційна стратегія дає можливість організації діяти як єдине ціле й робити узгоджені й рішучі кроки.

Оптимізація. Належне планування сприяє оптимальному розподілу ресурсів і дає змогу направляти на багатообіцяючі проекти їх точно розраховану кількість.

Програмування. Стратегічне планування дає змогу організаціям працювати як комп'ютер – точно, надійно, дієво й без помилок.



Емерджентна стратегія – бачення формування стратегії в організаціях, що підкреслює переваги створення стратегії в міру з'ясування фактів.

Гасло емерджентної стратегії – спробуйте, перед тим як застосовувати цей тип стратегії.

Стратегія розглядається як безперервний процес постійного навчання, експериментування й прийняття на себе ризиків. Це адаптивний, покроковий і комплексний процес навчання, у якому цілі й засоби переплітаються та найчастіше встановлюються одночасно. Цілі рідко виголошуються або записуються в документах формального планування, але, коли фіксуються, то вони масштабні, загальні й не піддаються точному обліку. Засоби з'являються або розвиваються згодом у міру того, як організація вчиться на основі розвитку навколишнього середовища й взаємодії з ним. Це не означає, що послідовники цієї стратегії не роблять нічого заздалегідь і реагують залежно від ситуації, що розвивається.

Переваги формування емерджентної стратегії

Опортунізм. Організації мають зберігати ясність розуму для того, щоб "ухопитися" за непередбачені можливості, якщо вони виникають.

Гнучкість. Організації мають бути відкритими для нових варіантів, але не діяти або інвестувати занадто швидко.

Навчання. Наявність можливості появи нової стратегії є чудовим середовищем для навчання.

Підприємництво. Кращим способом зрозуміти, як піде робота, є наявність у людей можливості спробувати її робити. Цей шлях розвиває дух змагальності.

Організація підтримки. Значні стратегічні зміни викликають значний спротив в організаціях, тому важливо приділити час і увагу для розвитку взаємопідтримки в колективі.

У кожній конкретній ситуації управлінці мають зважувати конфліктуючі вимоги двох різних типів стратегій і знаходити баланс, найоптимальніший для організації, сфери її діяльності та навколишнього середовища.

Як ми відзначали раніше, у сучасному світі досить рідко використовують винятково планові або емерджентні стратегії. У багатьох організаціях можна зустріти підходи, характерні для різних шкіл. Під час розробки й реалізації стратегії організації звичайно застосовують систематичний процес планування, упровадження й контролю.

Планування: поняття і роль у стратегічному управлінні

У практиці діяльності органів влади України достатньо розповсюдженим є оперативне, чи звичайне (максимальний термін 1 рік), планування, яким часто підміняють стратегічне планування та управління, тобто планування повсякденної діяльності презентується як стратегічний план розвитку організації чи структури. Це є поширеною помилкою.

Порівняння стратегічного й оперативного (звичайного) планування наведено в табл. 1.18.

Зіставлення стратегічного й оперативного планування

| | |
|----------------------------------|-------------------------------|
| Стратегічне планування є: | Оперативне планування є: |
| Передбачливим | Реактивним |
| Зосередженим на конкретних цілях | Із загальними цілями |
| Зі спільною стратегією | Спільна стратегія відсутня |
| Комплексним і складним | Простим і елементарним |
| Із залученням експертів | З інформуванням учасників |
| Довготерміновим (понад 3 роки) | Короткотерміновим (до 1 року) |

Наголосимо, що варто розуміти ключову відмінність стратегічного і звичайного (повсякденного) оперативного планування.



Ключова відмінність стратегічного і звичайного (повсякденного) оперативного планування:

- звичайне (повсякденне) планування здійснюється від *теперішнього* (сучасного);
- стратегічне планування здійснюється від *майбутнього*

Важливим аспектом є з'ясування співвідношення стратегічного планування і стратегічного управління.



Стратегічне управління є ширшим поняттям і містить планування як необхідний і невід'ємний компонент. Стратегічне управління реалізується за допомогою стратегічних планів

Ще один підхід до осягнення поняття планування ґрунтується на так званому радянському і західному розумінні категорії планування. Розуміння поняття "планування" (як і "управління") у так званому радянському і західному контексті має суттєві відмінності.

Планування за радянських часів було зосереджене на спробі планувати і кардинально змінювати зовнішнє середовище (економіку, культуру, суспільні відносини тощо) відповідно до цілей партійного будівництва. Саме в намаганні радикально змінити середовище і полягає суть розуміння планування у радянському контексті.

Загалом складання планів та розроблення механізму їх впровадження заслуговують на увагу і всебічне вивчення, оскільки це малодосліджений досвід. Система п'ятирічного (семирічного) планування (складання перспективних і поточних планів) і партійного будівництва потребує докладного й неупередженого (незаідеологізованого) дослідження на предмет використання кращих здобутків і надбань минулого. При цьому потрібно диференціювати аналіз суспільної ситуації, ідеологічне обґрунтування, адміністративні інструменти впровадження та критерії і підходи в оцінюванні результативності й ефективності державної політики.

Планування у так званому західному розумінні цього поняття полягає у ледь помітній спробі аудиту зовнішнього середовища із сприйняттям цього середовища таким, як воно є (без намагання адміністративними інструментами змінити його).

Основним завданням стратегічних планів є гнучке, толерантне й еластичне пристосування діяльності державних інституцій у досягненні своїх цілей до середовища, що трансформується. Отже, визначальним є суспільне середовище, яке обслуговують державні

інституції, стратегічно плануючи свою діяльність, а не центрування суспільства навколо адміністративно-владної дії.



Для стратегічного управління на основі стратегічних планів вирішальним є повна узгодженість дій на найвищому рівні відповідно до умов середовища, що постійно змінюється

Рівні планування

Спираючись на тезу, що стратегічне управління реалізовується за допомогою стратегічних планів, наголосимо, що це планування є процесом. Процес планування містить необхідні компоненти і рівні цього планування. Процес планування може бути розділений на три низхідні рівні (рис. 1.6).

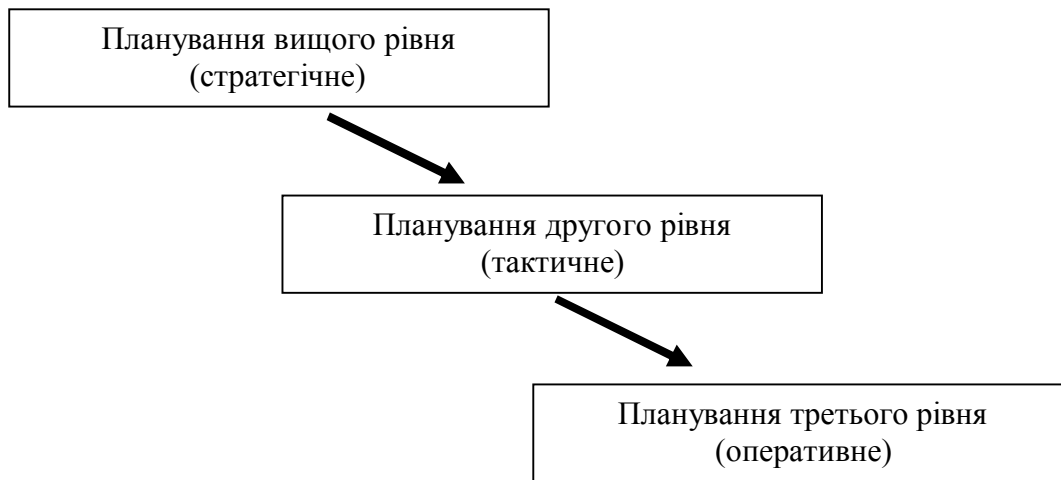


Рис. 1.6. Низхідні рівні стратегії

Наведемо докладнішу характеристику рівнів планування.

➤ *Планування вищого рівня (стратегічне)*

Здійснюється вищим керівним органом, тобто радою керівників або іншим обраним "центром" і часто таке планування називається "стратегічним" плануванням. Тут встановлюються довгострокові цілі й визначається вектор політики організації. Вищий рівень планування більше орієнтується на результати для всієї організації, ніж на досягнення окремих структурних одиниць (департаментів). Планування вищого рівня майже завжди довгострокове й тісно пов'язане з довгостроковими цільовими настановами. Зазвичай, його характеризують як компонент планування діяльності, який відповідає на запитання "Що?".

➤ *Планування другого рівня (тактичне)*

Відповідальність за планування на цьому рівні покладається на вищих керівників; іноді планування другого рівня називають "тактичним". За аналогією зі стратегічним плануванням, яке покликане дати відповідь на запитання "Що?", тактичне планування зорієнтоване на пошук відповіді на запитання "Як?". Це означає, що тактичне планування відповідає за планування використання ресурсів для досягнення більшого успіху організації.

Тактичне планування насамперед і не лише пов'язане із довгостроковим плануванням, але за своєю природою змушене існувати й розглядати діяльність організації в коротких відтинках часу, ніж це здійснюється в стратегічному плануванні. Це відбувається через те, що тактичне планування зазвичай зосереджене на послідовному досягненні організацією своїх головних цілей. Таким чином, довгострокові плани вищого рівня сегментуються. Тактичне пла-

нування швидше орієнтоване на окремі функції й діяльність окремих департаментів, ніж на організацію загалом.

➤ *Планування третього рівня* (оперативне)

Це планування часто називають плануванням "операцій" або "дій". Воно входить до компетенції управлінців і керівників департаментів і зводиться до дуже короткострокових дій, включаючи оперативну роботу департаменту й виконання співробітниками індивідуальних завдань, а в деяких випадках – здійснення контролю над діяльністю співробітників.

Процес планування складається з відповідних етапів. Етап планування – етап безпосереднього складання планів дій і оперативних планів.



План дій – детальний опис програм і заходів, що мають виконуватися для реалізації стратегічного плану.

Оперативні плани складаються відповідно до бюджетного року і тісно прив'язані до нього та містять чіткі річні завдання.

Відповідно до системи прогнозних і програмних документів (Розпорядження Кабінету Міністрів України від 4 жовтня 2006 р. № 504-р. "Про схвалення Концепції вдосконалення системи прогнозних і програмних документів з питань соціально-економічного розвитку України") довгострокові прогнозні й програмні документи складаються на період понад п'ять років.



Для команди, яка впроваджуватиме стратегічне управління в організації, регіоні чи територіальній громаді, важливо розуміти таку закономірність: два чи три оперативних плани (ОП) в сукупності складають план дій (ПД), і два чи три ПД складають стратегічний план (СП).

Коротко: $СП=2-3ПД$; $1ПД=2-3ОП$

Саме за такою формулою ($СП=2-3ПД$; $1ПД=2-3ОП$) доцільно перевіряти правильність складання стратегічного плану (фінансування, часовий відрізок тощо).

Значення стратегічного мислення

Різноманітні трансформації в управлінських процедурах, технологіях підготовки і прийняття рішень, стилях адміністративної роботи безпосередньо впливають на формування організаційної культури. Проте не лише організаційної, а й культури у сфері управління взагалі, хоча це й не так помітно, як безпосередні зміни регламентів і алгоритмів регулярних дій. Отже, складність сукупності трансформаційних перетворень у суб'єкті й об'єкті управління змінює систему управління на підставі певного спільного знаменника, що отримав назву "*стратегічне мислення*".



Стратегічне управління є особливим видом розумової діяльності й пов'язано з невизначеністю майбутнього, тому його реалізація вимагає специфічних інтелектуальних зусиль

Особливостями впровадження стратегічного управління є те, що цей процес містить суб'єктивні аспекти складностей. Саме ці суб'єктивні аспекти складностей обумовлюють специфіку впровадження стратегічного управління в суспільну практику управлінської

діяльності. Схематичне зображення суб'єктивних аспектів складності впровадження стратегічного управління подано на рис. 1.7.

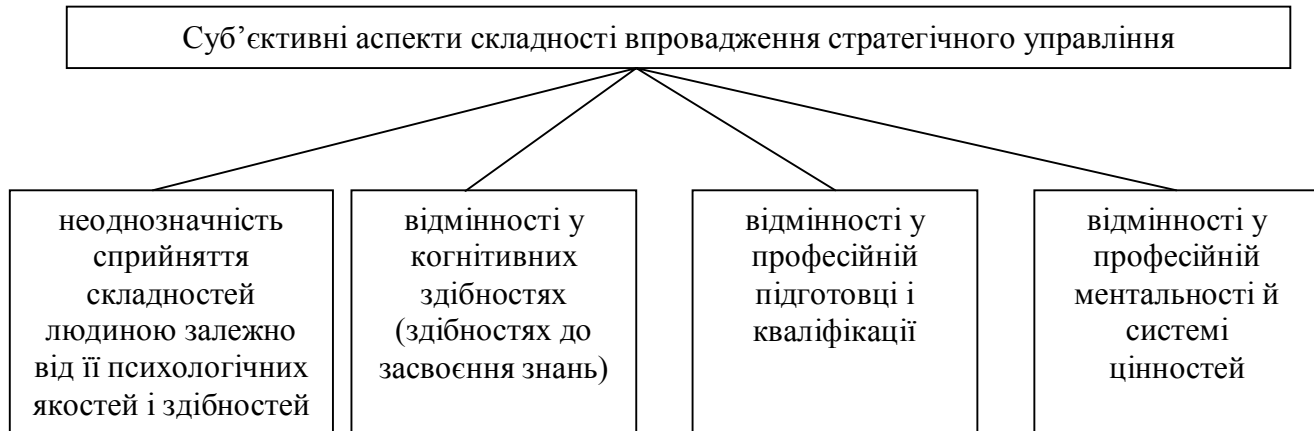


Рис. 1.7. Суб'єктивні аспекти складності стратегічного управління

Зважаючи на ці суб'єктивні аспекти складності впровадження стратегічного управління, суттєве значення має стратегічний підхід до діяльності організації, який:

- дає підстави для усвідомлення *що і навіщо робити і, що є важливим*, а чого не слід робити й чому;
- орієнтує на широке філософське осмислення управлінської діяльності крізь призму головного призначення організації;
- розглядає організацію чи населений пункт у її/його навколишньому середовищі, визначає пріоритети, цілі та завдання діяльності, що є системним намаганням відійти від рутинного управління й краще уявити їх майбутнє;
- спрямовує увагу на зміцнення позицій у нестабільному оточенні, завдяки чому щоденні рутинні дії перетворюються на загальний, осмислений рух до заданої цілі;
- на відміну від тоталітарного мислення не нав'язує єдину модель управління, а орієнтується на плюралізм підходів і позицій, на співробітництво для узгодження інтересів.

Стратегічне мислення формується завдяки виробленню результативних і ефективних стратегічних планів.

Особливістю стратегічного мислення, на відміну від звичайного (наукового), є його прогностичний та практичний виміри.

Стратегічне мислення зорієнтоване на зміну дійсного стану речей, його метою є конструювання бажаного майбутнього та визначення практичних засобів його досягнення.

У контексті розгляду стратегічного управління доцільним є зіставлення традиційного і стратегічного мислення за відповідними критеріями (табл. 1.19).

Таблиця. 1.19

Зіставлення традиційного і стратегічного мислення

| Критерії | Традиційне мислення | Стратегічне мислення |
|--------------------|--|---|
| Місія організації | Продуктування послуг з метою отримання швидкого прибутку від їх реалізації | Довготривале виживання завдяки досягненню динамічного балансу з оточенням |
| Концентрація уваги | Погляд у "середину" організації, пошук шляхів найбільш | Переважна увага моніторингу зовнішнього середовища, акцент на |

| | | |
|--|--|--|
| | ефективного використання ресурсів | пошук нових можливостей |
| Ставлення до персоналу | Працівники – лише один із ресурсів організації, виконавці робіт та функцій | Люди – ключ до успішності організації, її основна цінність і джерело |
| Часовий горизонт | Орієнтація переважно на короткострокову перспективу | Орієнтація переважно на довгострокову перспективу |
| Підстави для побудови системи управління | Організаційна структура, функції виконавців, управлінські процедури | Реакція на зовнішнє середовище, наявність лідерів на ключових позиціях, кваліфікація персоналу, інформаційні системи |

Дослідник В.Бакуменко стверджує, що стратегічне мислення – особливий тип інноваційного системного мислення, що інтегрує різноманітні концепції та методи в процесі аналізу та розв'язання складних стратегічних проблем.

Загалом у стратегічному мисленні виокремлюють два аспекти:

- 1) ментальний, що виявляється у формуванні концептуального погляду на явища;
- 2) інструментально-технологічний, що виявляється у формуванні системного алгоритму дій.

Ментальний аспект виявляється через:

- усвідомлення ключових світоглядних аспектів управлінської діяльності, що ґрунтується на сучасній концепції суспільного управління;
- орієнтацію діяльності на громадянина-споживача управлінських та суспільних послуг;
- постійну готовність до змін, усвідомлення шляхів і засобів подолання спротиву змінам;
- усвідомлення суті "стратегічного" порівняно з "поточним" (орієнтація на пошук найбільш значущих проблем і визначення пріоритетів);
- розуміння значно ширшого часового горизонту стратегії;
- комплексне розуміння кінцевого результату управління та його вимірювання;
- розуміння пасток стратегічного планування.

Інструментально-технологічний аспект стратегічного мислення передбачає реалізацію певної логіки дій, а саме таких етапів:

- концептуальне осмислення ситуації й розробка узагальненої моделі подальшого розвитку;
- усвідомлення й коректне формулювання стратегічних проблем;
- планування конкретних дій.

Стратегічне мислення орієнтує стратегічне управління на узгодження інтересів усіх зацікавлених сторін.

Як підкреслює О.Кілієвич, стратегічне мислення на адміністративному рівні – це поступовий доречний рух до стратегічних цілей.

Стратегічне мислення містить такі елементи:

- спонукання визначити загальну макромету на основі кількох відмінних мікроцілей;
- пошук мережі місцевих і глобальних стратегій, які можна постійно осучаснювати та вдосконалювати;
- зважання на якомога ширше коло місцевих, національних і міжнародних заангажованих сторін;
- виявлення співвідношень місцевих і глобальних інтересів і оцінка їхньої пов'язаності;
- передбачення майбутніх вимог до органу влади, щоб скоротити час, потрібний для розв'язання проблеми.

Стратегічне мислення – це системне мислення, тобто це бачення радше складної системи, ніж окремих фактів, розуміння причин і наслідків.

Наявність чи відсутність стратегічного мислення у співробітників організації чи у лідерів територіальної громади неможливо виміряти за допомогою якого-небудь точного приладу. Ознаками відсутності стратегічного мислення є:

- точка зору, що середовище практично не змінюється (або змінюється лише у відповідності з наказами керівництва);
- початок розробки програми дій з аналізу виключно внутрішніх можливостей;
- бажання розписати все наперед в оперативних планах, будувати "на століття".

Загалом ключовими положеннями, що свідчать про наявність у співробітників організації чи у лідерів територіальної громади стратегічного мислення, є:

- орієнтація на громадянина як на клієнта-споживача;
- розуміння необхідності постійної готовності до змін;
- усвідомлення суті стратегічного порівняно з поточним, оперативним;
- комплексне розуміння кінцевого продукту і результату реалізації стратегічного плану;
- розуміння пасток стратегічного управління;
- інструментально-технологічний аспект стратегічного мислення.

Володіння керівництва навичками стратегічного мислення надає відчутних переваг організації. Володіння навичками стратегічного мислення лідерами територіальної громади забезпечує гармонійно успішний розвиток для неї.



Найбільшого значення для успішного впровадження стратегічного управління має стратегічне мислення й, відповідно, безпосередні стратегічні дії управлінців

Стратегічне мислення і прийняття стратегічних рішень – це глибоко-творчий процес, який має справу із складними багатофакторними проблемами, які погано структуруються і нелегко формалізуються. Тому стиль цього процесу є унікальним для кожного об'єкта управління і для різних ситуацій. Головним завданням стратегічного мислення є зміцнення здатності організації (системи), територіальної громади до впровадження постійного стратегічного управління.

Для запровадження дієвого стратегічного управління визначальним є наявність стратегічної спільноти, яка спроможна розробити і реалізувати стратегічні плани. Важливим є наголос на тому, що загалом стратегічні спільноти поділяються на:

- ЦОВВ або окремі департаменти міністерств, що є у безпосередній підпорядкованості КМУ та ЦОВВ зі спеціальним статусом, органи місцевого самоврядування, що можуть самостійно ухвалювати фактичні рішення;
- зацікавлена громадськість (інститути громадянського суспільства) – аутсайтери, основний вплив яких полягає в генеруванні ідей та їх публічне обговорення шляхом оприлюднення відповідних матеріалів та інколи шляхом лобіювання.

Саме стратегічна спільнота володіє стратегічним знанням. До поняття "стратегічне знання" входить:

- категоріально-понятійний інструментарій, що використовується стратегічною спільнотою для опису певної ситуації;
- у перспективі історико-культурного процесу стиль аргументації власної позиції представниками стратегічної спільноти;
- горизонт евристичних "кордонів", або потенціал продукування нового знання.

Для з'ясування рівня стратегічного знання в організації його можна інституційно виміряти за такими критеріями:

- специфіка механізму збирання й передавання інформації в середовищі стратегічної спільноти;
- рівень дієвості каналів зворотного зв'язку, тобто наявність механізму адекватної зміни стратегічних планів з урахуванням мінливих обставин;
- здатність громадської думки й управлінського істеблішменту сприймати аргументацію стратегічного характеру.

Спираючись на стратегічне знання, формується цілісне поле стратегічної взаємодії в суспільстві, де певний рівень накопичення технологічних знань дає змогу з більшою чи меншою імовірністю знижувати рівень невизначеності в довгостроковій перспективі.

Зменшення невизначеності відбувається за рахунок використання та моделювання ситуацій стратегічного вибору. Така дія спрямована на виваження раціональних дій, а у разі їх відсутності – застосування компенсаторних механізмів для спрацювання раціональних розрахунків. Наслідком таких дій є спонуки до виникнення стратегічного мислення, яке в міру розвитку і набуття певними індивідами (управлінцями, громадянами) уникає необхідності в чітких директивних процедурах. Отже, стратегічне мислення, так би мовити, генерує само себе, тобто відбувається самогенерація стратегічного мислення. Відтак поширення стратегічного мислення на широкі верстви суспільства формує стратегічну культуру.



Стратегічні спільноти з належним рівнем стратегічного знання є визначальними для формування стратегічної ментальності у суспільстві загалом і у керівництва організації або лідерів територіальної громади зокрема

У переважній більшості випадків стратегічне управління оцінюють з технологічних позицій. Воно розглядається як системний алгоритм підготовки й прийняття раціональних управлінських рішень. Так, за дослідженням М. Гответа і М.Рамеша, раціональність приводить до найбільш дієвого засобу досягнення цілей політики. Завдяки орієнтації на розв'язання проблем, побудовані на ній підходи також відомі як "наукові", "прикладні" чи "управлінські".

Раціональність, як констатує Г.Саймон, означає певне знання і вміння передбачати наслідки кожного з варіантів вибору. На практиці знання наслідків завжди фрагментарне. Оскільки ці наслідки спостерігаються в майбутньому, присвоювання ними певних цінностей має здійснюватися за допомогою уяви, що доповнює досвід. Однак ці цінності можна передбачити лише частково. Раціональність передбачає здійснення вибору з числа всіх можливих альтернатив поведінки. На практиці ж значна кількість цих альтернатив для людини, яка робить вибір, навіть не спадає на думку.

Виникає потреба у стратегічному мисленні, яке розуміється як наслідок систематизації та ускладнення раціональних міркувань управлінців. Так, Л.Крозбі відмічає, що стратегічне планування і стратегічне управління це більше, ніж просто управлінські засоби.

Стратегічне використання засобів планування й управління включає особливий спосіб мислення, інтелектуальне підґрунтя або метод, а також набір аналітичних засобів.



Для дієвого застосування стратегічного управління керівник-лідер має розвивати власний кругозір і здатність стратегічно мислити, тобто стратегічне управління характеризується неоднозначністю цілком однозначних раціональних процедур

Особливістю стратегічного управління є те, що воно значною мірою залежить від людей (лідерів, виконавців, користувачів), які реалізують це управління і впливають на управлінців.

На думку багатьох дослідників, у державному управлінні існує низка перепон щодо адекватного застосування раціональної моделі до вироблення рішень. Такими перепонами є:

- обмежені можливості тих, хто приймає рішення;
- не можна передбачити наслідки політики наперед;
- кожен варіант політики викликає велику кількість сприятливих і несприятливих обставин, що ускладнює їх порівняння між собою.

Це нашо́вхує нас на висновок про необхідність розгляду зв'язків між стратегічним знанням, стратегічною спільнотою та стратегічною ментальністю. Цей підхід дає змогу структурувати поведінку управлінців і середовища до якомога більшого наближення до раціональних реакцій, спираючись на стратегічне мислення. Оскільки, як підкреслюють В.Веймер і Е.Вайнінг, стратегічне мислення допомагає розвитку творчої ініціативи, привертаючи увагу дослідників до можливостей використання у певних інтересах егоїстичної поведінки людей. Крім того, стратегічне мислення допомагає чітко усвідомлювати потенційні проблеми і можливості під час розробки планів утілення рішень у життя.

Стратегічне мислення апіорі враховує об'єктивні та суб'єктивні складнощі стратегічного управління й інтегрує різні підходи до подолання цих складностей.

Суспільство, по суті, є складною системою зв'язків між різними суб'єктами, групами та індивідами, які самовизначаються через взаємовідносини. Модель суспільства може бути не статичною, а динамічною – особливо в перехідних суспільствах. За таких умов чимало ефектів, непов'язаних безпосередньо з метою стратегічного управління, будуть вимушено проігноровані через обмеженість сфери уваги управлінця. Також це ігнорування буде і через наявність жорстких обмежень часу, відведеного на прийняття рішень і стратегій.

Стратегічне мислення і стратегічна культура

Наслідки стратегічного мислення, закладеного у вироблення певної стратегії, як правило, будуть чітко кореспондуватися з рівнем стратегічної культури середовища.

Наголосимо, що в широкому сенсі стратегічна культура вказує на планування владних дій під впливом історико-культурної традиції. Як наслідок, ми повертаємось до стратегічного мислення в контексті проектування майбутньої державної політики. Таке проектування є стратегічним управлінням завдяки необхідності пошуку способів унезалежнити втілювану політику від помилок у припущеннях про раціональні дії решти учасників процесу та підвищити її дієвість, зважаючи на рівень стратегічної культури в суспільстві.

Зворотним боком такого проектування є висновок Д.Веймера і Е.Вайнінга, що найдієвішою стратегією в цьому разі є надмірність і бездіяльність. І не лише ресурсна, точніше – нересурсна, диверсифікованість механізмів і сценаріїв поведінки, що мають спільний напрям. Якщо йдеться про дублювання та взаємоперекривання зусиль, то спадає на думку неефективність. У світі, де панує ідеальна визначеність, цей здогад цілком слушний.

У сучасному турбулентному світі певне дублювання та взаємоперекриття може мати вигідніші ніж точні розрахунки, тому не слід дивуватися, що надмірність може бути цінною в структурі багатьох організацій. Надмірність може створити діапазон безпеки, слугувати джерелом ресурсів у випадках надзвичайних ситуацій та спрямовувати вільні ресурси на організаційні експерименти. Відтак запроєктована надмірність конкретної політики може збільшити її здійсненність і міцність.

Роль регулятора надмірності в системі координат

"стратегічне мислення – стратегічна культура"

відводиться ситуації стратегічного вибору на основі стратегічних знань.



Ситуація стратегічного вибору – це пошук найбільш прийнятних базових орієнтацій діяльності суб'єктів політики в контексті історико-культурної ситуації.

Стратегічне мислення фактично є особливим типом і підходом у мисленні щодо інноваційного системного перетворення інформації при розв'язанні стратегічних проблем.

Стратегічне мислення можна вважати і наслідком, і першопричиною формування процедур стратегічного управління. Відтак – основою формування нового типу культури в організації та середовищі – стратегічної культури. Проте ці логічні закономірності не дають відповіді на запитання щодо першопричин їх виникнення. Проблемне питання співвідношення між рівнями взаємодії стратегічної культури і стратегічного мислення залишається відкритим.



Управлінська діяльність як відображення процесу державного управління виражається через функцію прийняття рішень, що безпосередньо пов'язана з цілеспрямованою діяльністю управлінця

Управління соціальними системами здійснюється шляхом прийняття рішень. Наслідки рішень зачіпають інтереси та впливають на життя великих спільнот і суспільство загалом, тому помилки в їх прийнятті, особливо на вищих щаблях державного управління, можуть призвести до великих моральних і матеріальних втрат. Рішення в державному управлінні – це результат діяльності суб'єктів державного управління.

Рішення в державному управлінні спрямовані на розв'язання певних проблем державного управління, що набувають форми відповідних управлінських ситуацій. На ситуаційний характер рішень, за дослідженнями В.Малиновського, вказує й поширення їх визначення як вибору однієї з кількох можливих альтернатив, тобто це модель, у якій фігурує певна кількість варіантів та можливість обрати кращі з них. У зв'язку з цим закономірним є вимога підвищення дієвості управлінських рішень на основі наукового підходу до їх формулювання та вибору.

Ситуаційний характер рішень пов'язують зі стратегічним мисленням, що допомагає краще розуміти процес утілення рішень у життя. Такої точки зору дотримуються Д.Веймер і Е.Вайнінг. Стратегічне управління за такого підходу розглядається як механізм управління і виражається через інструменти та алгоритми дій, тобто ідеться про раціональну черговість, частота повторень якої формує певне уявлення про потенційний розвиток. У міру формування і проектування рішень, спираючись на їх раціональність, шляхом розширення часового горизонту, призводять до того, що раціональні уявлення втрачають свою раціональність для теперішнього моменту відліку.

На практиці маємо результат, коли виникає первісно розмите уявлення, за якого пересічний громадянин, формуючи свої очікування на майбутнє, нівелює раціональність майбутнього за її чіткої усвідомленості на цей час. Водночас типові залежності вияву черговості алгоритмічних дій дають їм можливість усвідомлювати наслідкову пов'язаність досягнення нерациональних, на перший погляд, цілей шляхом здійснення приземлених і раціональних взаємопов'язаних дій. Як наслідок, виникає стратегічне мислення як форма творчого сполучення і синергетичного творення незнайомого майбутнього знайомими інструментами. Також відбувається перенесення знайомих стратегічних дій з однієї сфери соціальної взаємодії до іншої.



Управлінець, який мислить стратегічно, під час розробки концепції або програми стратегічних дій аналізує ситуацію, визначаючи фактори, які можуть

допомогти йому в досягненні цілей ("плюси"), і відшукуючи шляхи, завдяки яким можна підсилити ці фактори, максимізуючи позитивний потенціал дій. Також він оцінює фактори, які заважають ("мінуси"), намагаючись зменшити ризик шляхом їх послаблення

Управлінець звертає увагу на очікування та вимоги осіб і груп, що можуть впливати на діяльність організації. Акцентуючи увагу на ресурсному аспекті планування, що виражається в аналізі внутрішнього потенціалу організації або територіальної громади для з'ясування можливості досягнення встановлених цілей, слід зосередитися на визначенні пріоритетів та їх використанні для розподілу завжди обмежених ресурсів.

Усвідомлення за допомогою стратегічного мислення здійсненності того, що донедавна здавалось нездійсненним у такому культурному середовищі як сукупність різних сфер, формує нове середовище. Характер цього середовища містить чіткий вираз стратегічного підґрунтя – формується стратегічна культура суспільства, що, відповідно, висуває і нові вимоги до широкого кола управлінців.

Перехідною ланкою між стратегічним мисленням і стратегічною культурою є стратегічні знання виражені через процедури вироблення стратегічного вибору, що визначають характер поведінки у суспільстві та його інститутах. При цьому саме стратегічне мислення може бути викликане як на основі індивідуального досвіду його застосування, так і на підставі колективного усвідомлення залежностей.

СТРАТЕГІЧНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ

Мета розділу:

- ознайомлення із стратегічним підходом до управління;
- розуміння передумов виникнення та змісту стратегічного управління;
- розуміння концепції стратегічного управління;
- усвідомлення ролі стратегічного управління в розвитку державних організацій;
- засвоєння базових понять зі стратегічного і державного управління;
- ознайомлення із системою стратегічного управління в Україні.

Результати навчання за розділом

Після вивчення розділу слухачі мають:

розуміти:

- базові поняття стратегічного управління;
- концепцію стратегічного управління;
- співвідношення стратегічного і державного управління;
- роль стратегічного управління у розвитку державних організацій;

володіти:

- знаннями про базові поняття концепції стратегічного управління;
- знаннями про передумови виникнення та зміст стратегічного управління;
- знаннями про роль стратегічного управління в розвитку державних організацій.

Зміст розділу

Тема 2.1. Передумови виникнення та зміст стратегічного управління

Тема 2.2. Концепція і зміст стратегічного управління

Тема 2.3. Роль стратегічного управління в розвитку державних організацій

ТЕМА 2.1

Передумови виникнення та зміст стратегічного управління

Роль управління в суспільстві

Управління притаманне кожній стадії розвитку суспільства. Наука розглядає суспільство як цілісну, складну, динамічну, самокеровану систему, розвиток якої підпорядкований об'єктивно чинним законам. Суспільство – найвищий тип соціальної організації – існує тільки тоді, коли воно функціонує як складне цілісне утворення. Таким системам властиві процеси управління.



Без управління неможливе цілеспрямоване функціонування суспільства

Управління здійснюється в системах "людина – техніка", "людина – технологія", "людина – природа", "людина – техніка (технологія) – природа", "людина – людина" та інших. Здійснюється саме тому, що первинним в ньому "управляючим" компонентом є людина. Управління в буквальному сенсі цього поняття починається тоді, коли в яких-небудь взаємозв'язках, відносинах, явищах, процесах присутнє свідоме начало, інтерес і знання, цілі й

воля, енергія і дії людини. Розглядаючи окремо ці системи, можна говорити про існування таких різновидів управління, як технічне, біологічне, соціальне.

Управління в системі " людина – людина" є соціальним управлінням. Існують різні види соціального управління. Зокрема, можна виділити державне управління, місцеве самоврядування, менеджмент, суспільне управління, групову саморегуляцію, доцільну поведінку або дію окремої людини.

Найсуттєвішим, на думку В.Цветкова, є те, що вирізняючи соціальне управління серед інших видів управління (технічного й біологічного) воно здійснюється шляхом впливу на свідомість і волю, а отже, на інтереси людини щодо досягнення поставлених цілей.

Будь-яка цілепокладаюча діяльність людей пов'язана з реалізацією їхнього інтересу як усвідомленої потреби, що зумовлена їхнім матеріальним буттям, об'єктивною соціально-економічною структурою суспільства, тобто соціальна мета – це явище суспільної свідомості, вираз загальних потреб та інтересів соціальних груп, класів.

Об'єктами управління є соціальна організація суспільства з властивими їй соціальною структурою і соціальними процесами.

В. Бакуменко наголошує на характерній особливості соціальних систем – наявності структур, що здійснюють функції управління. Саме ця властивість дає змогу відобразити будь-яку соціальну систему у вигляді двох підсистем: управлінської, що в узагальненому вигляді є суб'єктом управління, та тієї, якою управляють, що в узагальненому вигляді є об'єктом управління.



Взаємодія суб'єкта і об'єкта управління утворює процес управління

Водночас В. Рижих додає, що процес управління є нічим іншим, як розгортанням механізму управління в динаміці за своїми технологічними параметрами, тобто процес управління характеризує систему управління, усі її елементи в динаміці – як діяльність органів і кадрів управління. Основним складником процесу управління є розробка, прийняття і реалізація управлінських рішень. Ці стратегічні рішення формують зміст управлінської діяльності. Управлінська діяльність, за його дослідженнями, не існує без технології. Технологія управління як процес історично бере свій початок із самого зародження управління. Управління будь-яким процесом реалізується через спеціальні органи управління і структури, скоординовані й упорядковані в часі, дії яких і складають технологію управління.



Стратегічне управління може розглядатися як гнучкий механізм використання максимально уніфікованих процедур і алгоритмів реалізації влади

З'ясуємо передумови виникнення стратегічного управління.

Нинішні тенденції перспективного розвитку країни вказують на пошук нових інструментів формування суспільного розвитку. Цей процес, зазвичай, зумовлюється поглибленням диспропорцій у рівнях регіонального та міського розвитку, а також відсутністю у держави достатнього ресурсного запасу на те чи інше вирівнювання показників життєзабезпечення територіальних громад. Ці виклики поставали і в попередні періоди розвитку країн у світі, вимагали досягнення якісних перетворень. Зокрема, одним із наслідків Другої світової війни стало те, що багато вчених і дослідників почали працювати на оборону держави, досліджуючи нові галузі знань, що згодом привело до значних досягнень у галузі стратегічного управління.

Після закінчення Другої світової війни компанії RAND Corporation (США) було доручено розробити нові технології та види озброєння. Г.Кан, який очолював RAND

Corporation, запропонував метод мислення, що отримав назву "майбутнє-зараз" (future-now). Ідея цього методу полягала в тому, щоб за допомогою скрупульозного аналізу й використання творчої уяви необхідно було скласти звіт, що міг би бути написаний людьми, які живуть у майбутньому.

Терміном "scenrio" ("сценарій") ці історії позначив письменник Л.Ростен, який запропонував таку назву, скориставшись термінологією Голівуду. Г.Кан погодився з тим, що термін "scenrio" є вдалішим, оскільки акцент у ньому зроблено не стільки на передбаченні (прогнозуванні), скільки на створенні певної теорії чи міфу. У середині 60-х рр. Г.Кан заснував Хадсонівський інститут, що спеціалізувався на складанні історій про майбутнє, тобто фактично в управлінні було здійснено спробу подолати відсталість традиційного способу мислення та уявляти собі майбутнє.

Одночасно при Стенфордському університеті в 1947 р. було створено власний дослідницький центр, названий Стенфордським дослідницьким інститутом (далі – SRI). Перед SRI стояло завдання запропонувати організаціям довгострокове планування, засноване на дослідженні операцій, економічних і політичних стратегіях, і наданні консультацій у науковій та війсьній сферах.

Наприкінці 60-х рр. минулого століття у дослідницькій роботі таких організацій, як SRI сталися значні зміни. Це пояснювалося низкою причин, зокрема різким збільшенням витрат, пов'язаних із в'єтнамською війною. Також це було зумовлено зростаючим інтересом до пошуку способів проникнення в більш віддалене майбутнє з метою точного планування змін у суспільстві – інтересом, викликаним соціальними потрясіннями після війни у В'єтнамі.

Водночас Хадсонівський інститут розпочав пошук корпоративних спонсорів. У результаті новий стиль мислення зацікавив такі компанії, як Shell, IBM і General Motors. Тоді ж Тед Ньюленд, який очолював енергетичний гігант Shell, почав запроваджувати уявлення про майбутнє у своїй організації.

З плином часу повноцінні теоретико-методологічні розробки зі стратегічного управління були продовжені науковцями починаючи з травня 1971 р. за результатами проведеної у Пітсбурзі розширеної конференції з питань стратегічного управління. Саме на цій конференції було підбито підсумки розвитку стратегічного підходу в управлінні організаціями та визначено основні напрями розвитку стратегічного управління.



Починаючи з 1973 р. почалися постійні й регулярні теоретичні дослідження та практичне впровадження стратегічного управління

Зміст поняття "стратегічне управління"

Уперше термін "стратегічне управління" був уведений в ужиток на стику 60-70-х рр. ХХ ст. для того, щоб позначити різницю між поточним управлінням на рівні виробництва й управлінням, що здійснюється на вищому рівні з метою передбачення майбутнього. Необхідність фіксації цієї відмінності була викликана насамперед змінами в умовах ведення бізнесу, а вже потім і державного управління. Провідною ідеєю, що відображає сутність переходу від оперативного управління до стратегічного, стала ідея необхідності перенесення центру уваги вищого керівництва на середовище, для того щоб відповідним чином і своєчасно реагувати на ті зміни, що відбуваються в ньому. Актуальність такого управління пояснювалася раціональністю та глобальною світовою інтеграцією. При цьому це безпосередньо було пов'язане зі зміною способу мислення та необхідністю встановлення напряму дій. Тобто поступово формувалося розуміння поняття "стратегія" як такого, що має глибоке коріння і значне поширення та загалом розуміється як комплекс дій з досягнення визначених цілей.

Зокрема, підсумовуючи низку наукових досліджень зі стратегічного управління, менеджменту та планування, Р.Фатхутдінов робить висновок, що стратегія – це програма, план,

генеральний курс суб'єкта управління з досягнення ним стратегічних цілей у будь-якій сфері діяльності.

Стратегія має:

- синтезувати в собі технічні, технологічні, екологічні, економічні, управлінські та інші аспекти розвитку об'єкта управління;
- інтегрувати різні сторони керованого об'єкта, **наприклад, для організації** – місію, потенціал, структуру, корпоративну культуру, систему управління тощо;
- орієнтувати на досягнення не миттєвих завдань, а стратегічних цілей, що забезпечують задоволення стратегічних суспільних, корпоративних і особистих інтересів;
- утілювати в собі наукові досягнення з галузі економіки техніки, управління та інших наук;
- бути гнучкою, урахувати багатоваріантність стратегічних ситуацій, що виникають у просторі й у часі;
- концентрувати стратегічні й тактичні конкурентні переваги суб'єктів і об'єктів управління, зовнішнього середовища, знання, уміння і досвід усього колективу. У розробці стратегії мають брати участь усі творчі працівники організації (системи), а відповідальність за кінцеві стратегічні результати мусить нести перший керівник, за проміжні результати – відповідні керівники і відповідальні виконавці;
- бути помірно ризикованою, але не занижуючою стратегічні переваги конкурентів, і такою, що не завищує свої переваги.

Отже, як підкреслює Р.Фатхутдінов, формування стратегії є одним з ключових методичних питань стратегічного управління.

На думку Ю.Шарова, стратегія (в державному управлінні) – це узагальнююча концепція майбутніх дій, модель досягнення цілей, яка визначає пріоритети і основні напрями діяльності.

Для побудови довготермінової стратегії вирішальне значення мають методи, що застосовуються в її конструюванні. Розрізняють три типи методів конструювання стратегії:

- інноваційний;
- оновлення;
- поступового вдосконалення.

Найголовніше – це те, що вони суттєво відрізняються один від одного.

Інноваційна стратегія і *стратегія поступового вдосконалення* мають суттєві відмінні масштаби дії з точки зору перспектив, можливостей і, відповідно, величини ризиків та винагороди, пов'язаних з її реалізацією.

Інноваційна стратегія переносить дії суб'єкта на невідому територію. У цьому разі суб'єкт творить своє майбутнє.

Сьогодні інновації є в центрі будь-якої стратегії і можуть розцінюватися як стратегія виживання в багатьох високотехнологічних секторах.

В основі стратегії поступового вдосконалення – потяг до постійного нарощування успіху, здійснюючи ту саму, звичну, діяльність.

Стратегія оновлення вирізняється меншими інтелектуальними та організаційними витратами, а щодо поступового вдосконалення – часовим ресурсом.

Перебіг змін у цьому контексті підкреслює основне підґрунтя стратегічного управління загалом – зв'язок суб'єкта з його оточенням. І відповідно, провокує виникнення різних понятійних тлумачень цього процесу.



Формулювання поняття стратегічного управління набуває різного змістового забарвлення залежно від обраного за основу типу стратегії

За висновками російського науковця О.Віханського, слід виділити кілька конструктивних визначень стратегічного управління, які з початку науково-прикладних досліджень були запропоновані авторитетними розробниками теорії стратегічного управління (див. табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Конструктивні визначення стратегічного управління

| Автор | Означення стратегічного управління |
|----------------------|---|
| Д.Шендел і К.Хатен | Процес визначення і (встановлення) зв'язку організації з її оточенням, що полягає в реалізації обраних цілей і в спробах досягти бажаного стану взаємодії з оточенням за допомогою розподілу ресурсів, що дає змогу ефективно і результативно діяти організації та її підрозділам |
| Дж.Хігенс | Процес управління з метою здійснення місії організації за допомогою управління взаємодії організації з її оточенням |
| Дж.Пірс і Р.Робінсон | Набір рішень і дій із формулювання і виконання стратегій, розроблених для того, щоб досягти мети організації |

Поряд з цими існує ще низка визначень, що роблять наголос на тих або інших аспектах і особливостях стратегічного управління або ж на його відмінності від звичайного управління. Зокрема, про це свідчать спостереження і ранні дослідження І.Ансоффа в праці "Корпоративна стратегія" (1965), а саме те, що будь-які організації перебувають у постійній двосторонній взаємодії з навколишнім середовищем.

Ураховуючи те, що стратегічне управління пов'язане з постановкою цілей і завдань організації, виділяють два основних кінцевих продукти стратегічного управління, що дають можливість підтримувати відносини між організацією і оточенням для досягнення своїх цілей та відповідають її внутрішнім і зовнішнім можливостям (загрозам).

Два основних кінцевих продукти стратегічного управління:

- 1) потенціал організації, що забезпечує досягнення цілей у майбутньому. Потенціал організації складається з усіх видів ресурсів. Зокрема, з боку "входу" – з фінансових, сировинних і людських ресурсів, інформації; з боку "виходу" – вироблених послуг, випробуваних з точки зору потенційної корисності; з набору правил соціальної поведінки, дотримання яких дає змогу організації постійно домагатися своїх цілей;
- 2) внутрішня структура і організаційні зміни, що забезпечують чутливість організації до змін у зовнішньому середовищі. Це передбачає здатність своєчасно виявити і правильно тлумачити зовнішні зміни, а також управляти відповідними адекватними діями, що передбачають наявність стратегічних можливостей для організаційних і технологічних змін.

Як зазначає дослідник Ю.Шаров, стратегічне управління характеризується як особливий вид управління, що зосереджене на ключових питаннях виконання місії організації, орієнтує на своєчасне реагування на виклики зовнішнього середовища й на внесення необхідних змін у структуру, робочі процедури, баланс ресурсів для набуття "силового" поля відповідного впливу на оточення й закріплення конкурентних переваг, які забезпечують самозбереження й розвиток організації в довгостроковій перспективі.

Стратегічне управління – особливе, відмінне від поточного, управління організацією на підставі стратегії, яке орієнтує діяльність на встановлення постійного зв'язку із зовнішнім оточенням та на внесення своєчасних змін для закріплення здатності організації до дієвого використання своєї місії та забезпечення довгострокового виживання організації в мінливому середовищі



Крім того, стратегічне управління – це реалізація концепції, у якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності, що дає змогу встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями (потенціалом) та приводити їх у відповідність за рахунок розробки та реалізації системи стратегії.

Стратегічному управлінню притаманно з'ясувати:

- де ви зараз;
- де ви хочете бути в майбутньому;
- яким чином забезпечити рух.

Такий підхід знайшов відображення в працях А.Томпсона і А.Стрікланда. Дослідники пропонують наступне визначення стратегічного управління.



Стратегічне управління – це процес, за допомогою якого управлінці здійснюють строкове керівництво організацією, визначають специфічні цілі діяльності, розробляють стратегії для досягнення цих цілей, ураховуючи всі релевантні (найсуттєвіші) зовнішні та внутрішні умови, а також забезпечують виконання розроблених відповідних планів, постійно розвиваючись і змінюючись.

Характеризуючи стратегічне управління (планування), наголосимо, що в літературі існує значна кількість цих визначень (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Визначення стратегічного управління

| Автор | Визначення стратегічного планування |
|------------|---|
| Ле Скурнас | Забезпечення інтегральних зв'язків між глобальними цілями організації, більш безпосередніми її цілями та вибором специфічних дій, які допоможуть їй досягти цих цілей |
| Дж.Брайсон | Певний набір найважливіших рішень, дій і засобів політики, які організація (чи інше підприємство) втілює в життя |
| М.Чаріх | Систематичний процес, за допомогою якого організація досліджує свої можливості й те, що їй заважає, аналізує свою силу і слабкість, переглядає чи визнає свою роль, устанавлює пріоритетні завдання та визначає засоби їх досягнення |
| А.Бергарт | Необхідний інструмент успішного місцерозташування організації та ініціативності співробітників |
| Дж.Іспай | Фокусування на досяжності добре визначених цілей запроєктованої вигоди організації як цілого |
| Х.Дімок | Визначення цілей, а потім з'ясування того, які заходи має бути вжито, хто має діяти, коли, у який спосіб і яким коштом, аби досягти бажаної мети |
| М.Мескон | Набір дій та рішень, які використовуються керівництвом і сприяють розробці специфічних стратегій для досягнення цілей організації |
| П.Лоранж | Забезпечення нововведення та змін в організації достатньою мірою |
| Ю.Шаров | Координування цілей, нових зовнішніх можливостей та внутрішнього потенціалу організації, який базується на стратегічному аналізі зовнішнього і внутрішнього середовища організації та стратегічному синтезі для формування стратегії розвитку |

Підсумовуючи характеристику визначень, можна запропонувати таке узагальнене визначення стратегічного управління (для організації, регіону чи територіальної громади).



Стратегічне управління – це систематичний процес, за допомогою якого організація або територіальна громада прогнозує, планує і реалізує свою діяльність у майбутньому.

Стратегічне управління: процес і результат?

Загалом стратегічне управління було реакцією на очевидний безлад і короткозорість, породжені ринковими негараздами і плюралістичними підходами у розв'язанні проблем владою.

Ключовим питанням для стратегічного управління є: стратегічне управління зорієнтоване на процес чи результат?

Що є важливішим і первинним у ньому?



Стратегічне управління – це водночас і процес, і результат

Стратегічне управління є водночас процесом і результатом, оскільки в його основу покладено:

- вибір цілей та завдань, що мають привести до кращого суспільства;
- визначення найдієвішого способу досягнення цілей та виконання завдань;
- концентрацію зусиль на досягненні цілей.

Зорієнтованість стратегічного управління на результат не викликає сумнівів, оскільки стратегічний план обов'язково передбачає досягнення результату відповідно до задекларованої цілі.

Стратегічне управління як процес

Учасниками процесу стратегічного управління є:

- державні службовці, які є фахівцями в конкретних сферах суспільного розвитку, мають певний досвід підготовки аналітичних документів;
- недержавні організації (НУО), які представляють інтереси різних груп суспільства;
- наукові інституції, тобто весь спектр дослідницьких структур – установи НАНУ, галузеві наукові установи, вітчизняні й іноземні дослідницькі центри тощо;
- "зовнішні" учасники стратегічного управління: політичні партії, засоби масової інформації, незалежні експерти тощо.

Процес стратегічного управління передбачає:

- розподіл ресурсів (фонди, дефіцитні управлінські кадри, технологічний досвід);
- адаптацію до зовнішнього середовища (поліпшення відносин організації з її зовнішнім середовищем);
- внутрішню координацію;
- організаційно-стратегічне передбачення.

Процес стратегічного управління передбачає формування державної політики в широкому розумінні цього поняття із залученням інститутів громадянського суспільства.

Процес стратегічного управління складається з таких кроків:

- визначення суспільних потреб і інтересів (шляхом застосування – референдумів, виборів, переговорів, вивчення громадської думки тощо, реалізації принципів соціального партнерства);
- соціально-економічне прогнозування;
- ранжування цілей з відповідним обґрунтуванням;
- формування пакета пріоритетів суспільного розвитку.



Продукт стратегічного управління – це система взаємоузгоджених документів, у яких викладені цілі й заходи для їхнього досягнення залежно від сфери планування й часових обмежень.

Слід висловити деякі *застереження* щодо стратегічного управління як процесу і результату одночасно.

Передовсім стратегічне управління не варто вважати за самоціль чи панацею від усіх негараздів. Стратегічне управління не є догматичною "ковдрою" для безпечного і безтурботного існування, оскільки процес стратегічного управління є неперервним і з бюрократичної точки зору містить чіткішу регламентацію діяльності з постійним моніторингом виконання стратегічного плану.

Підсумовуючи, зазначимо, що сучасний розвиток та складність проблем, що постають, визначає необхідність пошуку адекватних форм управлінської діяльності в суспільстві. У цій площині найбільш прийнятними виявилися підходи до стратегічного управління, що значною мірою визначаються дослідниками і практиками залежно від власного розуміння та інтерпретації поняття "стратегія".

Стратегія, у свою чергу, тісно пов'язана зі зміною структури мислення в процесі вибору тієї чи іншої управлінської, і не тільки, поведінки. Стратегія відрізняється від вибору стратегії в поведінці приватних фірм. Насамперед ця відмінність пов'язана з намаганням врахувати і соціальні, і економічні особливості середовища та врахуванням ресурсних спроможностей держави як організації.

Так, саме обмеженість суспільних ресурсів у післявоєнний період і намагання досягти конкурентних військових переваг у світі стимулювало появу нових підходів та поглядів на спосіб мислення управлінців, здатності до цілісного бачення розвитку країни та окремих її секторів економіки. Ці спроби дуже швидко набули поширення та розвитку в комерційному секторі, що привернуло до стратегічного управління, його розробки широке коло науковців. Відтак виникли різні методології застосування цього виду управління та його інтерпретації. Однак, незважаючи на розгорнуту дискусію щодо можливостей і параметрів стратегічного управління, теоретичні визначення залишаються більш описовими. Безпосередньо чи опосередковано більшість науковців указує на це з огляду на наявність такого підґрунтя, як стратегічне мислення, що має здатність еволюціонувати і трансформуватися разом із суспільством.

ТЕМА 2.2

Концепція і зміст стратегічного управління

Поняття концепції стратегічного управління

Будь-який тип управління базується на певній концепції.



Концепція управління – це система ідей, принципів, уявлень, що зумовлюють мету функціонування суб'єкта управління, механізми взаємодії з об'єктом управління та характер взаємовідносин між окремими ланками його внутрішньої структури.

Концепція також означає необхідний ступінь урахування впливу зовнішнього середовища щодо майбутнього розвитку.

Більшість серед існуючих сьогодні концепцій управління розглядає організацію як відкриту систему, що постійно взаємодіє з елементами зовнішнього середовища: іншими організаціями; соціально-політичними і економічними інституціями держави тощо. Проте ще на початку ХХ ст. у перших працях з корпоративного менеджменту зазначалося, що формалізоване бачення суб'єктом управління власних перспектив розвитку в змінному середовищі існування є інструментом для вироблення зважених управлінських рішень.



Мета управління – забезпечення нововведень та змін для адекватного реагування на зовнішні і внутрішні перетворення в навколишньому середовищі

Концепції існування та розвитку певних організацій, установ та структур у зовнішньому середовищі використовують різні підходи та моделі, сформовані на базі різних теорій управління. Вихідними даними для розробки більшості таких бачень загального управління були:

- загальні цілі, напрями та критерії розвитку організацій, конкретизовані для кожної з підсистем управління;
- аналітичні матеріали для дослідження системи управління організаційного діагнозу, техніко-економічні розрахунки щодо різних напрямів і можливостей розвитку організаційної системи;
- законодавчі документи, норми та нормативи для побудови системи управління підприємствами різного типу.

Можливість їх широкого прикладного використання у різних сферах у підсумку підтверджувала чи спростовувала дієвість пропонованих концепцій.

Концепція стратегічного управління

Концепція стратегічного управління з'явилася на початку 70-х рр. ХХ ст. Уперше вона була розроблена провідною американською консультативною організацією "МакКінзі" і впроваджена (починаючи з 1972 р.) у корпораціях "Дженерал Електрик", "ІБМ", "Тексас Інструментс", "Кока-кола" та інших.

На початку 80-х рр. концепцію стратегічного управління використовували 45% корпорацій з числа найбільших. Відтак світова практика підприємництва виявила, що організації, які досягли значних результатів у конкурентній боротьбі, завдячують упровадженню концепції стратегічного управління. Таким чином, йшлося не просто про результат науково-прикладних розробок учених, а про управлінське нововведення, що значно поширилося й виправдало себе в сучасній світовій управлінській практиці.



Вихідною ідеєю, що відображає сутність концепції стратегічного управління, є ідея необхідності врахування взаємозв'язку та взаємовпливу зовнішнього та внутрішнього середовищ під час визначення цілей суб'єкта управління

Тобто концепція стратегічного управління базується на відносинах, що характеризуються за допомогою системи:

"навколишнє середовище – суб'єкт управління",

де суб'єкт зазнає різного зовнішнього впливу прямих і опосередкованих факторів (науково-технічний прогрес, соціокультурні й політичні зміни, вплив групових інтересів тощо).

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

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

- орієнтує на вивчення умов, у яких функціонує організація чи територіальна громада. Це дає змогу створювати адекватні цим умовам системи стратегічного управління, що будуть відрізнятися одна від одної залежно від особливостей та характеристик зовнішнього середовища;

- концентрує увагу на необхідності збирання та застосування баз стратегічної інформації. Аналіз, інтерпретація та застосування інформації для прийняття стратегічних рішень дає змогу визначити зміст та послідовність дій щодо змін завдяки зменшенню невизначеності ситуації;

- дає можливість прогнозувати наслідки рішень, що приймаються, впливаючи на ситуацію шляхом відповідного розподілу ресурсів, установлення дієвих зв'язків та формування стратегічної поведінки управлінців;

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

Наведені характеристики не вичерпують сутності концепції стратегічного управління, але дають змогу визначити її найбільш суттєві складові. Це дає можливість створювати адекватні цим умовам системи стратегічного управління, що відрізняються одна від одної залежно від особливостей суб'єкта та характеру зовнішнього середовища.

Таким чином, аналіз, інтеграція та застосування інформації для прийняття стратегічних рішень дає змогу визначити зміст та 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 управління. Призначення такої структури стратегічного управління – упорядкування процесів стратегічного управління для досягнення заданого рівня кінцевих результатів діяльності організації.

Структура стратегічного управління має володіти:

- оперативністю реагування на зовнішнє збурення;

- скоординованістю процесів управління, балансом стратегічних, оперативних завдань і ресурсів, замкнутістю контурів управління.

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

Традиційним вважається висновок І. Ансоффа про те, що стратегічне управління – багатоплановий, формально-поведінковий управлінський процес, який допомагає формулювати та виконувати дієві стратегії, що сприяють балансуванню відносин між певним суб'єктом управління (переважно організаціями та установами), включаючи його окремі структурні одиниці, та зовнішнім середовищем, а також досягненню встановлених цілей



Водночас стратегічне управління – це галузь наукових знань, що охоплює методологію формування стратегії розвитку організаційних структур й прийняття стратегічних рішень, способи їхньої практичної реалізації для досягнення цілей суб'єкта управління.

Зіставляючи підходи зарубіжних і вітчизняних учених до визначення змістової сторони стратегічного управління, дослідниця В.Пастухова констатувала, що складність і динамічна

природа організаційних структур (зокрема установ і організацій) ускладнюють розробку єдиної специфічної моделі процесу стратегічного управління.

Стратегії в цьому разі є інструментами досягнення цілей для успішної реалізації обраного стратегічного набору.



Концепція стратегічного управління акцентована на тому, що організаційні структури, які функціонують в однаковому зовнішньому середовищі, порізно розвиваються і мають різний успіх залежно від змісту стратегії, що реалізується

Згідно з концепцією стратегічного управління 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.

Концепція стратегічного управління в управлінській діяльності

Починаючи з 1926 р. у комерційному секторі під стратегією розуміли управління ресурсами, коли було встановлено, що у разі кожного подвоєння виробництва витрати на одиницю продукції знижуються на 20%. На основі виробничих розрахунків була виведена так звана крива досвіду, що, у свою чергу, була покладена в основу низки моделей зниження затрат виробництва на одиницю продукції в крупносерійному виробництві. Одна з них – *матриця BCG* (Бостонської консультативної групи). Відповідно до цієї моделі завоювання значної частки ринку дає змогу раціоналізувати виробництво за рахунок крупносерійного випуску продукції і тим самим знижувати витрати на одиницю продукції, що, у свою чергу, приводить до підвищення конкурентоспроможності й рентабельності промислового підприємства.

Модель на основі матриці *BCG* була оптимальною до середини 70-х рр. XX ст., коли тиск конкуренції був нижчим, ніж у наш час. Головним в організаційній діяльності під час і після Другої світової війни було управління значними масами людей, капіталу й матеріалів. Були вдосконалені системи матеріально-технічного забезпечення. Проблеми оптимізації, тобто пошуку найбільш дієвих шляхів виконання яких-небудь робіт або розміщення яких-небудь об'єктів, успішно розв'язувалися за допомогою методів дослідження операцій. Як наслідок формулювання альтернативних варіантів стратегій, їх вибір стало центральним елементом стратегічного управління.

У 90-х рр. XX ст. у теорії стратегічного управління підприємством змінюється загальна парадигма управління. Персонал починають вважати основним ресурсом підприємства, що забезпечує, насамперед, успіх діяльності всього підприємства. Це зумовлено тим, що в умовах постіндустріальної економіки головною продуктивною силою стають людські ресурси з накопиченими знаннями, досвідом, здібностями та талантами. Відомий голландський економіст Х. Віссема зазначає, що навіть досконалий стратегічний план може стати тільки купою доповідей, якщо він не пов'язаний з персоналом організації, який залучений до здійснення стратегії.

Отже, реалізація концепції стратегічного управління вважається можливою лише тоді, коли організація стратегічно орієнтована. Її персонал має стратегічне мислення, а вона застосовує систему планування, що дає змогу розробляти та використовувати інтегровані плани, а поточна і повсякденна діяльність підпорядкована досягненню поставлених довгострокових цілей.



Концептуально стратегічне управління ґрунтується на переконанні, що виконання стратегії залежить саме від людей

Персонал організацій розглядається не просто як ресурс, а як найцінніший капітал – людський капітал, який забезпечує конкурентоспроможність організації, і не лише в комерційній площині. Оскільки серед усіх організаційних ресурсів саме "людський ресурс" стає ресурсом, що має найбільші резерви для підвищення дієвості функціонування.

Проте "людський" аспект стратегічного управління розглядається переважно прихильниками поведінкової теорії і це пов'язано з психологічними і соціальними дослідженнями, відокремленими від прикладних досліджень у сфері управління. Найважливішими факторами успіху в цьому разі є врахування елементів суміжних суспільних досліджень щодо:

- мотиваційного механізму стратегічного управління;
- особових характеристик керівників і персоналу;
- взаємодії персоналу під час виконання 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 стратегічне управління, досягати високого рівня обґрунтованості планів та забезпечувати необхідний ступінь їхнього виконання. Ці об'єктивні й суб'єктивні фактори можна згрупувати таким чином:

- нерозвиненість теоретичних і методологічних засад розробки взаємопов'язаної системи планів;
- неспроможність управлінської системи сприймати вимоги зовнішнього та внутрішнього середовищ та адекватно реагувати на них, застосовуючи систему стратегічного управління;
- низька кваліфікація керівників і персоналу планових служб, які не знають сучасних методів планування або не вміють їх застосовувати.

Сучасна концепція стратегічного управління встановлює низку принципів щодо вибудовування цілісної системи стратегічного управління. До основних принципів, на яких ґрунтується система стратегічного управління, належать:

- 1) формування системи стратегічного управління;
- 2) функціонування (взаємодії) системи стратегічного управління;
- 3) розвитку стратегічного управління.

Крім базових принципів, виокремлюють ще такі принципи системи стратегічного управління: формування, функціонування і розвитку (див. табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Принципи системи стратегічного управління

| Принципи системи стратегічного управління | Зміст |
|---|--|
| Формування | <ul style="list-style-type: none"> – науковість побудови системи стратегічного управління на основі дотримання певної науково обґрунтованої послідовності й обраної закономірності; – раціональна конфігурація системи стратегічного управління, що виявляється в обмеженні кількості рівнів, підсистем і об'єктів |

| | |
|----------------|---|
| | <p>управління;</p> <ul style="list-style-type: none"> - структурна нормальність, що виключає дублювання елементів і зв'язків системи стратегічного управління; - організаційна замкнутість контурів управління, що означає локалізацію однотипних завдань певної підсистеми; - адекватність формування системи стратегічного управління зовнішнім факторам і внутрішнім тенденціям розвитку організації |
| Функціонування | <ul style="list-style-type: none"> - система управління має максимально повно задовольняти потреби організації у створенні, виборі й виконанні стратегічних управлінських рішень; - функціонування системи стратегічного управління має бути комплексним, планомірним, безперервним, ефективним і економічним; - рівномірність завантаження підсистем і елементів системи стратегічного управління; - оптимізація комунікативних зв'язків, що потребує зведення до раціонального кількості комунікативних каналів у системі управління; - системність як умова досягнення і дієвості стратегічних рішень; - демократична самоврядність, що передбачає залучення всього персоналу організації до виконання певної частини стратегічних функцій |
| Розвиток | <ul style="list-style-type: none"> - гнучкість і керованість системи стратегічного управління, яка здатна реагувати на зовнішні і внутрішні збурення; - динамічна стійкість системи стратегічного управління до збурюючих дій, що забезпечує стабільність системи стратегічного управління незалежно від існуючих змін у системі оперативного управління; - обмеженість граничного напруження, що означає наявність ліміту змін і перетворень системи стратегічного управління; - перетворення системи стратегічного управління потребують висококваліфікованого персоналу, що має особисту матеріальну і моральну зацікавленість і відповідний рівень організаційної культури |

Розвиток і перетворення системи стратегічного управління, починаючи із зміни принципів управління, переходить до зміни методів і підходів.

Безпосередньо стратегічне управління ґрунтується на дотриманні таких підходів:

- зацікавленість усіх рівнів управління організації у здійсненні запланованого та досягненні позитивного результату;
- якісне інформаційне забезпечення та постійне надходження інформації із зовнішнього середовища;
- документаційне забезпечення всіх прийнятих рішень;
- планування процесу комунікації, включно зі зворотним зв'язком;
- доведення змісту обраної стратегії до кожного виконавця.

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

- органів державної влади;
- державних підприємств;

- державних (бюджетних) установ;
- інших, пов'язаних з функціями держави, некомерційних організацій. Кожна з цих державних структур має специфічні завдання відповідно до функціонального призначення щодо застосування стратегічного управління загалом, так і державного управління зокрема.



Застосування стратегічного управління є залежним від адміністративного рівня реалізації власних повноважень чи місця в соціально-економічній системі країни

У Розпорядженні Кабінету Міністрів України від 4 жовтня 2006 р. № 504-р "Про схвалення Концепції вдосконалення системи прогнозних і програмних документів з питань соціально-економічного розвитку України" визначено систему прогнозних і програмних документів у сфері стратегічного управління. Для нас важливим є розуміння місця і ролі концепції в системі стратегічного управління.



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 ЦОВВ – цільові комплексні документи, у яких концептуальні положення набувають докладного й конкретного обґрунтування, а також узгодження проблемних питань

Змістові блоки концепції

Відповідно до призначення структура концепції, як правило, складається з чотирьох змістових блоків:

- 1) цільовий;
- 2) прогнозно-аналітичний;
- 3) блок урахування факторів середовища;
- 4) концептуальний.

Крім того, слід обов'язково зважати на наявність у концепції трьох різнорівневих, але водночас взаємопов'язаних аспектів:

- макроструктурного;
- міжгалузевого;
- територіального.

ТЕМА 2.3

Роль стратегічного управління в розвитку державних організацій

Для досягнення успіху організації в турбулентному середовищі потрібна стратегія змін. У чому полягають особливості стратегічного управління для організацій?

1. Основою стратегічного управління є стратегічне планування, зорієнтоване на взаємовідносини організації із зовнішнім середовищем і спрямоване на вирішення питання щодо найкращого вибору траєкторії розвитку організації.

2. Стратегічне управління охоплює внутрішні складові організації, такі як її організаційна структура, стиль управління, культура тощо.

Стратегічне управління є комплексним всебічним планом розвитку організації. Алгоритм його здійснення передбачає такі кроки:

- визначення місії організації, цілей та завдань щодо її досягнення;
- розробка альтернативних шляхів досягнення мети розвитку та вибір найкращої альтернативи;
- розробка плану дій, спрямованого на реалізацію цілей та завдань організації;
- моніторинг та оцінювання реалізації стратегії.

Динаміка трансформації суспільства невпинно прискорюється, тому перед органами влади, державними підприємствами, установами і організаціями постійно виникає дилема узгодження нових і традиційних методів власного розвитку. Кожна державна організація має свій життєвий цикл і власну динаміку, що залежить від рівня інертності та глибини пов'язаності з магістральними суспільними процесами.

Державні організації самостійно намагаються використовувати ту чи іншу технологію, що посилює глибину відмінностей між їхніми власними методами та потребами в системних змінах.

Перехід у міжнародній практиці до розвитку управлінських систем на основі стратегічного управління не завжди має логічне продовження в поточній діяльності окремих структурних елементів цієї системи.



Організація – це постійна, чітко сформована система спільно працюючих індивідів на основі ієрархії позицій та розподілу праці для досягнення спільних цілей.

Спільна діяльність для досягнення цілей здійснюється за різними формами взаємодії. Взаємодія сприяє формуванню організації як єдиного цілого.

Проте організація має певні межі, що визначаються видом діяльності, кількістю працюючих, матеріальними джерелами, людським потенціалом, тощо. Комбінація складових для кожної державної організації визначає її специфіку та автономне існування.

При цьому під розвитком організації розуміють природний, закономірний процес.

Розвиток організації характеризується як "життєвий цикл організації", що зумовлено існуванням часових етапів, через які проходить організація. Це дає змогу прогнозувати проблеми, характерні під час переходу від одного етапу до іншого. Розрізняються три найбільш загальноприйнятих підходи до визначення організаційного розвитку:

- 1) як природний процес якісних змін в організації, похідних від її віку;
- 2) як зміна, що сприяє зростанню чисельності персоналу чи збільшенню розмірів організації, і визначається нововведеннями;
- 3) як стратегія управлінського консультування, розрахована на зміну соціальних відносин, поглядів людей і структури організації з метою поліпшити адаптацію організації до вимог технології та середовища.

У теорії організації, що висвітлює еволюцію підходів до розвитку організацій, розрізняють три типи моделей (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Три типи моделей розвитку організацій

| | |
|-----------------|--|
| Класична модель | Модель раціональної бюрократії, або механістична модель організації. Розробка її основних положень пов'язана з іменами М.Вебера, Ф.Тейлора. Згідно з тейлорівським баченням, високодієва організація формується за умов розподілу роботи на певні автономні, повністю програмовані елементи та |
|-----------------|--|

| | |
|--|---|
| | наступним послідовним поєднанням цих робочих елементів в єдине ціле. Для М.Вебера оцінкою ефективності функціонування організації є економічний показник: співвідношення виробленої продукції до використаних ресурсів. Також важливе значення надається принципу оптимального використання ресурсів. Ця модель недостатньо враховує роль та значення людських ресурсів в організаціях |
| Модель на основі концепції людських відносин | Започаткуванням та розробкою цієї теорії займалися Е.Мейо, Д.Макгрегор, Ч.Бернард, Ф.Селзник. Модель організації будується виходячи з положення про те, що важливим фактором діяльності організації є людина як соціальний актор. Елементами цієї моделі є такі складові, як увага до працюючих, їх мотивація, комунікації, лояльність, участь у прийнятті рішень. Моделюється система людських відносин усередині організації. Певна роль надається стилю керівництва та рівню задоволення працею. Увага, насамперед, концентрується на такій внутрішній складовій організації, як її людські ресурси та підпорядкування їм усіх інших складових організації. Відбувається абсолютизація положення про те, що, якщо усередині організації управління людськими ресурсами відбувається належним чином, то така організація нормально функціонує. При цьому вплив зовнішнього середовища згідно з цією моделлю вважається несуттєвим чинником. Як і в попередній моделі, організація розглядається "закритою системою", у якій не відбувається врахування того факту, що внутрішня динаміка організації формується під впливом зовнішніх факторів |
| Бачення організації як складної ієрархічної системи, тісно пов'язаної із зовнішнім оточенням | Ця модель будується на підставі теорії систем А.Чандлера, Дж.Лоуренса, Дж.Поршам та ін. Її головна ідея пов'язана з визнанням взаємодії та взаємозв'язку елементів, підсистем, всієї системи організації із зовнішнім середовищем. Зовнішнє середовище – це є сукупність таких перемінних, які містяться за межами організації та на які не розповсюджується сфера безпосередньої дії з боку системи управління організації. Отже, зовнішнє середовище – це люди та інститути, з якими організація взаємодіє і які справляють на неї вплив. Зовнішнє середовище справляє прямий та опосередкований вплив на організацію. Розрізняють два рівні зовнішнього середовища – макрооточення та безпосереднє оточення організації |

Ці три типи моделей значно поширені в теорії та практиці сучасного управління.

Якщо звернутися до компонентів, які використовуються в процесі аналізу зовнішнього середовища, то в спеціальній літературі найчастіше це подається таким чином. Аналіз макрооточення державної організації передбачає дослідження впливу таких компонентів середовища:

- інститути громадянського суспільства, політичні партії і громадські рухи, політичні процеси, державне регулювання (особливо правове регулювання та управління);
- стан економіки, технічний та технологічний розвиток суспільства тощо. Макрооточення створює загальні умови існування державної організації.

У більшості випадків вплив макрооточення не відіграє якоїсь особливої ролі щодо окремої державної організації. Проте ступінь цього впливу неоднаковий щодо різних організацій. Це зумовлено як сферами їх діяльності, так і нетотожністю внутрішніх ресурсів державної організації. Аналіз безпосереднього оточення відбувається за такими компонентами, як: споживачі результатів діяльності державної організації; постачальники; конкуренти; ринок людських ресурсів (або робочої сили).

Життєвий цикл державної організації

Державна організація має відносно визначені кордони, що можуть змінюватися з часом. Члени організації, на яких покладаються визначені обов'язки, роблять свій внесок у досягнення встановлених цілей. Перевага організованих груп полягає в тому, що людина, входячи до складу колективу, може успішніше досягти своїх цілей, ніж індивідуально. Тому для досягнення своїх цілей організація створює інтегровані, кооперативні системи поведінки. Головними параметрами, що притаманні державним організаціям, незалежно від їх конкретного призначення, є:

- 1) наявність мети існування та розвитку;
- 2) внутрішня структура;
- 3) організаційна культура;
- 4) постійна взаємодія із зовнішнім середовищем;
- 5) використання ресурсів – природних, матеріальних, людських. Кожна державна організація заздалегідь проектується, моделюється для

формування структури, підпорядкованої інтересам досягнення встановлених цілей. Під час проектування організації використовується уявлення про неї як про організм, що діє раціонально і цілеспрямовано, має апріорі встановлену мету і вдосконалені методи досягнення цієї мети. Організація розвивається циклічно, що супроводжується змінами всіх елементів системи державної організації.

Подібно до процесів в організаціях комерційного сектору життєвий цикл державної організації має схожі риси загалом із життєвим циклом будь-якої організації.

Життєвий цикл державної організації має інший часовий горизонт та властивості циклічних перетворень. Опосередковано на такі висновки посилаються О.Кузьмін і О.Мельник, які вважають, що розвиток організації є циклічним незалежно від виду та характеру діяльності.

Для державних організацій придатними є твердження про притаманність їм перебігу життєвих циклів і комерційних організацій.



Життєвий цикл організації – це сукупність стадій, які проходить організація у своїй життєдіяльності від створення до ліквідації, кожна з цих стадій характеризується певною системою стратегічних цілей і завдань, особливостями формування ресурсного потенціалу, досягнутими результатами функціонування.

У дослідженнях Л.Грінера використовується поняття "життєвий цикл організації", що розглядається як сукупність п'яти фаз розвитку (еволюції) і закінчується революційною кризою. У цьому контексті Т.Базаров стверджує, що управління функціонуванням організації по шкалі часу може бути представлено в термінах життєвого циклу, яке означає як процесуальність розвитку, так і його стадійність.

І.Бланк конкретизує поняття таким чином: життєвий цикл – загальний період часу від початку діяльності організації до природного припинення її існування або відродження на новій основі.

Водночас І.Мазур, В.Шапіро, Н.Ольдерогге підкреслюють, що організація у своєму розвитку проходить певні стадії – стадії життєвого циклу.



Підсумовуючи, зазначимо, що, за висновками науковців, життєвий цикл організації – це об'єктивна реальність, але відродження організації потребує суб'єктивних дій управлінського персоналу

На переконання Н.Степаненко, еволюцію внутрішнього середовища організації теж варто розглядати як її життєвий цикл, що включає послідовність певних етапів розвитку від виникнення до ліквідації (трансформації). Головною причиною зміни етапів такого циклу є зміна масштабів діяльності. Вона призводить до зростання невизначеності умов роботи, накопичення внутрішньо-організаційних проблем, появи структурних конфліктів. Тобто зміну етапів життєвого циклу, на її думку, доцільно розглядати в тісному зв'язку з еволюцією організаційного розвитку. Н.Родіонова розглядає життєвий цикл організації як певні закономірності в розвитку, що можуть відрізнятися швидкістю перебігу та амплітудою рівня розвитку.

На підтвердження цього Г. Козаченко зауважує на необхідності розгляду життєвого циклу організації як сукупності етапів діяльності системи, що послідовно змінюють один одного, і кожний з яких характеризується певною метою діяльності та станом як організації в цілому, так і її структурних одиниць, особливою формою організаційного механізму, що реалізує досягнення стратегічних та оперативних цілей діяльності системи.

Підсумовуючи розгляд життєвого циклу організації, наголосимо на залежності розвитку будь-якої організації від її зовнішнього і внутрішнього середовищ. Тут важливо акцентувати увагу на певній диференціації середовищ.

Стійке зовнішнє середовище не завжди сприяє стійкості внутрішньому, і навпаки. Отже, життєвий цикл організації залежить від середовища, але не абсолютно.

Внутрішнє середовище є джерелом життєвої сили державної організації, що містить в собі той потенціал, який дає можливість організації функціонувати, а відповідно – існувати і виживати у певний відтинок часу. Проте внутрішнє середовище може бути також причиною проблем і навіть загибелі організації, якщо воно не забезпечує необхідним для її функціонування.

Зовнішнє середовище є джерелом, що забезпечує державну організацію ресурсами, необхідними для підтримання його внутрішнього потенціалу на певному рівні. Державна організація перебуває в стані постійного обміну із зовнішнім середовищем, забезпечуючи тим самим собі можливість виживання. Проте ресурси зовнішнього середовища не безмежні й на них претендують багато інших державних організацій, що перебувають у цьому самому середовищі. Отже, завжди існує загроза, що організація не зможе отримати потрібні ресурси із зовнішнього середовища, а це може послабити її потенціал і призвести до багатьох негативних наслідків. Тому потрібно виявляти і контролювати фактори зовнішнього середовища, що впливають на життєвий цикл державної організації.

С.Віханський та І.Наумов наводять компоненти оточення, аналіз яких дає змогу організації виконати свою місію і досягнути мети. Дж.Еванс та Б.Берман описують низку факторів, що впливають на перспективу розвитку та досягнення необхідних результатів організації. Інакше кажучи, реакція на зовнішнє і внутрішнє середовище, як і перебування на тому чи іншому етапі життєвого циклу організації, залежить від рівня цілепокладання та формулювання місії організації.

Як зазначає А.Зуб і М.Локтіонов, правильно обрана місія державної організації має велике значення для її розвитку. Стратегічні програми розробляються таким чином, щоб не лише залишатися актуальними протягом тривалого періоду часу, тобто підтримувати життєвий цикл розвитку державної організації у зрілості (стабільності), а й бути достатньо гнучкими, щоб за необхідності можна було б здійснювати їх модифікацію та переорієнтацію. Щодо напряму діяльності державної організації, то він має бути стабільним протягом тривалого часу, оскільки все стратегічне управління орієнтується на довгострокову перспективу.

На переконання Ю.Губені, Я.Грона, М.Сватош, для чіткості саме ціле-покладання і формулювання місії організації варто аналізувати фактори, що впливають на життєвий цикл державної організації за допомогою SWOT-аналізу та похідних від нього методів, тобто

проводити аналіз сильних і слабких сторін організації, можливостей і загроз конкретної організації. Подібні твердження підтримуються більшістю сучасних експертних і консультаційних компаній. Так, класичного значення набувають твердження Дж.Брайсона про те, що на сьогодні недостатньо просто скласти чи ретроспективно проаналізувати перелік факторів (сильні, слабкі сторони, можливості і загрози).



Управлінці мають виявити важливі закономірності, на підставі яких вони могли б сформулювати стратегії й розробити стратегічні завдання, а також визначити, яких заходів треба (і можливо) вжити для забезпечення розвитку організації. Це досягається завдяки SWOT-аналізу

Такий висновок ґрунтується на попередніх практиках багатьох аналітиків та аналітичних груп.

Завдяки з'ясуванню життєвого циклу організації ми отримуємо набір обмежень, інструментів щодо розвитку державної організації, які повторюють низку вимог і критеріїв реалізації стратегічного управління: необхідність урахування зовнішнього і внутрішнього середовища, цілепокладання на основі аналітичних методів стратегічного управління та формулювання довгострокової місії (мети) організації відповідно до потенційних ресурсів, перспектив їх використання.

Державні організації, як і комерційні, є динамічними структурами, що покликані реагувати на зміну зовнішнього оточення. Проте вони мають і свої особливості.



Життєві цикли державних організацій суттєво уповільнені та, подекуди, трансформуються значно повільніше за зміну суспільного середовища, якщо взагалі трансформуються

Загрози, що постають за умов уповільнення управлінської реакції, провокують потребу в довгостроковому розвитку таких організацій з метою адекватного реагування на зміну зовнішнього і внутрішнього середовищ.

Необхідність довгострокового планування розвитку державних організацій та поширення в його застосуванні методів стратегічного управління, зокрема використання різних методик та варіантів SWOT-аналізу чи подібних (зважаючи на закономірності динаміки за життєвим циклом), стає стимулом до практичного запровадження стратегічного управління. Отже, об'єктивні параметри і умови функціонування державних організацій викликають "post-factum" застосування елементів стратегічного управління в їх діяльності.

Стратегічне управління і менеджмент: спільне і відмінності

У науковій літературі поширеним є поняття "стратегічний менеджмент". Корені стратегічного менеджменту містяться в підприємницьких організаціях, які ведуть боротьбу за існування в умовах ринкової конкуренції. Оскільки виживання фірми в умовах конкуренції залежить від мудрості схвалюваних її керівництвом рішень, цій ідеї присвячено чимало досліджень провідних учених, аби зрозуміти сутність основних процесів та сприяти процесу прийняття рішень як у бізнесових, так і державних структурах.

Схематично стратегічний менеджмент можна подати таким чином (див. рис. 2.1).

Для нас важливим є з'ясування спільного і відмінностей між стратегічним управлінням і стратегічним менеджментом, оскільки в державному секторі спостерігається певна плутанина й неадекватне розуміння цих понять.

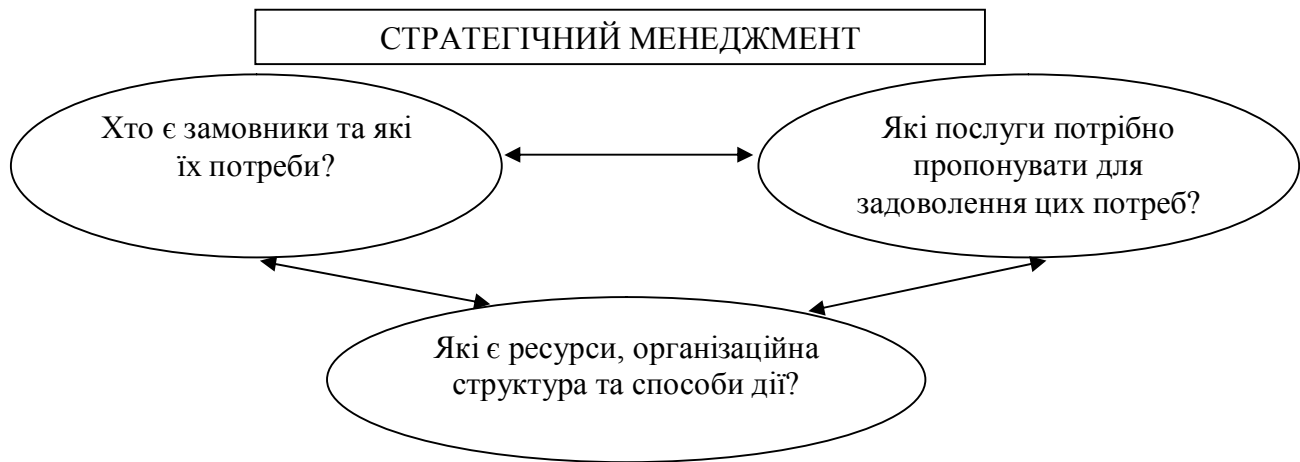


Рис. 2.1 Схематичне зображення стратегічного менеджменту

Досить часто ці два поняття використовуються як тотожні, хоча різниця між стратегічним управлінням і стратегічним менеджментом загалом полягає в тому, на якому етапі процесу завершуються або на яких специфічних моментах зроблено наголос у кожному з них.



Стратегічне управління переважно наголошує саме на розробці стратегічного плану.

Стратегічний менеджмент переважно звертає особливу увагу на етап реалізації

Це, звісно, не означає, що етап планування є менш важливим для стратегічного управління і менеджменту, швидше за все йдеться про таку саму значущість етапу реалізації.



Крім того, у контексті усвідомлення відмінності між цими поняттями зазначимо, що стратегічне управління переважно стосується державного сектору або інститутів громадянського суспільства (**наприклад, НУО**), а стратегічний менеджмент – бізнес-середовища

Стратегічне управління і стратегічний менеджмент зосереджені на питаннях майбутнього, забезпеченні довготривалого виживання організації в умовах мінливого середовища.

Для прикладу подамо типовий перелік складників стратегічного менеджменту. Отже, стратегічний менеджмент:

- містить установлення перспектив здійснення напрямів політики, які, ймовірно, мають вплинути на здатність досягти цілі;
- спонукає до ретельного вивчення навколишнього середовища, аби визначити ключові проблеми, а також до пошуку ресурсів, щоб пристосувати специфічні цілі до потреб;
- орієнтований на зовнішні відносини, розв'язання проблем, пошук можливостей.

Саме ці чинники є важливими для розуміння особливостей і специфіки стратегічного менеджменту та його спільних рис зі стратегічним управлінням.

Ще одним пунктом, що потребує усвідомлення, є відмінності між стратегічним і тактичним менеджментом.

Тактичні заходи зазвичай справляють короткостроковий вплив, тоді як стратегічні – довгостроковий.

У бізнес-середовищі тактичними заходами може вважатися, **наприклад, агресивне зниження цін, спрямоване на захоплення ринкової частки й усунення конкурента**. Водночас стратегічними вважаються дії з поглинання конкурента з метою виходу на новий ринковий простір.

Послідовність тактичних заходів може допомогти в реалізації довгострокової стратегії.

Стратегія задає напрям розвитку організації. Вона дає змогу організації визначити ліпші шляхи застосування своєї компетенції до потреб і попиту та власних можливостей.

Стратегічний менеджмент складається з різнопланових і часто креативних процесів, спрямованих на подолання низки перешкод, з якими стикається організація.

Стратегічний дрейф і старіння стратегії

Ще одним поняттям, що зустрічається в процесі вивчення природи стратегічного менеджменту, є стратегічний дрейф, схематичне зображення якого подано на рис. 2.2.

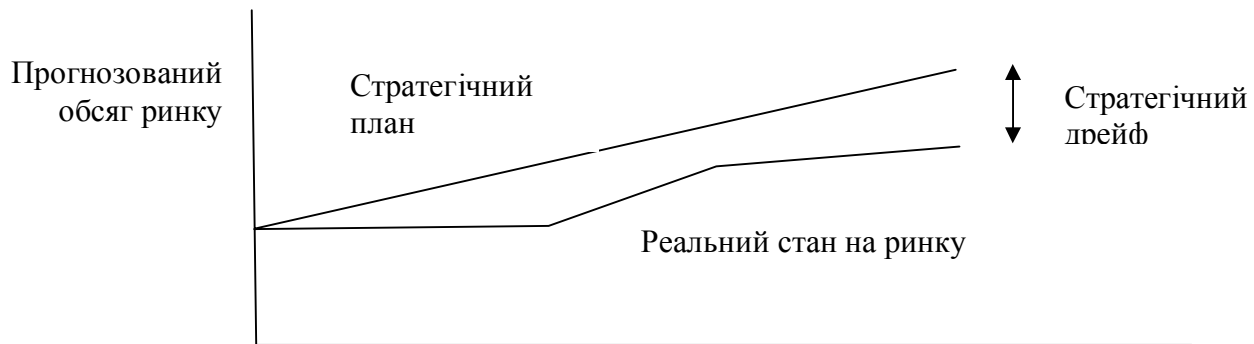


Рис. 2.2 Стратегічний дрейф

Стратегічний дрейф стосується опису зміни обставин навколишнього середовища протягом періоду часу, порівнянного з періодом реалізації стратегії.

Наприклад, існує ймовірність розвитку такої ринкової тенденції, що змушує зробити зміну напрямку діяльності організації на ринку.



Якщо стратегія не передбачає заходів щодо реагування на зміни, то між передбачуваною стратегічною метою та нинішнім станом виникає значний розрив. Це явище описується як стратегічний дрейф

Іншими поняттями, що вживаються в контексті відмінностей між запланованим напрямом стратегії і реальним процесом, є старіння стратегії.

Поняття "старіння стратегії" є явищем життєвого циклу стратегії. Будь-яка стратегія ризикує виявитися невідповідною повсякденним реаліям, якщо вона не піддається регулярному моніторингу й оцінюванню. Ринкові сили й кон'юнктура можуть змінюватися непередбаченим чином, тому стратегія має бути сформульована гнучко. Без належного моніторингу й оцінювання стратегічний напрям не зможе реагувати навіть на незначні зміни на ринку і, таким чином, не спонукатиме до досягнення запланованих результатів.

Слід зазначити, що старіння стратегії, яке досить часто відбувається, – причина невдач стратегій багатьох організацій.

Взаємозв'язок стратегічного управління й аналізу державної політики

Стратегічне управління є тісно пов'язаним з аналізом державної політики. Серед теоретиків і практиків є поширеною думка про суттєвий і тісний зв'язок планування, прогнозування, управління й аналізу.

Планування не є аналізом, хоча воно може ґрунтуватися на раціональних ідеях та діях, а також може бути результатом проведення аналізу політики. Прогнозування не ідентичне аналізу, воно може ґрунтуватися на аналізі державної політики й бути його необхідною частиною. Прогнозування подій є суттєвим елементом планування



Схематично взаємозв'язок стратегічного управління й аналізу політики можна зобразити таким чином (рис. 2.3).

Дієвість стратегічного управління, зв'язок теорії і практики аналізу політики забезпечується їхнім прикладним характером та дотриманням науково обґрунтованих принципів.

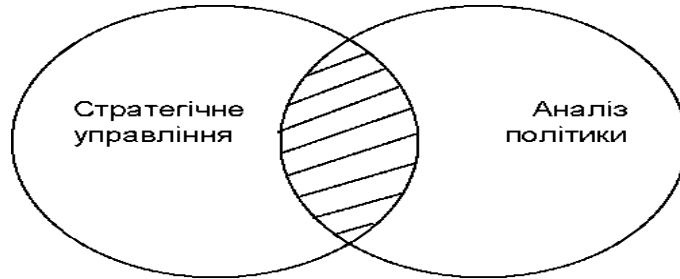


Рис. 2.3. Взаємозв'язок стратегічного управління й аналізу політики

Орієнтовна схема взаємозв'язку процедур аналізу політики і стратегічного управління має такий вигляд (рис. 2.4).

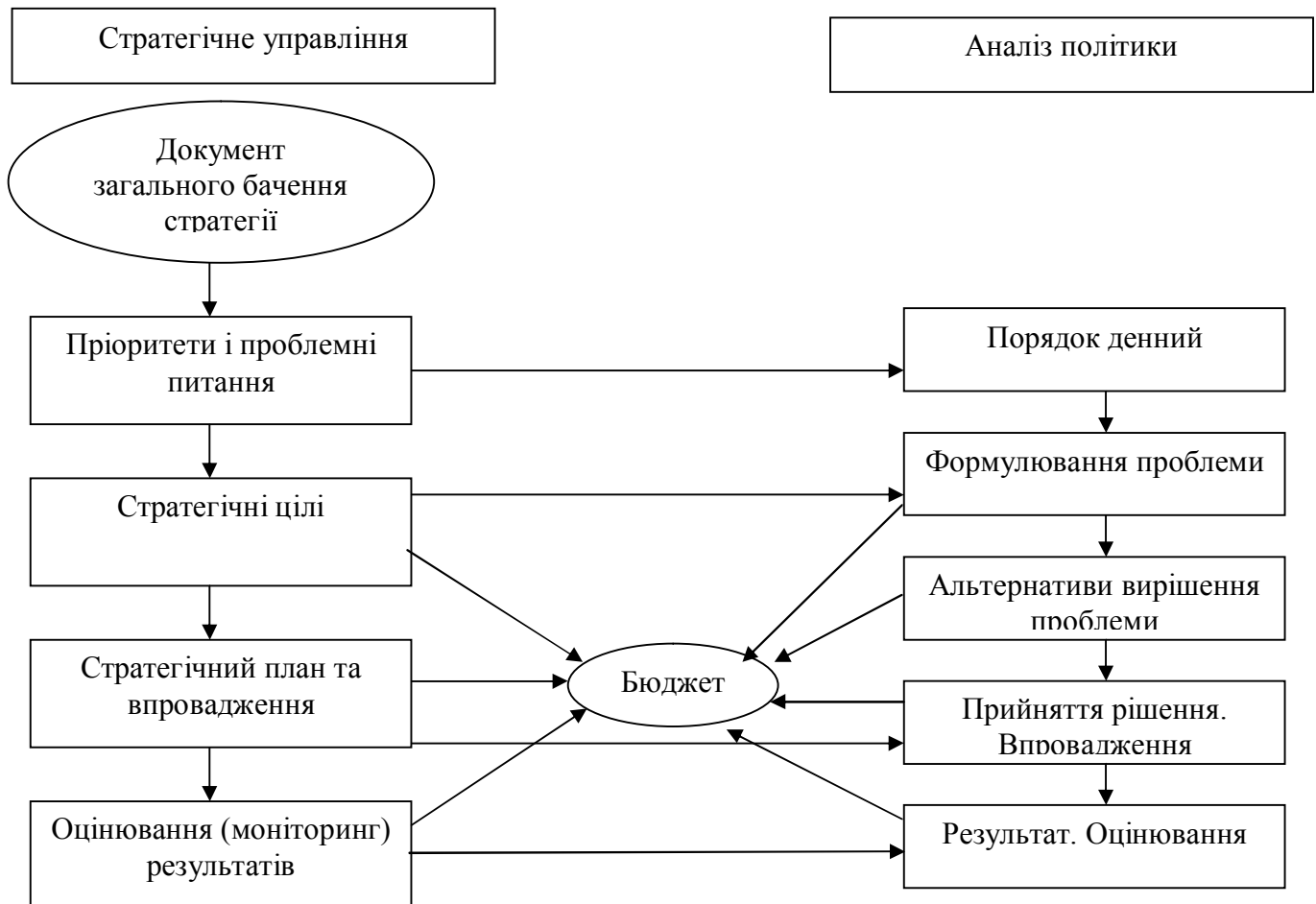


Рис. 2.3 Взаємозв'язок процедур аналізу політики і стратегічного управління

Отже, бюджет і є основною ланкою, що є спільною для процедур стратегічного управління й аналізу політики.

Одночасно існують і відмінності між стратегічним управлінням й аналізом політики.

Характерними рисами стратегічного управління, що відрізняють його від аналізу політики, є:

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

Процес розробки конкретних заходів із вироблення державної політики має ґрунтуватися на використанні результатів:

- 1) роботи груп з аналізу політики (які, як правило, включають усіх учасників стратегічного управління);
- 2) проведення експертних обговорень сформульованих варіантів політики у форматі "Зеленої" і "Білої книги", у яких враховані пропозиції й зауваження виробників політики, стейкхолдерів, інститутів громадянського суспільства й аналітиків-експертів тощо;
- 3) залучення громадських рад, які діють при міністерствах;
- 4) використання сучасних інструментів аналізу: SWOT і PEST-аналізу, STEER-аналізу (Socio-cultural, Technological, Economic, Ecological, and Regulatory factors), галузевих і міжгалузевих балансів, економетричних моделей тощо;
- 5) розміщення проектів документів на веб-сторінках владних установ для отримання пропозицій і зауважень від зацікавлених сторін;
- 6) проведення семінарів, конференцій, круглих столів тощо.

Завершуючи коротку характеристику спільних і відмінних рис стратегічного управління й аналізу політики наголосимо, що стратегія – це свідомий процес, спрямований на визначення напряму розвитку організації в умовах швидкозмінного середовища. Аналіз політики це – комплекс аналітичних процедур з вироблення рекомендацій (порад) щодо найкращого серед можливих курсів дії/бездії влади, який ґрунтується на суспільних цінностях.

У широкому розумінні поняття "аналіз політики" слід розглядати як сферу професійної діяльності – процес і процедури вироблення рекомендацій органам влади (замовникам аналізу) про найкращі серед можливих варіантів дій, які розв'язують суспільні проблеми, про оцінювання, моніторинг результатів і наслідків цих дій. Аналіз політики має бути публічним і базуватися на суспільних цінностях.

ТЕХНОЛОГІЇ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**Мета розділу:**

- отримання уявлення про технології і процес стратегічного управління і планування;
- ознайомлення з особливостями процесуальних фаз і етапів розробки стратегічного плану;
- засвоєння базових понять щодо ролі зовнішнього і внутрішнього середовищ, стейкхолдерів та інших учасників стратегічного управління і планування;
- розуміння особливостей PEST і SWOT-аналізу як базових інструментів стратегічного управління.

Результати навчання за розділом

Після вивчення розділу слухачі мають:

розуміти:

- зміст технології стратегічного управління і планування;
- сутність змісту процесу стратегічного управління і планування;
- особливості процесуальних фаз і етапів розробки стратегічного плану;
- сучасні підходи до технологій PEST-аналізу і SWOT-аналізу як базових інструментів стратегічного управління;

володіти:

- навичками в загальному вигляді здійснювати PEST-аналіз і SWOT-аналіз;
- методологією правильно проводити аналіз зовнішнього і внутрішнього середовищ;
- знаннями про особливості процесу стратегічного управління і планування;
- навичками здійснювати комунікації в стратегічному управлінні;
- навичками втілювати на практиці підходи до подолання невизначеності середовища стратегічного управління.

Зміст розділу

Тема 3.1. Стратегічне управління як процес

Тема 3.2. Технологія стратегічного управління і планування

Тема 3.3. Роль середовища в стратегічному управлінні

Тема 3.4. PEST-аналіз і SWOT-аналіз

ТЕМА 3.1**Стратегічне управління як процес**

Розробка технології стратегічного управління ґрунтується на різних підходах (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Підходи до розробки технології стратегічного управління

| Автор | Характеристика підходу |
|----------|---|
| Ф.Котлер | Визначає послідовність розробки стратегії, ґрунтуючись на програмі розвитку, формулювання цілей і завдань, напрями діяльності та стратегії зростання |
| І.Ансофф | Поділяє процес розробки стратегії на етапи: <ul style="list-style-type: none"> - аналіз перспектив; - аналіз конкурентних позицій; - вибір стратегії |

| | |
|--------|---|
| У.Кінг | Виділяє три стадії стратегії: - досягнення цілей за допомогою існуючих продуктів і ринків; - вихід на нові ринки; - розробка нових продуктів |
|--------|---|

За значного вибору підходів до розробки стратегії наголосимо, що найдоречнішим є *процесний підхід*.



Теорія процесу виникла в 60-х рр. ХХ ст. у Гарвардській школі бізнесу. Основними засадами теорії 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. Крім того, процесний підхід чітко визначає набір основних дій (планування, організація, мотивація, контроль), яких має дотримуватися будь-який управлінець у своїй діяльності.

Згідно з процесним підходом розробка стратегії включає такі етапи:

- 1) постановка цілей;
- 2) розробка стратегії;
- 3) пошук необхідних ресурсів.

Процесний підхід дає змогу розглянути кожен етап у взаємозв'язку з іншими етапами. Тут аналізується кожен етап: визначається його функція, склад, структура, внутрішні та зовнішні зв'язки.

Аналізуючи кожен етап шляхом виділення структурних елементів, можна визначити фактори і шляхи проходження етапу. Тут доцільно використовувати *інтегральний підхід*, який дає змогу представити процес у цілому і сконцентрувати увагу на розробці стратегії.

Можемо виділити кілька підходів до вимірювання процесу розробки стратегії.

Перший підхід. Стратегія як послідовна, уніфікована та інтегрована модель рішень. Стратегія є головною силою, що забезпечує всебічний і інтегральний план дій для організації в цілому. Відповідно до цієї точки зору стратегія дає хід планам, що гарантує досягнення основних цілей організації. Розглядаючи стратегію як модель рішень, ми визнаємо, що стратегія є невід'ємною конструкцією в діяльності організації.

Другий підхід. Стратегія як засіб постановки організаційної мети в рамках її довгострокових завдань, програм дій і пріоритетів при розподілі ресурсів. Це один з найстаріших і найбільш класичних поглядів на концепцію стратегії як процесу. Тут стратегія є процесом чіткого визначення довгострокових цілей і завдань організації, а також необхідних програм дій для виконання цих завдань і вишукування необхідних ресурсів.

Третій підхід. Стратегія як визначення конкурентних переваг організації. Визнано, що одним із ключових завдань стратегії є процес визначення основної діяльності, якою організація займається або має намір зайнятися. Це визначає місце стратегії як основної сили, яка спрямовує і розпоряджається процесами зростання, диверсифікації, поглинання.

Головним завданням у визначенні формального процесу стратегічного управління є дієве сегментування, яке суттєво впливає на організаційну структуру організації. Сегментування – це ключ для аналізу, стратегічного позиціонування, розподілу ресурсів і портфельного менеджменту, що чітко визначає "межі впливу" організації, вносячи ясність у те, де ми включаємося в конкурентну боротьбу і як ми збираємося це робити.

Четвертий підхід. Стратегія як реакція на зовнішні можливості й загрози, а також знання про внутрішні сильні і слабкі сторони, що необхідне для досягнення конкурентної переваги. Ключовим питанням стратегії є процес досягнення довгострокової конкурентної переваги над основними конкурентами.

Конкурентна перевага виходить в результаті повного розуміння зовнішніх і внутрішніх факторів, ризиків, які впливають на організацію. Поза організацією слід

визначити сфери привабливості й тенденції, а також характеристики основних конкурентів. Це породжує можливості і загрози, на які слід зважати.

Усередині організації потрібно оцінити її конкурентні можливості, які дають змогу скласти уявлення про сильні і слабкі сторони організації, і які в подальшому мають бути розвинені й скориговані.

Процес формування стратегії можна подати схематично, що зображено на рис. 3.1.

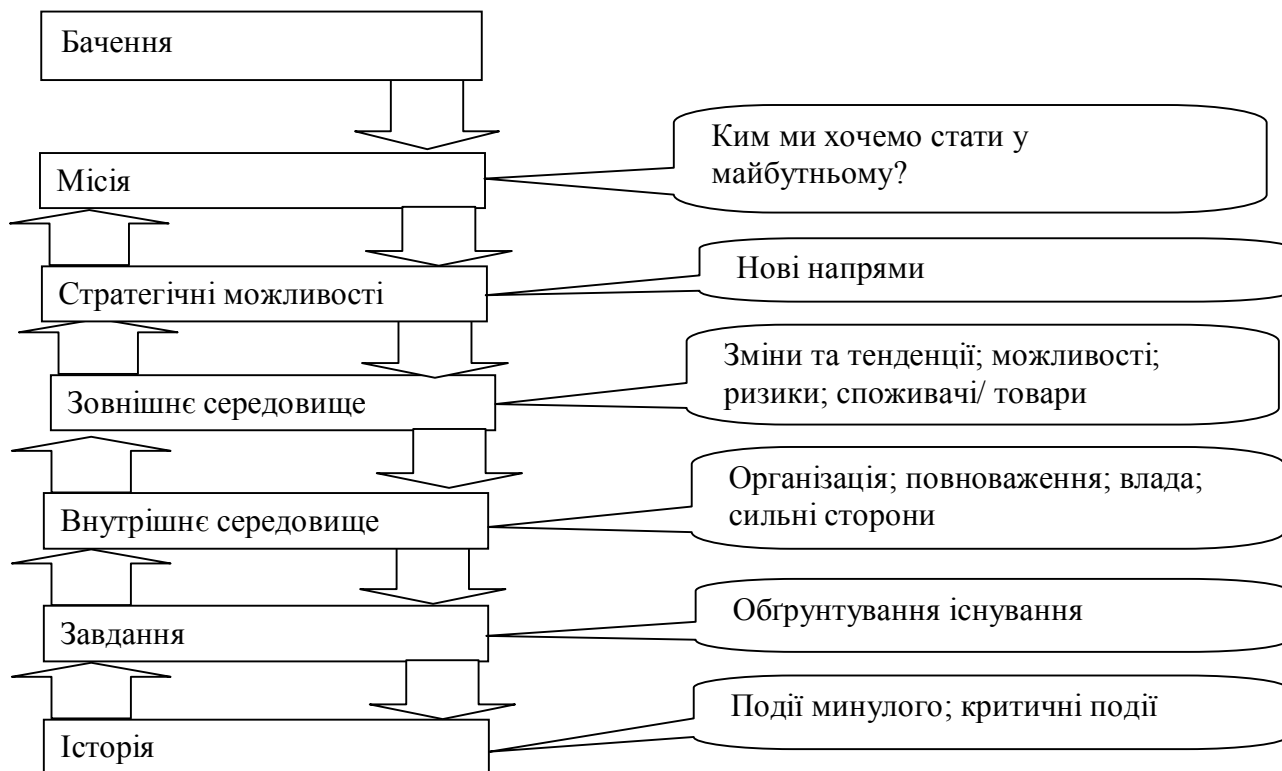


Рис. 3.1 Процес формування стратегії

Процес стратегічного управління і планування

Більшість експертів сходяться на п'яти ключових завданнях стратегічного управління і планування, які мають бути виконані у разі стратегічного цілепокладання й розробки стратегії, а саме необхідно:

- 1) визначити вид діяльності, задекларувати місію й сформувані стратегічне бачення;
- 2) установити вимірювані цілі;
- 3) розробити стратегію для досягнення цих цілей;
- 4) упровадити й виконати стратегію;
- 5) оцінити діяльність організації, нові обставини й внести за необхідності правильні поправки.

Слід обов'язково усвідомлювати аспекти стратегічного управління і розробки стратегічного плану та його результати для організації, регіону чи територіальної громади. Ці аспекти можна сформулювати таким чином:

- масштаб розробки стратегічного плану (для всієї організації; окремого департаменту; для регіону; для територіальної громади; для галузі тощо);
- головні проблемні моменти у розвитку (організації, регіону чи територіальної громади), що стали причиною розробки стратегічного плану;
- основні цілі, що ставляться перед розроблюваною стратегією, та очікувані вигоди й результати;
- наявність людей, зокрема на найвищих рівнях управління, які підтримуватимуть процес стратегічного управління;

- хто більшою мірою виграватиме від результатів і буде зацікавленим прихильником процесу стратегічного управління;
- керівник процесу стратегічного управління і реалізації стратегічного плану;
- склад команди із запровадження стратегічного управління і розробки стратегічного плану (серед них: люди, які визначають політику розвитку організації, регіону чи територіальної громади; вищі управлінці; стейкхолдери; інші співробітники);
- кого слід додатково залучити до розробки стратегічного плану;
- потреба в послугах консультантів;
- кого слід залучити до експертизи й оцінювання стратегічного плану;
- часовий горизонт розробки стратегічного плану;
- який потрібен фонд часу для розробки стратегічного плану та кінцевий строк його представлення на розгляд;
- яким уявляється кінцевий вигляд стратегічного плану (стисле резюме; деталізований документ, але без тактичних і операційних подробиць; детальний план);
- які ключові ресурси і витрати потрібні й з яких джерел їх буде отримано.

Суть стратегічного управління і планування полягає у виділенні суттєвого в усьому комплексі змін, бажаного і можливого стану організації, регіону чи територіальної громади в майбутньому. Практика застосування стратегічного управління і впровадження стратегічних планів виокремила три ключових питання цього процесу.

Три ключових питання стратегічного управління і планування

1. Хто ми є, що ми робимо сьогодні і чому?
2. Ким ми хочемо стати, що бажаємо робити в майбутньому і чому?
3. Як ми намагаємось туди дістатися?

Відповідаючи на ці три ключових запитання стратегічного управління і планування, слід мати на увазі, що головне – це чесна відповідь.



Саме правдивість відповіді є основою, базисом для впровадження стратегічного управління його продуктів, результатів, наслідків і впливів як для конкретної організації, так і для суспільства загалом

Відповіді на ці запитання є визначально важливими для процесу стратегічного управління і розробки стратегічного плану.

ТЕМА 3.2

Технологія стратегічного управління і планування

Процес стратегічного управління за узагальненою моделлю можна уявити у вигляді трьох блоків, кожен з яких має свою специфіку залежно від змісту завдань, результатів, інструментарію, що застосовується.

Ця модель технології розробки стратегії містить таких три блоки:

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

Перший блок – *концептуально орієнтований* – пов'язаний з отриманням результатів, що відображають категорії стратегічного управління: бачення, місія, цілі. Цей блок характеризується підвищеною відповідальністю, оскільки саме тут здійснюється стратегічний вибір, ціна помилок є дуже високою.

Другий блок – *проблемно-орієнтований* – опрацьовуються пріоритетні проблеми, які підлягають розв'язанню з метою реалізації стратегії. Очевидно, що на цьому етапі ступінь невизначеності є меншим, ніж на попередньому, оскільки тут рішення приймаються в межах

уже визначеної стратегії. Результат – перелік коректно сформульованих за пропонуванням алгоритмом проблем, кожна з яких характеризується конкретною метою розв'язання.

Третій – *проектно-орієнтований* – здійснюється планування дій щодо реалізації стратегічних цілей і розв'язання проблем. Цей блок характеризується найменшим ступенем невизначеності, хоча й тут вона відчувається значною мірою як завжди в процесі управління. Основним результатом цього етапу є план дій і оперативні плани.

Структурно перелічені блоки вкладаються в загальний алгоритм технології стратегічного управління (згідно з Методичними матеріалами зі стратегічного планування Фонду з міжнародного розвитку США). Насамперед наголосимо на *процесуальних фазах стратегічного управління* – умовно, кроках стратегічного управління і планування, що зводяться до такого:

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

Усі етапи процесу стратегічного управління і планування є важливими. Однак вирішальним для досягнення успіху є організація процесу, оскільки процес, який від самого початку організовано неналежним чином і чітко виконано на всіх етапах, буде мати потрібний результат.



Перед безпосередньою розробкою стратегічного плану слід усвідомити його необхідність

Для цього необхідно:

- визначити суб'єкти, які будуть підтримувати зусилля на цьому шляху;
- створити зворотний зв'язок для залучення людей;
- забезпечити доступ нових ідей;
- створити середовище загальної прийнятності щодо цілей.

Таке зазначення має свої витoki в широкому окресленні основних етапів процесу стратегічного управління на основі раціональних моделей. Оскільки раціональність притаманна адміністративній діяльності й формує звички та шаблони, що не лише дають змогу досягати своєї мети, а й зберегти дефіцитний та дорогоцінний час і увагу осіб, які виробляють та приймають рішення.

Зокрема, рішення – це вибір, що ґрунтується на будь-яких наперед визначених правилах. У цьому самому зв'язку як послідовний приклад раціональної організації суспільства (тільки для України) існує низка проблем, перед якими постає система управління за відсутності чи не співмірності системних елементів без раціонального стрижня, власне раціональної моделі управління, а отже, формалізованого планування та прогнозування розвитку держави.

Використання технології розробки стратегії забезпечує визначення генеральної лінії розвитку організації, регіону чи територіальної громади тільки на підставі проведення аналізу з урахуванням складників середовища.

Ґрунтуючись на технології (обов'язкових елементах) стратегічного управління загалом, можна запропонувати такі *етапи розробки стратегічного плану*, а саме:

- 1) ініціація;
- 2) створення організаційних структур;
- 3) аналіз (SWOT-аналіз);
- 4) визначення місії, цілей, завдань;

- 5) планування;
- 6) реалізація плану;
- 7) моніторинг, оцінювання. Розглянемо окремі етапи.

Перший етап – *ініціація* розробки стратегічного плану, що є достатньо важливою складовою цього процесу.



Для створення дієвого стратегічного плану необхідне досягнення початкової згоди щодо процесу стратегічного планування

Ураховуючи, що стратегічне управління є складним трудомістким процесом, важливою передумовою реалізації стратегічного плану є оцінка готовності персоналу та ресурсів організації до стратегічного управління і планування, досягнення початкової згоди щодо очікуваних результатів, інституціоналізація (закріплення) умов і вимог щодо організації процесу управління відповідним розпорядчим документом (наказом, рішенням, розпорядженням тощо).



Мета цього етапу процесу стратегічного управління і планування – заручитися підтримкою керівництва (ключових осіб, які приймають рішення (ОПР) щодо ключових завдань для розвитку й 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.

Акцент у стратегічному управлінні – на ініціативі його запровадження керівництвом організації. Відповідальним для лідера організації є формулювання стратегічного бачення та складання директив, необхідних для його реалізації. Без цих заходів шанси на те, що стратегія буде реалізована й стане успішною, у край малі.

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



Якщо керівництво внутрішньо не готове до дискусій, розбудови команди, участі в процесі стратегічного управління, розробки стратегічного плану разом з іншими представниками управлінської ланки на всіх рівнях, у такому разі краще цю роботу і не розпочинати

Другий етап передбачає *створення Робочої групи (РГ)*.

РГ утворюється для обговорення і затвердження всіх ключових рішень, пов'язаних з розробкою і реалізацією стратегічного плану. Щодо кількості членів РГ, то вона має бути оптимальною для роботи і тут варто дотримуватися загальновизнаних порад у сфері *управління персоналом*.



РГ із запровадження стратегічного управління – найвищий орган і мозковий центр цього процесу

До завдань РГ можна віднести дотримання організаційного процесу стратегічного управління. Цей процес містить відповідні етапи і його можна зобразити як своєрідні "*сходи*", які долає команда (РГ), яка впроваджуватиме стратегічне управління і реалізовуватиме стратегічний план (рис. 3.2).

Кожна "сходинка" є визначально важливим етапом творення стратегії. Команда, що запроваджує стратегічний план, має необхідне знання (перша сходинка) зі сфери стратегічного управління і планування і для неї актуально важливим є створення

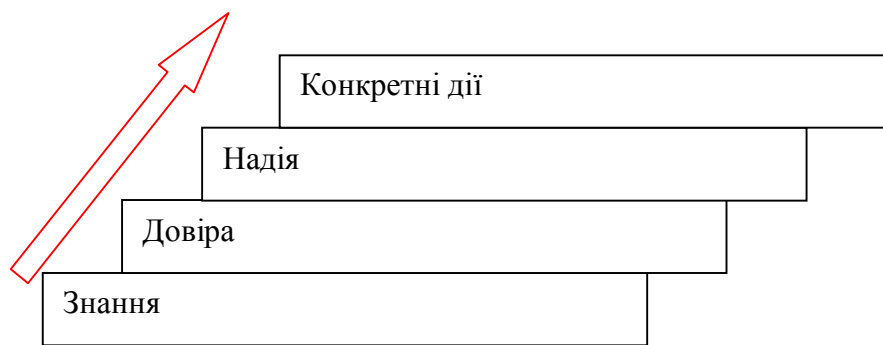


Рис. 3.2 Організаційний процес стратегічного управління для РГ

атмосфери довіри як до людей загалом, так і до процесу стратегічного управління зокрема. Без довіри (друга сходинка) немає сенсу авторитарними методами впроваджувати стратегію, оскільки вона буде відторгнута або невизнана.

Наступна сходинка – це "надія", тобто стратегічний план і стратегічне управління мають давати надію як для окремого працівника чи громадянина, так і для всієї організації, регіону, громади загалом. Ця надія підтверджується реальними і конкретними діями РГ з реалізації стратегічного управління, що відповідають проголошеним цілям і спрямовані на виконання завдань стратегічного плану.



Особливістю цих етапів (сходів) є те, що підніматися можна тільки вгору – зворотного шляху немає.

Неможливо, піднявшись на сходинку "довіра", спуститись назад на сходинку "знання", адже більше цій команді довіряти не будуть. Тому для команди, яка впроваджує стратегічне управління, слід на початку цього процесу визначитися: підніматися цими "сходами" чи ні; упроваджувати стратегічне управління чи ні.

Третій етап – *аналітичний* – дає змогу через здійснення PEST-аналізу (Political – політичні, Economic – економічні, Social – соціальні і Technological – технологічні чинники) і SWOT-аналізу (Strengths – Сильні сторони; Weaknesses – Слабкі сторони; Opportunities – Можливості; Threats – Загрози) визначити сильні і слабкі сторони, можливості і загрози та стратегічні зв'язки, сприяти формулюванню місії, цілей і завдань у стратегічному плані.

ТЕМА 3.3

Роль середовища в стратегічному управлінні

Для детального визначення параметрів середовища, які впливають на діяльність організації і які вона має контролювати й, по можливості, адмініструвати, потрібне проведення докладного дослідження. Стратегічний план формується в певному середовищі, найважливіше подано в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Характеристика середовища стратегічного управління

| Вид середовища | Зміст |
|---|---|
| Соціальне середовище (Social environment) | Культурні, етнічні, релігійні та інші звички, соціальна структура суспільства, очікування, моделі поведінки та способи взаємодії і взаємозв'язку між ними, що їх установлює кожне суспільство |
| Фізичне середовище | Географічні характеристики: клімат, природні ресурси, топографія, |

| | |
|--|---|
| (Physical environment) | архітектура тощо. Демографічні характеристики: чисельність і динаміка населення, розселення, урбаністичні умови, вікова структура населення та інші фізичні характеристики, що визначають спосіб життя, прийнятий у суспільстві |
| Економічне середовище (Economic environment) | Економічна система, зміст та активність економічного життя суспільства, у тому числі характер індустрії та торгівлі, відносна заможність чи бідність регіону, на який поширюється політика, рівень безробіття, рівень економічного зростання тощо |
| Політичне середовище (Political environment) | Політична система, політичні інститути, владні структури, чинне законодавство, політичні партії, громадські організації, групи спеціальних інтересів, лобізм, переважаюча ідеологія, політична культура, нагальні політичні проблеми |

Аналіз середовища розширює можливості стратегічного управління і планування, підвищує поінформованість керівництва про вплив факторів зовнішнього середовища за допомогою галузевого й ринкового аналізу. Аналіз середовища концентрується на первинному впливі стратегічних змін і дає час для вивчення можливостей і розробки відповіді на зміну. Добре налагоджений аналіз зовнішнього середовища слугує системою раннього запобігання.

Потреба проведення такого аналізу збільшується для великих організацій, регіонів чи великих територіальних громад, які мають різну діяльність і потребують значних інвестицій. Крім того, аналіз середовища є необхідним в умовах складних і турбулентних змін з високою ймовірністю загроз.

Експерти з питань стратегії виділяють сім критеріїв визначення міри глибини аналізу середовища, який необхідний для організації.

1. Чи впливає зовнішнє середовище на процеси надання послуг й прийняття рішень?
2. Чи вплинули непередбачені зміни середовища на відмову від виконання попередніх довгострокових планів?
3. Чи траплялися раніше в середовищі неприємні сюрпризи?
4. Чи збільшується конкуренція в галузі чи сфері?
5. Якою мірою виявляється турбота про кінцевого споживача?
6. Чи спостерігається збільшення кількості й видів зовнішніх сил, що впливають на прийняття рішень, і чи збільшується взаємодія між ними?
7. Чи задоволене управління попередніми роботами із планування й прогнозування?

Формулювання стратегії пов'язане з *відповідністю можливостей організації її середовищу*. Це не найпростіше завдання, і його виконання пов'язане з низкою труднощів. Для того щоб упоратися з ними, управлінцям необхідно виявити мудрість, розуміння своєї сфери, ролі організації, її середовища й можливих засобів реагування на різні ситуації. Крім того, є можливість отримати точніше розуміння *середовища* за допомогою використання моделей аналізу.

У разі спроби привести у відповідність *можливості організації* з умовами *середовища* виникають дві важливі *обставини*:

1. Середовище містить у собі багато різних факторів впливу:
 - ухвалити рішення щодо того, які фактори справляють або можуть справляти найбільший вплив на організацію, не просто;
 - тільки скласти перелік факторів впливу – недостатньо. Потрібно провести аналіз цих факторів, оцінити їхній потенційний вплив і шляхи взаємодії з вашою організацією. Лише за таких умов ви будете мати повну картину.
2. Крім того, існує питання з невизначеністю:
 - важко зрозуміти історію впливу зовнішніх факторів на організацію. Ще складніше зрозуміти ступінь їхнього впливу в майбутньому.

Вплив зовнішнього середовища

Вплив зовнішнього середовища може бути структурований за кількома категоріями (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Зміст чинників середовища

| Чинники середовища | Зміст |
|------------------------|---|
| Ситуація в галузі | Загрози з боку інших організацій, особливо тих, які недавно увійшли до галузі, можуть справляти 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 чи для галузей, пов'язаних з інтернет-діяльністю. На інших ринках, навпаки, перед новачками стоять суттєві вхідні бар'єри, тобто низка факторів впливу, які утруднюють вхід до галузі. Для бізнес-середовища М.Портер у своїй праці, присвяченій моделі конкурентних сил, описує ці фактори |
| Економічні й культурні | Зміни в економіці впливають на ведення бізнесу. Такі фактори, як інфляція, рівень безробіття, рівень економічного зростання, стадія ділового циклу (спад, процвітання) впливають на бізнес. Більшість країн західного світу сьогодні переживають перехід від промислового устрою господарства до економіки послуг. Ця тенденція особливо помітною є в США, характеризується рівнем зростання високотехнологічних секторів і всепроникаючою роллю інформаційних технологій у всіх сферах економіки. Державний і приватний сектори розглядають інформаційні технології як найважливіший фактор підвищення дієвості їх діяльності й досягнення конкурентоспроможності. Така ситуація викликає поза межний фокус на конкретному аспекті сектору послуг, справляючи істотний вплив на бізнес загалом. Збільшена залежність від комп'ютеризації спонукала західні країни до значного скорочення управлінських рівнів в організації і зменшення кількості зайнятих. Ці зміни також привели до впевненості в тому, що відбувся культурний перехід від взаємовідносин на основі соціальних класів суспільства до взаємовідносин між економічними класами. Результатом цього може бути організаційна необхідність у встановленні діалогу між керівництвом і працівником, тобто демократизації організації |
| Технологічні | Зі всіх факторів впливу середовища технологія змінюється найшвидше. Нинішня швидкість розвитку в секторі комунікації та інформаційних технологій перевищила швидкість технологічного розвитку кінця 1990-х рр. Недавно управлінці для того щоб бути дієвими мали тримати руку на пульсі технологічного розвитку. Сьогодні для завоювання конкурентної переваги необхідно бути попереду нього. Технології роблять деякий ключовий внесок, але було б наївно допускати, що технології є механізмом розв'язання всіх проблем бізнес-середовища чи обов'язково приводять до розвитку |
| Міжнародне середовище | Сферою змін у мікросередовищі є глобалізація, інтернаціоналізація ринків і товарів. Кінець ХХ ст. став періодом глобалізації суспільних відносин, великого бізнесу. Глобальні суспільні зміни, товарні та маркетингові стратегії і дії відображаються в транснаціональному підході, що застосовується співробітниками і власниками цих глобальних корпорацій. Глобалізація суттєво вплинула не тільки на обмін товарів і послуг, а й на суспільні процеси. Особливого значення набуло питання оптимізації |

| | |
|-----------|--|
| | <p>управлінських систем. Ми живемо в умовах глобального взаємопроникнення, управління, ринку, який стає все меншим завдяки конкуренції і розвитку 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. Також до цього слід віднести трансформації колишніх республік СРСР, входження частини з них до Європейського Союзу, створення СНД тощо. Ця зростаюча незалежність означає, що розвиток локальних політичних, економічних, соціальних і технологічних середовищ призведе до появи хвильового ефекту, що пронизує дуже чутливе глобальне співтовариство. Ключовими переконаннями щодо просування глобальної стратегії є виявлення фінансових і маркетингових можливостей, які може передбачити вибрана стратегія. Одночасно слід усвідомити, що хоча деякі споживачі сприймуть "глобальний" продукт, інші будуть очікувати більшої диверсифікації послуги чи товару, що забезпечує відповідність їх очікуванням. Це, з одного боку, питання знаходження балансу між економією витрат і збільшенням доходів, генерованого глобальною стратегією, і відповідності потребам покупців продуктів компанії, з другого. Тому управлінцям, які формують стратегію, необхідно врахувати глобальні фактори впливу і важливість місцевих і регіональних відмінностей. Гасло <i>"Думай глобально – дій локально"</i> є актуальним для врахування факторів міжнародного середовища</p> |
| Освітні | <p>Сьогодні наше розуміння технології і розвитку наукового й ділового знання стало унікальним. Можливість передавання знань засобом таких провідників, як Інтернет стало надійним і доступним. Дехто сподівається, що такий обмін і розвиток знань не супроводжуються зростанням мудрості. Цікавим моментом зростання освіченості, послідовного збільшення знань стало підвищення професійності робочої сили загалом. Не претендуючи на всебічне охоплення, можна помітити скорочення рутинної праці й зростання потреб у складніших підходах до виконання завдань і процесів. Відповідно, збільшився інтерес до таких освітніх програм, як <i>"Організація, що навчається"</i>. Крім того, відбулося зростання інтересу до двох концепцій: індустрії, заснованої на знаннях, й індустрії знань. В організаціях індустрії, заснованих на знаннях, намагаються оптимізувати операції визначеного промислового процесу, наприклад, підвищення стандартів освіченості шляхом проведення тренінгів. У разі, коли робиться наголос на оптимізації послуг і процесів, то для організацій індустрії знання вже є предметом торгівлі. Організації в індустрії знань конкурують одна з одною, у винахідливості з якою вони можуть конфігурувати і презентувати знання</p> |
| Політичні | <p>Політичний вплив можна розглядати з двох боків. З одного – вплив може справлятися діючою владою чи міжнародними політичними ініціативами, а з другого – політичними змінними всередині визнаного середовища. Нинішні популярні тенденції спрямовані швидше на партнерство і альянси, орієнтовані на суспільство, ніж на виключно ринкову політичну ідеологію. Також можна сказати, що ще однією політично залежною сферою стратегічних змін є надання головного місця споживача і задоволення їхніх потреб як ключової політичної мети кожної організації</p> |
| Правові | <p>Організаціям необхідно передбачати і готуватися до змін у правових процедурах. Прикладом є впровадження суворіших заходів регулювання у сфері стандартів охорони здоров'я і безпеки. Усвідомлення сучасної</p> |

| | |
|---------------------|--|
| | правової думки дає змогу організаціям завчасно підготуватися до змін і передбачити цей аспект під час розробки 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. Усі люди, які ухвалюють рішення, деякою мірою володіють моральною філософією, навіть якщо вони не усвідомлюють цього. Ця філософія допомагає визначити особисті завдання, відрізнити погане від хорошого і оцінювати бажаність того чи іншого варіанта розвитку подій |
| Медійні | У межах організаційної стратегії має сенс передбачити вплив інтересу мас-медіа до роботи, що виконується. Цей вплив може виражатися двома взаємно конфліктними полями. З одного боку, інтерес до успіху організації, наступна інформація у ЗМІ, яка може викликати суттєвий інтерес і публічне визнання. З другого боку, інтерес ЗМІ до запропонованих змін, які можуть бути непопулярними в суспільстві, будуть презентовані негативно й контрпродуктивно. Тому організації бажано забезпечити продуману й уважно сплановану роботу у сфері ЗМІ, яка забезпечить стійке взаєморозуміння між громадськістю і організацією за посередництва ЗМІ. Вплив, який справляє дієва РРР-робота, на думку широких мас, збільшує ймовірність успіху впровадження нової стратегії. Така робота має бути складовою системи всіх комунікацій і опосередковано підтримувати споріднені види діяльності в межах цієї системи |
| Вплив стейкхолдерів | Стейкхолдери можуть визначатися як "ті особи чи групи осіб, організації і установи, які впливають на поведінку організації відповідно до своєї політики і дій в навколишньому середовищі". Стейкхолдером може бути будь-хто, хто може мати інтерес в організації. Тому ці особи можуть бути поділені на дві категорії: ті, хто має <i>внутрішній інтерес</i> , і ті, хто має <i>зовнішній інтерес</i> . Усі вони рівномірно втягнуті в оцінку дієвості організації і намагаються вплинути на її діяльність, тому для організації важливо визначити, які результати роботи хвилюють стейкхолдерів. Існують різноманітні форми аналізу стейкхолдерів, але вони переважно використовуються для узагальнення і простого перелічення тих із стейкхолдерів, хто впливає на стратегічний розвиток організації, без аналізу суті цього впливу (провідне, для підтримки, шкідливе, сприятливе тощо) |

Роль стейкхолдерів і груп інтересів у стратегічному управлінні

Стейкхолдери (Stakeholders) є учасниками процесу стратегічного управління і планування, головні фігури в якому – виробники стратегії, зокрема, особи, які приймають рішення (ОПР), а також експерти стратегії.



Ідентифікація стейкхолдерів – обов'язковий складник стратегічного управління, оскільки така ідентифікація – це виявлення всіх тих осіб (груп осіб), які мають відношення до процесу стратегічного управління (як у владі, так і поза органами влади)

Тобто всі, *кого стосується сучасний стан і можливі досягнення* (пов'язані із цим затрати, продукти, результати і наслідки реалізації стратегії).



Стейкхолдери – це особи, які у певному сенсі є "пайовиками" процесу стратегії, тому що вони мають "пай" – їх обов'язково слід брати до уваги в процесі стратегічного управління.

У процесі здійснення стратегічного управління і складання стратегічного плану варто проводити *консультації* із двома групами стейкхолдерів:

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



Групи інтересів – інституційовані групи учасників (можуть ураховуватися формальні й 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 й рухи (наприклад "зелені", з якими варто рахуватися в процесі реалізації більшості інвестиційних проектів, що впливають на довкілля).

Із представниками груп інтересів необхідно проводити відповідні *консультації* в процесі стратегічного управління і планування, особливо перед прийняттям яких-небудь рішень.

Другу групу стейкхолдерів, із представниками якої варто проводити попередні *консультації*, складають зацікавлені органи влади – органи, з якими мають узгоджуватися ті або інші питання, що стосуються процесу стратегічного управління.

Коло таких органів влади визначається нормативними документами або експертним шляхом, з урахуванням доцільності.

Аналіз стейкхолдерів – це з'ясування:

- позиції, поглядів і ставлення зацікавлених груп, лідерів, ЗМІ тощо до проблеми (кого стосується, зачіпає проблема і хто має важелі впливу на можливі варіанти розв'язання/поглиблення проблеми);
- організації: установи, що підтримують/заперечують рішення.

Відносини організації зі стейкхолдерами зазнають впливу *двох* визначальних факторів.

1. *Сила стейкхолдерів*. Володіння такими ресурсами, як сировина й матеріали, трудові ресурси тощо і можлива монополізація цих ресурсів. Влада, **наприклад, урядові чи на рівні місцевого самоврядування або контролюючі органи**. Вплив, **наприклад, лобіювання** тощо.

2. *Ступінь інтересу*, який стейкхолдери демонструють щодо організації. **Наприклад, чи віддають перевагу опосередкованій участі в розвитку організації, чи хочуть активнішого залучення до її справ?**

Грунтовне розуміння позиції стейкхолдерів сприятиме точнішому прогнозуванню можливих ситуацій і сценаріїв розвитку подій. Воно дає змогу формулювати й застосовувати зрозуміліші стратегії управління відносинами із стейкхолдерами.

Щодо *впливу* стейкхолдерів на стратегічний напрям розвитку організації, то необхідно відповісти на деякі важливі запитання:

- чи володіємо ми повною інформацією про очікування стейкхолдерів чи ґрунтуємося на припущеннях?
- які конфлікти й можливі відповідні дії?
- які нинішні реакції у відповідь з боку організації?
- якими їм варто бути?

Для з'ясування рівня впливу стейкхолдерів на процес стратегічного управління і складання стратегічного плану варто заповнити таблицю заінтересованих сторін (табл. 3.4).

Таблиця заінтересованих сторін

| Назва стейкхолдера | Оцінка міри заінтересованості | Оцінка впливовості стейкхолдера | Значущість для реалізації стейкхолдера | Роль, яку може відіграти стейкхолдер у реалізації стратегічного плану |
|--------------------|-------------------------------|---------------------------------|--|---|
| Стейкхолдер 1 | | | | |
| Стейкхолдер 2 | | | | |
| Стейкхолдер 3 | | | | |
| і т. д. | | | | |

Для заповнення *таблиці заінтересованих сторін* слід урахувувати такі компоненти:

- 1) для визначення стейкхолдерів необхідно з'ясувати:
 - хто може отримати користь від політики?
 - на кого вона може вплинути негативно?
 - хто є прихильниками політики?
 - хто є супротивниками політики?
- 2) оцінка міри заінтересованості здійснюється за допомогою шкали від 0 до 4, де:
 - сильно заінтересовані;
 - скоріше заінтересовані, ніж ні;
 - не заінтересовані;
 - опоненти;
 - 0 – не відомо;
- 3) для оцінки впливовості стейкхолдера необхідно врахувати:
 - повноваження й статус (політичний, соціальний і економічний) кожної сторони;
 - ступінь організованості;
 - ресурси, які може мобілізувати стейкхолдер;
 - неофіційний вплив;
 - відносини з іншими стейкхолдерами.
 Оцінка міри впливовості здійснюється за допомогою шкали від 0 до 4, де:
 - дуже впливова;
 - скоріше впливова;
 - скоріше не впливова;
 - зовсім не впливова; 0 – не відомо;
- 4) оцінка рівня значущості здійснюється за допомогою шкали від 0 до 4, де:
 - дуже значуща;
 - скоріше значуща;
 - скоріше не значуща;
 - не значуща; 0 – не відомо.

Щодо **бізнес-стратегій**, то до числа *зовнішніх стейкхолдерів* належать споживачі, постачальники, урядові структури тощо. До *внутрішніх стейкхолдерів* належать власники, менеджери і співробітники. У великих компаніях можуть бути тисячі співвласників – акціонерів. Кожна з *груп стейкхолдерів* має зрозумілий інтерес в успіху підприємства.

Отже, необхідно брати до уваги їхній внесок і ступінь впливу на стратегічні процеси.

Бізнесу потрібна

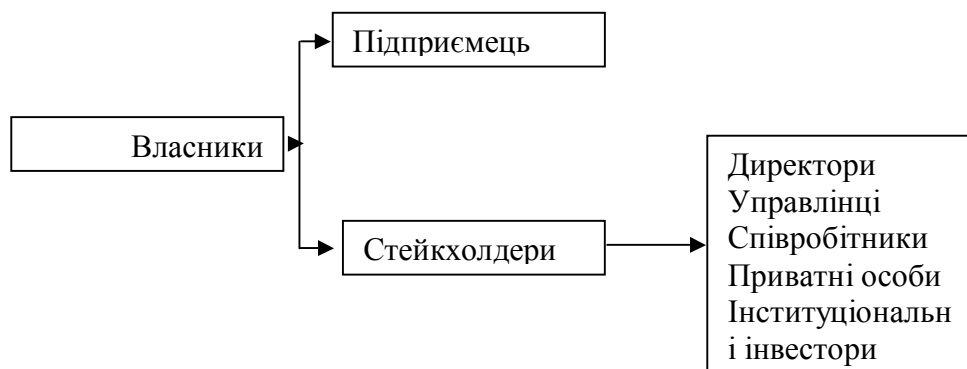


Рис. 3.3. Загальна інформація про власників бізнесу

підприємницька складова, здатна до інновацій і прийняття на себе ризику. Без цього важко уявити собі існування організацій.

Точно так само, в умовах великого підприємства діяльність акціонерів буде мати різний ступінь впливу на директорів, найманих менеджерів та інших співробітників, кожен з яких має обмежений вплив на діяльність організації (рис. 3.3).

З'ясовуючи роль середовища, варто наголосити на інших учасниках процесу стратегічного управління.

Виробники й експерти та консультації з громадськістю в стратегічному управлінні



Виробники стратегії – це ті, хто розробляє стратегію, тобто особи, відповідальні за її розробку й прийняття рішень в органах влади.

Серед виробників стратегії обов'язково виділяють *замовника стратегічного плану* і *ОПРів*, оскільки вони безпосередньо впливають на процес прийняття рішень.



Експерти стратегії – це аналітики, які власне й здійснюють попередній аналіз (*ex-ante* аналіз), готують рекомендації для замовника стратегічного управління і складання стратегічного плану й здійснюють підсумковий аналіз (*ex-post* аналіз).

Залежно від часу здійснення *аналізу* (відносно моменту ухвалення рішення щодо стратегічного плану) й змісту відповідних процедур виділяють:

- *ex-ante* аналіз (*лат.* – попередній) здійснюється до того, як ухвалено рішення;
- *ex-post* аналіз (*лат.* – заключний, підсумковий – моніторинг, оцінювання)

здійснюється після того, як відбулися зміни в управлінні внаслідок упровадження рішення щодо реалізації 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.

Чинники внутрішнього середовища

Наступним кроком є з'ясування внутрішнього середовища, тобто слабких і сильних сторін організації чи іншого об'єкта впровадження стратегічного плану (див. також матеріал параграфу PEST-аналіз і SWOT-аналіз посібника). Чинники внутрішнього середовища здійснювати за шаблоном, поданим у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Фактори внутрішнього середовища

| <i>Внутрішні фактори</i> | |
|--------------------------|----------------|
| Сильні сторони | Слабкі сторони |
| 1) | 1) |
| 2) | 2) |
| 3) | 3) |
| ... | ... |

Під час заповнення таблиці варто робити градацію факторів (починаючи з найсильнішої/найслабшої сторони) з позиції експертної оцінки

Під чинниками внутрішнього середовища маємо на увазі фактори, які містяться всередині організації й впливають на її стратегію. До цієї категорії відносять такі фактори, як організаційна культура й структура.

Що є системою в контексті організаційного аналізу? Найпростіше пояснення полягає в тому, що система – це "щось" із взаємозалежними частинами. Кожна частина при цьому має своє призначення, впливаючи на інші й залежачи від цілого. *Концепція взаємозалежних частин* (у теорії систем вони називаються підсистемами) вказує на те, що тоді як система може бути розібрана на частини, щоб бути науково вивченою, її корисність може бути оцінена тільки тоді, коли система працює як ціле.

Система має багато рівнів, тому можливо проведення *системного аналізу* на рівнях суспільства, організації, структурного підрозділу й навіть окремих співробітників.

Першим важливим аспектом системного аналізу при цьому є необхідність усвідомлення розглянутого рівня.

Другим – система може бути по-різному розумітися на різних рівнях організації.

Однією з переваг проведення системного аналізу є розвиток організаційної системи та її підсистем з урахуванням різноманіття перспектив. Ця процедура дає змогу виявити набір факторів, що відіграють важливу роль у внутрішньому середовищі.

Системний аналіз, як і інші форми неформального аналізу, дає можливість визначити різні перспективи організації з огляду на внутрішні фактори, що впливають на стратегію.

Організаційна політика

Будь-яка організація повинна мати основне призначення – "причину бути або існувати" – *місію*.

Формулювання місії визначає *призначення організації*. Згодом місія має бути прояснена для того, щоб відповідати змінам або можливостям організації, що збільшилися, або щоб переглянути відносини між організацією і зовнішнім середовищем.

Б.Брюс і К.Ленгдон доводять, що формулювання призначення організації треба час від часу переписувати. Воно відрізняється від ширшого формулювання місії. Формулювання призначення може бути *слабким* або *сильним*.

Як зовнішнє середовище впливає на внутрішнє

Ми відзначали, що зовнішні пускові механізми викликають різну реакцію в різних організаціях. Внутрішня стратегія, що формується, залежить від характеристик організації й впливу її внутрішнього середовища, **наприклад, культури, організаційної структури тощо**.

Реакція організації на фактори впливу зовнішнього середовища відбувається в чотирьох вимірах (див. табл. 3.6).

Внутрішнє й зовнішнє середовища впливають на стратегію організації.

Наголосимо, що визначальне значення для запровадження стратегічного управління і планування має зовнішнє середовище. Саме зовнішнє середовище є спонукальним мотивом для впровадження стратегічного плану.

Таблиця 3.6

Виміри реакції організації на фактори впливу зовнішнього середовища

| Виміри | Характеристика |
|-------------------------|---|
| Чутливість до контексту | Управлінці добре поінформовані про ринкові можливості й внутрішні ресурсні та організаційні можливості своєї організації. Таке знання може включати глибоке розуміння кращої поведінки організації в умовах змін. Деякі організації мають довготривалу історію досягнення, не перебуваючи на перших місцях компаній, які проводять інновації, але їх першокласна, ретельно продумана діяльність давала їм змогу кожного разу отримувати перемоги над конкурентами. Інші організації мають |

| | |
|-------------------------------|---|
| | традицію бути інноваційними лідерами, що також дає їм можливість завойовувати домінуючі позиції. Отже, можна говорити про чутливість до культури і можливостей |
| Намагання діяти | Для прийняття правильних рішень управлінці використовують свою винахідливість, креативність, майстерність і намагання експериментувати. Природа рішень – упереджувальна чи реагуюча – залежить від можливостей і використання доступних ресурсів для знаходження життєздатного рішення. Така модель передбачає намагання діяти за відсутності чіткого розуміння про те, як все може статися в майбутньому |
| Фокусування на результатах | Управлінці-прагматики намагаються забезпечити результат, але не напружуються щодо способів його досягнення. Це означає, що рішення про те, щоб зайняти активну чи вичікувальну позицію залежить від результатів, які дасть кожен із підходів, що є стратегічним вибором організації, а не автоматичним переключенням між підходами. Крім того, у разі широкомасштабних змін можна визначити, в яких випадках залишатися на активній вичікувальній позиції, а в яких – віддати пріоритет реагування на обставини, що складаються |
| Відкритість до невизначеності | Низка розроблених на сьогодні інновацій у сфері управління до деякої міри притупляють увагу, що негативно впливає на здатність управлінців дієво реагувати на виникаючі непередбачувані обставини. Досить поширений акцент на активну модель поведінки може створити хибну уяву того, що вдасться подолати будь-які обставини. У переважній більшості управлінці виявляються в ситуації, коли вони зобов'язані діяти швидко, не маючи при цьому впевненості в правильності вчинків |

Для розуміння факторів цього впливу необхідно врахувати безліч точок зору – від позиції вищого керівництва до найманих співробітників, споживачів та інших, хто залежить від успіху конкретної організації (табл. 3.7).

Дж.Джонсон і К.Скоулз виділяють *три ключових кроки* в аналізі середовища, у якому функціонує організація.

Таблиця 3.7

Ключові кроки в аналізі середовища

| Кроки | Характеристика |
|-------|---|
| 1 | Інспектування впливу середовища, що містить в собі визначення факторів впливу, які справили вплив на розвиток і діяльність організації в минулому і які будуть суттєвими в майбутньому |
| 2 | Оцінка міри невизначеності середовища, у якій функціонує організація. Якщо середовище відносно стабільне, то можна застосувати історичний і поточний аналіз. Однак, якщо середовище динамічне, то більше уваги заслуговує використання прогностичного аналізу |
| 3 | Проведення докладного аналізу конкретних факторів впливу середовища. Визначити важливі сили впливу допомагає структурний аналіз |

Оцінка середовища

Діставши певне розуміння середовища, управлінці за допомогою деяких видів аналізу намагаються виявити певні сили й тенденції його розвитку. Р.Майлз розробив *систему діапазонної оцінки типів середовища*.

Аналіз середовища складається з відповідей на такі запитання.

1. Наскільки складним є середовище? Скільки різних сил впливають на середовище?
2. Наскільки рутинною є взаємодія організації з різними частинами середовища?

3. Якою мірою спочатку взаємозалежні й відділені один від іншого суттєві зміни середовища? Ключова проблема, з якою стикаються організації, пов'язана із силами середовища, які спочатку перебувають на відстані одна від одної, а згодом поєднуються й формують непереборну силу, що викликає організаційні зміни. Такі "поля турбулентності" важко помітити, поки вони перебувають у відносно спокійному стані.

4. Наскільки динамічні й непередбачені зміни, що відбуваються навколо організації? Якщо зміни відбуваються швидко, то організації важко утримати свої позиції. Якщо ж вони непередбачені, то дізнатися про майбутнє практично неможливо.

5. Наскільки велика ємність сировинної бази й виробництва? Як сили середовища впливають на вхідні й вихідні потоки (постачальників і споживачів) відповідно?

6. Наскільки гнучким є вибір поля діяльності? Чи може ваша організація розвинути нові сфери діяльності або ця можливість чим-небудь обмежена?

Невизначеність середовища

Очевидно, що важливим проблемним питанням стратегічного управління і планування є *невизначеність середовища* і подолання цієї *невизначеності* (рис. 3.4).

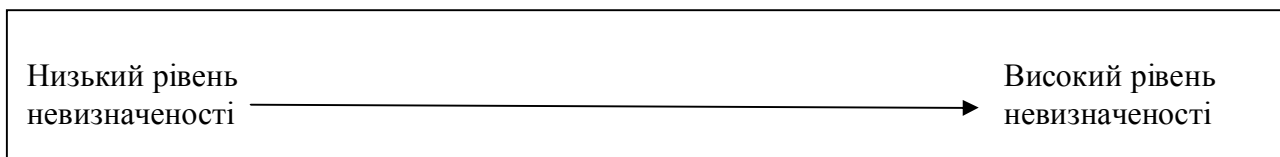


Рис. 3.3 Невизначеність середовища

Виходячи з цього проведення аналізу слід починати з відповідей на деякі дослідницькі запитання:

- наскільки невизначене середовище?
- які причини цієї невизначеності?
- яким чином слід долати невизначеність?

Невизначеність середовища збільшується через динамічність і складність середовища.

Динамічність середовища. Динамічність середовища пов'язана з рівнем і частотою змін, що відбуваються. Динамічність визначає рівень зміни середовища організації і вимірюється за допомогою визначення швидкості зміни суспільних настроїв, запитів і зворотної реакції від споживачів послуг. Чим більша швидкість змін, тим динамічніше середовище.

Складність середовища. Складність середовища пов'язана з низкою зовнішніх факторів, які впливають на організацію, **наприклад, різні суспільні групи, різні потреби, різні послуги**. Чим більше таких факторів, тим складніше зовнішнє середовище.

Складність може спостерігатися через низку різноманітних причин:

- різноманітність факторів впливу середовища, з якими змушена стикатися організація;
- знання, які необхідні організації для подолання впливу таких факторів;
- рівень взаємозв'язку факторів впливу середовища, з яким змушена стикатися організація, **наприклад, якщо такі фактори, як політичні змінні й соціальна мобільність, обмінний курс і природа та рівень конкуренції, що перебувають у взаємозв'язку, то важко виділити і зрозуміти патерни факторів впливу**.

Схематичне зображення складності й динамічності середовища подано на рис. 3.5.

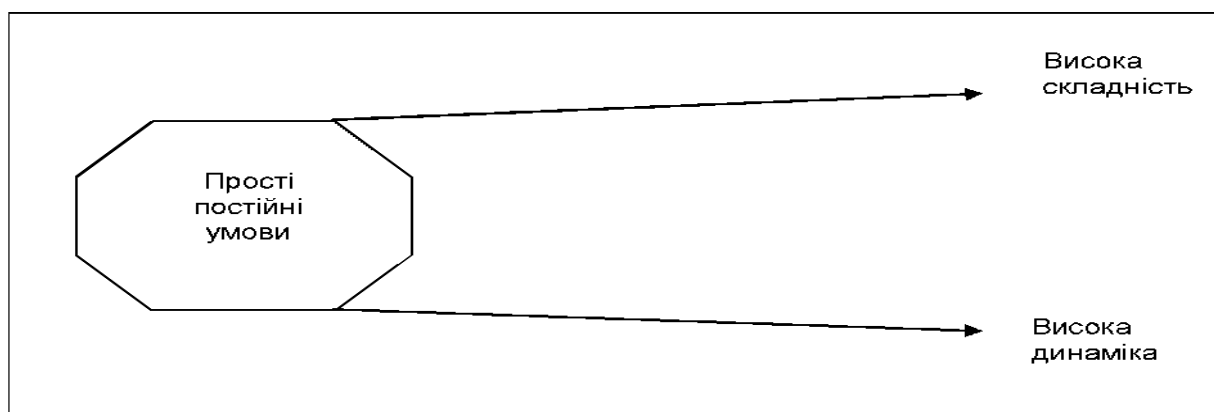


Рис. 3.5. Складність і динамічність середовища

ТЕМА 3.4 PEST-аналіз і SWOT-аналіз

Для реального запровадження стратегічного управління необхідно здійснити **PEST**-аналіз (**P**olitical – політичні, **E**conomic – економічні, **S**ocial – соціальні і **T**echnological – технологічні чинники) і **SWOT**-аналіз (**S**trengths – Сильні сторони; **W**eaknesses – Слабкі сторони; **O**pportunities – Можливості; **T**hreats – Загрози). (Також див. матеріал посібника з теми "Технологія стратегічного управління і планування".)



PEST/ PESTEL-аналіз є передумовою для SWOT-аналізу і з нього варто розпочинати

Отже, спочатку здійснюється PEST/ PESTEL-аналіз і потім SWOT-аналіз, оскільки для наповнення складників SWOT-аналізу необхідні результати PEST/ PESTEL-аналізу.

Стратегія необхідна для забезпечення довгострокової діяльності й передбачає формулювання уявлення про те, яким буде майбутнє. PEST-аналіз дещо спрощує сучасний складний і взаємозалежний світ для аналізування.

PEST-аналіз (або PESTEL-аналіз або навіть PESTLIED-аналіз) схематично містить чотири (політичні, економічні, соціальні й технологічні чинники), шість (+ правові, міжнародні) або вісім (+ довілля, демографічні) категорій, у межах яких варто шукати уявлення про майбутнє.

PEST-аналіз містить у собі такі компоненти (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Фактори зовнішнього середовища

| Зовнішні фактори | | |
|---------------------------------|---|---------|
| | Можливості | Загрози |
| Політичні Які змінні? | Змінні політики, рішень, нормативних документів, інших стратегічних документів у національному і міжнародному контексті. Також змінні очікувань і вимог груп інтересів. Ці аспекти можуть перебувати у сфері компетенції державної або місцевої влади. Або, якщо ви розробляєте стратегію для структурної одиниці, вони можуть містити в собі політичний клімат навколо організації | |

| | |
|-----------------------------|---|
| Економічні Які змінні? | Фактори розвитку і стану господарства, зміна важливих економічних показників, частки бюджету, донорства, ціни матеріалів, обладнання, енергії, нерухомого майна, експертизи тощо. Для організації – містить у собі очікування у сфері економіки, оскільки вони впливають на ринок, де функціонує організація, або економічний клімат, у якому вона буде працювати. Економічні аспекти звичайно перебувають у стані циклічного переходу, а не стабільності. Здатність організації, регіону чи територіальної громади реагувати на різні стратегічні потреби кожного етапу циклу є важливою |
| Соціальні Які змінні? | Ціннісні, поведінкові, моральні та інші змінні. Для організації – це група факторів, що містить у собі суспільні тенденції, здатні вплинути на організацію або її структурні підрозділи, а саме – зміна смаків, цінностей, звичок тощо. Ураховувати цей вплив на організацію, її товари та послуги надзвичайно важливо в процесі побудови життєздатної стратегії |
| Технологічні Які змінні? | Зміна технологій, джерел інформації, способів потоку інформації, захищеності інформації, швидкостей передавання інформації тощо. Для організації – це внесок технологій у роботу вашої організації – на продукти й послуги, вироблені їй, на її внутрішні процеси й використовувані інформаційні технології, на її роботу на ринку |

PESTEL-аналіз

| | |
|---------------------------|--|
| Правові Які змінні? | Правове поле. Як законодавство може вплинути на вашу організацію? Це може бути ваша країна або групи країн, такі як Європейський Союз. |
| Міжнародні Які змінні? | Державне управління і бізнес усе більше стають глобальними. Можливий вплив глобального управління і бізнесу на вашу країну, місто чи організацію |

PESTLIED-аналіз

| | |
|-----------------------------|---|
| Довкілля Які змінні? | Екологічні питання є дуже важливими, впливають на окремі території чи галузі промисловості більше, ніж будь-які інші фактори. Їх вплив підлягає обліку й оцінці |
| Демографічні Які змінні? | Тенденції демографічної ситуації впливають на ринки й наявність робочої сили. Важливість цієї групи факторів також необхідно уважно оцінити |

При заповненні таблиці варто робити градацію факторів (починаючи з найпотужнішого до найслабшого) з позиції експертної оцінки.

PEST-

аналіз пов'язаний з інспектуванням зовнішнього середовища, у якому функціонує організація, і дає змогу визначити *ключові зміни*, що відбуваються в поточний момент часу, особливо зміни, які вплинуть на організацію в майбутньому (рис. 3.5).



Рис. 3.5 Схема PEST-аналізу для інспектування середовища

Відмінність **PESTEL**-аналізу зводиться до виділення двох зазначених елементів в окремі структуровані складові.

Контекст факторів поданий у табл. 3.9.

Контекст факторів

| | |
|------------------------|---|
| Політичні фактори | <ul style="list-style-type: none"> - законодавчі структури; - монопольні обмеження; - політична й державна стабільність; - політична орієнтація; - податкова політика; - законодавство про працю; - зовнішньоторгівельне регулювання; - лобістські групи; - сила профспілок |
| Економічні фактори | <ul style="list-style-type: none"> - ділові цикли; - кількість грошей в обігу; - рівень інфляції; - рівень інвестування; - безробіття; - плата за енергію; - тенденції зміни показників ВВП |
| Соціокультурні фактори | <ul style="list-style-type: none"> - демографія; - життєвий устрій; - соціальна мобільність; - освітні рівні; - домінуючі погляди; - захист прав споживачів |
| Технологічні фактори | <ul style="list-style-type: none"> - рівень бюджетних витрат на (НДДКР); - швидкість передавання технологій; - життєвий цикл продукту; - створення спільних підприємств для отримання технологічної переваги; - інформаційні технології і комунікаційна інфраструктура; - розвиток електронної торгівлі |

Будь-яка діяльність з побудови стратегії залежить від того, наскільки вдається сконцентрувати зусилля на майбутньому. Час, коли управління можна було побудувати на принципах "управляти як зазвичай" і екстраполяції, залишився в минулому. Навпаки, зміни в оперативному й конкурентному середовищі порівняно з минулим можуть бути:

- радикальнішими;
- менш передбачуваними;
- швидшими.

Уся робота з розробки стратегії, не беручи до уваги ці положення як аксіому, швидше за все, буде даремною.



PEST-аналіз є інструментом дослідження майбутнього в певному напрямі шляхом зведення зовнішнього середовища до кількох важливих характеристик, що дає можливість зібратися із силами й змусити організацію розглянути середовище крізь призму цих характеристик.

Перевагами інструменту *PEST*-аналізу є:

- простота використання;
- дає змогу оцінити поточну діяльність організації та перспективи її зміни;

- поява "бачення" зовнішнього оточення, виховання культури обліку чинників зовнішнього оточення;
- пересування від фактора до фактора дає уявлення про цілісну картину зовнішнього середовища;
- забезпечує інформацією для аналізу ризиків, розвитку продуктів і обґрунтування комерційного успіху/невдачі;
- виробляє звичку роздумів над зовнішнім середовищем і про загальні тенденції для його аналізу.

Недоліками PEST-аналізу є:

- швидкість зміни зовнішнього середовища перешкоджає його точній оцінці;
- необхідні значні обсяги вхідної інформації;
- аналіз може базуватися на припущеннях, суб'єктивних оцінках;
- розглядає тільки зовнішнє оточення.

Одним із способів розширення можливостей PEST– аналізу для бізнес-середовища є включення в нього такого розділу, як бізнес-фактори, гарантуючи, що в аналіз включені ваші постачальники, конкуренти й акціонери. Цей вид PEST-аналізу називається BPEST. Аналіз бізнес-факторів концентрується на долі ринку, злиттях, банкрутствах, альтернативній продукції, нових гравцях на ринку, впливові існуючих постачальників і появі нових. Аналіз факторів бізнесу сам по собі є великим розділом. Існує низка інструментів і прийомів для його проведення.

SWOT-аналіз як базовий інструмент стратегічного управління

До основних інструментів, що необхідні для проведення стратегічного аналізу, є передусім SWOT-аналіз (**S**trengths – Сильні сторони; **W**eaknesses – Слабкі сторони; **O**pportunities – Можливості; **T**hreats – Загрози), що представляє собою стратегічний баланс. SWOT-аналіз – це застосовуваний інструмент, який знають багато управлінців.



Головне призначення SWOT-аналізу полягає в локалізації організації в середовищі функціонування й спробі оцінити її внутрішні й зовнішні переваги і слабкості. Інакше кажучи, його призначення – діагностика

Цей метод аналізу був заснований на озвучуванні й структуризації знань про поточну ситуацію і тенденції. У 1965 р. четверо професорів Гарвардського університету – Leraned, Christensen, Andrews, Guth – запропонували технологію використання SWOT-моделі для розробки стратегії поведінки фірми. Була запропонована схема LCAG (за початковими літерами прізвищ авторів), яка заснована на послідовності кроків, що приводять до вибору стратегії.

Оскільки SWOT– аналіз у загальному вигляді не містить економічних категорій, то він може застосовуватися до будь-яких організацій, окремих людей і країн для побудови стратегій у будь-яких сферах діяльності, що ґрунтуються і націлені на майбутнє.

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

На основі SWOT-аналізу чи завдяки протиставленню виникла ціла низка класичних інструментів для комерційного сектору, а саме: *матриці та алгоритми*: BCG (Бостонської консалтингової групи); GE/McKinsey (Дженерал електрик/групи МакКінзі); ADL-LC (життєвого циклу товару), SPAICE (вивчення середовища), окремі *економіко-галузеві*, а також менш узагальнені та похідні від перелічених.

Характерним на сьогодні є *стрімке поширення* в комерційному секторі одного з цих інструментів – *SPAICE-матриці*, що є прямо послідовним наслідком розвитку та розробки SWOT-аналізу. Однак, на відміну від класичного аналізу, SPAICE-матриця складається як

система критеріальних оцінок в економічній діяльності підприємства, виявляє стратегію без її попереднього планування.

SWOT-аналіз здійснюється на підставі експертних оцінок і може здійснюватись за якісними, кількісними чи комбінованими (якісно-кількісними) критеріями.



SWOT-аналіз де-факто є діагнозом стартових умов для впровадження стратегічного управління і планування, оскільки містить визначення сильних і слабких сторін, а також можливостей та загроз для об'єкта стратегічного управління і планування

Схематичне зображення SWOT– аналізу подано на рис. 3.6.

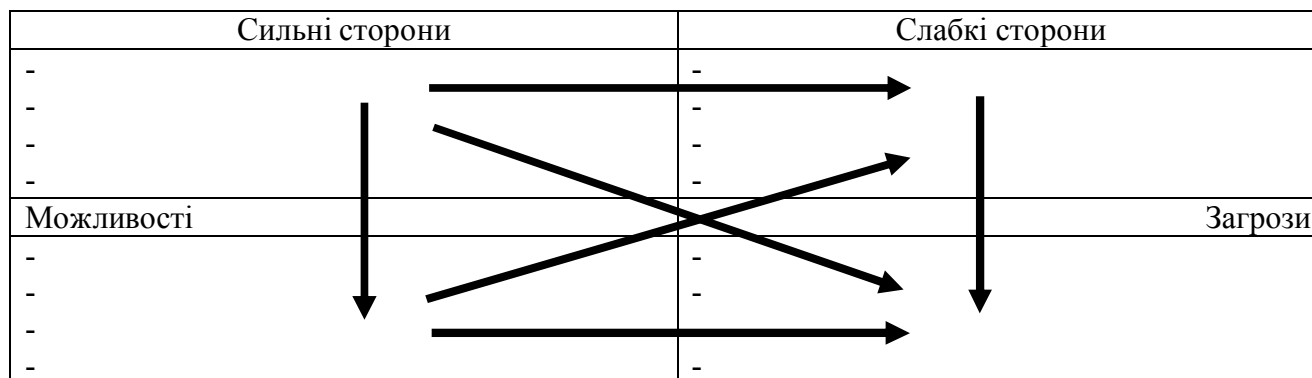


Рис. 3.6. Схематичне зображення SWOT-аналізу

Виходячи з того, що головним призначенням SWOT-аналізу є *діагностика* на основі *стратегічного аналізу*, цей аналіз є важливим етапом процесу безпосередньої розробки стратегії. В ході його реалізації проводиться оцінка стану організації, з'ясовуються основні тенденції й закономірності діяльності, визначаються вплив різних факторів, рівень невизначеності.

Використання SWOT-аналізу після проведення PEST-аналізу є гарним способом систематизації всіх даних, які ви зібрали, у форматі, що дає можливість звести їх до спільного знаменника.

Коли SWOT-аналіз уже проведений, як правило, не буває проблем з диференціюванням між сильними сторонами й можливостями, з одного боку, і слабкими сторонами й загрозами, з другого. Однак, зазвичай, виникає плутанина з розмежуванням сильних сторін від можливостей. Сильні сторони мають внутрішню природу, а можливості – зовнішню. Аналогічно, слабкі сторони мають внутрішню природу, а загрози – впливають ззовні

Зрозуміти це розходження дуже важливо, оскільки це не лише семантика. *Сильні й слабкі сторони* звичайно перебувають під вашим контролем, тобто ви можете збільшити перші й позбутися від других. *Можливості й загрози* – поза вашим контролем, що змушує організацію адаптуватися (користуватися можливостями і мінімізувати вплив загроз).

Проведення SWOT-аналізу є виключно груповою роботою. Ви можете визначити підгрупи для вивчення сильних і слабких сторін (внутрішні фактори) і можливостей і загроз (зовнішні фактори). Цей поділ допомагає краще виконати роботу.

SWOT-аналіз вирішує відразу кілька завдань і може забезпечити новий погляд на організацію, даючи змогу краще сформулювати її стратегію. SWOT-аналіз:

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

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

3) допомагає в розробці стратегічного плану, що відповідає ресурсам і можливостям організації (рис. 3.7).

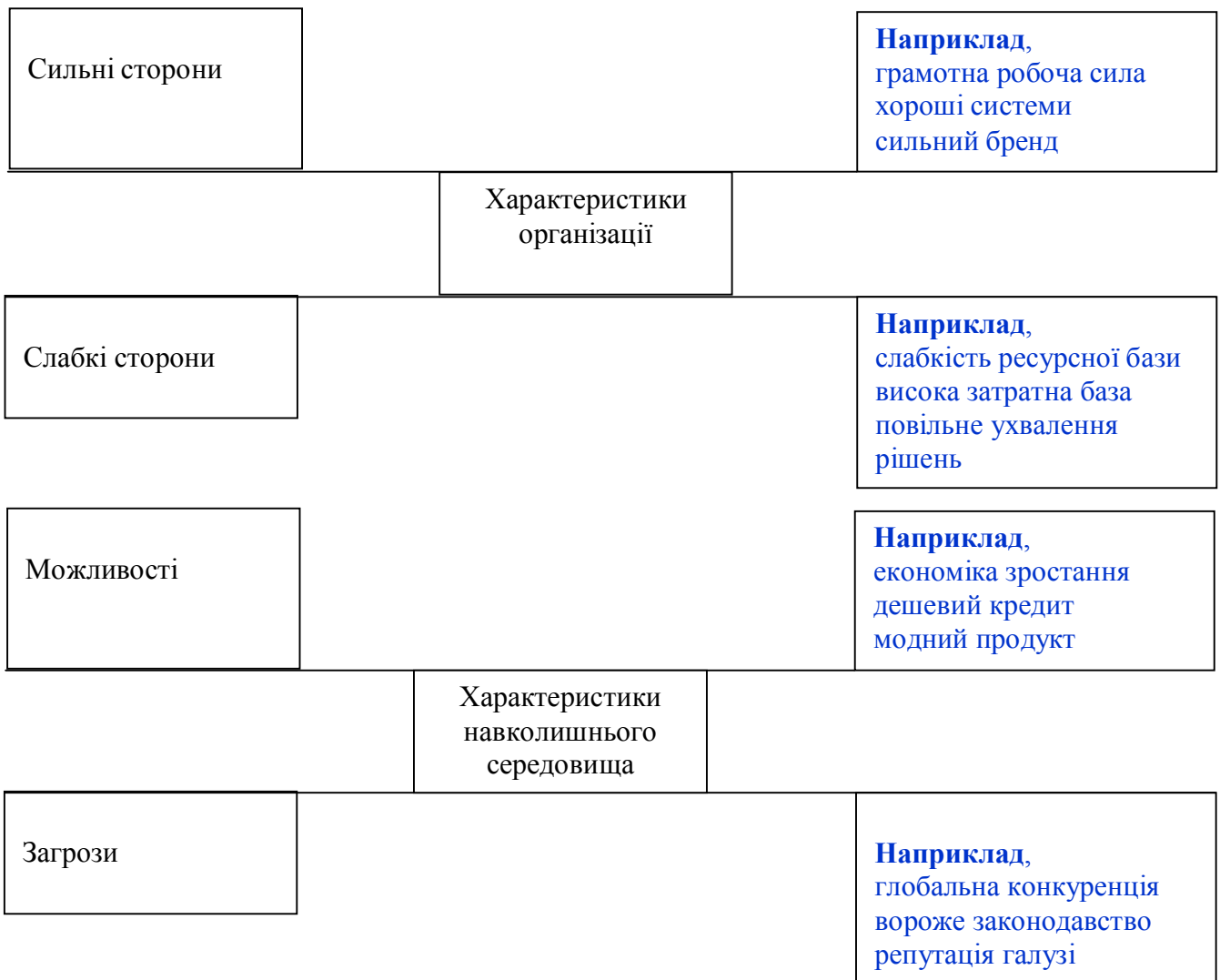


Рис. 3.7 Схеми SWOT-аналізу

Із рис. 3.7 видно, яким може бути SWOT-аналіз. Зауважимо, що це відносно простий приклад SWOT-аналізу. Звичайно в ньому міститься набагато більше інформації, і розробляється він протягом якогось часу, поки люди обмірковують ті або інші моменти, які варто відобразити в ньому.

Цей інструмент є стандартним у наборі методів будь-якого управління, оскільки створює надійну основу для фіксування великої кількості інформації, яка систематизована таким чином, що стає надійним джерелом для розробки планів і стратегій.

Перевагами SWOT-аналізу є:

- відносно простий і зручний інструмент наочного аналізу для прийняття стратегічних рішень;
- можливість адаптації до об'єкта дослідження будь-якого рівня;
- вільний вибір елементів, що аналізуються, залежно від поставлених цілей;
- застосування в різних сферах економіки та управління.

Недоліками SWOT-аналізу є:

- оцінка можливостей і загроз є оцінкою з певною часткою теорії ймовірності;
- аналіз представляє один із способів систематизації існуючих знань – якщо знання неправильні або недостатні, результати аналізу будуть спотворені;

- аналіз належить до групи інструктивно-описових моделей стратегічного аналізу, що висвітлюють загальні цілі, а конкретні заходи для їх досягнення треба розробляти окремо;
- суб'єктивність, значущість результатів залежить від компетенцій та професіоналізму персоналу;
- необхідність обробки великих масивів інформації; процес вимагає значних витрат, технологічних можливостей;
- виникає складність поділу сьогодення і майбутнього в часі з огляду на оцінку 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 представляють у вигляді якісного опису, що ускладнює моніторинг і однозначне розуміння ситуації.



SWOT-аналіз – це один з найбільш дієвих та гнучких інструментів, який організація може застосувати для самовдосконалення

Коли ми говоримо про *сильні і слабкі сторони*, то аналізуємо позитивні і негативні внутрішні характеристики об'єкта аналізу. Коли ми говоримо про *можливості і загрози*, то аналізуємо позитивні і негативні характеристики зовнішнього для об'єкта середовища.

В аналізі *сильних сторін* нас будуть цікавити такі речі:

- які є переваги об'єкта аналізу, що організація робить добре, у чому її сприймають позитивно інші?

В аналізі *слабких сторін* нас буде цікавити:

- що можна вдосконалити, що є поганого, чого треба позбутися?

В аналізі *можливостей* ми будемо розглядати:

- сприятливі для об'єкта аналізу можливості або тенденції, які вона може використати на своє благо.

В аналізі *загроз* ми будемо розглядати:

- основні зовнішні перешкоди для успіху організації.

Формування стратегічного балансу – це певне поєднання негативно та позитивно впливаючих на діяльність факторів (загроз і можливостей), що об'єктивно існують у зовнішньому оточенні та суб'єктивно оцінені, відносно сильних та слабких сторін у функціонуванні об'єкта аналізу

До того ж 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, за яких є можливість проявити свої сильні сторони. Потрібно своєчасно виявляти загрози з метою запобігання кризі, а знання про потенційні можливості дає змогу заздалегідь підготуватися до найдоцільнішого їх використання.

Крім того, це дає можливості диференційованого підходу до нетипових проблем. Рівень успіху за таких передумов безпосередньо залежить від якості проведеного SWOT-аналізу. Таким чином, вибудовується замкнута система аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища, що спрямована на досягнення вищого рівня точності – якості аналізу (рис. 3.8).

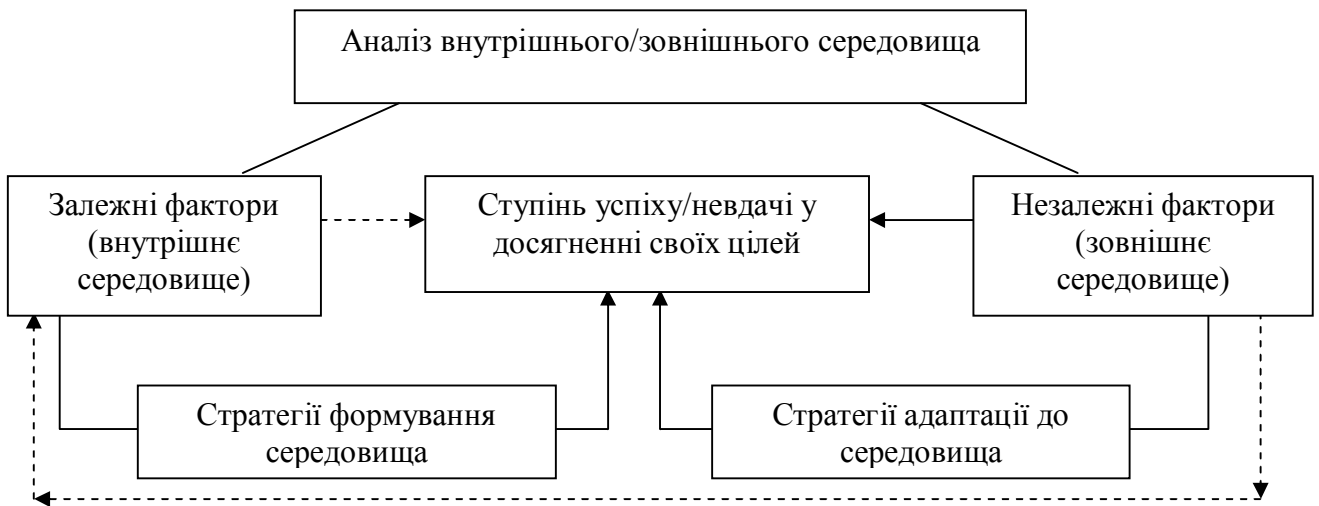
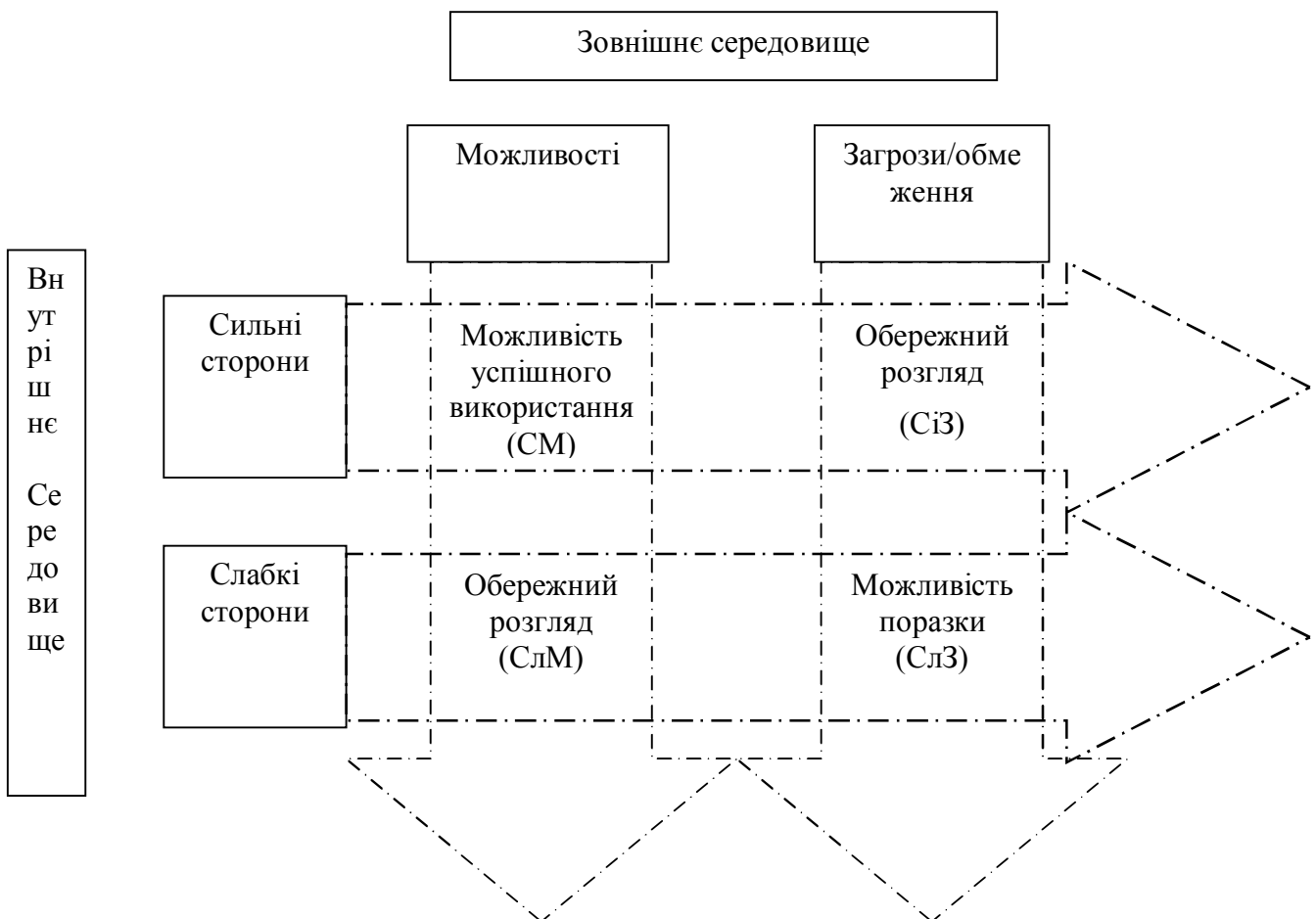


Рис. 3.8 Схема залежності досягнення цілей від якості аналізу

Простежити співвідношення факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, що трактується в категоріях SWOT-аналізу, можна за допомогою *матриці* (див. рис. 3.9).



Мал. 3.9 Матриця зваження прийнятності рішень

Розглядаючи матрицю, зазначимо, що на перетинах окремих складових груп факторів формуються поля, для яких характерні окреме поєднання, що треба враховувати надалі в ході розробки стратегій певного типу:

- поле СМ – потребує стратегій підтримки та розвитку сильних сторін об'єкта аналізу в напрямі реалізації шансів зовнішнього оточення;
- поле СіЗ – передбачення стратегій використання сильних сторін об'єкта з метою пом'якшення (усунення) загроз;
- поле СлМ – розробка стратегій подолання слабкостей об'єкта за рахунок можливостей, що їх надає зовнішнє середовище;
- поле СлЗ – іноді називають "кризовим полем", оскільки тут поєднуються загрози середовища зі слабкістю об'єкта.

З огляду на це існує нагальна потреба розробки стратегій як подолання загроз, так і усунення слабкості об'єкта аналізу, що завжди є важким завданням.



Треба мати на увазі, що фактори, які формують окремі складові SWOT-аналізу, можуть мати різні часові характеристики впливу, тому доцільно виконувати їх ранжування на коротко- та довгострокові дії

Дії, що зумовлюються цілями, мають ту ж саму особливість, як і поставлені цілі, а тому вимагають дотримання фіксованих критеріїв здійсненності.

SWOT-аналіз: стратегічні зв'язки

На підставі експертних оцінок SWOT-аналізу здійснюється аналізування й виокремлення стратегічних зв'язків. Доцільно це зробити за запропонованою табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Установлення стратегічних зв'язків

| Аналіз | Висновки |
|--|--|
| 1. Які сильні сторони можна використати для здійснення яких-небудь можливостей? | <ul style="list-style-type: none"> • Цілі • Завдання • Засоби |
| 2. Які слабкі сторони можна виправити, використовуючи які-небудь можливості? | <ul style="list-style-type: none"> • Цілі • Завдання • Засоби |
| 3. Які сильні сторони можна використати для зменшення яких-небудь загроз? | <ul style="list-style-type: none"> • Цілі • Завдання • Засоби |
| 4. Які слабкі сторони потрібно виправити, щоб зменшились які-небудь загрози? | <ul style="list-style-type: none"> • Цілі • Завдання • Засоби |
| 5. Які слабкі сторони можна виправити, використовуючи які-небудь сильні сторони? | <ul style="list-style-type: none"> • Цілі • Завдання • Засоби |
| 6. Які загрози можна зменшити, використовуючи які-небудь можливості? | <ul style="list-style-type: none"> • Цілі • Завдання • Засоби |
| 7. Як виправити слабкі сторони, що залишились, і відреагувати на загрози, що залишились? | <ul style="list-style-type: none"> • Цілі • Завдання • Засоби |

Наслідково пропоновані закономірності несуть низку чітких залежностей, тобто в зазначеному аналізі та його побудові на перший план виступає чітке формулювання проблеми (проміжних проблем), що одночасно дає можливість визначитися з коротко – та довгостроковими цілями, а також адекватно вплинути на причини можливого виникнення тих чи інших труднощів шляхом впливу-зміни факторів, що піддаються моделюванню/усуненню за допомогою використання конкретного набору існуючих або можливих інструментів в порядку побудови окремих завдань та засобів їх досягнення.

Таким чином, акцентується увага щодо впливу на слабкі сторони об'єкта аналізу чи в цілому системи управління.

Водночас, будучи зручним для візуального прирівнювання параметрів об'єкта *управління*, у поєднанні з критеріальним та ціннісним аналізом SWOT-аналіз стає ключовим елементом у стратегічному управлінні і плануванні.



SWOT-аналіз є ланкою, що визначає подальший напрям організаційного процесу щодо втілення конкретних кроків у відповідь на зміни оточення, що відбулися, чи на зміни, що лише відбудуться

При цьому, за основу має, виключно, аналітичну характеристику розкладу будь-якого явища на найменші складові з наступним визначенням "несучої цеглини" без нашарувань наслідкових проблем та явищ.

На підставі результатів PEST-аналізу і SWOT-аналізу можна визначити Місію, Стратегічні цілі і Завдання об'єкта стратегічного управління і планування.

СТРАТЕГІЧНИЙ ВИБІР

Мета розділу:

- ознайомлення з принципами і підходами до формулювання бачення, місії, стратегічних цілей і завдань;
- засвоєння базових понять концепції стратегічного вибору;
- розуміння змісту та процесу прийняття стратегічних рішень;
- розуміння особливостей моніторингу й оцінювання в стратегічному управлінні.

Результати навчання за розділом

Після вивчення розділу слухачі мають:

розуміти:

- базові поняття: бачення, місію, стратегічні цілі та завдання;
- методичні підходи до прийняття стратегічних рішень;
- особливості моніторингу і оцінювання в стратегічному управлінні;

володіти:

- знаннями про базові поняття концепції стратегічного вибору;
- навичками прийняття стратегічних рішень.

Зміст розділу

Тема 4.1. Бачення, місія, стратегічні цілі та завдання

Тема 4.2. Концепції стратегічного вибору та стратегічні рішення

Тема 4.3. Моніторинг і оцінювання в стратегічному управлінні

ТЕМА 4.1

Бачення, місія, стратегічні цілі і завдання

Наголошуючи, що на підставі результатів виконання аналізу (PEST-аналізу і SWOT-аналізу) відбувається формулювання місії, стратегічних цілей і завдань, розглянемо кожен з цих компонентів.

Бачення і місія

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

- бачення організації;
- місія організації або формулювання місії;
- стратегічні цілі;
- стратегічні завдання.

Саме організаційні бачення і місія пов'язують воедино цінності й цілі організації зі стейкхолдерами і сторонами, зацікавленими в результатах діяльності організації.

Первинна роль бачення організації полягає в створенні мрії, яку будуть поділяти всі співробітники, і на досягнення якої вони будуть спрямовувати весь свій ентузіазм і зусилля.



Бачення відрізняється від *місії* організації: воно переважно формує уявлення про ідеальне майбутнє, не містить повного переліку викликів, чіткого плану чи інструкції для прийняття управлінських рішень

Створення бачення вимагає креативності (творчого підходу). Дж.Ламберт наголошує, що для створення бачення необхідно відповісти на низку запитань щодо майбутнього.

- Якою буде організація в перспективі, через 5-15 років?
- Якими будуть основні продукти і послуги?
- Хто буде найнятий на роботу?
- Якою буде їхня кваліфікація або освітній рівень?
- Якими будуть ключові особистісні якості співробітників та їхня поведінка?
- Які цінності будуть поділяти співробітники організації?
- Якою буде культура організації?
- Як це відчувати себе членом організації?
- Як будуть співробітники організації рекомендувати її стороннім?
- Як організація буде сприйматися:
 - її членами й найманими співробітниками?
 - її споживачами/клієнтами?
 - її співтовариством загалом?

Основні завдання стратегічного управління на центральному рівні визначають специфічні документи загальнонаціонального характеру, що і складають основу бачення:

- Конституція України;
- щорічне послання Президента Верховній Раді;
- програма діяльності уряду;
- стратегія економічного та соціального розвитку України.

Відповідно до бачення як обов'язкового елементу довгострокового планування, основу якого визначають документи загальнонаціонального характеру, визначається *місія*, що є відправною точкою для стратегічного плану, оскільки саме вона визначає головне призначення організації.

Якісна декларація про місію :

- визначає загальну мету існування організації, викладену в положенні про неї;
- визначає основні потреби або явні проблеми, які покликана розв'язати організація;
- допомагає визначити очікування, вимоги споживачів, стейкхолдерів та зацікавлених сторін, послуги, які надаються для задоволення цих вимог, процеси та ресурси, що використовуються з метою задоволення цих вимог.



Місія – це стисле, комплексне визначення мети діяльності організації (головне призначення).

Для чіткого визначення, *хто ми є і що ми робимо, ми повинні знати для чого ми існуємо*. Визначення місії має бути стислим, охоплювати сукупність цілей та легко сприйматися.

Місія має описувати основну мету існування організації (міністерства) та її функції, а також відображати послуги або продукти, які організація надає чи виробляє. Це узагальнює обґрунтування існування установи.



Місія майже не зазнає змін (якість формулювання місії)

Широкі бачення організації ідентифікуюється (фокусується) за допомогою місії або формулюванням місії.



Формулювання місії є втіленням бачення організації або, інакше кажучи, потенційним результатом стратегії

Місія виражає основну *мету* й *цінності*, які поділяються організацією. Хоча формулювання місії у стислій формі відображає мету й завдання організації, воно не є діючою стратегією.

Сформульована місія має нести в собі зрозумілий функціонал, цілі й зміст.

Функції:

- визначити ключових осіб, зацікавлених в діяльності організації, які мають бути задоволені діяльністю організації;
- описати в загальних рисах, якої стратегії буде дотримуватися організація для досягнення своїх цілей.

Цілі:

- внесок у виховання лояльності тих, від кого залежить успіх організації;
- спонукати керівництво оцінити політику, яку вони проводять у контексті очікувань зацікавлених сторін.

Смисл:

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

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.

При формулюванні місії стикаються питання стратегії, організації й кадрового управління. До початку розробки плану дій управлінці вивчають свою організацію й навколишнє її середовище.

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



Стратегічні цілі – довгострокові результати діяльності організації, що досягаються, ураховуючи умови, засоби і потреби.

Стратегічні цілі акумулюють у собі завдання та викладаються в порядку пріоритетності.

Стратегічні цілі організації формулюються, ґрунтуючись на таких принципах, як:

- реальність;
- мотивація;
- ясність;
- обов'язковість;
- узгодженість.

Стратегічна мета – це те, конкретно чого ви хочете досягти в довгостроковому періоді. Вона відповідає на запитання *"Де я хочу бути?"*.

Стратегія – це ваш план досягнення довгострокових цілей. Вона відповідає на запитання *"Як мені туди дістатися?"*.

Пам'ятаємо, що перш ніж намічати для себе стратегію й цілі, необхідно відповісти на запитання *"Де я перебуваю зараз?"*.



Цілі організації є конкретним стратегічним напрямом для організації в цілому та є об'єднавчим моментом для програм та окремих видів діяльності

Цілі презентують невідкладні або серйозні чи високопріоритетні завдання, що заслуговують на особливу увагу. Стратегічні цілі:

- мають бути в гармонії з місією та принципами функціонування організації;
- виконують місію організації або роблять свій внесок у виконання цієї місії;
- 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 їхнього досягнення виконуються завдання і плани дій;
- існують у рамках законодавчих повноважень або в межах завдання, на їх підтримку вводяться відповідні нормативно-правові акти;
- мають бути реалістичними та досяжними.

Етапи розробки або перегляду стратегічних цілей організації:

- 1) розпочніть процес (визначте учасників, дайте визначення термінології, установіть часові рамки, з'ясуйте очікування);
- 2) проаналізуйте дані внутрішньої та зовнішньої оцінок;
- 3) урахуйте зворотний зв'язок від споживачів, стейкхолдерів і зацікавлених сторін;
- 4) проаналізуйте прогалини в наданні послуг;
- 5) установіть напрям для досягнення бажаних результатів;
- 6) окресліть та доопрацюйте цілі.

Для конкретного формулювання стратегічних цілей, як сукупності завдань, варто застосовувати загальноживаний SMART-підхід (автономна аналітико-звітна процедура) (табл. 4.1).

Таблиця 4.1

Складові SMART- підходу

| SMART-підхід до цілей, виходячи з якого цілі мають бути: | Характеристика |
|---|--|
| Specific – конкретними | Цілі мають відображати конкретні і бажані досягнення, а не способи їх реалізації. Цілі мають вести до вироблення конкретних дій і бути досить докладними, щоб бути зрозумілими і вказувати чіткий напрям іншим |
| Measurable – вимірюваними | Цілі мають бути кількісно вимірюваними, щоб оцінити їх досягнення. Звітність має вбудовуватися в процес планування. Метод для вимірювання досягнення цілей потрібно визначити до фактичного початку роботи |
| Available – досяжними (амбіційними, але досяжними) | Щоб цілі були зразком досягнень, вони мають бути напруженими, але не повинні вимагати неможливого. Цілі завжди мають відповідати наявним ресурсам |
| Realistic – реалістичними (орієнтованими на результат) | Цілі мають вказувати на результат |
| Time-bound – обмеженими в часі (співвідноситися з конкретним терміном) | Необхідно вказати порівняно короткий час для досягнення цілей |

Продуктивним методом формулювання стратегічних цілей є універсальний SMART-goals підхід (табл. 4.2).

Таблиця 4.2

SMART-goals підхід для формулювання стратегічних цілей

| SMART-goals підхід | | | | |
|-------------------------|----------------------------|----------------------------|------------------------|-----------------------------|
| Конкретність (specific) | Вимірюваність (measurable) | Узгодженість (agreed-upon) | Досяжність (realistic) | Визначеність у часі (timed) |

| Якість | Кількість | Якість-кількість-факт-час | Факт | Час |
|--|-----------|---|------|-----|
| Критерії ефекту (вплив на загальну ситуацію за ключовими параметрами) | | | | |
| Критерії продукту (оцінка виконаних завдань) | | Критерії результату (рівень виконання очікуваного) | | |

Загальноприйнятим вважається факт, що вищі управлінці багатьох організацій схильні до зайвого спрощення під час формулювання стратегічних цілей. Це може призвести до таких наслідків:

- необов'язкова орієнтація на короткий термін;
- знижена конкурентоспроможність;
- підвищена вразливість.



Зміна цілей у стратегічному плані організації є можливою (як виняток), але небажаною процедурою

Завдання є проміжними досягненнями, що необхідні для реалізації стратегічних цілей.



Завдання – конкретні, обмежені в часі й вимірювані показники для досягнення стратегічних цілей.

Фактично сукупність завдань складає стратегічні цілі. Для формулювання завдань варто також застосовувати SMART-підхід. Для відповідального формулювання стратегічних завдань необхідно дотримуватися таких етапів:

- 1) проаналізуйте місію і цілі;
- 2) визначте необхідні результати;
- 3) сформулюйте завдання та кількісні критерії його виконання;
- 4) установіть часові рамки досягнення результатів;
- 5) передбачте підзвітність.

Постановка завдань

У процесі вироблення *бачення* і *місії* організації необхідно відповісти на запитання "хто?", "що?" і "де?". Це допомагає управлінцям уникнути таких пасток, як багатовекторний (у кількох напрямках) рух одночасно., і здивування від того, що не здійснено жодних дій для руху хоч у якому-небудь напрямі.



Для того щоб успішно позначити майбутнє організації, управлінці мають знати, де організація перебуває зараз, мати чітке уявлення про те, куди їй варто рухатися, і визначити оптимальний час для зміни напрямку руху

Необхідність у постановці завдань зводиться до такого:

- переведення формулювання місії в завдання з виконання;
- створення системи показників для оцінки діяльності;
- затвердження цільових показників, що мають потребувати деякої гнучкості;
- підштовхування організації до винахідливості, свідомості й концентрування.

Цілі і завдання завжди є взаємоузгодженими.

Для команди, що впроваджуватиме стратегічне управління, важливо розуміти таку закономірність: сукупність завдань складають стратегічні цілі, а сукупність цілей – є формулюванням місії.

Саме у такий спосіб доцільно перевіряти правильність формулювання місії, стратегічних цілей і завдань у процесі стратегічного управління.

ТЕМА 4.2

Концепції стратегічного вибору та стратегічні рішення

Фактори зовнішнього й внутрішнього середовищ суттєво впливають на стратегію. Низка цих факторів перебувають поза контролем організації, проте організація має вивчати й аналізувати їх, що є необхідним для прийняття стратегічних рішень.

Перш ніж перейти до поглибленого аналізу прийомів і варіантів концепцій стратегічного вибору, спинимося коротко на процесі побудови стратегії.

Процес побудови стратегії

Часто лінійних управлінців просять думати, планувати й діяти стратегічно. З огляду на організацію і розробку стратегічного плану це передбачає формування довгострокової перспективи ролі й призначення департаменту або окремої функції, відповідальність за яку покладено на цього управлінця.



Стратегія, побудована для цілої організації або окремої структурної одиниці, у цілому формується за тими самими лекалами процесу стратегічного управління

Її головним завданням є створення довгострокового бачення того, куди рухається або чим хоче стати організація. Постійно пам'ятаючи про це, нам необхідно перевірити її на життєздатність і практичність і знайти шляхи реалізації стратегії. Дуже важливо, щоб бачення було привабливим, адже в умовах жорсткої конкуренції таке бачення здатне додати необхідній роботі організації енергію й творчий початок.

Ланцюжок створення цінності – це один із найважливіших для сприйняття інструментів: не те щоб він був особливо складним для розуміння, швидше справа в тому, що вам доведеться "розпаковувати" її на всіх рівнях деталізації, щоб змусити працювати.



Ланцюжок створення цінності є для організації структурованим набором дій, за допомогою яких досягаються мета організації, даючи змогу найвищою мірою задовольнити потреби споживача

Ключами до мислення засобом ланцюжка створення цінності є такі *правила*:

- кожна частина внутрішніх процесів організації може поліпшити загальну конкурентну перевагу організації;
- розширення взаємозв'язків між різними видами діяльності в організації може поліпшити конкурентну перевагу;
- взаємозв'язок між внутрішніми процесами й одержанням сировини (ланцюг постачальників) і збутом продукції (ланцюг споживачів) можуть бути переглянуті на предмет отримання споживчої переваги.

Багато хто, а точніше – більшість організацій, структуровані за функціональними одиницями, хоча, останнім часом, міжфункціональна діяльність все частіше заміняє традиційну структуру. Шляхом упровадження міжфункціональності організації намагаються домогтися, **наприклад, дієвості ланцюжка створення цінності й кращої концентрації на стратегічних імперативах, таких як задоволення споживача.**

Те, що ми намагаємося виявити за допомогою *моделі* ланцюжка створення цінності, це зв'язки, які можуть бути встановлені між:

- різними елементами такого ланцюжка, первинними і супутніми діями;
- елементами системи цінностей, які складаються із частин системи постачання послуг.

Зв'язки, які ми виявляємо, допоможуть:

- збільшити цінність – **наприклад, поліпшення послуги за меншу вартість, ніж за неї готовий заплатити споживач;**
- знизити витрати організації – **наприклад, скоротити час очікування, поліпшити результативність процесів тощо.**

Хоча аналіз ланцюга створення цінності складний і може тривати досить довго, він дає змогу зробити низку припущень і комплексно проаналізувати складні системи. Пам'ятайте, що в цій роботі у вас є *два* прекрасних консультанти, а саме:

- провайдери інформаційно-комунікаційних послуг, особливо ті, які залучені в так зване планування ресурсів організації;
- можлива допомога від реінжинірингу процесів.

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

Процес реінжинірингу містить у собі оцінку внутрішніх процесів організації і спрямований на захист від надлишкової робочої сили, зниження невиправданих витрат і дублювання функцій. Для більшості організацій процес широкого реінжинірингу може бути достатньо травматичним, однак звичайно ця процедура знижує витрати й підвищує дієвість.

Стратегічні рішення

Важливим чинником і особливістю поняття стратегії є стратегічні рішення.



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

Стратегічні рішення визначають загальний напрям розвитку організації і його життєздатність в умовах подій, що прогноуються, несподіваних подій та зовсім невідомих у даний час, які можуть відбутися в його оточенні.

Стратегічні рішення стосуються найбільш значущих проблем організації, регіону чи територіальної громади та завжди пов'язані з невизначеністю майбутнього, яке спричинює складність таких рішень.

Ця складність, у свою чергу, залежить від двох факторів:

- 1) часового горизонту планування;
- 2) рівня нестабільності середовища, у якому приймаються планові рішення. Стратегічні рішення спираються на колективні знання і досвід, що дає

змогу не тільки передбачати, а й впливати в потрібному напрямі на хід подій. При цьому дуже важливо дивитися на проблеми творчо, орієнтуватися на знаходження новаторських рішень.

Кожен колектив накладає на стратегічне рішення відбиток свого стилю. Певні особливості створюються також різноманітністю і неповторністю умов функціонування та розвитку конкретних організацій, окремих періодів діяльності. Існують важливі спільні риси стратегічних рішень. Зокрема стратегічні рішення:

1) виступають як комплексна програма дій на перспективу, мають забезпечити дієве функціонування організації шляхом чіткої координації й дотримання необхідної пропорційності у взаємодії окремих частин, а також зовнішніх зв'язків. Тільки в цьому разі досягається стійка кооперація і переваги спеціалізації. Стратегічні рішення, звісно,

підтримують систему внутрішнього поділу праці та водночас якісно закріплюють планомірність, а також інші сфери організаційних відносин;

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

3) завжди спрямовані на подолання суперечностей;

4) відображають точку зору керівництва, на що має бути схожа організація й чим вона має займатися;

5) покликані посприяти організації в забезпеченні взаємодії із зовнішнім середовищем. (Організація постійно підлаштовується під обстановку, що змінюється);

6) беруть до уваги власні ресурси організації та сприяють забезпеченню точних відповідностей між діловою активністю й наявними ресурсами;

7) містять уявлення про велику зміну в системі роботи організації;

8) надзвичайно складні, включають різні ступені невизначеності; мають на увазі, що організація повинна робити припущення про майбутні події на основі не дуже надійної інформації;

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

10) мають далекий приціл; передбачають тривалі перспективи й мають довгострокове значення;

11) причетні до оцінок і очікувань ключових учасників організації всередині організації; багато авторів переконують, що стратегія організації є відбиттям відносин і думок впливових внутрішніх учасників організації;

12) серйозно впливають на ресурси й оперативну діяльність; впливають на ресурсну базу організації й викликають хвилі організаційних рішень більш низького рівня.

Характерні особливості стратегічних рішень порівняно з оперативними наведено в табл. 4.3. При цьому маємо враховувати певну умовність деяких оцінок: **наприклад, під "невизначеністю" стратегічних рішень насамперед треба розуміти наявність відносно незначної кількості формалізованих, тобто кількісно визначених, цілей.**

Таблиця 4.3

Відмінності стратегічних і оперативних рішень

| Порівняльний показник | Властивість рішення | |
|-----------------------|--|--|
| | Оперативне | Стратегічне |
| Природа | Короткострокове | Довгострокове |
| Тип рішення | Добре структуроване | Слабкоструктуроване |
| 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 й достовірна. Використовують оперативну інформацію, що, й імовірно, є більш точною | Важкодоступна, орієнтація на прогнозні оцінки. Використовують інформацію, отриману в умовах високого ступеня невизначеності й ризику |
| Результати | Простіше передбачити | Складно передбачити |
| Наслідки | Відносно незначні | Важливі |
| Організаційний рівень | Нижчий і середній рівні управління | Вищий рівень управління |
| Час для | Короткий | Тривалий |

| | | |
|--------------------|-------------------------|--------------------|
| прийняття рішення | | |
| Основа для рішення | Правила, набір процедур | Оцінка і творчість |

Стратегічне рішення – це результат вибору суб'єктом управління варіанта дій, спрямованих на вирішення визначених стратегічних завдань організацією в існуючій чи спрогнозованій на майбутнє ситуації.

Стратегічні рішення пов'язані з такими аспектами:

- цінності й очікування ключових акціонерів організації;
- напрям розвитку організації в довгостроковому періоді;
- сфера діяльності організації;
- відповідність діяльності організації навколишньому її середовищу;
- нарощування або "розширення" ресурсів і компетенції організації;
- відповідність діяльності організації її ресурсній базі;
- інвестування ресурсів і їх перерозподіл усередині організації.

Стратегічні рішення впливають на зміни в масштабі всієї організації. Зміни можуть бути складними, із серйозними наслідками, що часом вимагають значних змін в організації.



Прийняття стратегічних рішень – усвідомлений творчий процес вибору однієї або кількох альтернатив з 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 ("перш, ніж щось вирішити, краще поміркувати");
- концепція найкращої альтернативи ("боротися варто лише за краще"). Принципи теорії прийняття рішень:
- принцип мети ("добре поміркуйте, чого ви бажаєте");
- принцип множинності альтернатив ("ніколи не відмовляйтесь та ніколи не приймайте рішення, якщо воно у вас єдине");
- принцип виміру ("вимірюйте та порівнюйте").

Прийняття стратегічних рішень не зводиться просто до висування, оцінки й відбору варіантів. Цей процес проходить в умовах нестабільності зовнішнього середовища, що накладає певні обмеження й створює труднощі для планування й підвищує небезпеку ризику. Боумен і Еш (1987 р.) приводять наступні міркування, які визначають складність прийняття рішень, що визначають виникнення недоліків стратегічних планів.

Отже, *процес* прийняття стратегічних рішень організації в умовах ризику та невизначеності є циклічним, і повинен мати безперервний характер. Доцільно розглядати процес прийняття стратегічних рішень, ґрунтуючись на процесі прийняття рішень у циклі вироблення державної політики. Своєчасне виявлення проблем і прийняття відповідних стратегічних рішень, що містять придатний для конкретної організації рівень ризику, дасть змогу уникнути значних негативних наслідків у майбутньому.

Упровадження стратегій

Якщо стратегію неможливо реалізувати, то її розробка є безглуздим заняттям.

Розглянемо важливий етап – до реалізації стратегії. Без дієвих заходів забезпечення належної реалізації стратегії все управління стратегічним розвитком виявляється даремним.

"Стратегія добра настільки, наскільки добра її реалізація".

Це твердження абсолютно справедливе. Стратегія може принести організації суттєві результати, але для цього вона має бути якісно впроваджена.



Стратегію варто розглядати як дуальний процес – формулювання стратегії (найчастіше реалізоване керівництвом або спеціальною групою усередині організації) і впровадження стратегії

Стадія реалізації стосується всіх рівнів організації; кожен співробітник відіграє свою роль, що забезпечує порядок і правильність упровадження стратегії.

Необхідно підкреслити, що ресурси й можливості життєво важливі для реалізації будь-якої стратегії. У цьому зв'язку необхідно відповісти на такі запитання:

- чи є в наявності достатня кількість фінансів?
- чи в організації є в наявності ключові компетенції, які формують можливості організації?
- якщо ключові компетенції відсутні, то чи можуть вони бути розвинені за досить короткий термін? Чи може організація отримати доступ до ключових компетенцій (за допомогою стратегічного партнерства або навіть поглинання)?
- чи є рівні надання послуг, задекларовані стратегією, дійсно досяжними й стабільними протягом життєвого циклу стратегії?
- чи має організація адекватні ресурси у сфері управління, щоб упоратися з реакцією конкурентів на реалізовану вами стратегію?
- чи буде здатна організація досягти тих рівнів управління, які прописані в плані? Чи є в наявності відповідні ресурси?

Існує низка умов для найкращого втілення стратегії:

- обставини, які мають зовнішню природу щодо організації, які не накладають зайвих жорстких обмежень;
- для реалізації програми виділена достатня кількість часу й ресурсів;
- є необхідне поєднання ресурсів;
- політика, що підлягає впровадженню, ґрунтується на теорії причинно-наслідкових зв'язків;
- зв'язок між причинами і наслідками є безпосередній, а кількість проміжних зв'язків незначна (якщо вони взагалі існують);
- підпорядкованість відносин зведена до мінімуму;
- існує розуміння та згода щодо завдань;
- завдання повністю правильно визначені;
- існує високоякісна комунікація й координація;
- управлінський персонал може вимагати й сприяє досягненню доброго взаєморозуміння.

Для чого необхідно відводити стратегічному управлінню найважливішу роль? Призначення стратегії ґрунтується на визначенні поточного стану організації й сприяння правильному руху в напрямі до поставлених цілей. Перед початком *реалізації* стратегії управлінці організації мають упевнитися, що вона має реальні шанси на досягнення успіху й відповідає низці критеріїв обґрунтованості, що зводяться до такого:

- стратегія організації має відповідати загальним цілям і стратегії, забезпечуючи рух у заданому напрямі;
- вона має інтегрувати всі функції організації. Кожна функція повинна мати чітке розуміння майбутніх цілей та їхнього впливу на кожну з функцій організації;
- потреби споживачів послуг мають бути задоволені;
- стратегія має досягати поставлених цілей простим і зрозумілим чином. Непотрібне ускладнення тільки збільшить імовірність стратегічної невдачі;
- вартість упровадження стратегії має бути адекватною і забезпечувати фінансову вигоду від реалізації;
- стратегічний план має бути вивірений за часом, правовими аспектами, соціальною відповідальністю й реалізованістю.



Якщо стратегія може бути обґрунтована, то її реалізація виявиться успішною

У разі використання доречних механізмів контролю є всі підстави очікувати досягнення поставлених цілей.



Отже, *стратегічне управління* – це спільні зусилля команди та органічна єдність цілей, завдань і ресурсного забезпечення для досягнення прогресу в суспільному розвитку.

Стратегічний документ

Прийняття рішень про інструменти реалізації процесу стратегічного управління залежить від обставин, що склалися в організації. До них належать презентації, семінари, освітні й тренінгові заходи щодо поліпшення розуміння тих чи інших аспектів стратегії, розробка стратегічної методології, створення координаційного комітету, фокус-групи й стратегічного документа.

Зміст стратегічного документа залежить від сфери застосування. Як **приклад, ви можете вивчити теми й контрольні аркуші зі сфери стратегічного управління щодо інформаційної сфери.**

ТЕМА 4.3

Моніторинг і оцінювання в стратегічному управлінні

Моніторинг й оцінювання стратегії – ці процедури, які необхідно застосовувати на кожному рівні організації.

Перевірка й оцінювання стратегії мають концентруватися навколо *трьох ключових сфер*:

- 1) оцінювання доцільності поставлених цілей;
- 2) оцінювання доцільності планів, складених для досягнення цілей;
- 3) оцінювання результатів, досягнутих на момент проведення обстеження.

Коли б не проводилося оцінювання стратегії, важливо брати до уваги умови, у яких існує організація. Саме цей контекст має визначати спосіб проведення оцінювання діяльності організації. Акцент при цьому має бути зроблений на запобігання конфлікту між тими, хто розробляє стратегію, і тими, хто її реалізує.

Етап моніторингу в стратегічному управлінні



Моніторинг – це систематичне відстеження з ретельним вивченням усього процесу втілення від формального ухвалення стратегічного плану до безпосередньої участі в наданні послуг об'єктом стратегічного планування.

Моніторинг (англ. *monitoring*, нім. *monitoring*) – стеження за яким-небудь процесом з метою виявлення його відповідності бажаному результату або тенденції розвитку. (Окремі лінгвісти пропонують вживати замість дефініції "*моніторинг*" термін "*відстеження*", але зважаючи на широку вживаність поняття "моніторинг" у цій роботі вживається термін "моніторинг").

Методологічно моніторинг – це проведення 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 розглядається як:

- етап циклу суспільної (державної) політики (public policy) – курс дій (або утримання від дій – бездій), обраний органами влади для розв'язання певної суспільної проблеми або сукупності взаємопов'язаних проблем;
- необхідний компонент стратегічного управління/планування – систематичний процес, за допомогою якого держава (або приватний сектор), організація, галузь, сфера, громада прогнозує та планує свою діяльність на майбутнє;
- окрема програма, **наприклад, Державна цільова програма як комплекс взаємопов'язаних завдань і заходів, що спрямовані на розв'язання найважливіших проблем розвитку держави, окремих галузей економіки або адміністративно-територіальних одиниць, здійснюються з використанням коштів Державного бюджету України та узгоджені за строками виконання, складом виконавців, ресурсним забезпеченням;**
- окремий проект, послуга, що надаються в результаті реалізації цього проекту.

Процес моніторингу

Визначення необхідної системи моніторингу загалом означає пошук відповідей на такі *запитання*:

- 1) хто має здійснювати моніторинг?
- 2) що необхідно моніторити?
- 3) коли й де має відбуватися процес моніторингу? До основних завдань моніторингу належать:

- навчання;
- звітність.

Залучення стейкхолдерів і діалог необхідні для ширшого навчання. Для звітності потрібна незалежна стороння оцінка. Моніторинг і оцінювання сприяють відкритості та звітності.



Моніторинг упровадження політики, програми, послуги – налагодження достатнього рівня звітності для забезпечення реалізації політики, програми, послуги

Оцінювання, у свою чергу, забезпечує належний рівень відкритості та звітності, необхідних для досягнення очікуваних результатів.

Моніторинг виконання завдань і досягнення стратегічних цілей є обов'язковим елементом діяльності команди зі стратегічного управління.



Наголосимо, що за допомогою стратегічного управління звітність "вбудовується" у процес цього планування

Важливим є з'ясування середовища здійснення моніторингу, оскільки будь-яка політика, програма чи послуга реалізується в умовах взаємовпливу відповідних компонентів середовища.

Універсальність моніторингу як інструменту, що застосовується в різних сферах суспільства, виявляється в його функціональній розмаїтості. Розглянемо найважливіші його функції (табл. 4.4).

Таблиця 4.4

Характеристика функцій моніторингу

| Функція моніторингу | Характеристика |
|---------------------|---|
| Діагностична | Визначення стану процесу, проблем, що виникли, їх відхилення від норми |
| Аналітична | Включає різні напрями аналізу отриманих їх результатів: параметрів об'єкта, ситуаційний, проблемний, причинно-наслідковий |
| 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 розуміються алгоритмізовані, оперативні, рутинні й надійні джерела отримання інформації про стан об'єкта, що не є принципово новою

Розглянемо діагностичні завдання моніторингу (табл. 4.5).

Таблиця 4.5

Діагностичні завдання моніторингу

| Завдання моніторингу | Зміст |
|--|---|
| Діагностика | Ідеться, наприклад , про діагностику суспільної думки з позицій соціальної напруженості в конкретному соціумі й особливо питань, які може вирішувати відповідний рівень управління |
| Виявлення зміни системи цінностей місцевої спільноти | Мова йде про ослаблення одних цінностей і посилення інших. Насамперед, це стосується двох полярних систем цінностей: комуністичної або соціалістичної системи цінностей і системи капіталістичних, ліберальних цінностей. Річ у тому, що ці системи не існують окремо одна від одної. Найчастіше вони перетинаються в одній соціальній групі й навіть одній особистості, що є складним і суперечливим поєднанням протилежних ціннісних систем. Це цілком пояснено перехідним транзитивним характером сучасного українського суспільства. Звідси найважливіше завдання моніторингу – вивчити кількісні й структурні зміни ціннісної системи управління |
| Оцінка авторитету | Мається на увазі, наприклад , оцінка авторитету керівників й інститутів управління за допомогою виміру різних рейтингів |
| Виявлення ступеня готовності соціуму | Необхідно виявити ступінь готовності соціуму, його спільнот і соціальних груп до нововведень, реформування певної частини управління. Будь-яка інновація має перебувати під спеціальною й постійною опікою з боку моніторингу |

| | |
|---|--|
| Виявлення соціальних проблем | Ідеться про проблеми, що вимагають розв'язання, і узяття їх на особливий облік. При цьому для практики принципово важливе визначення довго- і короткотривалих проблем. Якщо друга група проблем тимчасова, то перша вимагає постійної роботи з ними |
| З'ясування пріоритетів і тенденцій розвитку об'єкта моніторингу | Опис пріоритетів та характеристика тенденцій розвитку |
| Діагностика організацій, трудових колективів, керівних кадрів | Цей аспект діагностики відіграє винятково важливу роль для вдосконалення управління, оскільки дає характеристику структури організації та кваліфікації працівників |
| Створення спеціальних підсистем моніторингу | Відслідковування екологічного стану середовища перебування, якості продовольчих товарів, рівня життя населення й бідності, надійності основних техногенних об'єктів від аварій, стану здоров'я населення тощо. У ході моніторингу накопичується значний обсяг інформації, що є систематизованою, ритмічною, яка розгортає поведінку об'єктів у просторі й часі. Це створює сприятливі умови для аналітичної діяльності |

До найважливіших аналітичних завдань моніторингу 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 й ефективності об'єкта в цілому й діяльності окремих його інституцій.

Етапи організації системи моніторингу подано в табл. 4.6.

Таблиця 4.6

Характеристика етапів організації системи моніторингу

| Етап | Характеристика |
|----------------------------|--|
| Планування | Визначення потреб в інформації (індикатори виконання заходів, досягнення цілей тощо) та хто її потребує. З'ясування того, як часто слід збирати інформацію. Визначення джерел і способів отримання інформації, відповідального за збирання інформації. Визначення витрат, пов'язаних із запровадженням моніторингу та збиранням інформації |
| Підготування | Розроблення й апробація документів для збирання та фіксації даних. Складання посадових інструкцій з визначенням повноважень учасників процесу моніторингу. Підготування персоналу, відповідального за операції з моніторингу. Ознайомлення персоналу програми із системою моніторингу |
| Збирання даних | Постійне збирання визначених даних. Контроль за діяльністю системи моніторингу |
| Аналіз та порівняння даних | Порівняння зібраних даних із визначеними плановими значеннями індикатора, установлення відмінностей. Визначення інших проблем. Пошук причин відхилень та визначення варіантів розв'язання проблем |
| Звітування | Документування зібраних даних і результатів аналізу. Забезпечення інформацією щодо результатів моніторингу керівництва тих, хто здійснює впровадження програми, бенефіціарів та інших зацікавлених осіб |
| Використання результатів | Використання результатів моніторингу для вдосконалення управління та реалізації стратегії, політики, програми, послуги |

Моніторинг процесу стратегічного управління проводиться відповідно до графіка: щоквартально або щомісячно з розлогим моніторингом раз на півроку.



Для успішного стратегічного управління важливо пам'ятати, що дані зовнішнього моніторингу (на кінець бюджетного року) мають пріоритет над даними внутрішнього моніторингу

Під час проведення моніторингу доцільно спиратися на документи "Цілі розвитку тисячоліття" (ЦРТ) та Індекси розвитку регіонів за класифікацією ООН.

Класифікація та визначення показників (індикаторів)



Показники (індикатори) – це засоби, за допомогою яких здійснюється моніторинг і визначається рівень прогресу щодо виконання окремих завдань, досягнення очікуваних результатів (коротко- та середньотермінових) тощо.

Показники описують результати політики, програми, послуги в операційно вимірюваних величинах, як-от кількість, якість, тип бенефіціарів, час, місце тощо. Для потреб моніторингу застосовують різні типи показників (індикаторів) (див. табл. 4.7).

Таблиця 4.7

Типи показників індикаторів моніторингу

| Назва показників (індикаторів) | Застосування |
|---|---|
| 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 недосагнення) 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, гендерну рівність, екологічну безпеку, розвиток громадянського суспільства тощо. |

Об'єктивно вимірювані показники (ОВП)

Опишіть цілі за допомогою вимірюваних понять, тим самим створивши підґрунтя для оцінювання результатів виконаної діяльності. Таким чином, буде очевидним, що певну умову/результат виконано/досягнуто або ж ні.

Для визначення показників для моніторингу необхідно визначити:

- якість;
- цільову групу;
- місце;
- кількість;
- час.

Групи показників (індикаторів) подано в табл. 4.8.

Таблиця 4.8

Групи індикаторів моніторингу

| Групи показників (індикаторів) | Характеристика |
|--------------------------------|--|
| 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, використаних для реалізації заходів проекту; кількість прийнятих і тематично зорієнтованих нормативних актів). У вітчизняному нормативному середовищі й управлінській практиці під дефініцією "показники внесків" мають на увазі фінансові показники реалізації послуги |
| Показники продуктів | Характеризують кількість і тип робіт та послуг, розроблених у процесі реалізації проекту і його безпосередніх користувачів (наприклад кількість проведених семінарів та їхніх учасників; кількість проведених консультацій молоді, безробітним та ін.; кількість підприємців, які отримали доступ до кредитних ресурсів, та їхній обсяг; кількість безробітних, які одержали одноразову допомогу для започаткування власного бізнесу) |

| | |
|-----------------------|---|
| Показники результатів | Відображають опосередкований вплив на бенефіціарів проекту і регіону в цілому від їхньої реалізації. 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?). Показники результатів класифікуються на: - показники наслідків: як правило, середньострокові зміни у сфері дії проекту, які стосуються змін у поведінці бенефіціарів або політиці органів влади, середовища проекту в цілому (наприклад збільшення частки малих підприємств; створення робочих місць; збільшення кількості туристів; збільшення кількості споживачів децентралізованої послуги); - показники впливу: як правило, довгострокові зміни у сфері дії проекту, які демонструють досягнення стратегічної мети проекту (наприклад зміна показників навколишнього середовища, зменшення викидів, зменшення рівня безробіття серед жінок і чоловіків) |
|-----------------------|---|

Визначення та відбір показників (індикаторів)

Під час відбору показників (індикаторів) застосовують низку *критеріїв* (табл. 4.9).

Таблиця 4.9

Критерії відбору показників

| Критерії для групування показників (індикаторів) | Питання-характеристика |
|--|--|
| Відповідність | Чи дає можливість виміряти прогрес щодо виконання окремих етапів і досягнення результатів проекту? |
| Чутливість | Якщо будуть відбуватися зміни, чи буде індикатор чутливим до них? |
| Простота | Чи складно буде вирахувати величину індикатора? |
| Доступність | Чи буде інформація доступною для збирання й чи легко її буде збирати? |
| Надійність | Чи будуть дані, необхідні для індикаторів, релевантними й сумірними протягом тривалого часу? |
| Практичність | Чи буде отримана інформація використана для ухвалення рішення й вивчення досвіду? |
| Об'єктивність | Чи зможуть усі, хто ознайомиться з даними, мати спільну точку зору? |
| Дешевизна | Чи будуть витрати на отримання інформації порівнянні з користю від моніторингу? |
| Представництво | Чи буде індикатор давати можливість оцінити представництво вікових груп, статі, бенефіціарів тощо? |

Порядок групування й визначення показників (індикаторів) моніторингу.

Починаючи роботу з визначення показників (індикаторів) моніторингу варто пам'ятати, що визначальне значення для досягнення результату має повнота показників на всіх рівнях реалізації.



Конструкція критеріїв є ієрархією зі зворотним зв'язком щодо заходів, завдань, основних завдань, напрямів (пріоритетів), стратегічних цілей, а також заходів, завдань і цілей програм

Зведена таблиця моніторингу – це детальне визначення очікуваних результатів, для визначення досягнення/не досягнення яких запроваджується моніторинг, показників (індикаторів) кожного з очікуваних результатів, джерел, методів і частоти збирання

інформації та її аналізу, а також відповідальних за збирання інформації та основних її користувачів. Підсумкову таблицю моніторингу слід будувати за прикладом, який демонструє табл. 4.10.

Таблиця 4.10

Підсумкова таблиця з моніторингу

| Результати | Індикатори | Джерела інформації | Методи збирання/аналізу інформації | Частота збирання/аналізу інформації | Відповідальний | Користувачі інформації |
|-------------------|------------|--------------------|------------------------------------|-------------------------------------|----------------|------------------------|
| Коротко-строкові | | | | | | |
| Середньо-строкові | | | | | | |
| Довгострокові | | | | | | |

Моніторинг може мати самостійне значення і може бути використаний як складова оцінювання:

- систематична оцінка операцій та/або результатів програми чи політики порівняно з комплексом явних і неявних стандартів, з метою вдосконалення програми чи політики (за К.Вайс);

- максимально системне і неупереджене вивчення якої-небудь діяльності, проекту, програми, стратегії, політики, теми, сектору, сфери діяльності, роботи організації тощо (за Формою для оцінювання ООН).



Оцінювання – це з'ясування реалій стратегічного управління та його головних дійових осіб, критерії, процедури й інструменти виконання завдань і досягнення стратегічних цілей.

Оцінювання досить часто здійснюється на підставі зіставлення " того, що справді відбулося, з тим, що б сталося, якби стратегічний план, політику чи програму ніколи не було реалізовано".

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

1. 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 показує межі плану, політики, програми, у яких досягаються конкретні цілі).
2. Сприяє визначенню та критиці цінностей, які покладені в основу вибору суспільних цілей.
3. Допомогає використанню аналітичних методів, включно з визначенням проблем та виробленням рекомендацій для інших планів, політики, програм (результат оцінки, що демонструє неадекватну реалізацію стратегічного плану, політики, програми. Може призвести до реструктуризації проблем або перегляду цілей).
4. Сприяє визначенню нових та перегляду існуючих 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 з академічного середовища (як підтвердження правильності теорії на практиці) і звернення по субсидування за результатами оцінювання.

Досить часто систематичне оцінювання використовується для:

- виправдання та легітимізації вже 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 існуючими стандартами;
- аналіз скарг громадян.

Форми оцінювання подано в табл. 4.11.

Таблиця 4.11

Форми оцінювання

| № з/п | Форми оцінювання | Характеристика |
|-------|--|---|
| 1 | Завчасне оцінювання (Appraisal) | Критична перевірка потенційної цінності (корисності) стратегічного плану, політики, програми, що здійснюється до моменту прийняття рішення щодо початку впровадження |
| 2 | Моніторинг (Monitoring) | Постійне відстеження прогресу впровадження стратегічного плану, політики, програми задля визначення відповідності та прийняття необхідних рішень щодо вдосконалення діяльності |
| 3 | Критичний огляд (Review) | Періодичне або спеціальне, часто швидке визначення стану виконання стратегічного плану, політики, програми, до якої не застосовують звичайного оцінювання. Критичні огляди, як правило, застосовують до операційних питань |
| 4 | Обстеження (Inspection) | Загальна перевірка, що покликана виявити слабкі місця та збої в роботі й запропонувати шляхи коригування |
| 5 | Розслідування (Investigation) | Спеціальна перевірка заяви щодо порушення та забезпечення доказів для можливого судового переслідування чи дисциплінарного покарання |
| 6 | Аудит (Audit) | Визначення адекватності управлінського контролю для забезпечення: ефективного використання ресурсів; збереження фондів; надійності фінансової та іншої інформації; відповідності чинному законодавству та політиці, чинним правилам; дієвості управління ризиками; адекватності організаційної структури, систем і процесів |
| 7 | Дослідження (Research) | Системне вивчення, що призначене для створення чи розвитку знань |
| 8 | Внутрішнє управлінське консультування (Internal Management Consulting) | Консультаційні послуги, які покликані допомогти керівництву запровадити зміни, викликані організаційними й управлінськими проблемами, та вдосконалити внутрішні робочі процеси |

Складники оцінювання:

- встановлення навколишнього середовища оцінювання;
- визначення цілей оцінювання;
- усвідомлення суті стратегічного плану, політики, програми;
- планування оцінювання;
- визначення ролі аналітика-експерта в оцінюванні;
- розробка вимірників (критеріїв);
- збирання даних, інформаційне забезпечення;
- проектування оцінювання;
- експериментальні підходи до оцінювання;
- побудова схеми аналізу;
- аналіз та інтерпретація даних;
- оприлюднення результатів та рекомендації щодо проведення політики.

Оцінювання здійснюється на всіх етапах реалізації стратегічного управління.

Схематичне зображення етапів оцінювання подано на рис. 4.1.

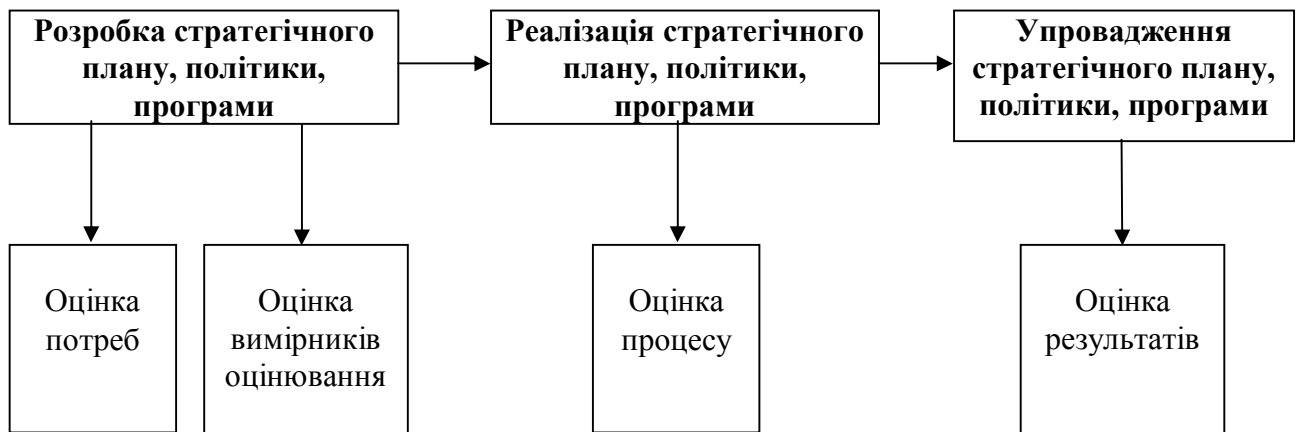


Рисунок 4.1. Етапи оцінювання

Традиційні методи оцінювання подано на рис. 4.2.

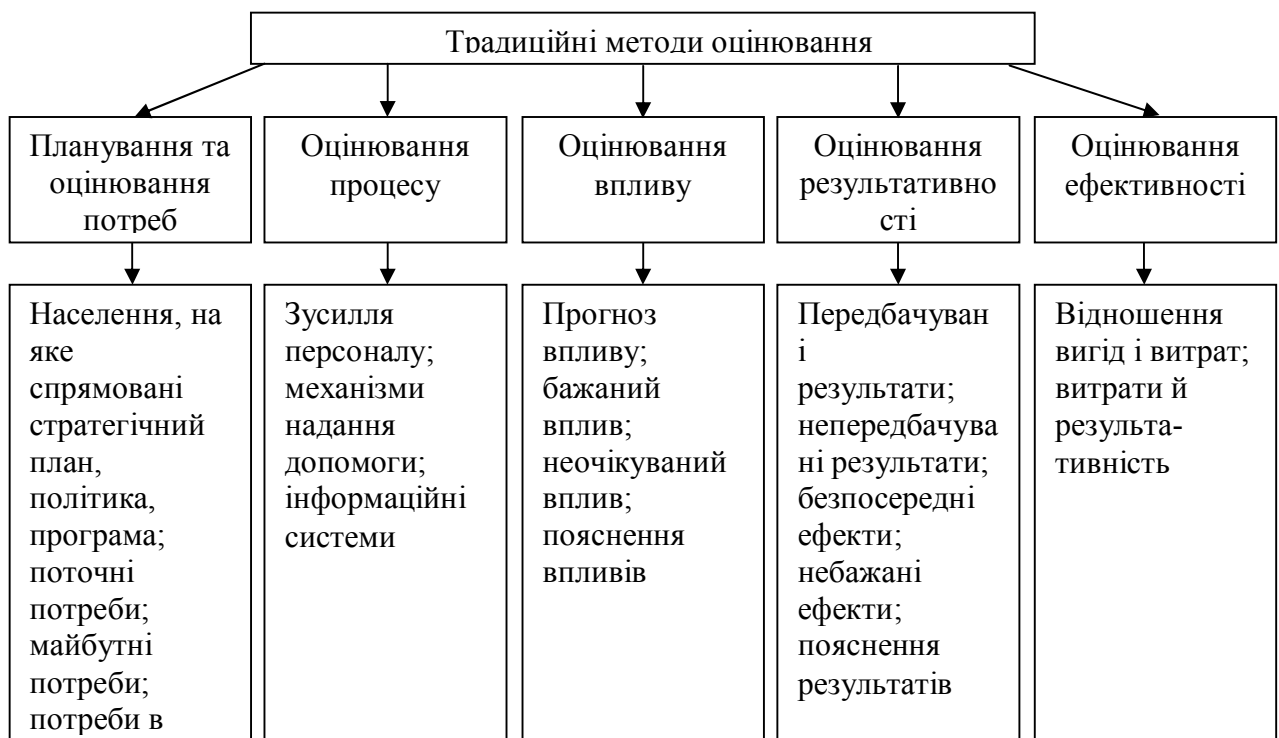


Рис. 4.2. Традиційні методи оцінювання

Для проведення моніторингу й оцінювання необхідно визначити показники результатів і наслідків стратегічного управління.

Показники оцінювання роботи організації використовуються для оцінки результатів: вхідні, вихідні, ефективність та якість, наслідки (кожен має власні питання-критерії і часто використовується в комбінації з іншими для аналізу результатів діяльності).

Вхідні показники – вказують на обсяг ресурсів, необхідних для надання конкретних продуктів чи послуг; охоплюють людські ресурси, матеріали, обладнання і витратні матеріали, а також можуть репрезентувати фактори потреби.

Вхідні показники є корисними, оскільки свідчать про загальний обсяг коштів та комбінацію ресурсів, необхідних для надання послуги, потребу на послуги і обсяг ресурсів, який використовується однією послугою, порівняно з іншими.

Вихідні показники вказують на кількість наданих продуктів або послуг.

Вихідні показники звертають увагу на рівень діяльності за конкретним елементом плану дій. Вихідні показники є корисними у визначенні того, що продукує реалізація стратегії, програми чи заходу. Проте вони є обмеженими, оскільки не вказують, чи досягнуто цілей, і нічого не говорять про якість чи ефективність наданих послуг.

Оцінювання ефективності й результативності

Оцінювання ефективності. Співвідношення між затратами на втілення стратегічного плану та досягнутими результатами, яке може вимірюватись як у натуральних показниках (продуктивність праці), так і у вартісних – якщо можливо дати грошову оцінку всім затратам і результатам.

Оцінювання результативності. Міра досягнення проголошених стратегічних цілей, що свідчить про те, наскільки результати наблизилися до задекларованих цілей.

Показники якості відображають ефективність виконання очікувань споживачів і зацікавлених сторін.

Наслідки свідчать про те, чи діяльність організації в напрямі реалізації плану дій відповідає запропонованим плановим завданням. Наслідки відображають фактичні досягнуті результати, а також вплив або користь від виконання законів України, актів Президента України та Кабінету Міністрів України, стратегій, програм та інших заходів, включених до плану дій. Оцінюватися можуть як середньострокові, так і довгострокові наслідки. Вище керівництво, як правило, найбільше цікавлять саме показники наслідків. Проте інформація про кінцевий результат не завжди доступна і не завжди її можна виміряти.

Комплексний набір показників оцінювання стратегічного управління:

- пов'язаний з місією, цілями та завданнями ЦОВВ;
- оцінює проміжні й остаточні наслідки;
- ґрунтується на вимірюваності;
- є дійсним і надійним;
- чітко визначає функції;
- корисний для працівників, внутрішніх і зовнішніх споживачів, зацікавлених сторін і вищого керівництва.

Оцінювання стратегічного плану доцільно здійснювати за табл. 4.12.

Таблиця 4.12

Оцінювання стратегічного плану

| | |
|-----------------------------|--|
| Повнота стратегічного плану | Чи охоплює стратегічний план усі актуальні питання і чи враховує обставини, які можуть виникнути в процесі його реалізації? Чи повністю відображає використання всіх ресурсів? |
| Об'єктивність | Чи не закладено в план певної суб'єктивності? Чи всі його пункти ґрунтуються на фактах і розумінні? |

| | |
|---|--|
| Контрольованість плану та його реалізація | Чи передбачає план суворий контроль графіка його реалізації? Чи закріплено завдання за відповідними структурами і особами? Чи визначено відповідальних за контроль реалізації плану? |
| Реалізм плану | Чи всіх окреслених цілей плану можна досягти? Чи достатньо часу для його реалізації? |
| Обґрунтованість плану | Чи якісно складений план? Чи схвалена стратегія основними членами команди? Чи достатня кількість працівників для його реалізації? |
| Розподіл відповідальності | Чи чітко сформульовані в плані завдання і розподілена відповідальність між виконавцями? Чи визначено дати і строки виконання відповідних завдань? Чи не порушиться графік виконання плану, якщо, наприклад, два відповідальних виконавці у важливий момент відмовляться виконувати свої функції? Чи продовжуватиметься робота з реалізації плану? Чи розуміють основні виконавці важливість плану і чи здатні вони виконувати свої завдання без постійних інструкцій? |
| Динамічність плану | Чи можливе виконання плану у разі, якщо, наприклад, події стрімко змінюватимуть одна одну? Чи достатньо гнучкий план і чи можна його адаптувати до всіх можливих змін, які слід передбачити? |
| Націленість на перемогу | Чи сформульовано в плані, в який спосіб має реалізовуватися державна політика? Чи враховуються дії опонентів? Чи складений запасний план на випадок непередбачуваних дій опонентів? |
| Функціональність плану | Чи придатний план для щоденного використання? Успіх реалізації плану залежить від того, наскільки легко його впроваджувати. Чи ефективно використовуються ресурси? |
| Унікальність і своєрідність плану | Чи враховує план специфіку ситуації? Чи орієнтований він на необхідні послуги? |

В оцінюванні слід виходити із кількох аспектів:

- результативності;
- ефективності;
- економічності.



Результативність (effectiveness) – це міра досягнення проголошених цілей стратегічного плану, політики, програми. Результативність свідчить про те, наскільки результати наблизилися до задекларованих цілей.

Ефективність (efficiency) – це співвідношення між затратами на проведення стратегічного плану, політики, програми та досягнутими результатами (інколи – продуктом, інколи – наслідками). Ефективність може вимірюватись як у натуральних показниках (як продуктивність праці), так і у вартісних – якщо можливо дати грошову оцінку всім затратам і результатам.

Економічність (economy) означає намагання отримати певні фіксовані результати з найменшими затратами ресурсів (або у найдешевший спосіб).

Інколи в аналізі виділяють як окремий аспект дієвості стратегічного плану, політики, програми економічність.

На підставі моніторингу й оцінювання результатів і процесу стратегічного управління готуються висновки щодо ефективності й результативності стратегічного плану та необхідності внесення коректив до засобів, завдань чи цілей.

Підготовку остаточних висновків можна зробити за схемою (рис. 4.3) аналізу висновків.

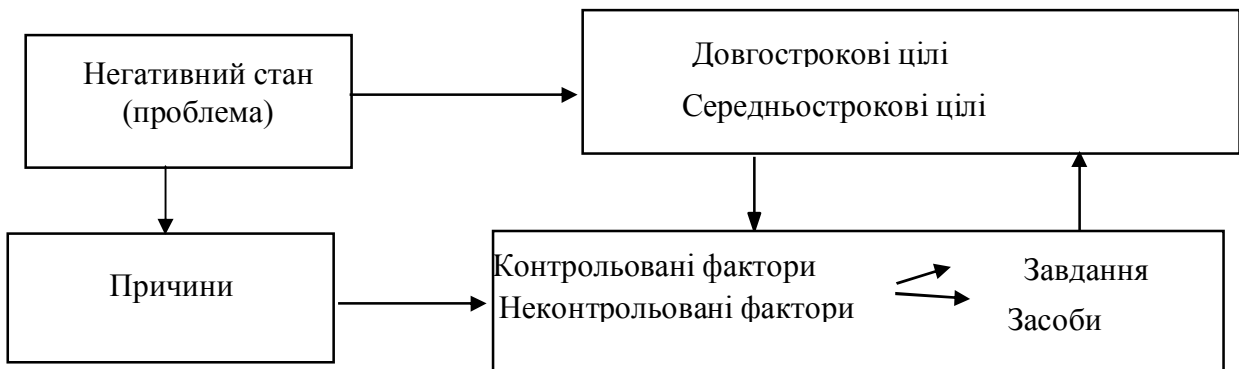


Рисунок 4.3 Підготовка остаточних висновків

Також під час формулювання остаточних висновків варто дати відповіді на такі запитання.

- Чи потрібне уточнення або доповнення місії і цілей? Якщо так – що і як слід уточнити чи доповнити?
- Чи потрібно уточнення або доповнення завдань і засобів програм? Якщо так - що і як слід уточнити чи доповнити?
- Стабільність яких зовнішніх факторів є критично важливим для успішного здійснення стратегії?
- Які стратегічні зв'язки зовнішніх і внутрішніх факторів і які нові завдання й засоби з цим пов'язані?
- Чи потрібне уточнення або доповнення завдань і сфер діяльності підпорядкованих установ? Якщо так – що і як слід уточнити чи доповнити?

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ НА ЦЕНТРАЛЬНОМУ І МІСЦЕВОМУ РІВНЯХ

Мета розділу:

- ознайомлення з теоріями і методами стратегічного управління на різних рівнях;
- засвоєння базових понять зі стратегічного управління на центральному і місцевому рівнях;
- усвідомлення змісту процесу стратегічного управління і планування;
- розуміння особливостей стратегічного управління на центральному і місцевому рівнях.

Результати навчання за розділом

Після вивчення розділу слухачі мають:

розуміти:

- базові поняття та інструментарій стратегічного управління;
- методичні підходи до стратегічного управління на центральному рівні;
- методичні підходи до стратегічного управління на місцевому рівні;

володіти:

- знаннями про особливості стратегічного управління і складання стратегічного плану для ЦОВВ;
- навичками використання методології стратегічної діяльності;
- знаннями про стратегічне управління на рівні територіальної громади.

Зміст розділу

Тема 5.1. Стратегічне управління на центральному рівні

Тема 5.2. Стратегічне управління на місцевому рівні

ТЕМА 5.1

Стратегічне управління на центральному рівні

Відповідно до Розпорядження Кабінету Міністрів України "Про схвалення Концепції вдосконалення системи прогнозних і програмних документів з питань соціально-економічного розвитку України" до системи прогнозних і програмних документів входять довгострокові, середньострокові та короткострокові прогнози й програмні документи, у яких відповідно до соціально-економічних та суспільно-політичних процесів, що відбуваються в державі, з урахуванням впливу зовнішньоекономічних та інших факторів і очікуваних тенденцій визначаються цілі й пріоритети соціально-економічного розвитку та заходи, яких необхідно вжити для їх досягнення.

У зазначеному Розпорядженні на середньостроковий період (до п'яти років) розробляються проекти стратегічних планів роботи центральних органів виконавчої влади.



Стратегічне управління на центральному рівні – процес, результатом якого є визначення стратегії та політики ЦОВВ, що забезпечує прийняття рішень, які відповідають визначеній місії, досягненню цілей, виконанню завдань і реалізації функцій.

Розглядаючи питання стратегічного управління на національному рівні наголосимо, що важливо розрізняти стратегічне управління для організації, тобто міністерства або ЦОВВ і стратегічне управління для галузі, сфери діяльності.

Стратегічне управління на центральному рівні має специфічні риси, що відрізняють його від стратегічного управління на регіональному і рівні територіальної громади, а саме:

- масштаб планування;
- методи впливу;
- призначення планування;
- "замовники" і оцінювачі результату;
- управлінська відповідальність;
- структурування системи на підсистеми;
- зовнішнє середовище планування.

Схематичне зображення відмінності стратегічного управління на центральному, на регіональному і рівні територіальної громади подано на рис. 5.1.

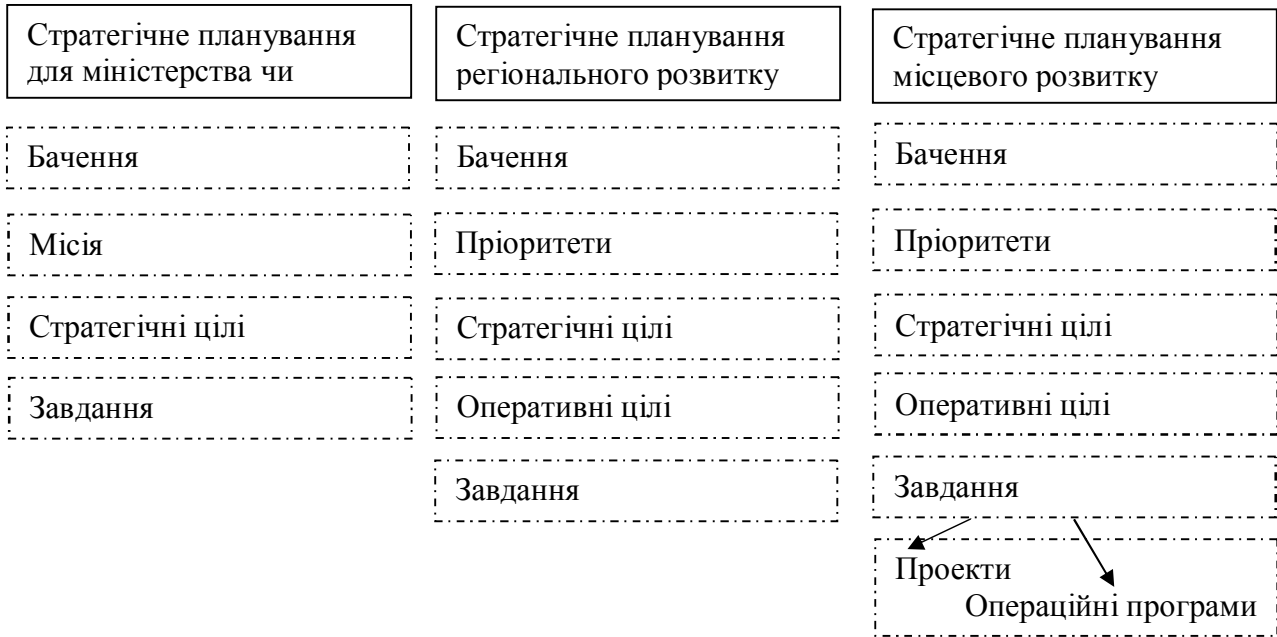


Рис. 5.1 Схематичне зображення особливостей стратегічного планування на різних рівнях управління

Стратегічне управління на центральному рівні потребує відповіді на такі ключові запитання:

- чи буде обов'язковим для всіх центральних органів виконавчої влади (ЦОВВ) розробка стратегічних планів, або рішення щодо розроблення та реалізації стратегічного плану буде прийматися керівником відповідного ЦОВВ в ініціативному порядку?
- чи повинен стратегічний план ЦОВВ затверджуватися на засіданні Кабінету Міністрів України, або стратегічний план затверджуватиме керівник відповідного ЦОВВ?

Відповіді на ці запитання є важливими з огляду на те, що стратегічне управління для ЦОВВ – це ключовий елемент стратегії, який допомагає центральним органам виконавчої влади приймати рішення, узгоджені з підходами щодо досягнення своєї мети, реалізації цілей, завдань і функцій.

Стратегічне управління для ЦОВВ сприяє перетворенню їх з установ, що реагують на події (як постреакція), в органи, що мають перспективне і довгострокове бачення та реалізують стратегічні плани, ґрунтуючись на реальних ресурсних можливостях.

У чому вбачаються *перешкоди* для запровадження стратегічного управління в практику діяльності ЦОВВ? Взагалі, це пов'язано зі змінами.

Застосування стратегічного управління в діяльності ЦОВВ викликає певні труднощі, пов'язані з такими обставинами:

- керівники ЦОВВ не мають достатніх навичок стратегічного управління, а працівники – підготовки стратегічних планів;
- запровадження стратегічного управління вимагає переходу від управління на основі доручень до управління на основі планування й моніторингу;
- дієвість динамічного процесу стратегічного управління вимагає чіткої координації дій як на рівні ЦОВВ, так і на рівні міжміністерської координації.

Передумови запровадження стратегічного управління на центральному рівні в Україні

Розпорядники бюджетних коштів згідно зі ст. 22 Бюджетного кодексу (редакція від 5 січня 2013 р.), за бюджетними призначеннями, визначеними законом про Державний бюджет України, – установи, уповноважені забезпечувати діяльність Верховної Ради України, Президента України, Кабінету Міністрів України в особі їх керівників.

На сьогодні:

- Міністерство є головним (провідним) органом у системі центральних органів виконавчої влади в забезпеченні впровадження державної політики у визначеній сфері діяльності та головним розпорядником коштів;
- міністр, як член Кабінету Міністрів України, особисто відповідає за розроблення та реалізацію державної політики, спрямовує і координує вжиття центральними органами виконавчої влади заходів з питань, віднесених до його відання, приймає рішення щодо розподілу відповідних бюджетних коштів за поданням державного секретаря міністерства;
- міністр на виконання вимог законодавства в межах наданих повноважень визначає пріоритети та стратегічні напрями роботи міністерства та шляхи досягнення поставлених завдань.

Запровадження стратегічного управління в діяльність центральних органів виконавчої влади спрямоване на підвищення дієвості державного управління в Україні, оскільки:

- 1) міністерство, інший центральний орган виконавчої влади планує свою діяльність виходячи з необхідності досягнення цілей уряду, визначених програмою його діяльності;
- 2) міністерство або інший центральний орган виконавчої влади планує свою роботу на середньостроковий термін з обов'язковим урахуванням фінансових можливостей;
- 3) цілі діяльності на термін дії плану та операційні цілі є вимірюваними, устанавлюються чіткі критерії їх досягнення;
- 4) завдання та програми, що не є першочерговими, скорочуються та ліквідуються внаслідок незабезпеченості ресурсами;
- 5) запроваджується звітність, оцінювання виконаної роботи та управління, орієнтовані на результат;
- 6) підвищуватиметься рівень зацікавленості та довіри громадськості до діяльності ЦОВВ унаслідок відкритості процесу стратегічного планування та інформування про результати діяльності.

Згідно зі ст. 20 Бюджетного кодексу в бюджетному процесі застосовується програмно-цільовий метод і особливими складовими програмно-цільового методу в бюджетному процесі є бюджетні програми, які визначаються головними розпорядниками бюджетних коштів.



Стратегічний план ЦОВВ – це розроблений на основі стратегій розвитку відповідних галузей економіки (сфер діяльності) документ, який визначає місію, цілі та завдання такого органу, заходи щодо їх виконання (з визначенням ресурсів, відповідальних за виконання, строків) та очікувані результати.

Чому таке визначення є важливим для стратегічного управління на центральному рівні? Саме стратегічне управління для ЦОВВ зорієнтоване на:

- діяльність, спрямовану на підвищення результативності та постійне вдосконалення роботи ЦОВВ;
- складання бюджету ЦОВВ;
- планування ресурсів;
- оцінювання програм;
- моніторинг результативності та звітність.

Перша теза



Для запровадження стратегічного управління на центральному рівні визначально важливим є розуміння того, що суспільні кошти мають виділятися винятково "під" стратегічні плани

Тобто "бюджетний пиріг" (рис. 5.2) розподіляється до потреб узгоджених стратегічних планів ЦОВВ.

У "Методичних рекомендаціях щодо запровадження стратегічного планування в практику центральних органів виконавчої влади" наголошується, що стратегічний план ЦОВВ має охоплювати такий самий період, як план середньострокових витрат міністерства.

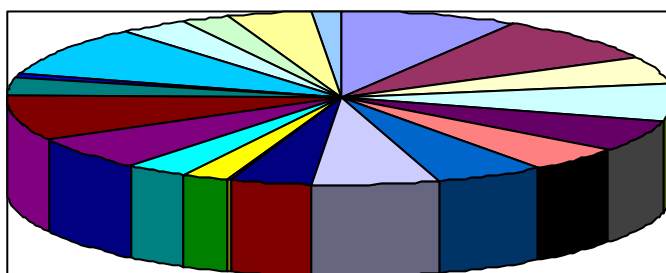


Рис. 5.2 Розподіл "бюджетного пирога" відповідно до узгоджених стратегічних планів ЦОВВ



Стратегічне управління спрямовує бюджетний процес

Стратегічне управління визначає пріоритети та забезпечує керівництву можливість переоцінити існуючу систему розподілу коштів, тобто від зворотного: відсутність стратегічного плану в ЦОВВ означає відсутність бюджетного фінансування.

Друга теза



Спочатку розробляється стратегічний план і потім відповідно до нього затверджується структура організації

Зважаючи на українську практику наголосимо, що утворення структури відповідно до стратегічного плану є справедливим для новоутворюваних організацій. Існуючі ЦОВВ мають затверджену структуру і стратегічний план є підставою для реструктуризації структури ЦОВВ.

Схематично (умовна схема, при створенні якої використано поради К.Рекерти, завідувача відділу стратегічного планування Канцелярії Уряду Литовської Республіки щодо запровадження стратегічного планування (1998–2005 рр.), стратегічне управління на центральному рівні і підхід до розподілу-узгодження програм можна зобразити таким чином (рис. 5.3).

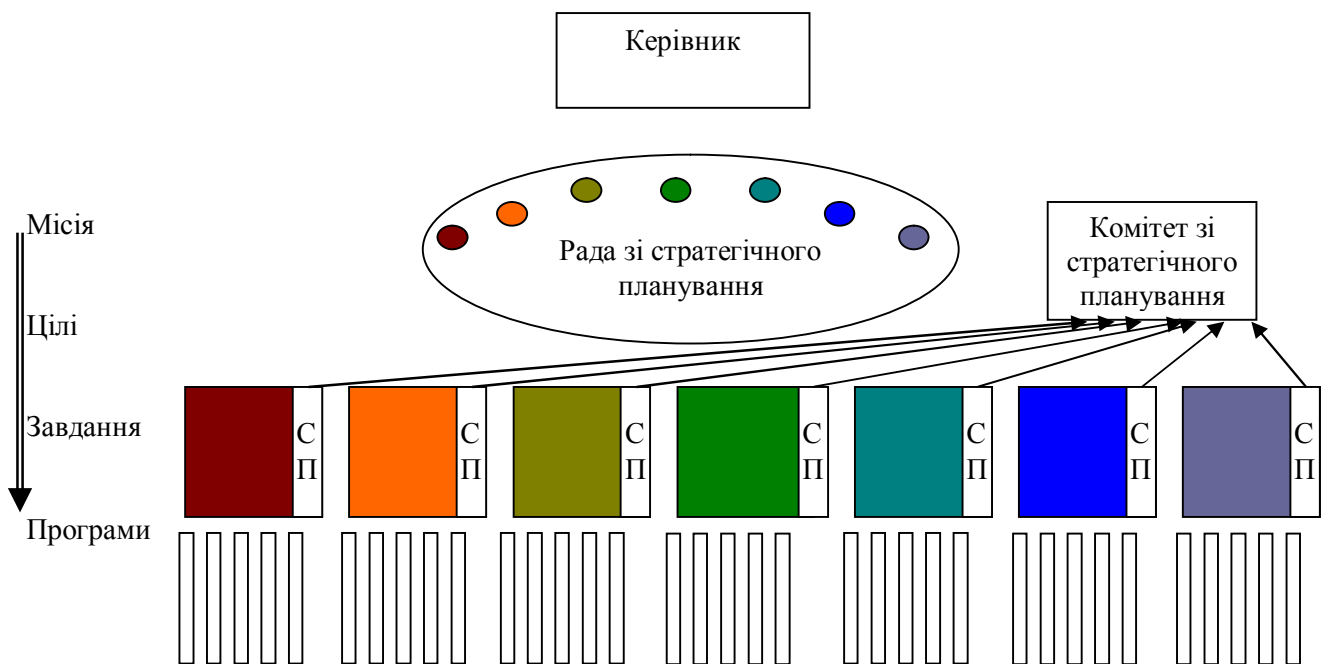


Рис. 5.3 Схематичне зображення стратегічного управління і підхід до розподілу-узгодження програм на центральному рівні

Розшифровуючи схему стратегічного управління на центральному рівні, наголосимо на важливості *цілковитої узгодженості дій на вищому рівні управління*, оскільки воно має ініціюватися на найвищому рівні.

Керівник у цій схемі означає Прем'єр-міністр. До *Ради зі стратегічного планування* входять керівники відповідних ЦОВВ. До *Комітету зі стратегічного планування* входять керівники департаментів (управлінь, відділів) зі стратегічного планування ЦОВВ. У кожному ЦОВВ передбачається наявність департаменту чи управління (відділу) зі стратегічного управління/планування (позначка СП). Кожен ЦОВВ може реалізовувати відповідну кількість програм (≤ 5), які повністю забезпечуються ресурсами (ЦОВВ самостійно визначає на підставі повного ресурсного забезпечення кількість програм і не має права протягом бюджетного року "переводити" кошти на фінансування з програми на програму, але може в межах програми перерозподіляти кошти. Відсутність фінансування в межах одного міністерства для програми означає її закриття або передавання іншому міністерству).

На рівні Комітету стратегічного планування відбувається узгодження стратегічних планів та розподіл-затвердження програм кожного ЦОВВ. За умови виникнення неузгодженостей чи розбіжностей щодо стратегічного управління і розподілу програм, які неможливо вирішити на рівні Комітету, рішення ухвалюються на рівні Ради (керівники відповідних ЦОВВ). Якщо ж рішення неможливо ухвалити на рівні Ради, то за Керівником залишається право на "вирішальний" голос.

Основні розбіжності для впровадження стратегічного управління в діяльність ЦОВВ стосуються програм, оскільки практикується їхня реалізація кількома ЦОВВ. Згідно з цією схемою програма діє в межах стратегічного плану відповідного ЦОВВ, тобто в межах відповідного стратегічного плану ЦОВВ діють лише визначені і ресурсно забезпечені програми.

Підсумовуючи, зазначимо, що ці дві тези (розподіл "бюджетного пирога" відповідно до узгоджених стратегічних планів ЦОВВ і підхід до розподілу-узгодження програм на центральному рівні) є визначально важливими для запровадження дієвого стратегічного управління на центральному рівні.

Етапи процесу розробки стратегічного плану ЦОВВ

1. Підготовка до процесу стратегічного управління та розробки стратегічного плану. Першим кроком для запровадження стратегічного планування є ініціація керівництвом процесу стратегічного управління та формування *групи* (команди), яка розроблятиме і впроваджуватиме стратегічний план в ЦОВВ.



Стратегічне управління – це спільні зусилля команди

До складу команди мають входити кваліфіковані фахівці, однак слід уникати переобтяження групи надмірною кількістю учасників.

Важливим є досягнення початкової згоди між керівництвом, що ініціює процес стратегічного управління, і командою, що розробляє і впроваджує стратегічний план

На першому етапі (до початку розроблення стратегічного плану) варто провести функціональне обстеження ЦОВВ.



Мета такого обстеження: оцінка готовності персоналу й ресурсів ЦОВВ до стратегічного управління, досягнення початкової згоди щодо очікуваних результатів, інституціоналізація (закріплення) умов і вимог щодо організації процесу управління відповідним розпорядчим документом

Варто також оцінити функціональний розподіл повноважень., дієвість та відкритість управлінських процедур, підконтрольність рішень та відповідальність державних службовців за прийняті рішення.

Функціональне обстеження спрямоване на:

- вивчення необхідності реалізації окремих функцій ЦОВВ з метою передавання здійснення окремих функцій недержавним організаціям або їх ліквідації;
- приведення функцій ЦОВВ у відповідність з положеннями стратегії (програми) уряду;
 - визначення функцій, які не виконуються, але мають бути виконані для досягнення цілей діяльності ЦОВВ;
 - побудова дієвої та ефективної системи функціонування ЦОВВ.

Це функціональне обстеження здійснюється за допомогою аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища організації.

2. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища ЦОВВ (див. матеріал з теми "PEST-аналіз і SWOT-аналіз")

Загальним підходом до аналізу середовища є SWOT– аналіз (з використанням даних першого етапу: функціонального обстеження ЦОВВ). Наголосимо, що для стратегічного управління необхідно обов'язково враховувати сильні та слабкі сторони ЦОВВ, а також можливості та загрози, що існують як всередині, так і за його межами. Загалом SWOT-аналіз у поєднанні з PEST-аналізом дає змогу враховувати різні фактори, що можуть вплинути на діяльність ЦОВВ, включаючи політичну, економічну, соціальну ситуації, ресурси, зовнішні фактори тощо.

Таким чином, зовнішня/внутрішня оцінка – це аналіз зовнішніх і внутрішніх умов та факторів, впливу яких зазнає ЦОВВ.



Зовнішня оцінка – аналіз ключових зовнішніх складових або сил, що впливають на середовище, у якому функціонує ЦОВВ.

Зовнішня оцінка визначає можливості та загрози, притаманні наявному середовищу, та прогнозує зміни середовища в майбутньому для з'ясування очікувань майбутнього.



Внутрішня оцінка – оцінювання стану ЦОВВ, виконання роботи, проблемних питань та потенціалу.

Фактично внутрішня оцінка ґрунтується на даних функціонального обстеження ЦОВВ і є інвентаризацією ситуації із з'ясуванням сильних і слабких сторін ЦОВВ та оцінкою наявних можливостей для адекватної реакції на суспільні виклики. Також відкриваються ціннісні орієнтири організації, що спрямовують або зашкоджують поточній операційній діяльності. Такий аналіз сприяє з'ясуванню речей, що вимагають удосконалення в роботі ЦОВВ: процесу надання послуг.

Традиційно впровадження стратегічного управління в ЦОВВ розпочинається з аналізу сильних і слабких сторін організації.



Визначальне значення для запровадження стратегічного управління в ЦОВВ має зовнішнє середовище

Саме зовнішнє середовище є спонукальним мотивом для впровадження стратегічного управління: "внутрішньо" ЦОВВ майже завжди є непідготовленим.

Жодна організація не існує у вакуумі, а більшість із них суттєво піддаються впливу, спричиненому зовнішніми силами, які і є зовнішнім середовищем. Ми часто чуємо з вуст політиків або керівників великих організацій слова про виклики, що є породженням викликів "важких і турбулентних років", з якими доводиться стикатися їхнім організаціям.

Аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища ЦОВВ допомагає поставити і дати відповіді на такі запитання: яка поточна ситуація, яка мета діяльності, як будуть вимірюватися досягнуті результати, як буде досягнуто цієї мети і як відстежуватиметься цей прогрес.

Знання про реальний стан речей у ЦОВВ є однією із переваг стратегічного управління

Визначення споживача/зацікавленої сторони – офіційне визначення того\хто прямо чи опосередковано користується послугами ЦОВВ або тих, на кого прямо чи опосередковано впливає його діяльність.

У "Методичних рекомендаціях щодо запровадження стратегічного планування в практику центральних органів виконавчої влади" запропоновано перелік факторів і джерела інформації для внутрішньої і зовнішньої оцінки ЦОВВ.

3. Бачення та визначення місії організації (див. матеріал з теми "Бачення, місія, стратегічні цілі і завдання").

4. Визначення стратегічних цілей (див. матеріал з теми "Бачення, місія, стратегічні цілі і завдання").

5. Визначення завдань (див. матеріал з теми "Бачення, місія, стратегічні цілі і завдання").

6. Розробка плану дій.



План дій (ПД) – детальний опис заходів, що виконуються для реалізації стратегічного плану

Щоб уникнути створення нереалістичних очікувань, ПД мають ґрунтуватися на фінансовій реальності та містити два чи три оперативних плани, кожен з яких формується на відповідний бюджетний рік.



В українській практиці, на жаль, часто під планом дій розуміють оперативний план чи взагалі не розглядають оперативні плани як складники стратегічного планування

Етапи формування ПД:

- докладне опрацювання ПД щодо кожного з пунктів заходів (кроків), спрямованих на реалізацію завдань, та терміни їх виконання;
- призначення відповідальних за реалізацію ПД;
- визначення фінансових та інших ресурсів, необхідних для реалізації ПД.

Доцільно складати план дій за орієнтовним шаблоном (табл. 5.1) для полегшення відстеження (моніторингу й оцінювання) його виконання.

Таблиця 5.1

Орієнтовний шаблон для складання плану дій

| Стратегічний план | | | | | |
|-------------------|----------------|------------------|----------------------------------|----------------------------------|-------------------|
| Місія | | | | | |
| Цілі | | | | | |
| Завдання | Заходи | Термін виконання | Ресурси, в тому числі, фінансові | Показники (індикатори) виконання | Відповідальні(ий) |
| | 1. 2. 3. | | | | |
| | | | | | |

Для кожного завдання формулюються відповідні заходи їх виконання. Для кожного окремого заходу встановлюються показники (індикатори) виконання.



Важливо розуміти закономірність : два чи три оперативних плани (ОП) в сукупності складають план дій (ПД), і *два* чи *три* ПД складають стратегічний план (СП), тобто $СП = (2..3)ПД$; $1ПД = (2..3)ОП$

7. Моніторинг та оцінювання стратегічного плану для ЦОВВ (див. матеріал з теми "Моніторинг і оцінювання в стратегічному управлінні").

Отже, стратегічне управління для ЦОВВ сприяє формуванню стратегічного мислення у керівництва та становленню стратегічної спільноти.

Саме стратегічні плани спонукають до переходу від управління на підставі доручень до управління на основі планування й моніторингу та проведення відповідних організаційних змін у ЦОВВ для налагодження чіткої координації відповідно до завдань і цілей стратегічного плану.

Зважаючи, що стратегічний план визначає місію відомства, цілі, завдання, план дій та очікувані результати у середньо-, довгостроковій перспективі відповідно до встановлених пріоритетів уряду, які виражаються у програмних документах, саме дієвий стратегічний план має складники дієвого стратегічного плану (табл. 5.2).

Таблиця 5.2

Складники дієвого стратегічного плану

| | |
|--------------|---|
| Визначити | Потреби чи можливості організації, яка проектує політику |
| Сформулювати | Чітке й зрозуміле прогнозування за допомогою якісних і кількісних методів |
| Визначити | Як організація має розв'язувати свої завдання та досягати мети |
| Розробити | Чіткий зміст політики, який охоплює цілі та завдання організації |

| | |
|--------------|---------------------------------|
| Вибрати | Знаряддя (інструменти) політики |
| Встановити | Процедури впровадження |
| Контролювати | Виконання |
| Оцінювати | Результати |

Якісний стратегічний план для ЦОВВ має бути:

1) комплексним та всеохоплюючим, тобто охоплювати всі аспекти діяльності ЦОВВ, зважаючи на зовнішні і внутрішні умови його функціонування, а також урахувати всі можливості ЦОВВ та фактори впливу на його діяльність;

2) спрямованим на перспективу (мінімум середньострокову), тобто здійснюватися протягом кількох років для того, щоб визначити головний напрям діяльності ЦОВВ;

3) цілеспрямованим, тобто таким, що надає розуміння цілей ЦОВВ та прогресу, а також встановлює пріоритетність досягнення цілей;

4) гнучким (еластичним), тобто вплив зміни однієї з складових на інші має бути зведений до мінімуму;

5) аналітичним, тобто таким, що подає дані та наводить необхідні інтерпретації інформації;

6) обґрунтованим, тобто наводить факти та обґрунтування пропозицій, у тому числі щодо організаційних змін, необхідних для виконання плану;

7) орієнтованим на конкретні дії, тобто стратегічний план має бути спрямованим на виконання конкретних завдань у конкретних відрізках часу;

8) лаконічним, тобто стратегічний план має бути достатньо коротким для того, щоб посадовці високого рівня могли швидко з ним ознайомитися, але в той же час він повинен містити достатньо інформації, щоб бути зрозумілим.

Після запровадження стратегічного плану функціональна схема структури ЦОВВ має такий вигляд (рис. 5.4):

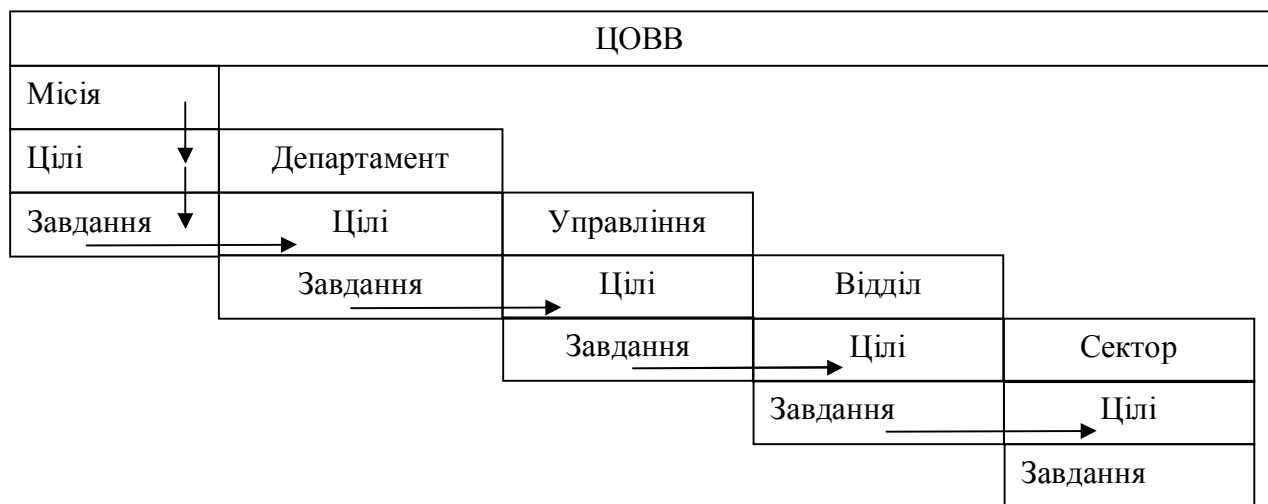


Рис. 5.4 Функціональна схема структури ЦОВВ за умови запровадження стратегічного плану

Насамкінець нагадаємо складники успішного стратегічного плану для ЦОВВ:

- 1) повна підтримка з боку керівництва ЦОВВ;
- 2) залучення широкого кола працівників;
- 3) установлення чітких повноважень та графіків, де визначається і забезпечується відповідальність за результати;
- 4) активізує, породжує розуміння і спільну мету в ЦОВВ;
- 5) урахує особливості середовища, у якому план функціонує, і чутливий до змінних середовища;

- б) визначає реалістичні підходи до мети, завдань, ресурсів та результатів, зважаючи на проблеми кадрів, загальні фінансові умови та тенденції, характерні для бюджету;
- 7) містить аргументацію на підтримку своїх рекомендацій;
- 8) використовує методологію або стратегію вирішення конфліктів, що виникають між зацікавленими сторонами;
- 9) спонукає прийняття рішень щодо ресурсів та мінімізує ресурсні витрати, часто вимагає взаємозаміни або перерозподілу ресурсів та організаційних змін;
- 10) процес стратегічного управління є неперервним.

Ключові напрями вдосконалення системи стратегічного управління й *прогнозування*, які можуть бути враховані в процесі розробки відповідної нормативно-правової бази:

- розширення переліку документів, які готуються в обов'язковому порядку, і документів, які можуть розроблятися час від часу;
- регламентація обов'язкових документів довгострокового чи тимчасового терміну;
- введення нових документів, які мають стати економічною основою для формування бюджетної політики (на середньострокову й короткострокову) перспективу;
- нормативно-правове забезпечення чіткої й прозорої процедури розробки документів стратегічного напрямку;
- залучення громадськості до процесів державного стратегічного планування;
- упровадження механізмів моніторингу реалізації стратегічних документів;
- перегляд повноважень і функцій державних органів влади щодо розробки, прийняття та імплементації документів державного стратегічного планування.

ТЕМА 5.2

Стратегічне управління на місцевому рівні

Стратегічне управління поступово набуває ознак невід'ємного елементу управління на місцевому рівні або муніципального менеджменту в сучасному швидкоплинному і конкурентному світі. Доцільність його запровадження в Україні, насамперед, обґрунтовується вдалою практикою використання стратегічного управління у високорозвинених ринкових країнах. Сьогодні стратегічного управління на місцевому рівні має свої особливості.

Основне підґрунтя, на яке спирається стратегічне управління в управлінні суспільними справами:

- фундаментальні рішення ухвалюються на верхньому рівні й не можуть бути прийняті за допомогою звичайних бюрократичних процедур;
- ці рішення стосуються природи, напрямів діяльності й усього майбутнього організації.

Однак стратегічні рішення в суспільному управлінні мають і враховують *обмеження* політичного та конституційного характеру, що є важливою відмінністю від приватного сектору. Концепції стратегічного управління в приватному секторі під час перенесення їх до суспільного управління зазнають певних обмежень, пов'язаних із конституційними та законодавчими мандатами, правилами та актами, установленими урядом, юридичними нормами, політичними чинниками, наявними ресурсами, інтересами виборців.

Тобто заздалегідь встановлюється певне чітке бачення і цілі розвитку організації чи територіальної громади.

Утім, процес стратегічного управління переважно не починається ні з бачення, ні з цілей. Частково, це пов'язано з тим, що стратегічне управління рідко починається з послідовно встановлених кроків. Важливою особливістю такого управління, зумовленого потребою розв'язати стратегічні проблеми (та й взагалі політичного способу прийняття

рішень), – це те, що вам не обов'язково досягати повної згоди щодо цілей, щоб узгодити наступні дії.

Важливими завданнями на першому етапі розроблення належної стратегії є аналіз місцевої соціально-економічної бази та аналіз готовності конкретного міста чи району до розвитку, проведення аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища. Після проведення цих досліджень громада зможе визначити свої потенційні можливості, свої труднощі, а також ресурси для розвитку. На цьому етапі громада має також чітко окреслити свої економічні цілі, які б визначили ті сектори й групи населення, чиє становище мав би поліпшити економічний розвиток.

Аналіз економічної бази має охоплювати:

- визначення секторів, що є домінуючими в місцевій економіці у сенсі кількості робочих місць, обсягів продажу, суми податків і зв'язків з іншими місцевими економічними галузями;

- визначення важливих зв'язків між місцевою й зовнішньою економіками, щоб оцінити, як місцеві сектори економіки реагують на зміни в економіці регіону, держави та світу;

- оцінку потенційної схильності конкретної місцевості до економічного зростання, стабільності або спаду, а також визначення тих обставин, що можуть започаткувати або доповнити кожну з тенденцій.

Після чіткого визначення цільових секторів економіки й соціальних груп процес формування й аналізу альтернативних стратегій економічного розвитку буде зрозумілим, однак складним завданням

Визначені напрями економічного розвитку, очевидно, не забезпечать достатньої кількості робочих місць для всіх безробітних у конкретній місцевості. Для задоволення потреб місцевого населення знадобиться не одна стратегія економічного розвитку, а більше, тобто треба формувати альтернативні й водночас взаємодоповнювані стратегії поведінки.

Існує чотири типи стратегічних альтернатив. Кожна надає особливої ваги або:

- 1) розвитку місцевості, тобто фізичного середовища;
- 2) розвитку бізнесу;
- 3) розвитку людських ресурсів;
- 4) місцевим громадським ініціативам.

Стратегічні програми розвитку здебільшого містять різні елементи цих альтернатив залежно від потреб та умов конкретної місцевості. Кожний із цих основних компонентів є частиною тієї сукупності методів, що їх розробляє місцева громада для створення стратегії місцевого економічного розвитку.

Тобто стратегії, як і проблеми, є унікальними у їх розробленні та застосуванні.

Однак всі вони зводяться до стратегії, що ґрунтується на:

- розвитку фізичного середовища місцевості;
- розвитку бізнесу;
- розвитку людських ресурсів;
- місцевих громадських ініціатив як засобі підвищення рівня зайнятості в окремих районах.

Суть економічного розвитку виявляється через конкретну діяльність, спрямовану на поліпшення реальної ситуації в різних секторах економіки, з використанням наявних або досяжних ресурсів:

- 1) інфраструктурі та природні ресурси;
- 2) людські ресурси;
- 3) наявність ринків для розширеного розвитку;
- 4) управління і менеджмент; фінансові ресурси.

Зазвичай у виборі конкретних проектів з економічного розвитку доводиться йти на компроміс та чимось поступатися. Гіпотетично можна розглядати проекти, що поліпшують добробут населення, збільшують продуктивність економіки та її життєздатність або підвищують якість життя й праці, однак може виявитися, що для цих продуктів насправді

немає ринку. У переважній більшості ситуацій доводиться робити вибір між місцевим розвитком і зароблянням грошей.

Отже, розглядаючи можливі проекти, слід надавати перевагу тим із них, що сприяють місцевому економічному розвитку й одночасно дають поміркований прибуток у разі невеликого ступеня ризику.



Стратегія не є винятково адміністративним документом – вона стає своєрідним суспільним договором громадської згоди, згідно з яким місцеві органи влади, суб'єкти господарювання, громадські організації та окремі громадяни беруть на себе певні зобов'язання

Її опрацьовують, потім реалізують та відстежують всі "дійові особи", які справляють вплив на сучасний та подальший розвиток території. В Україні застосовують такі підходи до розроблення стратегії:

- орган влади доручає розроблення стратегії своїм підрозділам;
- стратегію на конкурсних засадах розробляють консультативна організація, науково-дослідна установа, вищий навчальний заклад тощо, які мають потенціал для опрацювання стратегії;
- до розроблення стратегії залучають міжнародних експертів, робота яких фінансується з міжнародних фондів або донорських організацій.

Це передбачає творчу та добровільну співпрацю органів влади, бізнесу, громади, органів самоорганізації громадян, наукових, конфесійних та культурних організацій, а також їх об'єднань й асоціацій та інших потенційних суб'єктів розвитку території. Основою такого методу є усвідомлення важливості та практична реалізація ідеї ділового партнерства всіх секторів у процесі розроблення стратегії та консолідована відповідальність за втілення її в життя.

Спільно опрацьовані орієнтири розвитку визначають, у який спосіб влада, суб'єкти господарювання, активний громадський потенціал мають об'єднати зусилля в процесі реалізації перспективного розвитку території.

Базовою умовою стратегічної діяльності в місцевому самоврядуванні є можливість використання його потенціалу самоорганізації. Ця категорія означає здатність систем приймати певну форму чи структуру, що їм природно притаманні для найбільш раціональної реакції на дії зовнішнього середовища і адаптації до нього. Самоорганізація і в суспільному управлінні є об'єктивною категорією, яка базується на особливостях і специфіці життя, традиціях, історії і ментальності людей конкретної соціальної групи.

Таким чином, методологічною базою всіх стратегічних рішень місцевого самоврядування є ідея самоорганізації, яка виходить з того, що орган місцевого самоврядування підпорядковується, насамперед, жителям відповідної території.



Згідно з цим орган місцевого самоврядування має здійснювати свою стратегічну діяльність як реальний суб'єкт управління, раціонально реалізуючи "правила гри" в умовах існуючого співвідношення свободи і відповідальності

Останнє визначається, насамперед, ступенем децентралізації управління в державі.

Елементами процесу стратегічного управління є оцінка конкурентних переваг і недоліків регіону, а також можливостей та загроз щодо його подальшого розвитку. Відповідна територія так само, як і суб'єкти господарювання в ринковому середовищі, діють і розвиваються в умовах конкуренції, змагаються за привабливість території для інвесторів, підвищення рівня життя громадян тощо. Для досягнення цієї мети формуються та демонструються переваги території. Відбувається усвідомлення, які функції необхідно розвивати, визначати та долати перешкоди для розвитку. Розгляд подібної проблематики

зазвичай є основою для започаткування процесу опрацювання та впровадження стратегії розвитку території.

Беручи до уваги особливості розвитку України та вплив глобалізації стратегії територіальних громад, переважно передбачають таке:

- сприяння розвитку підприємництва та ремісництва;
- налагодження системи розроблення та впровадження інновацій, підвищення конкурентності території на внутрішньому та світовому ринках;
- формування привабливого інвестиційного середовища та залучення внутрішніх і зовнішніх інвестицій у пріоритетні напрями розвитку території;
- розвиток інженерної, комунальної та інституційної інфраструктур регіону;
- удосконалення системи надання публічних послуг та розвиток людського потенціалу;
- підвищення ефективності використання бюджетних коштів. І зосереджуються на:
 - баченні перспектив розвитку, яке значною мірою допомагає приймати подальші короткотермінові рішення з урахуванням далеких перспектив;
 - ключових та перспективних напрямках розвитку, ідентифікованих у процесі аналізу наявного ресурсного потенціалу, сильних і слабких сторін;
 - альтернативних (можливих) сценаріях розвитку;
 - принципах та підходах, які стають орієнтирами для бізнесу, потенційних інвесторів, місцевої влади та жителів відповідної території.



Стратегічні пріоритети, визначені в стратегії, розкриваються постановкою стратегічних завдань, розробленням механізмів їх досягнень

Зрозуміло, що досягнення мети неможливе без відповідного фінансового та матеріально-технічного забезпечення, без створення дієвої управлінської структури.

Саме тому формуються і короткострокові, і стратегічні (довгострокові) програми, що включаються в загальні стратегії економічного розвитку. При цьому, якщо короткострокові програми вирішують, як правило, завдання кількісного характеру, регламентують досягнення певних рубежів у процесі цільового розвитку, то стратегічні програми складаються з метою якісних перетворень в економіці, глобальних змін в її структурній побудові. Упровадження на територіальному рівні програмно-цільового методу управління соціально-економічним розвитком, було кроком уперед порівняно з директивним методом планування, який використовувався раніше.

Реалізація стратегічного плану передбачає опрацювання регіональною робочою групою та подання відповідній раді на затвердження пропозицій щодо механізмів упровадження стратегії (табл. 5.3).

Таблиця 5.3

Механізми впровадження стратегії

| Назва | Зміст |
|------------------------|---|
| Організаційно-правовий | Підписання зацікавленими сторонами – представниками влади, бізнесу чи громади – меморандуму про спільне виконання операційних дій та проектів; перегляд раніше прийнятих нормативно-правових актів обласної ради та обласної державної адміністрації щодо їх відповідності стратегічним цілям і пріоритетам; розроблення нових нормативно-правових актів; створення інституційної інфраструктури реалізації стратегії; підготовка кадрів, здатних вирішувати відповідні питання; укладання угод з Кабінетом Міністрів України щодо спільного виконання програм з реалізації державних пріоритетів на території регіону тощо |
| Фінансово- | Передбачення в місцевому бюджеті розвитку видатків на |

| | |
|-----------------------------|--|
| економічний | вжиття заходів та реалізацію проектів стратегічного плану; об'єднання коштів місцевих бюджетів територіальних громад на договірній основі для виконання спільних завдань розвитку території; одержання з державного бюджету субвенцій і субсидій для виконання проектів з реалізації державних пріоритетів на території регіону; залучення кредитів фінансових інституцій; стимулювання розвитку небанківського фінансового сектору; розроблення інвестиційних проектів і бізнес-планів; стимулювання та залучення коштів населення, підприємств, організацій та іноземних інвесторів; залучення грантів українських, іноземних та міжнародних організацій; сприяння вирішенню земельних питань тощо |
| Інформаційно-комунікаційний | Створення геоінформаційних місцевих систем та інформаційних центрів; створення інвестиційно привабливого іміджу області; розроблення та впровадження комунікаційної стратегії для інформування зацікавлених осіб і територіальної громади області про процес реалізації положень стратегії |
| Проектно-методологічний | Забезпечення науково-методичного супроводу впровадження стратегічного плану; забезпечення розроблення детальної проектної документації тощо |

Досягнення найбільш очікуваних цілей стратегічного плану значною мірою залежить не просто від виконання визначеного та вибраних механізмів реалізації, а переважно від впливу здійсненого на цільову сферу.

Отже, стратегічне управління в державному управлінні на місцевому рівні часто повторює практики комерційного управління, проте має чіткі нормативно-правові обмеження щодо можливостей його реалізації. Тому, в більшості випадків, під ним розуміється стратегічне мислення державних службовців, їх дій. Практичні ж засоби досягнення пов'язані з проектами, що виникають з конкретних програм дій, які реалізуються у межах обраної стратегії.

В Україні, як правило, запровадження стратегічного управління на місцевому рівні здійснюється навпаки. Спочатку на найвищих щаблях органів управління визначаються певні програми і стратегії розвитку і лише тоді вони адаптуються до місцевих умов. Часто це здійснюється шляхом прямого дублювання наперед визначених показників і напрямів розвитку територіальних громад.

Отже, залишається відкритим питання щодо механізмів розкриття потенційних можливостей розвитку територіальної громади. Такі можливості відкриває перед місцевими жителями активна участь у житті громади через запровадження повноцінного стратегічного управління, оскільки, на відміну від комплексних програм соціально-економічного розвитку, метою стратегічного управління є розв'язання критичних проблем та визначення найважливіших пріоритетів розвитку безпосередньо для кожної "неподільної" територіальної громади.

СЛОВНИК

Альтернативи (варіанти) політики – різні, взаємовиключні підходи до розв'язання проблем, що стосуються політики. Якщо обирається один варіант, то решта відкидаються. Кожна альтернатива – це конкретні переліки дій (заходів) та інструментів політики. Правильно визначити варіанти політики означає описати різні підходи до розв'язання проблеми, а не описати кілька заходів, що разом складають один підхід.

Аналіз вигід і витрат (АВВ) – метод кількісного аналізу ефективності рішень з розподілу суспільних ресурсів, результатом якого має бути кількісна оцінка чистих суспільних вигід.

Аналіз державної політики (АДП) – 1) порада щодо державних рішень (дій), орієнтована на клієнта й базована на суспільних цінностях; 2) сфера професійної діяльності – 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 зовнішнього та внутрішнього середовищ. Зовнішня оцінка – аналіз ключових зовнішніх складових або сил, що впливають на середовище, у якому функціонує організація чи територіальна громада. Внутрішня оцінка – оцінювання стану організації чи територіальної громади, виконання роботи, проблем та потенціалу.

Аудит – визначення адекватності управлінського контролю для забезпечення: ефективного використання ресурсів; збереження фондів; надійності фінансової та іншої інформації; відповідності чинному законодавству та політиці, чинним правилам; ефективності управління ризиками; адекватності організаційної структури, систем і процесів.

Бачення – елемент довгострокового планування, основу якого визначають або документи загальнонаціонального характеру (у разі стратегічного планування розвитку центральних органів виконавчої влади), або дані узагальнення уявлень основних суб'єктів територіального розвитку щодо моделі бажаного майбутнього та діагностики початкового стану розвитку території (у разі стратегічного планування розвитку регіонів та територіальних громад).

Брейн-дрейн (від англ. brain – мозок + drain – дренаж, втеча) – вплив спеціалістів високої кваліфікації з наукової, науково-технічної, а також гуманітарно-культурної сфер держав із низьким рівнем життя до країн, де рівень життя достатньо високий.

Вигоди (в аналізі вигід і витрат) – очікувані позитивні результати (або їхня грошова оцінка) реалізації того чи іншого варіанта проекту чи заходів державної політики.

Витрати (в аналізі вигід і витрат) – грошові та інші ресурси, зокрема час, що витрачений на реалізацію конкретного варіанта політики (проекту), а також можливі негативні наслідки його реалізації (які іноді називаються невигодами – disbenefits).

Внутрішнє управлінське консультування – консультаційні послуги, що покликані допомогти керівництву запровадити зміни, викликані організаційними й управлінськими проблемами, та вдосконалити внутрішні робочі процеси.

Групи особливих (спеціальних) інтересів (або зацікавлені групи) – організовані групи поза урядом, які намагаються якимось чином тиснути (впливати) на владу з метою захисту своїх інтересів (навколо яких такі групи і утворюються).

Державна політика – 1) курс дій (або утримання від дій), обраний органами влади для розв'язання певної суспільної проблеми або сукупності взаємопов'язаних проблем; 2) сукупність безпосередніх або опосередкованих дій уряду, що впливають на повсякденне життя громадян.

Державна цільова програма – комплекс взаємопов'язаних завдань і заходів, що спрямовані на розв'язання найважливіших проблем розвитку держави, окремих галузей економіки або адміністративно-територіальних одиниць, здійснюються з використанням коштів Державного бюджету України та узгоджені за строками виконання, складом виконавців, ресурсним забезпеченням.

Дослідження – системне вивчення, призначене для створення чи розвитку знань.

Економічність політики (програми) – намагання отримати певні фіксовані результати з найменшими затратами ресурсів або у найдешевший спосіб.

Ефективність політики (програми) – співвідношення між затратами на проведення політики та досягнутими результатами (інколи – продуктом політики чи наслідками політики). Ефективність може вимірюватись як у натуральних показниках (як продуктивність праці), так і у вартісних – якщо можливо дати грошову оцінку всім затратам і результатам.

Завчасне оцінювання – критична перевірка потенційної цінності (корисності) справи (програми), що виконується до моменту прийняття рішення щодо початку впровадження.

Завдання – конкретні й обмежені у часі напрями дій щодо досягнення оперативних цілей. У разі стратегічного планування розвитку регіонів та територіальних громад завдання набувають форм проектів чи операційних програм.

Завдання ЦОВВ – конкретні, обмежені в часі та вимірювальні показники для досягнення стратегічних цілей, проміжні досягнення, що необхідні для реалізації стратегічних цілей.

Задачі організації – заяви організації про те, як, за допомогою чого вона збирається виконувати свою місію, що формулюються у контексті конкретних показників діяльності й розраховані на певні терміни.

Заморожування – процедури підсилення, підтримки змін до такого ступеня, коли вони стають сталою частиною системи.

Затрати – ресурси, необхідні для здійснення політики, плану чи програми.

Здійснення змін – власне самі зміни або процес їх здійснення.

Зовнішні причини, що спричиняють потребу в змінах – причини, пов'язані зі змінами середовища, у якому функціонує організація: економічна ситуація, політика,

державне регулювання, технології, міжнародні відносини, соціально-культурні відносини тощо.

Інституції – правила гри в суспільстві або, точніше, створені людьми обмеження (офіційні та неофіційні), які спрямовують людську взаємодію в певне річище.

Інструменти політики – специфічні способи, за допомогою яких політика як реакція на проблему впроваджується в життя. Як інструменти можуть використовуватись інструменти податкової, бюджетної, монетарної, конкурентної політики.

Кількісні (статистичні) індикатори – показники, що мають кількісний вираз і позначаються такими формулюваннями, як число, частота, відсоток, частка тощо. Кількісними індикаторами можна описати, **наприклад, таке: частоту зустрічей та чисельність учасників, коефіцієнт зростання економіки, показники клімату, урожайність, рівень цін тощо.**

Команда – невелика кількість працівників з додатковими навичками і знаннями (уміннями), які віддані спільним цілям виконання, взаємодіють між собою та підзвітні одне одному.

Короткотермінові плани – плани, які складаються на період до одного року, і, зазвичай, не підлягають змінам.

Критичний огляд – періодичне або спеціальне, часто швидке визначення стану виконання програми, до якої не застосовують звичайного оцінювання. Критичні огляди, як правило, застосовують до операційних питань.

Лінійна організаційна структура – система управління, у якій кожний підпорядкований має тільки одного керівника і в кожному підрозділі виконується весь комплекс робіт, пов'язаних з його управлінням.

Лінійно-функціональна організаційна структура – комбінація лінійної та функціональної структур. В основу структури покладено принцип розподілення повноважень і відповідальності за функціями та прийняття рішень по вертикалі. Лінійно-функціональна структура дає змогу організувати управління за лінійною схемою, а функціональні підрозділи допомагають лінійним керівникам у виконанні відповідних управлінських функцій.

Лінійно-штабна організаційна структура – різновид лінійної організаційної структури, за якої створюється штаб, куди входять фахівці з різних видів діяльності, які підпорядковуються безпосередньо лінійним керівникам.

Матрична організаційна структура – структура, що, на відміну від звичайних функціональних підрозділів, які функціонують постійно, формується як проектна група (тимчасовий колектив). Проектна група відповідає за реалізацію стратегічних планів. Працівники проектних груп залишаються членами своїх функціональних підрозділів і повертаються в підпорядкування своїх функціональних керівників після розформування своєї проектної групи.

Менеджмент (визначення за Оксфордським словником англійської мови) -1) спосіб, манера спілкування з людьми; 2) уміння та адміністративні навички організовувати

ефективну роботу апарату організації; 3) влада та мистецтво керування; 4) органи управління, адміністративні одиниці, підрозділи.

Місія ЦОВВ – стисле, комплексне визначення мети діяльності ЦОВВ (головне призначення). Для чіткого визначення, хто ми є і що ми робимо, ми маємо знати для чого існуємо. Визначення має бути стислим, охоплювати сукупність цілей та легко сприйматися. Фактично місією є сукупність, квінтесенція стратегічних цілей.

Моніторинг – 1) постійне відстеження прогресу впровадження програми задля визначення відповідності планові та прийняття необхідних рішень щодо вдосконалення діяльності; 2) систематичне вимірювання виконавської діяльності за встановленими критеріями за відповідний відтинок часу.

Нововведення – нове використання наукових і технічних знань, що цілеспрямовано вноситься до діяльності організації для підвищення ефективності й результативності.

Обстеження – загальна перевірка, що покликана виявити слабкі місця та збої в роботі й запропонувати шляхи коригування.

Оперативні плани – плани, у яких стратегія деталізується на короткі терміни щодо того, що конкретно зробити, хто має це зробити, як це зробити.

Організаційна діяльність – процес, за допомогою якого керівник усуває невизначеність, безладдя, плутанину та конфлікти між людьми щодо роботи або повноважень і створює середовище, придатне для їх спільної діяльності.

Організаційні зміни – будь-які зміни в одному або кількох елементах організації. Зміни можуть стосуватися будь-якого елементу процесу організації (розподіл повноважень; рівень спеціалізації; способи групування; діапазон контролю; механізми координації). Зміни в будь-якому одному підрозділі організації, зазвичай, впливають на інші підрозділи і на організацію загалом.

Організація – функція управління, у межах якої здійснюється розподіл робіт серед окремих працівників (груп) та узгодження їхньої діяльності. Реалізація функції організації здійснюється в процесі організаційної діяльності.

Орієнтири – плани, що мають характер наряду дій. Їх використання доцільне за умов невизначеності середовища, великої ймовірності непередбачуваних змін, які вимагають гнучкості управління. Орієнтири визначають курс дій, але не прив'язують управління до жорстких конкретних цілей, тобто надають у певних межах свободу для маневру.

Основні причини спротиву змінам – невизначеність персоналу організації, власні інтереси окремих співробітників та керівників, різне сприйняття працівниками запропонованих змін, відчуття втрати статусу працівника, порушення соціальних взаємозв'язків, міжособових відносин.

Оцінювання (за визначенням К.Вайс) – 1) систематична оцінка операцій та/ або результатів програми чи політики порівняно з комплексом явних і неявних стандартів з метою вдосконалення програми чи політики; 2) (за визначенням ООН, UNEG, United Nations Forms for evaluation) максимально системне і неупереджене вивчення якої-небудь діяльності, проекту, програми, стратегії, політики, теми, сектору, сфери діяльності, роботи організації тощо; 3) (за визначенням Е.Ведунга) ретельне ретроспективне визначення достоїнств,

вартості та цінності адміністрування, результатів та наслідків дій урядових установ, яке має значення для майбутніх практичних ситуацій; Оцінювання – з'ясування реалій політики та її головних дійових осіб, критерії і процедури вибору альтернативи, застосування інструментів упровадження рішення в життя і встановлення меж дії/ бездії політики.

План дій – докладний опис заходів, що мають уживатися для реалізації стратегічного плану. Оперативні плани складаються відповідно до бюджетного року і тісно прив'язані до нього та містять чіткі річні завдання.

План дій ЦОВВ – докладний опис стратегій (програм) та заходів, що вживаються з метою реалізації стратегічного плану.

Планові зміни – зміни, що здійснюються відповідно до планів і програм, які розроблено заздалегідь і впроваджуються з метою своєчасного і впорядкованого адаптування організації до умов, що змінюються.

Показники (індикатори) – засоби, за допомогою яких здійснюється моніторинг і визначається рівень прогресу щодо виконання окремих завдань програми, досягнення очікуваних результатів (коротко– та середньо-термінових) тощо.

Показники SMART. Specific – конкретний; Measurable – вимірюваний; Available – доступний; Realistic – реалістичний; Time-bound – обмежений у часі.

Політика (policy) – план, курс дій або напрям дій, прийнятний і дотримуваний владою, керівником, політичною партією та ін. Саме в такому розумінні вживається слово "політика", коли мають на увазі державну політику та її напрями – зовнішню, внутрішню, економічну, соціальну. Слід відрізнити від політики (politics).

Політика (politics) – сфера взаємовідносин різних соціальних груп та індивідів з приводу використання інститутів публічної влади задля реалізації своїх суспільно значущих інтересів і потреб. Політику в цьому розумінні вивчають і аналізують переважно політологи. Слід відрізнити від політики (policy).

Пріоритет – першочерговість у здійсненні діяльності. Є наслідком суперечності між нагальними потребами та наявними ресурсами, які завжди обмежені. Визначення пріоритетів діяльності є ключовим елементом розробки стратегії управлінських дій. Пріоритети визначають довгострокові напрями діяльності організації, регіону чи територіальної громади. Пріоритети є основою для визначення стратегічних цілей.

Проблема (для політики) – ситуація, що викликає занепокоєння у суспільстві та потребує втручання з боку тих або інших органів влади.

Програма – 1) складник стратегічного плану організації, регіону, територіальної громади, у якій встановлено цілі програми, задачі, засоби (заходи), показники оцінки діяльності й асигнування. Програми поділяються на загальнодержавні програми, які спрямовуються на розв'язання проблем розвитку держави або значної кількості її регіонів, мають довгостроковий період виконання та виконуються центральними і місцевими органами виконавчої влади, та інші програми, метою яких є розв'язання окремих проблем розвитку економіки і суспільства, проблем розвитку окремих галузей економіки та адміністративно-територіальних одиниць, що потребують державної підтримки; 2) план, який охоплює достатньо велику кількість дій, що не повторюються в майбутньому (програма

впровадження нової продукції, розробки нової технології, створення нових виробничих потужностей).

Продукт (випуск) політики – безпосередній результат реалізації політики.

Проекти – плани, які за своєю сутністю схожі на програми, але відрізняються від них за своєю широтою та складністю. Звичайно, проекти є часткою (складовою частиною) більш широкої програми.

Реактивні зміни – зміни, що здійснюються як реакція на тиск нових умов зовнішнього чи внутрішнього середовища, коли цей тиск зауважено.

Регіональна стратегія розвитку – стратегічний план розвитку регіону, що визначає цілі, завдання, пріоритети, напрям сталого економічного і соціального розвитку, областей, м. Київ та Севастополь на середньостроковий та довгостроковий періоди.

Результати (наслідки) політики – продукт політики з урахуванням усіх впливів.

Результативність політики (програми) – міра досягнення проголошених цілей політики. Результативність свідчить про те, наскільки результати наблизилися до задекларованих цілей.

Ресурси організації основні – людські, фінансові, матеріальні (сировина, обладнання тощо), інформаційні ресурси.

Розвиток – незворотні, спрямовані, закономірні зміни матерії та свідомості, їх універсальна властивість. Результатом розвитку є нова якість діяльності організації.

Розморозування – процес визнання потреби в організаційних змінах.

Розподіл ресурсів – вказівка на спосіб розподілу обмежених ресурсів організації серед окремих підрозділів.

Розслідування – спеціальна перевірка заяви щодо порушення та забезпечення доказів для можливого судового переслідування чи дисциплінарного покарання.

Середовище. *Соціальне:* культурні, етнічні, релігійні та інші звички, соціальна структура суспільства, очікування, моделі поведінки та способи взаємодії і взаємозв'язку між ними, що їх встановлює кожне суспільство.

Економічне: економічна система, зміст та активність економічного життя суспільства, у тому числі характер індустрії та торгівлі, відносна заможність чи бідність регіону, на який поширюється політика, рівень безробіття, рівень економічного зростання тощо.

Фізичне: географічні характеристики (клімат, природні ресурси, топографія, архітектура тощо); демографічні характеристики (чисельність і динаміка населення, розселення, урбаністичні умови, вікова структура населення та інші фізичні характеристики, що визначають спосіб життя, прийнятий у суспільстві).

Політичне: політична система, політичні інститути, владні структури, чинне законодавство, політичні партії, громадські організації, групи спеціальних інтересів, лобізм, переважаюча ідеологія, політична культура, нагальні політичні проблеми.

Синергія – ефект цілісності. Як елемент стратегії означає, що стратегія має враховувати можливості отримання додаткового ефекту за рахунок інтеграції всіх можливостей організації.

Система прогнозних і програмних документів – довгострокові, середньострокові та короткострокові прогнозні й програмні документи, у яких відповідно до соціально-економічних та суспільно-політичних процесів, що відбуваються в державі, з урахуванням впливу зовнішньоекономічних та інших факторів і очікуваних тенденцій визначаються цілі й пріоритети соціально-економічного розвитку та заходи, яких необхідно вжити для їх досягнення.

Стратегічне мислення – мислення, що зорієнтоване на зміну дійсного стану речей; його метою є конструювання бажаного майбутнього для організації, регіону чи населеного пункту та визначення практичних засобів його досягнення. Особливістю стратегічного мислення, на відміну від звичайного (наукового), є його прогностичний та практичний виміри.

Стратегічне планування – систематичний процес, за допомогою якого організація, регіон чи територіальна громада прогнозує та планує свою діяльність на майбутнє. Стратегічне планування зосереджене на питаннях майбутнього, на забезпеченні довготривалого виживання організації, регіону чи територіальної громади в умовах змінного середовища. Стратегічне планування є водночас процесом і результатом, оскільки в його основу покладено: вибір цілей та завдань, що мають привести до кращого суспільства; визначення найдієвішого способу досягнення цілей та завдань; централізацію влади.

Стратегічне планування в контексті розвитку територіальних громад - системна технологія обґрунтування та ухвалення найважливіших рішень щодо місцевого розвитку, визначення бажаного майбутнього стану території та способу його досягнення, що базується на ситуаційному аналізі зовнішнього оточення території та її внутрішнього потенціалу і полягає у формуванні узгоджених з територіальною громадою дій, на реалізації яких концентруються зусилля, ресурси основних суб'єктів місцевого розвитку.

Стратегічне планування на центральному рівні – процес, результатом якого є визначення стратегії та політики міністерства (ЦОВВ), що забезпечує прийняття рішень, які відповідають досягненню місії, реалізації відповідних його функцій, цілей та завдань. Стратегічне планування для ЦОВВ – це ключовий елемент стратегії, який допомагає центральним органам виконавчої влади приймати рішення, узгоджені з підходами щодо досягнення своєї місії, реалізації функцій, цілей та завдань. Стратегічне планування на центральному рівні сприяє перетворенню ЦОВВ з установ, що реагують на події (як постреакція), в органи, що мають перспективне і довгострокове бачення та реалізують стратегічні плани, ґрунтуючись на реальних ресурсних можливостях.

Стратегічний план – план, що визначає місію відомства, цілі, завдання, курс дій та очікувані результати у середньо- та довгостроковій перспективі відповідно до встановлених пріоритетів уряду, які виражаються в програмних документах.

Стратегічний план роботи ЦОВВ – розроблений на основі стратегій розвитку відповідних галузей економіки (сфер діяльності) документ, який визначає завдання такого органу, заходи щодо їх виконання (з визначенням ресурсів, відповідальних за виконання, строків) та очікувані результати.

Стратегічні рішення – рішення, що стосуються найбільш значущих проблем організації, регіону чи територіальної громади та завжди пов'язані з невизначеністю майбутнього, яке спричиняє складність таких рішень.

Стратегічні цілі – середньострокові напрями діяльності організації, регіону чи територіальної громади, що досягаються, ураховуючи зовнішні та внутрішні умови, засоби і потреби, та акумулюють у собі основу оперативних цілей.

Стратегічні цілі ЦОВВ – цілі, що стосуються головних елементів місії ЦОВВ і є структурою для детальнішого планування. Цілі ЦОВВ є стратегічним напрямом для організації в цілому та об'єднавчим моментом для програм та окремих видів діяльності; презентують невідкладні або серйозні чи високопріоритетні завдання, що заслуговують на особливу увагу; акумулюють у собі завдання і викладаються в порядку пріоритетності.

Стратегія – 1) генеральна довготермінова програма (або образ) дій та порядок розподілу пріоритетів і ресурсів організації для досягнення її цілей; 2) свідомий процес, спрямований на визначення напрямку руху організації в умовах середовища, що змінюється; 3) узагальнююча концепція дій; 4) модель досягнення цілей, яка визначає пріоритети і основні напрями діяльності.

Управління організаційними змінами – координація дій співробітників організації в процесі розробки та впровадження перетворень та нововведень для досягнення цілей організації в нових умовах.

Управління розвитком організації – специфічна функція менеджменту в масштабах всієї організації щодо внесення змін у її діяльність і структуру з метою забезпечення її самозбереження і виживання в нових умовах.

Функціональна організаційна структура. Для виконання певних функцій управління утворюються окремі управлінські підрозділи, які передають виконавцям обов'язкові для них рішення, тобто функціональний керівник у межах своєї сфери діяльності здійснює керівництво виконавцями.

Якісні індикатори (судження, оцінка, сприйняття та відношення) – показники, що не мають кількісного виразу й можуть позначатися такими формулюваннями: наявність, відповідність, якість, ступінь, рівень, задоволеність, обізнаність тощо.

SWOT-аналіз (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats / Сильні, Слабкі сторони, Можливості, Загрози) – аналіз, що проводиться на підставі експертних оцінок і може здійснюватися за якісними, кількісними чи комбінованими (якісно-кількісними) критеріями.

SWOT-аналіз де-факто є діагнозом стартових умов для впровадження стратегічного планування, оскільки містить визначення сильних та слабких сторін, а також можливостей та загроз для об'єкта стратегічного планування.

SWOT-аналіз у контексті місцевого розвитку. Сильні сторони – внутрішні потенціал чи ресурс території, що можуть зумовити формування конкурентної переваги; слабкі сторони – види діяльності, ресурси, обставини, які використовуються на рівні території неефективно або не за призначенням; можливості – зовнішні шанси, які можна було б використати для досягнення стратегічних цілей розвитку території та залучення інвестицій; загрози – будь-які процеси або явища, зовнішні обмеження, які перешкоджають руху в напрямі досягнення цілей розвитку території.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. *Баринов В. А.* Стратегический менеджмент : учеб. пособие / В. А. Баринов, В. Л. Харченко. – Москва : ИНФРА-М, 2006. – 283 с.
2. *Берданова О.* Стратегічне планування : навч. посіб. [Електронний ресурс] / О. Берданова, В. Вакуленко, В. Тертичка. – Львів : ЗУКЦ, 2008. – 138 с. – Режим доступу : www.IPAS.org.ua/library.htm. – Назва з екрана.
3. *Берданова О.* Стратегічне планування : посіб. для тренерів / О. Берданова, Вакуленко, В. Тертичка ; Фундація ПАУСІ. – Львів : ЗУКЦ, 2008. – 72 с.
4. *Лодон Дж.* Управление информационными системами : учеб. для слушателей, обучающихся по программе «Мастер делового администрирования» / Дж. Лодон. – 7-е изд. – Санкт-Петербург : Питер, 2005. – 910 с.
5. *Пакк Х.* Укрощение сопротивления / Х. Пакк // Стратегии. – 2004. – № 10. – С. 257.
6. *Петрова І. Л.* Управління змінами : посіб. для тренерів / І. Л. Петрова, В. І. Поліщук, В. П. Печенізький ; Фундація ПАУСІ. – Київ ; Львів : ЗУКЦ, 2008. – 58 с.
7. Стратегический менеджмент : учебник для вузов / под ред. А. Н. Петрова. – Санкт-Петербург, 2005. – 495 с.
8. Стратегическое планирование : учебник / Ассоц. авт. и изд. «ТАНДЕМ» ; [подгот. проф. В. И. Зайцевым и др. ; под ред. Э. А. Уткина]. – Москва : ЭКС-МОС, 1999. – 438 с.
9. Стратегічне планування : підруч. для громад. орг. / за ред. В. Полуйко. – Львів : Західноукр. ресурс. центр, 1998. – 108 с.
10. Стратегічне планування розвитку територіальних громад : навч. курс, робоча прогр. та метод. вказівки / Укр. Акад. держ. упр. при Президентові України, Львів. регіон. ін-т держ. упр. ; кер. проекту Г. Дробенко ; підготов. навч. курсу та його апробація Р. Брусак ; ред. Ю. Бондаренко. – Львів : ЛРІДУ УАДУ, 2002. – 41 с.
11. *Тертичка В.* Державна політика: аналіз та здійснення в Україні / В. Тертичка. – Київ : Вид-во Соломії Павличко «Основи», 2002. – 750 с. – [Існує електрон. версія: www.IPAS.org.ua].
12. *Томпсон А. А.* Стратегический менеджмент: искусство разработки и реализации стратегии : учеб. для студентов : пер. с англ. / А. А. Томпсон-мл., А. Дж. Стрикленд Ш. – Москва : Банки и биржи ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
13. *Томпсон А. А.* Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А. А. Томпсон-мл., А. Дж. Стрикленд Ш. ; [пер. с англ. А. Р. Ганиевой и др.]. – 12-е изд. – Москва : Вильямс, 2003. – 924 с.
14. *Фалмер Р. М.* Энциклопедия современного управления : в 5 т. / Р. М. Фалмер. – Москва : ВИПК Энерго, 1992. – Т. 3 : Выполнение как функция управления. – 183 с.
15. *Хант Дж.* Управление людьми в компаниях : руководство для менеджера / Джон Хант ; [пер. с англ. А. Н. Исаенко] ; Гос. ун-т упр. ; Нац. фонд подгот. кадров. – Москва : Олимп-Бизнес и др., 1999. – 359 с.
16. *Хентце Й.* Основные идеи стратегического менеджмента / Й. Хентце // Проблемы теории и практики упр. – 1989. – № 2. – С. 11–24.
17. *Цегольник П.* Технологія управління проектами в державному управлінні: потенціал застосування та шляхи підготовки спеціалістів / Петро Цегольник // Вісн. УАДУ – 2001. – № 3. – С. 346–353.
18. *Чикаренко І. А.* Проектний підхід як один із засобів підвищення ефективності діяльності / І. А. Чикаренко // Теорія та практика держ. упр. / Харк. регіон. ін-т Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. – Вип. 9 : Державне управління та місцеве самоврядування : матеріали ІV Міжнар. наук. конгресу, Харків, 26 лют. 2004 р. – Харків, 2004. – С. 24–26.
19. *Шаров Ю.* Інструментально-технологічна функція стратегічного мислення / Ю. Шаров // Актуал. пробл. держ. упр. : зб. наук. пр. – Львів, 2001. – Вип. 5. – С. 97–108.

20. Шаров Ю. Продуктивна функція стратегічного мислення й успішність муніципального управління / Ю. Шаров // Зб. наук. пр. УАДУ. – Київ : Вид-во УАДУ, 2002. – № 1. – С. 275–283.
21. Шаров Ю. П. Стратегічне планування в муніципальному менеджменті: концептуальні аспекти / Ю. Шаров. – Дніпропетровськ, 2001. – 300 с.
22. Шаров Ю. Стратегічне планування та реалізація політики на центральному, регіональному та місцевому рівнях : (опор. конспект дистанц. курсу) : навч. посіб. / Ю. Шаров. – Київ : Центр навч. л-ри, 2004. – 56 с.
23. Широкова Г. В. Управление организационными изменениями = Organizational change management : учеб. пособие / Г. В. Широкова. – Санкт-Петербург : Изд. дом С.-Петерб. гос. ун-та, 2005. – 430 с.
24. Эддоус М. Методы принятия решений / М. Эддоус, Р. Стэнсфилд. – Москва : ЮНИТИ, 1997. – 590 с.
25. Эффективность государственного управления : [сборник] : пер. с англ. / общ. ред. С. А. Батчикова и С. Ю. Глазьева. – Москва : Фонд «За экон. грамотность» [и др.], 1998. – 846 с. – Ч. 2 : Измерение и анализ.
26. Юкаева В. С. Управленческие решения : учеб. пособие / В. С. Юкаева. – Москва : Дашков и К°, 2009. – 415 с.
27. Юрчак О. Сучасний стан розробки стратегій в Україні: стратегія як проект. Ч. 1, 2 : Формулювання та реалізація стратегії: використання проектного підходу [Електронний ресурс] / О. Юрчак, А. Старинська. – Режим доступу: <http://www.management.com.ua/strategy/str202.html>. – Назва з екрана.
28. Янг Е. Як написати дієвий аналітичний документ у галузі державної політики : практ. посіб. для радників з держ. політики у Центр. і Схід. Європі / Е. Янг, Л. Куїнн ; пер. з англ. С. В. Соколик ; наук. ред. пер. О. І. Кілієвич ; Ініціатива реформування місцевого самоврядування і держ. послуг ; Ін-т відкритого сусп-ва. – Київ : К.І.С., 2003. – 118 с. – [Пер. изд. : Writing Effective Public Policy Papers: A Guide for Policy Advisers in Central and Eastern Europe / E. Yong, L. Quinn].
29. Ascari A. Reengineering and organizational change: lessons from a comparative analysis of company experiences / A. Ascari, M. Rock, S. Dutta // European Management Journal. – 1995. – Vol. 13, N 1. – P. 1–30.
30. Burnes B. Managing Change: a strategic approach to organisational dynamics / B. Burnes. – 5th ed. – London, 2004. – 745 p.
31. Carnall C. Managing Change in Organizations / C. Carnall. – Edinburg, 2003. – 642 p.
32. Grover R. Готовность к переменам. Человеческий фактор [Электронный ресурс] / R. Grover, F. Walker // Деловое совершенство. – 2004. – № 1. – Режим доступа: <http://www.management.com.ua/cm/cm050.html>. – Название с экрана.
33. Huse E. F. Organization Development and Change / Edgar F. Huse. – Saint Paul, 2005. – 567 p.
34. Kanter R. M. The Challenge of organizational change / R. M. Kanter, B. Stein, T. Jick. – New York : Free Press, 1992. – 535 p.
35. Kotter J. P. Choosing Strategies for Change / J. P. Kotter, C. A. Schlesinger // Harvard Business Review. – 1979. – Vol. 57, N 2. – P. 106–114.
36. Mintzberg H. Strategy safari: a guided tour through the wilds of strategic management / H. Mintzberg, B. Ahlstrand, J. Lampel. – New York : The free press, 1998. – 407 p.
37. Public Policy in Central and Eastern Europe: Theories, Methods, Practices / ed.: M. Potucek, L. T. Leloup, G. Jenei, L. Varadi. – NISPAsee, 2003. – 340 p.
38. Strategic Management: concept and Cases / University of Alabama. – 4-th ed. – Plano (Texas, USA) : Business Publication Inc., 2007. – 647 с.
39. Wendell F. Organization Development and Transformation: managing Effective Change / F. Wendell. – McGraw-Hill Companies, Incorporated, 2004. – 516 p.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

Нормативно-правова база

1. Конституція України : офіц. текст : [прийнята на п'ятій сесії Верхов. Ради України 28 черв. 1996 р. зі змінами, внесеними Законом України від 8 груд. 2004 р. : станом на 1 січ. 2006 р.]. – Київ, 2006. – 124 с.
2. Бюджетний кодекс України від 8 лип. 2010 р. № 2456-VI (зі змінами) // Відом. Верхов. Ради України. – 2010. – № 50. – Ст. 572. – С. 1778–1880.
3. Про Регламент Верховної Ради України : Закон України від 10 лют. 2010 р. № 1861-VI (зі змінами) // Відом. Верхов. Ради України. – 2010. – № 14/15. – Ст. 133. – С. 412–474 ; № 16/17. – Ст. 133. – С. 477–536.
4. Про Кабінет Міністрів України : Закон України від 7 жовт. 2010 р. № 2591-VI (зі змінами) // Відом. Верхов. Ради України. – 2014. – № 13. – Ст. 222. – С. 828–857.
5. Про засади внутрішньої і зовнішньої політики : Закон України від 1 лип. 2010 р. № 2411-VI (зі змінами) // Відом. Верхов. Ради України. – 2010. – № 40. – Ст. 527. – С. 1452–1463.
6. Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України : Закон України від 23 берез. 2008 р. № 1602 (зі змінами) // Відом. Верхов. Ради України. – 2000. – № 25. – Ст. 195. – С. 442–449.
7. Про державні цільові програми : Закон України від 18 берез. 2004 р. № 1621-IV (зі змінами) // Відом. Верхов. Ради України. – 2004. – № 25. – Ст. 352. – С. 1042–1049.
8. Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності : Закон України від 11 верес. 2003 р. № 1160-15 (зі змінами) // Відом. Верхов. Ради України. – 2004. – № 9. – Ст. 79. – С. 258–279.
9. Про затвердження Загальнодержавної цільової соціальної програми протидії ВІЛ-інфекції/СНІДу на 2014–2018 роки : Закон України від 20 жовт. 2014 р. № 1708-VII // Офіц. вісн. України. – 2014. – № 91. – Ст. 2604. – С. 15.
10. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони : угоду ратифіковано із заявою Законом України № 1678-VII від 16 верес. 2014 р. // Офіц. вісн. України. – 2014. – № 75, т. 1. – Ст. 2125. – С. 83.
11. Про Стратегію сталого розвитку «Україна-2020» : Указ Президента України від 12 січ. 2015 р. № 5/2015 // Офіц. вісн. України. – 2015. – № 4. – Ст. 67. – С. 8.
12. Про Концепцію адаптації інституту державної служби в Україні до стандартів Європейського Союзу : Указ Президента України від 5 берез. 2004 р. № 278 // Офіц. вісн. України. – 2004. – № 10. – Ст. 578. – С. 31–34.
13. Питання проведення Державною фінансовою інспекцією, її територіальними органами державного фінансового аудиту : постанова Кабінету Міністрів України від 25 берез. 2006 р. № 361 (зі змінами) // Офіц. вісн. України. – 2006. – № 13. – Ст. 868. – С. 147–151.
14. Порядок розроблення та виконання державних цільових програм : затв. Постановою Кабінету Міністрів України від 31 січ. 2007 р. № 106 (зі змінами) // Офіц. вісн. України. – 2007. – № 8. – Ст. 313. – С. 86–96.
15. Порядок сприяння проведенню громадської експертизи діяльності органів виконавчої влади : затв. Постановою Кабінету Міністрів України від 5 листоп. 2008 р. № 976 (зі змінами) // Офіц. вісн. України. – 2008. – № 86. – Ст. 2889. – С. 100–101.
16. Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики : постанова Кабінету Міністрів України від 3 листоп. 2010 р. № 996 (зі змінами) // Офіц. вісн. України. – 2010. – № 84. – Ст. 2945. – С. 36.
17. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року : постанова Кабінету Міністрів України від 6 серп. 2014 р. № 385 // Офіц. вісн. України. – 2014. – № 70. – Ст. 1966. – С. 23.

18. Про затвердження Методик проведення аналізу впливу та відстеження результативності регуляторного акта : постанова Кабінету Міністрів України від 11 берез. 2004 р. № 308 (зі змінами) // Офіц. вісн. України. – 2004. – № 10. – Ст. 612. – С. 166–169.
19. Про затвердження Порядку відбору проектних (інвестиційних) пропозицій та інвестиційних проектів, для розроблення або реалізації яких надається державна підтримка : постанова Кабінету Міністрів України від 13 листоп. 2013 р. № 835 // Офіц. вісн. України. – 2013. – № 90. – Ст. 3321. – С. 52.
20. Про затвердження Порядку проведення Державною фінансовою інспекцією, її територіальними органами державного фінансового аудиту виконання бюджетних програм : постанова Кабінету Міністрів України від 10 серп. 2004 р. № 1017 (зі змінами) // Офіц. вісн. України. – 2004. – № 32. – Ст. 2144. – С. 35.
21. Про затвердження Порядку проведення Державною фінансовою інспекцією, її територіальними органами державного фінансового аудиту виконання місцевих бюджетів : постанова Кабінету Міністрів України від 12 трав. 2007 р. № 698 (зі змінами) // Офіц. вісн. України. – 2007. – № 34. – Ст. 1453. – С. 18.
22. Про затвердження Порядку проведення органами державної контрольно-ревізійної служби аудиту ефективності виконання бюджетних програм : постанова Кабінету Міністрів України від 10 серп. 2004 р. № 1017 (зі змінами) // Офіц. вісн. України. – 2004. – № 32. – Ст. 2144. – С. 35–37.
23. Про затвердження Порядку розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації, а також проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації зазначених регіональних стратегій і планів заходів : постанова Кабінету Міністрів України від 11 листоп. 2015 р. № 932 // Офіц. вісн. України. – 2015. – № 92. – Ст. 3131. – С. 111.
24. Про проведення моніторингу та оцінювання ефективності програм соціальної підтримки населення. : постанова Кабінету Міністрів України від 20 черв. 2012 р. № 554 // Офіц. вісн. України. – 2012. – № 47. – Ст. 1839. – С. 34.
25. Про розроблення прогнозних і програмних документів економічного і соціального розвитку та складання проекту державного бюджету : постанова Кабінету Міністрів України від 26 квіт. 2003 р. № 621 (зі змінами) // Офіц. вісн. України. – 2003. – № 18/19. – Ст. 834. – С. 64–81.
26. Регламент Кабінету Міністрів України : затв. Постановою Кабінету Міністрів України від 18 лип. 2007 р. № 950 (зі змінами) // Офіц. вісн. України. – 2007. – № 54. – Ст. 2180. – С. 21–82.
27. Типовий регламент місцевої державної адміністрації : затв. Постановою Кабінету Міністрів України від 11 груд. 1999 р. № 2263 (зі змінами) // Офіц. вісн. України. – 1999. – № 50. – Ст. 2456. – С. 77–85.
28. Деякі питання оптимізації державних цільових програм : розпорядження Кабінету Міністрів України від 23 берез. 2011 р. № 223-р // Офіц. вісн. України. – 2011. – № 22. – Ст. 923. – С. 73–78.
29. Концепція вдосконалення системи прогнозних і програмних документів з питань соціально-економічного розвитку України : схвалено Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 4 жовт. 2006 р. № 504-р // Офіц. вісн. України. – 2006. – № 40. – Ст. 2692. – С. 119–121.
30. Питання оптимізації кількості бюджетних програм : розпорядження Кабінету Міністрів України від 6 квіт. 2011 р. № 292-р // Офіц. вісн. України. 2011. – № 26. – Ст. 1090. – С. 132–134.
31. Про забезпечення діяльності груп аналізу політики у центральних органах виконавчої влади та Секретаріаті Кабінету Міністрів України [Електронний ресурс] : розпорядження Кабінету Міністрів України від 7 лют. 2007 р. № 32-р (зі змінами) – Режим доступу: <https://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/32-2007-%D1%80>. – Назва з екрана.
32. Про імплементацію Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським Співтовариством з атомної енергії і їхніми

- державами-членами, з іншої сторони : розпорядження Кабінету Міністрів України від 17 верес. 2014 р. № 847-р. (зі змінами) // Офіц. вісн. України. – 2014. – № 77. – Ст. 2197. – С. 178.
33. Про схвалення Концепції вдосконалення системи прогнозних і програмних документів з питань соціально-економічного розвитку України : розпорядження Кабінету Міністрів України від 4 жовт. 2006 р. № 504-р // Офіц. вісн. України. – 2006. – № 40. – Ст. 2692. – С. 119.
34. Деякі питання проведення оцінки економічної ефективності проектних (інвестиційних) пропозицій та інвестиційних проектів : наказ Мінекономрозвитку України від 29 груд. 2012 р. № 1532 // Офіц. вісн. України. – 2013. – № 7. – Ст. 258. – С. 159.
35. Методичні рекомендації щодо проведення оцінки економічної і соціальної ефективності виконання державних цільових програм [Електронний ресурс] : затв. наказом М-ва економіки України від 24 черв. 2010 р. № 742. – Режим доступу: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1. – Назва з екрана.
36. Методичні рекомендації щодо здійснення оцінки ефективності бюджетних програм [Електронний ресурс] : затв. наказом М-ва фінансів України від 17 трав. 2011 р. №№ 608. – Режим доступу: http://www.minfin.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=358839&cat_id=355989. – Назва з екрана.
37. Правила складання паспортів бюджетних програм : затв. наказом М-ва фінансів України від 29 груд. 2002 р. № 1098 // Офіц. вісн. України. – 2003. – № 5. – Ст. 196. – С. 119.
38. Правила складання паспортів бюджетних програм місцевих бюджетів, квартального та річного звітів про їх виконання, здійснення моніторингу та аналізу виконання бюджетних програм, оцінки ефективності бюджетних програм : затв. наказом М-ва фінансів України від 9 лип. 2010 р. № 679 // Офіц. вісн. України. – 2010. – № 59. – Ст. 2054. – С. 103–115.
39. Правила складання паспортів бюджетних програм місцевих бюджетів та звітів про їх виконання : наказ Мінфіну України від 26 серп. 2014 р. № 836 // Офіц. вісн. України. – 2014. – № 79. – Ст. 2264. – С. 49.
40. Про затвердження Методичних рекомендацій з розроблення інвестиційного проекту, для реалізації якого може надаватися державна підтримка [Електронний ресурс] : наказ Мінекономрозвитку України від 13 листоп. 2012 р. № 1279. – Режим доступу: <http://www.me.gov.ua/LegislativeActs/Detail?lang=uk-UA&id=0c2ad6e5-19c9-4c2a-af78-b31c74b6a1d6>. – Назва з екрана.
41. Про паспорти бюджетних програм : наказ Мінфіну України від 29 груд. 2002 р. № 1098 (у редакції наказу Мінфіну від 14 січ. 2008 р. № 19, зі змінами) // Офіц. вісн. України. – 2003. – № 5. – Ст. 196. – С. 119.
42. Цілі розвитку тисячоліття. Україна – 2010 : нац. доп. – Київ : М-во економіки України, 2010. – 107 с.
43. Щодо проведення електронних консультацій з громадськістю на сайті «Громадянське суспільство і влада» [Електронний ресурс] : наказ М-ва юстиції України від 13 квіт. 2009 р. № 324/7. – Режим доступу: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/v324_323-09. – Назва з екрана.

Навчальні і наукові джерела

1. Аналіз вигід і витрат: концепції і практика / Е. Е. Боардмен, Д. Х. Грінберг, Е. Р. Вайнінг, Д. Л. Веймер ; пер. з англ. О. Мороз, Т. Мороз. – 2-ге вид. – Київ : АртЕк, 2003. – 547 с.
2. Аналіз вигід і витрат : практ. посіб. / Секретаріат Ради Скарбниці Канади ; наук. ред. пер. англ. О. Кілієвич. – Київ : Основи, 1999. – 175 с.
3. Аналіз державної політики в Україні: навчальна дисципліна, сфера професійної діяльності, галузь прикладних досліджень : зб. док. і матеріалів [Електронний ресурс] / уклад. : О. І. Кілієвич, В. В. Тертичка. – Київ, 2004. – 209 с. – Режим доступу: www.IPAS.org.ua. – Назва з екрана.

4. *Анисимов О. С.* Стратегии и стратегическое мышление / О. С. Анисимов. – Москва : Агро-Вестник, 2009. – 356 с.
5. *Ансофф И.* Новая корпоративная стратегия : пер. с англ. / И. Ансофф. – Санкт-Петербург : Питер, 1999. – 470 с.
6. *Ансофф И.* Стратегическое управление : пер. с англ. / И. Ансофф. – Москва : Экономика, 1989. – 519 с.
7. *Армстронг М.* Практика управления человеческими ресурсами : учеб. для слушателей, обучающихся по программе «Мастер делового администрирования» / М. Армстронг ; пер. с англ. Е. Бугаева ; ред. пер. С. К. Мордовин. – 8-е изд. – Санкт-Петербург : Питер, 2004. – 831 с.
8. *Атаманчук Г. В.* Теория государственного управления : курс лекций / Г. В. Атаманчук. – Москва : Юрид. лит., 1997. – 400 с.
9. Аудит адміністративної діяльності: теорія та практика / пер. з англ. В. Шульга. – Київ : Основи, 2000. – 190 с.
10. *Бесєдін М. О.* Основи менеджменту: оцінно-ситуаційний підхід (модульний варіант) : підручник / М. О. Бесєдін, В. М. Нагаєв. – Київ : Центр навч. л-ри, 2005. – 496 с.
11. *Богоявленська Ю. В.* Проектне управління на підприємствах-монополістах (праксеологічний підхід) / Ю. В. Богоявленська // Глобалізація та управління проектами у ХХІ столітті : матеріали наук.-практ. конф., 9–10 жовт. 2003 р. / Львів. регіон. ін-т держ. упр. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. – Львів, 2003. – С. 74–80.
12. *Боровикова Н.* Нововведення в організації: предупрежден – значит, защищен / Н. Боровикова, А. Парина // Персонал-Микс. – 2004. – № 2. – С. 6–8.
13. *Брайсон Дж.* Стратегічне планування для державних та неприбуткових організацій / Джон М. Брайсон ; пер. з англ. А. Кам'янець. – Львів : Літопис, 2004. – 352 с.
14. *Браун П.* Посібник з аналізу державної політики : пер. з англ. / П. Браун. – Київ : Основи, 2000. – 243 с.
15. В лабиринтах современного управления. – Москва : Экономика, 1999. – 247 с.
16. *Вайс К. Г.* Оцінювання: методи дослідження програм та політики / Керол Г. Вайс ; пер. з англ. Р. Ткачука та М. Корчинської ; наук. ред. пер. О. Кілієвич. – Київ : Основи, 2000. – 671 с.
17. *Вакуленко В. М.* Стратегічне планування на місцевому та регіональному рівнях : навч. посіб. / В. М. Вакуленко, В. В. Мамонова, Ю. П. Шаров ; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. – Ужгород : Патент, 2004. – 198 с.
18. *Ведунг Е.* Оцінювання державної політики і програм / Еверт Ведунг ; пер. з англ. В. Шульга. – Київ : Всеуито, 2003. – 350 с.
19. *Веймер Д. Л.* Аналіз політики: концепції, практика / Д. Л. Веймер, Е. Р. Вайнінг ; пер. з англ. І. Дзюба, А. Олійника ; наук. ред. О. Кілієвич. – Київ : Основи, 1998. – 654 с.
20. *Винницький Б.* Моніторинг та оцінювання стратегій і програм регіонального розвитку в Україні [Електронний ресурс] / Б. Винницький, М. Лендбел, Ю. Ратейчак ; Проект партнерства Канада – Україна «Регіональне врядування та розвиток». – Київ : К.І.С., 2007. – 120 с. – Режим доступу: <http://www.rgd.org.ua>. – Назва з екрана.
21. *Винокуров В. А.* Организация стратегического управления / В. А. Винокуров. – Москва : Центр экономики и маркетинга, 2006. – 456 с.
22. Вироблення державної політики : аналіт. зап. / уклад. : О. Кілієвич, В. Є. Романов. – Київ : К.І.С., 2003. – 346 с.
23. Вироблення державної політики: рекомендації для України в контексті євроінтеграційного досвіду країн Балтії та Польщі : зб. аналіт. звітів і зап. учасників Програми урядового стажування [Електронний ресурс] / уклад. : О. І. Кілієвич, В. В. Тертичка. – Київ, 2006. – 355 с. – Режим доступу: www/IPAS.org.ua. – Назва з екрана.
24. *Віскузі В. К.* Економічна теорія регулювання та антимонопольна політика : [підручник] : пер. з англ. / В. К. Віскузі, Д. М. Вернон, Д. Е. Гарингтон ; передм. та наук. ред. пер. О.

- Кілієвич. – Київ : Вид-во Соломії Павличко «Основи», 2004. – 104S с. – [Пер. изд. : Economics of Regulation and Antitrust / W. K. Vicusi, J. M. Vernon, J. E. Harrington].
25. *Волес В.* Творення політики в Європейському Союзі = Policy-Making in the European Union : посібник / В. Волес, Г. Волес ; пер. з англ. Р. Ткачук. – Київ : Вид-во Соломії Павличко «Основи», 2004. – S71 с.
26. *Говлет М.* Дослідження державної політики: цикли та підсистеми політики / М. Говлет, М. Рамеш ; пер. з англ. О. Рябова. – Львів : Кальварія, 2004. – 264 с.
27. *Гогвуд Б.* Аналіз політики для реального світу = Policy Analysis for the Real World : альбом / Б. Гогвуд, Л. Ган ; пер. з англ. А. Олійник ; наук. ред. пер. В. Тертичка. – Київ : Вид-во Соломії Павличко «Основи», 2004. – 396 с.
28. *Горбатенко В. П.* Стратегія модернізації суспільства: Україна і світ на зламі тисячоліть / В. П. Горбатенко. – Київ : Видавн. центр «Академія», 1999. – 237 с.
29. *Гурков И. Б.* Стратегический менеджмент организации : учеб. пособие / И. Б. Гурков. – Москва : ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2001. – 317 с.
30. *Дай Т. Р.* Основи державної політики : підручник / Т. Р. Дай ; пер. з англ. Г. Є. Краснокутського ; за наук. ред. З. В. Балабаєва. – Одеса : АО Бахва, 2005. – 468 с. – [Пер. изд. : Understanding public policy / T. R. Deu. – New Jersey : Prentice Hall, 2002].
31. *Дак Д. Д.* Монстр перемен: причины успеха и провала организационных преобразований / Д. Д. Дак. – 2-е изд. – Москва : Альпина Бизнес Букс, 2007. – 320 с.
32. *Данн В. Н.* Державна політика: вступ до аналізу : підручник / В. Н. Данн ; пер. з англ. Г. Є. Краснокутського ; за наук. ред. М. О. Баймуратова. – Одеса : АО Бахва, 2005. – 504 с. – [Пер. изд.: Public Policy Analysis: An Introduction / W. N. Dunn].
33. Державна політика : аналіт. док., підготовл. в межах проекту «Створення груп аналізу політики та Центру інформаційних ресурсів в уряді України» / уклад. В. Нанівська ; Укр. Акад. держ. упр при Президентові України ; Центр дослідж. адм. реформи ; Міжнар. центр персп. дослідж. – Київ, 2002. – 196 с.
34. Державна політика: аналіз та механізми впровадження : метод. рек. / О. І. Кілієвич, В. В. Тертичка. – Київ : НАДУ, 2009. – 88 с.
35. *Джей Р.* Энциклопедия менеджера : алгоритмы эффективной работы / Р. Джей, Р. Темплар. – 2-е изд. – Москва : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 675 с.
36. *Довгань Л. Є.* Стратегічне управління : навч. посіб. / Л. Є. Довгань, Ю. В. Каракай, Л. П. Артеменко. – Київ : Центр навч. л-ри, 2009. – 440 с.
37. Енциклопедичний словник з державного управління / уклад. : Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко [та ін.] ; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. – Київ : НАДУ, 2010. – 819 с.
38. Запровадження стратегічного планування в Україні [Електронний ресурс] : зб. док. і матеріалів / уклад. В. Тертичка. – Київ : Центр дослідж. адм. реформи НАДУ, 2004. – 401 с. – Режим доступу: <http://www.IPAS.org.ua/library.htm>. – Назва з екрана.
39. Збірник досліджень ефективності виконання державних програм / Держ. контрольно-ревізійна служба України, Голов. КРУ України. – Київ, 2002. – 104 с.
40. Збірник досліджень з ефективності роботи державних організацій України / Швед. нац. Бюро аудиту, Швед. ін-т держ. упр. – Київ, 2001. – 156 с.
41. Інтегрування системи менеджменту людських ресурсів у процес реформування державної служби : звіт / Укр. Акад. держ. упр. при Президентові України ; Центр дослідж. адм. реформи ; пер. : Л. В. Ільченко-Сюйва, Ю. Д. Полянський, В. В. Ростопіра, С. В. Соколик ; ред. укр. пер. С. В. Соколик. – Київ : Вид-во УАДУ, 1999. – 549 с.
42. *Камерон Э.* Управление изменениями: модели, инструменты и технологии организационных изменений / Эстер Камерон, Майк Грин ; [пер. с англ. П. Тимофеев]. – Москва : Добрая кн., 2006. – 360 с.
43. *Карлоф Б.* Деловая стратегия : [Концепция. Содержание. Символы] : пер. с англ. / Б. Карлоф. – Москва : Экономика, 2007. – 314 с. – [Пер. изд.: Business strategy / Bengt Karlof (MacMillan reference books)].

44. *Килиевич А.* Англо-русский глоссарий терминов и понятий в сфере государственного управления и политики, экономики и международной торговли / А. Килиевич ; Ун-т Центральной Азии. – 2-е изд., испр. и доп. – Бишкек, 2013. – 786 с.
45. *Кілієвич О.* Англо-український глосарій термінів і понять з аналізу державної політики та економіки / О. Кілієвич. – Київ : Вид-во Соломії Павличко «Основи», 2003. – 510 с.
46. *Кілієвич О.* Інституціоналізація аналізу політики в Україні [Електронний ресурс] / О. Кілієвич // Суспільна політика та стратег. менеджмент. – 2008. – № 1. – С. 4–15. – Режим доступу: www.IPAS.org.ua. – Назва з екрана.
47. *Кілієвич О.* Мікроекономіка для аналізу державної політики : підручник / О. І. Кілієвич, О. В. Мертенс. – Київ : Вид-во Соломії Павличко «Основи», 2005. – 655 с.
48. *Кілієвич О.* Основи економічної методології в аналізі державної політики / О. Кілієвич // Економічна теорія і державна політика України в перехідній економіці : навч. посіб. : у 2 кн. / за заг. ред. І. Розпутенка, Б. Лессера ; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; Ін-т підвищ. кваліфікації керів. кадрів. – Київ, 2004. – Кн. 1, ч. 3. – С. 131–162.
49. *Колбеч Г. К.* Політика. Основні концепції в суспільних науках / Г. К. Колбеч ; пер. з англ. О. Дем'янчука. – Київ : Видавн. дім «КМ Академія», 2004. – 127 с.
50. Корпоративная культура и управление изменениями : [сб. ст.] / пер. с англ. [А. Лисицыной]. – Москва : Альпина Бизнес Букс, 2006. – 192 с. – (Серия «Классика Harvard Business Review»).
51. *Котлер Ф.* Основы маркетинга / Ф. Котлер ; пер. с англ. В. Б. Боброва. – Москва : Прогресс, 1990. – 567 с.
52. *Коэн Д. С.* Суть перемен. Путеводитель. Инструменты и тактика руководства преобразованиями в компании / Д. С. Коэн. – Москва : Олимп-Бизнес издатель В. Стабников, 2007. – 302 с.
53. *Крозбі Б. Л.* Стратегічне планування та стратегічний менеджмент: чим вони відрізняються : [метод. матеріали] / Б. Л. Крозбі. – Київ : Вид-во УАДУ, 1998. – 12 с. – [Проект USAID «Упровадження змін в політиці», 1997].
54. Курс МВА по менеджменту / ред. Аллен Р. Коэн ; пер. с англ. [А. Исаенко, А. Лисовского]. – 4-е изд. – Москва : Альпина Бизнес Букс, 2007. – 507 с.
55. *Лащук А. М.* Формування і управління портфелем проектів / А. М. Лащук // Глобалізація та управління проектами у ХХІ столітті : матеріали наук.-практ. конф., 9–10 жовт. 2003 р. / Львів. регіон. ін-т держ. упр. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. – Львів, 2003. – С. 100–109.
56. *Лютенс Ф.* Организационное поведение : учеб. для вузов / Фред Лютенс ; пер. с 7-го изд. на англ. яз. [О. Е. Гончаровой и др.]. – Москва : ИНФРА-М, 1999. – 587 с.
57. *Макух Я. Д.* Термінологічні рівні поняття «проект» / Я. Д. Макух // Глобалізація та управління проектами у ХХІ столітті : матеріали наук.-практ. конф., 9–10 жовт. 2003 р. / Львів. регіон. ін-т держ. упр. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. – Львів, 2003. – С. 35–37.
58. *Малиновський В. Я.* Державне управління : навч. посіб. / В. Я. Малиновський. – Вид. 2-ге, допов. та переробл. – Київ : Атіка, 2003. – 576 с.
59. *Мардас А. Н.* Организационный менеджмент : учебник / А. Н. Мардас, О. А. Мардас. – Санкт-Петербург : Питер, 2003. – 645 с.
60. *Мескон М. Х.* Основы менеджмента : пер. с англ. / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – Москва : Дело, 1992. – 702 с.
61. *Минцберг Г.* Стратегический процесс / Г. Минцберг, Дж. Б. Куинн, С. Гошал. – Санкт-Петербург : Питер, 2001. – 587 с.
62. *Мироненко Ю. Д.* Роль стратегического управления компанией в ее организационном развитии / Ю. Д. Мироненко, А. К. Тереханов // Корпоратив. системы. – 2004. – № 5. – С. 38–45.
63. *Мізюк Б. М.* Стратегічне управління : підручник / Б. М. Мізюк. – 2-ге вид., переробл. і допов. – Львів : Магнолія плюс, 2007. – 392 с.

64. *Міщенко А. П.* Стратегічне управління : навч. посіб. / А. П. Міщенко. – Вид. 2-ге. – Дніпропетровськ : Вид-во ДУЕП, 2007. – 332 с.
65. *Моррисей Дж.* Целевое управление организаций / Дж. Моррисей ; пер. с англ. И. М. Верещагина. – Москва : Сов. радио, 1979. – 144 с.
66. *Мэннинг Н.* Реформа государственного управления : междунар. опыт : [пер. с англ.] / М. Мэннинг, Н. Парисон. – Москва : Весь мир, 2003. – 495 с.
67. *Немцов В. Д.* Стратегічний менеджмент / В. Д. Немцов, Л. С. Довгань. – Київ : ТОВ «УВПК «ЕксОб», 2002. – 560 с.
68. *Новіков Б. В.* Основи адміністративного менеджменту : навч. посіб. / Б. В. Новіков, Г. Ф. Сініок, П. В. Круш. – Київ : Центр навч. л-ри, 2004. – 560 с.
69. *Нудельман В.* Розробка стратегії розвитку територіальної громади: загальні засади методики : [наук. вид.] / В. Нудельман, І. Санжаровський ; Ін-т Схід-Захід, Київ. центр Ін-ту Схід-Захід. – Київ, 2002. – 232 с.
70. *Організаційна поведінка : підручник / Д. Гелрігел, Д. В. Слокум-молодший, Р. В. Вудмен, Н. С. Брейнінг ; пер. з англ. І. Тарасюк, М. Зарицька, Н. Гайдукевич. – Київ : Вид-во Соломії Павличко «Основи», 2001. – 727 с.*
71. *Оцінка впливу як спосіб удосконалення інструментів політики / Програма Sigma. – Київ : Видавн. дім «КМ Академія», 2002. – Вип. 31. – 76 с.*
72. *Оцінювання державних політик та програм : посіб. для викл. з освіт.-проф. прогр. підгот. магістрів держ. упр. / Т. Англєрид, А. Андерсен, І. О. Артим [та ін.]. – Київ : Всеуито, 2003. – 152 с.*
73. *Оцінювання державної політики і програм [Електронний ресурс] : конспект лекцій до навч. дисципліни / уклад. : В. А. Ребкало, Ю. Д. Полянський. – Київ : Вид-во НАДУ, 2005. – 72 с. – Режим доступу: www.IPAS.org.ua. – Назва з екрана.*
74. *Пал Л.* Аналіз державної політики / Л. А. Пал ; пер. з англ. І. Дзюб. – Київ : Основи, 1999. – 422 с.
75. *Паркинсон С. Н.* Законы Паркинсона / С. Н. Паркинсон. – Москва : Прогресс, 1989. – 446 с.
76. *Позняков В. В.* Управление проектами: сущность, актуальность и особенности применения в России / В. В. Позняков // Мир управления проектами: основы, методы, орг., применение : [сборник] / под ред. Х. Решке, Х. Шелле. – Москва, 1994. – С. 252–270.
77. *Полбицына Л.* Проблемы инновационного развития экономики города / Л. Полбицына // Україна в глобальному середовищі: нові алгоритми управління економікою : матеріали 13-ї Міжнар. наук.-практ. конф., Чернівці, 17–19 квіт. 2002 р. / П'ятий міжнар. конгрес українців (Конгрес МАУ) [та ін.]. – Чернівці, 2002. – С. 438–440.
78. *Пономаренко В. С.* Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи / В. С. Пономаренко, О. М. Тридід, М. О. Кизим. – Харків : Видавн. дім «ІНЖЕК», 2003. – 323 с.
79. *Посібник з моніторингу та оцінювання програм регіонального розвитку [Електронний ресурс] / Б. Винницький, М. Лендєл, Ю. Ратєйчак, І. Санжаровський ; за ред. І. Санжаровського, Ю. Полянського. – Київ : К.І.С., 2007. – 80 с. – Режим доступу: <http://www.rgd.org.ua>. – Назва з екрана.*
80. *Рач В. А.* Роль и место управления проектами в развитии социально-экономических систем / В. А. Рач, В. А. Запорожченко // Глобалізація та управління проектами у XXI столітті : матеріали наук.-практ. конф., 9–10 жовт. 2003 р. / Львів. регіон. ін-т держ. упр. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. – Львів, 2003. – С. 57–59.
81. *Рачинський А.* Стратегічна культура управлінської діяльності керівника органу державної влади / Анатолій Рачинський // Вісн. НАДУ. – 2009. – № 4. – С. 35–43.
82. *Рачинський А. П.* Стратегічне мислення як важлива складова стратегічної діяльності керівника органу державної влади / А. П. Рачинський // Економіка і держава. – 2010. – № 2. – С. 95–96.
83. *Розробка державної політики : аналіт. зап. [Електронний ресурс] / уклад. : О. Кілієвич, В. Є. Романов. – Київ, 2002. – 320 с. – Режим доступу: www.IPAS.org.ua. – Назва з екрана.*

84. Розроблення та впровадження стратегічного плану розвитку регіону : практ. посіб. / Б. Боврон, А. Вігода, Г. Девідсон та ін. ; за ред. І. Санжаровського. – Київ : К.І.С., 2008. – 214 с.
85. Саймон Г. А. Адміністративна поведінка: дослідження процесів прийняття рішень в організаціях, що виконують адміністративні функції / Г. А. Саймон ; [пер. з англ. Р. Ткачук]. – 4-те вид., переробл. і допов. – Київ : АртЕк, 2001. – 375 с.
86. Система стратегічного планування соціально-економічного розвитку в Україні: сучасний стан та напрями вдосконалення. – Київ : ПРООН в Україні, 2009. – 120 с.
87. Скібіцький О. М. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / О. М. Скібіцький. – Київ : Центр навч. л-ри, 2006. – 312 с.
88. Скот Г. Документи з аналізу політики [Електронний ресурс] / Г. Скот // Розробка державної політики : аналіт. зап. / уклад. : О. Кілієвич, В. Є. Романов. – Київ, 2002. – Режим доступу: www.IPAS.org.ua. – Назва з екрана.
89. Стоу Б. М. Антологія організаційної психології / Б. М. Стоу ; пер. с англ. С. Е. Пале. – Москва : ООО «Вершина», 2005. – 701 с.
90. Суспільна політика та стратегічний менеджмент (Journal of Policy and Stratégie Public Management) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.IPAS.org.ua. – Назва з екрана.
91. Управление проектами (зарубежный опыт) / А. И. Кочетков, С. Н. Никешин, Ю. П. Рудаков и др. ; С.-Петербург. акад. недвижимости. – Санкт-Петербург : Два ТрИ, 1993. – 446 с.
92. Шнайдер Р. Управление реорганизациями компаний. Часть II : Выбор стратегии внедрения изменений / Р. Шнайдер, П. Коллерет, П. Легри // Деловое совершенство. – 2003. – № 1/2. – С. 26–32.

ПЕРЕЛІК РЕКОМЕНДОВАНИХ САЙТІВ

1. Верховна Рада України [Електронний ресурс] : веб-портал / Верховна Рада України. – Електрон. дані та прогр. – Київ, 1993–2013. – Режим доступу: <http://rada.gov.ua/>. – Назва з екрана.
2. Урядовий портал [Електронний ресурс] : єдиний веб-портал органів виконавчої влади / Кабінет Міністрів України. – Електрон. дані та прогр. – Київ, 2013 – Режим доступу: <http://www.kmu.gov.ua/control/>. – Назва з екрана.
3. Агентство регіонального розвитку «Волинь» [Електронний ресурс] : веб-сайт / Агентство регіон. розвитку «Волинь». – Електрон. дані та прогр. – Київ, 2011. – Режим доступу: <http://www.ard-volyn.civicua.org>. – Назва з екрана.
4. Агенція соціального аналізу «Соціум ХХІ» [Електронний ресурс] : веб-сайт / Агенція соціального аналізу «Соціум ХХІ». – Електрон. дані та прогр. – Луцьк, 2002-2004. – Режим доступу: <http://invest-ua.com/org>. – Назва з екрана.
5. Асоціація економічного розвитку Івано-Франківщини [Електронний ресурс] : веб-сайт / Асоц. екон. розвитку Івано-Франківщини. – Електрон. дані та прогр. – Київ, 2011. – Режим доступу: <http://www.aedif.if.ua>. – Назва з екрана.
6. Асоціація економічного розвитку Коломийщини [Електронний ресурс] : веб-сайт / Асоц. екон. розвитку Коломийщини. – Електрон. дані та прогр. – Київ, 2011. – Режим доступу: <http://www.aedif.if.ua/kolomyiaED>. – Назва з екрана.
7. Асоціація інститутів та шкіл з державного управління Центральної і Східної Європи [Електронний ресурс] : веб-сайт / Асоц. ін-тів та шкіл з держ. упр. Центр. і Схід. Європи. – Електрон. дані та прогр. – Київ, 2011. – Режим доступу: <http://www.nispa.sk>. – Назва з екрана.
8. Асоціація міст України [Електронний ресурс] : веб-сайт / Асоц. міст України. – Електрон. дані та прогр. – Київ, 2002-2014. – Режим доступу: <http://www.auc.org.ua>. – Назва з екрана.
9. Буковинська партнерська агенція [Електронний ресурс] : веб-сайт / Буковин. партнер. агенція. – Електрон. дані та прогр. – Київ, 2002–2005. – Режим доступу: <http://www.mediareform.com.ua>. – Назва з екрана.

10. Громадський центр «Ділові ініціативи» [Електронний ресурс] : веб-сайт / Громад. центр «Ділові ініціативи». – Електрон. дані та прогр. – Київ, 2013. – Режим доступу: <http://http://www.di.if.ua>. – Назва з екрана.
11. Громадянське суспільство і влада [Електронний ресурс] : веб-сайт / Громадянське суспільство і влада. – Електрон. дані та прогр. – Київ, 2007–2013. – Режим доступу: http://civic.kmu.gov.ua/consult_mvc_kmu/news/article. – Назва з екрана.
12. Інститут аналізу політики та стратегій [Електронний ресурс] : веб-сайт / Ін-т аналізу політики та стратегій. – Електрон. дані та прогр. – Київ : ІАПС, 2008–2013. – Режим доступу: <http://www.ipas.org.ua/>. – Назва з екрана.
13. Інститут громадянського суспільства [Електронний ресурс] : веб-сайт / Ін-т громадян. сусп-ва. – Електрон. дані та прогр. – Київ : ІАПС, 2009–2010. – Режим доступу: <http://www.ics.org.ua>. – Назва з екрана.
14. Інститут конкурентного суспільства [Електронний ресурс] : веб-сайт / Ін-т конкурент. сусп-ва. – Електрон. дані та прогр. – Київ : ІАПС, 2008–2013. – Режим доступу: <http://www.ics.org.ua>. – Назва з екрана.
15. Інститут трансформації суспільства [Електронний ресурс] : веб-сайт / Ін-т трансформації сусп-ва. – Електрон. дані та прогр. – Київ, 2004–2014. – Режим доступу: <http://ist.osp-ua.info>. – Назва з екрана.
16. Карпатський фонд [Електронний ресурс] : веб-сайт / Карпат. фонд. – Електрон. дані та прогр. – Ужгород, 2012. – Режим доступу: <http://www.carpathian.foundation.org.ua>. – Назва з екрана.
17. Київський центр Інституту Схід-Захід [Електронний ресурс] : веб-сайт / Київ. центр Ін-ту Схід-Захід. – Електрон. дані та прогр. – Київ, 2004–2014. – Режим доступу: <http://ewi.org.ua>. – Назва з екрана.
18. Лабораторія законодавчих ініціатив [Електронний ресурс] : веб-сайт / Лаб. законодавчих ініціатив. – Електрон. дані та прогр. – Київ, 2003–2012. – Режим доступу: <http://parlament.org.ua>. – Назва з екрана.
19. Леонтьєвський центр стратегічного планування [Електронний ресурс] : веб-сайт / Леонтьєв. центр стратег. планування. – Електрон. дані та прогр. – Санкт-Петербург, 1991–2012. – Режим доступу: <http://www.leontief-centre.ru>. – Назва з екрана.
20. Луганська ініціатива [Електронний ресурс] : веб-сайт / Луган. ініціатива. – Електрон. дані та прогр. – Луганськ, 2011. – Режим доступу: <http://osn.lugansk.ua>. – Назва з екрана.
21. Міжнародна організація «Громадянська ініціатива» [Електронний ресурс] : веб-сайт / Міжнар. орг. «Громадянська ініціатива». – Електрон. дані та прогр. – Київ, 1998–2014. – Режим доступу: <http://ogii.org>. – Назва з екрана.
22. Міжнародний центр перспективних досліджень (практика впровадження засад АП в Україні) [Електронний ресурс] : веб-сайт / Міжнар. центр персп. дослідж. – Електрон. дані та прогр. – Київ, 1997–2013. – Режим доступу: <http://www.icps.com.ua>. – Назва з екрана.
23. Місто Бердянськ [Електронний ресурс] : веб-сайт / Місто Бердянськ. – Електрон. дані та прогр. – Київ, 1998–2014. – Режим доступу: <http://bmr.gov.ua>. – Назва з екрана.
24. Проект Світового банку у сфері стратегічного планування міського розвитку [Електронний ресурс] : веб-сайт / Проект Світового банку у сфері стратег. планування міського розвитку. – Електрон. дані та прогр. – Київ, 2014. – Режим доступу: <http://www.worldbank.org.ua>. – Назва з екрана.
25. Стратегічне планування в регіонах Європейського Союзу [Електронний ресурс] : веб-сайт / Стратег. планування в регіонах Європ. Союзу. – Електрон. дані та прогр. – Київ, 2014. – Режим доступу: <http://www.cog.eu.int/home.htm>. – Назва з екрана.
26. Тернопільське регіональне відділення Асоціації міст України [Електронний ресурс] : веб-сайт / Терноп. регіон. від-ня Асоц. міст України. – Електрон. дані та прогр. – Київ, 2001. – Режим доступу: <http://www.users.bit.te.ua/trb/>. – Назва з екрана.

27. Українська асоціація маркетингу [Електронний ресурс] : веб-сайт / Укр. асоц. маркетингу. – Електрон. дані та прогр. – Київ, 2001–2011. – Режим доступу: <http://uam.in.ua>. – Назва з екрана.
28. Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу [Електронний ресурс] : веб-сайт / Центр адаптації держ. служби до стандартів Європ. Союзу. – Електрон. дані та прогр. – Київ, 2013. – Режим доступу: <http://wwwcenter.gov.ua>. – Назва з екрана.

Навчальне видання

Терличка Валерій Володимирович

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ

Навчальний посібник

Видавництво «К.І.С.»

04080 Київ–80, а/с 1, тел. (044) 462 5269

<http://kis.kiev.ua>

Свідоцтво про внесення до Державного реєстру
суб'єктів видавничої справи ДК №677 від 19.11.2001 р.